



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Het effect van employer branding op het welzijn van werknemers

Kelsey Malcorps

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting marketing

PROMOTOR :

Prof. dr. Sara LEROI-WERELDS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2021
2022



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Het effect van employer branding op het welzijn van werknemers

Kelsey Malcorps

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting marketing

PROMOTOR :

Prof. dr. Sara LEROI-WERELDS

Woord vooraf

In de master Toegepaste Economische Wetenschappen kreeg ik de kans onderzoek te voeren naar de invloed van *employer branding* op het welzijn van werknemers. Toen ik mijn onderwerp mocht kiezen voor de masterproef, wist ik meteen dat ik iets wilde doen dat te maken heeft met HRM. Dit was me het laatste jaar erg gaan interesseren waardoor ik het spijtig vond dit niet echt in mijn opleidingsonderdelen terug te vinden. Iets doen rond HRM in mijn masterproef was dan ook een kans voor mij. Na het samen afstemmen met mijn promotor van een specifiek onderwerp, kon ik vol goede moed erin vliegen.

Ten eerste wil ik graag de UHasselt bedanken. Ze stelden hun uitgebreide database van wetenschappelijke artikels ter beschikking. Hierdoor kon ik de literatuurstudie in mijn masterproef wetenschappelijk onderbouwen. Verder wil ik mijn promotor, Prof. dr. Sara Leroi-Werelds, graag bedanken voor de hulp om de masterproef tot een goed einde te brengen. Dankzij haar kreeg ik de nodige feedback en begeleiding. Ze stond altijd voor me klaar en hielp me met het oplossen van problemen die zich voordeden. Ook wanneer ik vragen had, werden die snel en duidelijk beantwoord. Prof. Dr. Sara Leroi-Werelds helpt je echt om je masterproef naar een hoger niveau te tillen. Verder wil ik graag Prof. Dr. Sandra Streukens bedanken voor het ter beschikking stellen van alle filmpjes over PLS-SEM. Deze filmpjes hielpen mij tijdens de analyse van mijn resultaten. Tot slot wil ik iedereen bedanken die mijn vragenlijst heeft ingevuld en deze massaal doorstuurde om me te helpen voldoende respondenten te verkrijgen. Zonder de hulp van de respondenten was het niet mogelijk om tot de gewenste resultaten te komen.

Samenvatting

Het bestaan van een organisatie wordt verzekerd door haar klanten. Om een loyale klantenbasis uit te bouwen is het belangrijk als bedrijf om te investeren in een strategie die nieuwe klanten aantrekt en huidige klanten bij zich houdt. In de implementatie van die strategie worden de werknemers van de organisatie meestal betrokken. Ook de *service-profit chain* toont aan hoe belangrijk werknemers zijn voor een organisatie. Investeren in de interne service kwaliteit, heeft een positieve invloed op de tevredenheid van de werknemers. Dat heeft ook een positieve invloed op de tevredenheid en loyaliteit van de klanten, dat op hun beurt een positief effect heeft op de winstgevendheid van het bedrijf (Hogreve, Iseke, Derfuss, & Eller, 2017). Dat is dan ook de reden waarom werknemers van cruciaal belang zijn binnen ondernemingen. Om de werknemers te managen in een organisatie moet er voldoende aandacht zijn voor het menselijk kapitaal. Concreet kan er geïnvesteerd worden in het welzijn van de werknemers. Welzijn refereert naar hoe de werknemer de kwaliteit van het werk ervaart, het gevoel van geluk en de gezondheid van de werknemer (Vakkayil, Torre, & Giangreco, 2017). Hoe kan een bedrijf nu best haar werknemers managen en hun welzijn hiermee verbeteren? Dat kan aan de hand van *employer branding*. *Employer branding* is een langetermijnstrategie om het bewustzijn en de percepties van werknemers, potentiële werknemers en stakeholders te managen. Via *employer branding* kan een bedrijf zich differentiëren van andere bedrijven en zo een competitief voordeel verkrijgen in de arbeidsmarkt (Backhaus & Tikoo, 2004; Theurer, Tumasjan, Welp, & Lievens, 2018). De onderzoeksvraag luidt binnen deze masterproef als volgt: "Wat is de invloed van *employer branding* op het welzijn van werknemers?"

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is er een literatuurstudie en een empirische studie uitgevoerd. In de literatuurstudie is naar voren gekomen dat *employer branding* een proces is dat uit drie stappen bestaat: het ontwikkelen van een waardepropositie, externe marketing en interne marketing. In de empirische studie is er voornamelijk dieper ingegaan op de interne marketing. Interne marketing focust op de retentie van huidige werknemers. Botella-Carrubi et al. (2021) geven een overzicht van allerlei *employer branding* activiteiten die een onderneming kan toepassen. Hieruit werden de tien interne *employer branding* activiteiten gekozen, gelinkt aan *employer branding* activiteiten om de huidige werknemers te behouden, aangezien de focus op interne marketing. Deze *employer branding* activiteiten zijn: interne communicatie, overeenkomstig salaris met uitvoerende functie, sociale voordelen, werk-privé balans, aangename werkomgeving, veilige ontwikkeling, flexibel uurrooster, professionele ontwikkeling, trainingen en werkzekerheid. Om het welzijn van werknemers te onderzoeken is er gefocust op het *framework* van Lages (2012) en de studie van Mudrak et al. (2017). Het welzijn wordt in de empirische studie bevraagd door vier aspecten: emotionele uitputting, organisationele betrokkenheid, jobtevredenheid en betrokkenheid tot het werk.

Om de hypotheses te vormen, werd er in de literatuurstudie gebruik gemaakt van het *job demands-resources* model. Dat model toont twee aspecten die onafhankelijk van elkaar het welzijn van werknemers beïnvloeden, namelijk *job demands* en *job resources*. *Job demands* worden gedefinieerd als jobaspecten die aanhoudende fysieke en psychologische inspanningen vergen en daardoor

gepaard gaan met fysiologische en psychologische kosten. *Job resources* zijn factoren die bijdragen tot het bereiken van werkdoelen, het verminderen van werkeisen en de geassocieerde fysiologische en psychologische kosten, of het stimuleren van persoonlijke groei en ontwikkeling. De *job resources* kunnen gebruikt worden om de aantrekkelijkheid te meten van het '*employer brand*'. Om de hypothesen visueel voor te stellen, werd er een conceptueel model opgesteld. Hierin wordt duidelijk weergegeven dat interne *employer branding* activiteiten een impact kunnen hebben op de verschillende aspecten van welzijn. Die aspecten van welzijn kunnen ook onderling een invloed op elkaar uitoefenen.

De empirische studie werd uitgevoerd met behulp van online vragenlijsten, opgesteld in Qualtrics, op basis van gevalideerde meetschalen. Er werd een respons van 157 respondenten bekomen waarvan er na het opschonen van de data 140 respondenten overbleven. Met de verkregen data werd een Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analyse uitgevoerd om de opgestelde hypothesen van het conceptueel model te testen. In deze analyse vormt '*employer branding*' een formatief construct terwijl emotionele uitputting, organisationele betrokkenheid, betrokkenheid tot het werk en jobtevredenheid reflectieve constructen zijn.

De hypothesen van deze masterproef zijn als volgt:

- H1: *Employer branding* heeft een negatief effect op emotionele uitputting.
- H2: *Employer branding* heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.
- H3: *Employer branding* heeft een positief effect op betrokkenheid tot het werk.
- H4: *Employer branding* heeft een positief effect op jobtevredenheid.
- H5: Emotionele uitputting heeft een negatief effect op organisationele betrokkenheid.
- H6: Emotionele uitputting heeft een negatief effect op jobtevredenheid.
- H7: Jobtevredenheid heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.

Enkel hypothese H5 kan niet bevestigd worden door de data. Dit betekent dat er niet bevestigd kan worden dat emotionele uitputting een negatieve invloed heeft op organisationele betrokkenheid. Hypothesen H1, H2, H3 en H4 kunnen wel bevestigd worden. Dit wil zeggen dat de verschillende relaties tussen *employer branding* en de aspecten van welzijn bevestigd kunnen worden. *Employer branding* heeft een significant negatief effect op emotionele uitputting enerzijds en een positief significant effect op organisationele betrokkenheid, betrokkenheid tot het werk en jobtevredenheid anderzijds. Dit wil zeggen dat wanneer een bedrijf *employer branding* activiteiten toepast in de onderneming, de werknemers zich minder emotioneel uitgeput voelen, zich meer betrokken voelen tot de organisatie en het werk en ook meer tevreden zijn over de job die ze uitvoeren. Ook hypothesen H6 en H7 zijn bevestigd. Emotionele uitputting heeft een significant negatief effect op jobtevredenheid en jobtevredenheid heeft een significant positief effect op organisationele betrokkenheid. Dit wil zeggen dat een werknemer die zich emotioneel uitgeput voelt, minder tevreden is over de job die hij uitvoert en een tevreden werknemer voelt zich dus meer betrokken tot de organisatie. Verder werd er ook onderzocht wat de invloed is van elke *employer branding* activiteit op de aspecten van welzijn. Hieruit blijkt dat enkel de werkomgeving en het veilig ontwikkelen in de organisatie een invloed hebben op de verschillende elementen van welzijn.

Dit onderzoek kan waardevol zijn voor bedrijven aangezien gebleken is dat *employer branding* een significante invloed heeft op het welzijn van werknemers. Het implementeren van *employer branding* activiteiten in de organisatie kan het welzijn van de werknemers verbeteren. De activiteiten die het bedrijf best kan toepassen zijn een werkomgeving inrichten die aangenaam voelt voor de werknemer en een veilige ontwikkeling in de organisatie mogelijk maken.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	i
Samenvatting	iii
Probleemstelling.....	1
Literatuurstudie.....	3
Employer branding	3
Waardepropositie.....	3
Externe marketing	3
Interne marketing.....	4
Welzijn.....	5
Emotionele uitputting	6
Organisationele betrokkenheid	7
Betrokkenheid tot het werk	9
Jobtevredenheid	10
Conceptueel model	11
Overzicht hypothesen.....	12
Empirische studie	15
Onderzoekstrategie.....	15
Steekproefbeschrijving	17
Datavoorbereiding	19
Beschrijving analyse constructen	20
Analyse aanpak.....	21
Resultaten	22
Model SmartPLS	22
Bootstrap.....	23
Meetmodel	23
Structureel model	28
Conclusie	31
Managementaanbevelingen.....	32
Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.....	33
Bibliografie	35

Bijlagen	39
Bijlage 1: Vragenlijst.....	39
Bijlage 2: SPSS Output	44
Emotionele uitputting	44
Organisationele betrokkenheid	44
Betrokkenheid tot het werk.....	44
Jobtevredenheid	45

Probleemstelling

Om succesvol te worden als bedrijf in een markt waar een sterke competitiviteit heerst, is het noodzakelijk om een loyale klantenbasis op te bouwen (Vroman, 1996). Het is de klant die het bestaan van een onderneming verzekert, want zonder klant is er geen sprake van een bedrijf. Het is de klant die bepaalde wensen en noden heeft waar een bedrijf aan kan voldoen en zo klantwaarde kan creëren. Wanneer dat er niet meer is, is er geen reden voor bedrijven om verder te blijven bestaan (Leroi-Werelds, 2019). Om die loyale klantenbasis op te bouwen, moet het bedrijf investeren in een strategie die nieuwe klanten aantrekt en huidige klanten bij zich houdt. In de implementatie van die strategie worden de werknemers van de organisatie meestal betrokken en daarom zijn werknemers vaak van cruciaal belang in ondernemingen. Ook de *service-profit chain* ondersteunt hoe belangrijk werknemers zijn voor een organisatie. Wanneer de onderneming investeert in de interne *service* kwaliteit, zal dit een invloed hebben op de tevredenheid van haar werknemers. Meer tevreden werknemers zullen langer in de onderneming blijven en zich productiever opstellen. Dat zal er op zijn beurt voor zorgen dat de *service* die de werknemers bieden aan hun klanten beter wordt. Daardoor zullen klanten meer tevreden zijn en loyaal blijven aan de onderneming. Hierdoor draait de onderneming meer omzet en heeft dit een positief effect op de winstgevendheid van het bedrijf (Hogreve et al., 2017). Investeren in werknemers is dus heel belangrijk, omdat het succes van de onderneming grotendeels bepaald wordt door hun werknemers (Alexandrov, Babakus, & Yavas, 2007).

Een voorbeeld van zo een bedrijf dat massaal investeert in haar werknemers is Torfs. Zij zetten hard in op het managen van hun werknemers. Zij hebben 685 werknemers in dienst en wonnen reeds tien keer de prijs van 'Great Place To Work'. Torfs benoemt zich tot *Human Resource* gedreven machine. Ze hebben een personeelskost die zes procent hoger ligt dan het marktgemiddelde, maar beschouwen dit als een marketingkost. Ook wil Torfs een toffe werkplek creëren voor haar werknemers en daar hebben ze betere salaris-condities voor over dan gemiddeld. Ten slotte vindt Torfs het belangrijk dat haar werknemers zich kunnen ontwikkelen en investeert daarom in tweedaagse persoonlijke ontwikkelingstrajecten (Torfs, 2021).

Om het personeel te managen moet een onderneming voldoende aandacht hebben voor het menselijk kapitaal in de onderneming. Meer specifiek kan een onderneming gaan investeren in het welzijn van haar werknemers. Welzijn refereert naar hoe de werknemer de kwaliteit van het werk ervaart, het gevoel van geluk en de gezondheid van de werknemer (Vakkayil et al., 2017). Uit deze definitie wordt dus duidelijk dat welzijn bestaat uit verschillende aspecten en veel verder gaat dan enkel kijken naar jobtevredenheid (Fisher, 2010).

Lages (2012) vermeldt drie variabelen die belangrijk zijn met betrekking tot het welzijn van werknemers: emotionele uitputting, betrokkenheid tot de organisatie en jobtevredenheid. Deze aspecten gaan voornamelijk in op hoe de werknemer zich voelt op en over zijn werk en hoe hij de kwaliteit van het werk ervaart. Emotionele uitputting is het ervaren van een gebrek aan energie en het gevoel leeg te zijn als gevolg van extreme psychologische eisen. De betrokkenheid tot de

organisatie geeft weer in welke mate een individu zich identificeert met de organisatie en eraan bijdraagt. Jobtevredenheid weerspiegelt het psychologisch welzijn op het werk van de werknemer (Lages, 2012).

Investeren in het welzijn van werknemers heeft zowel voor de werknemer als voor het bedrijf positieve gevolgen. Wanneer een onderneming actief bezig is met het welzijn van haar werknemers, zullen de werknemers het gevoel hebben dat er naar hen geluisterd wordt en dat ze er toe doen (Voka, 2021). Werknemers die zich beter voelen, zullen zich dan meestal ook productiever gaan opstellen waardoor dit een positief effect heeft op de bedrijfsresultaten (Vakkayil et al., 2017). Elke euro die een onderneming investeert in het welzijn van haar werknemers verdient zich drie tot vier keer terug (Voka, 2021).

Vervolgens komt de vraag naar voren hoe een bedrijf nu best haar werknemers kan managen en hun welzijn hiermee kan verbeteren. *Employer branding* kan hier een rol in spelen. Backhaus en Tikoo (2004) definiëren *employer branding* als een gerichte langetermijnstrategie om het bewustzijn en de percepties van werknemers, potentiële werknemers en stakeholders te managen. Anders gesteld kan een bedrijf via *employer branding* zich differentiëren van andere bedrijven en een competitief voordeel verkrijgen in de arbeidsmarkt. Het zichzelf onderscheiden van concurrenten is belangrijk, omdat er een blijvende strijd heerst tussen bedrijven om de geschikte mensen aan te trekken en deze vervolgens te behouden in de onderneming (Theurer et al., 2018).

Samenvattend kan het welzijn van werknemers een invloed hebben op bedrijfsprestaties en kan *employer branding* op zijn beurt dan weer invloed uitoefenen op het welzijn van werknemers. Tal van artikels tonen aan dat wanneer een bedrijf *employer branding* implementeert, ze zelf ook beter presteert (Backhaus & Tikoo, 2004; Biswas & Suar, 2016; Tumasjan, Kunze, Bruch, & Welppe, 2020). In deze masterproef zal onderzocht worden wat bedrijven via *employer branding* kunnen doen zodat werknemers zich beter voelen op de werkvloer. De link tussen *employer branding* en prestaties voor het bedrijf zijn veelvuldig onderzocht, net zoals de link tussen HRM-praktijken en het welzijn van werknemers. Deze masterproef kan dus een goede aanvulling zijn op de reeds bestaande literatuur, omdat hier de link onderzocht zal worden tussen *employer branding* en het welzijn van werknemers. Om de link te maken tussen *employer branding* en het welzijn van werknemers zal het *job demands-resources model* gebruikt worden. Dat model is een theoretisch raamwerk dat positieve en negatieve aspecten van welzijn probeert te verklaren aan de hand van *job demands* en *job resources*. Hieruit vloeit dan de volgende onderzoeksvraag waarop ik een antwoord tracht te bieden in deze masterproef: 'Wat is de invloed van *employer branding* op het welzijn van werknemers?'

Literatuurstudie

Employer branding

Voor bedrijven wordt het steeds moeilijker om werknemers aan te trekken die de nodige capaciteiten hebben die voldoen aan de jobomschrijving. Anderzijds wordt het moeilijker voor bedrijven om zelf aantrekkelijk genoeg te zijn om talentvolle werknemers aan te spreken. Door het steeds stijgende tekort aan talenten, zijn bedrijven genoodzaakt strategieën toe te passen om potentiële en huidige werknemers aan te trekken en te behouden (Theurer et al., 2018). *Employer branding* is een voorbeeld van zo een strategie. Het is een tool om talent te werven, te ontwikkelen en te behouden (Biswas & Suar, 2016). Meer specifiek is *employer branding* een langetermijnstrategie om het bewustzijn en de percepties van werknemers, potentiële werknemers en stakeholders te managen (Backhaus & Tikoo, 2004).

De definities van *employer branding* tonen dat *employer branding* inhoudt dat zowel binnen als buiten het bedrijf een duidelijk beeld wordt gegeven van wat het bedrijf anders maakt dan andere bedrijven en waarom het wenselijk is om daar te werken (Backhaus & Tikoo, 2004). Door de verschillende elementen die *employer branding* bevat, wordt het omschreven als een proces dat uit drie stappen bestaat. Deze drie stappen zijn: het ontwikkelen van een waardepropositie, externe marketing en interne marketing (Backhaus & Tikoo, 2004; Theurer et al., 2018).

Waardepropositie

Ten eerste is het belangrijk dat het bedrijf een waardepropositie ontwikkelt waarin de hoofdboodschap van het merk vervat zit. Dit wordt 'employee value proposition' genoemd (Biswas & Suar, 2016). *Employee value proposition* verwijst naar de waarde of het voordeel dat werknemers ontvangen door onderdeel te zijn van het bedrijf (Arasanmi & Krishna, 2019b). Verder kan *employee value proposition* verstaan worden als hoe de werkgever gezien wil worden door haar werknemers; dit is als aantrekkelijke werkgever. Verschillende werkgevers kunnen gemeenschappelijke kenmerken hebben, maar het is belangrijk dat ze zich onderscheiden van elkaar. Om ervoor te zorgen dat jouw organisatie werknemers aantrekt, is het belangrijk als organisatie om uniek te zijn. De organisatie moet zich onderscheiden van andere organisaties op een positieve manier. Dat kan door potentiële waarde te creëren voor de werknemers die groter is dan bij andere organisaties (Theurer et al., 2018).

Externe marketing

De tweede stap van *employer branding* is externe marketing. Externe marketing wordt voornamelijk gebruikt om de doelgroep aan te trekken, maar ook om het merk van het bedrijf in het algemeen te ondersteunen en versterken (Backhaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 1999). Volgens Berthon et al. (2005) bestaat externe marketing uit vijf factoren: interesse waarde, sociale waarde, economische waarde, ontwikkelingswaarde en toepassingswaarde. Voorbeelden van de interesse waarde zijn de creativiteit van medewerkers, nieuwe werkmethoden en een opwindende werkomgeving. Percepties van een leuke en gelukkige werkomgeving, goede relaties met collega's en een goede teamsfeer zijn voorbeelden van sociale waarde. Economische waarde bevat onder andere percepties van

bovengemiddelde salarissen, werkzekerheid en promotiemogelijkheden. De ontwikkelingswaarde is de percepties van loopbaan verbeterende ervaringen, erkenning en eigenwaarde. Voorbeelden van de toepassingswaarde zijn de percepties van opportuniteiten om anderen te onderwijzen en een humanitaire, klantgerichte organisatie (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

Interne marketing

Ten slotte is interne marketing het derde aspect van *employer branding*. Dit onderzoek gebruikt de term interne marketing met als focus de retentie van haar huidige werknemers (Theurer et al., 2018). Het doel van interne marketing is het ontwikkelen van een personeelsbestand dat zich inzet voor de waarden en doelen van de organisatie (Backhaus & Tikoo, 2004; Kaur, Malhotra, & Sharma, 2020). Voldoende aandacht voor interne marketing binnen een bedrijf kan positieve gevolgen hebben op verschillende vlakken voor de werknemers: loyaliteit, productiviteit, betrokkenheid, enzoverder. Enkele voorbeelden van interne marketing activiteiten waarin een bedrijf in kan investeren zijn: trainingen voor persoonlijke groei en ontwikkeling, groepsdiscussies, oriëntatieprogramma's en carrière opportuniteiten. (Backhaus & Tikoo, 2004; Kaur et al., 2020). Deze voorbeelden komen onder andere ook terug in de *employer branding activiteiten* van Botella-Carrubi et al. (2021), maar worden vaak anders omschreven:

- Interne communicatie: Verloopt de interne communicatie binnen de werknemers van het bedrijf vlot of niet? Ook de communicatie tussen de verschillende niveaus in het bedrijf wordt hiermee bedoeld.
- Overeenkomstig salaris met uitvoerende functie: Vindt de werknemer dat de verloning past bij de functie die hij/zij uitoefent in de organisatie? Heeft de werknemer niet het gevoel onderbetaald te worden voor de taken die hij/zij uitvoert?
- Sociale voordelen: Zijn er sociale voordelen zoals ziekteverzekering, pensioensparen, thuiswerken, enzoverder binnen de organisatie waar de werknemer van kan genieten?
- Werk-privé balans: Houdt de werkgever rekening met de werk-privé balans van de werknemers? Zorgt de werkgever ervoor dat werk en privé op elkaar afgestemd kunnen worden?
- Aangename werkomgeving: Vindt de werknemer de werkomgeving aangenaam om in te werken? Voelt de werknemer zich niet ongemakkelijk in de werkomgeving?
- Veilige ontwikkeling: Voelt de werknemer zich veilig/comfortabel genoeg om zich te ontwikkelen in de organisatie?
- Flexibel uurrooster: Laat de werkgever het toe om flexibel om te gaan met de werkuren?
- Professionele ontwikkeling: Heeft de werknemer het gevoel dat het mogelijk is om zich te ontwikkelen in de organisatie?
- Trainingen: Vindt de werknemer dat hij/zij voldoende trainingen aangeboden krijgt die ervoor zorgen dat hij/zij de functie naar behoren kan uitoefenen?
- Werkzekerheid: Heeft de werknemer een gevoel van werkzekerheid in de organisatie? Heeft de werknemer niet het gevoel elk moment ontslagen te kunnen worden?

Op deze activiteiten zal dit onderzoek haar focus leggen om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Interne marketing en externe marketing gaan dus hand in hand met elkaar (Eid, Al Zaabi, Alzahmi, & Elsantil, 2019). Het verschil tussen de twee is het doel ervan en de doelgroep. Interne marketing is gericht op de huidige werknemers en externe marketing is gericht op potentiële werknemers. Het doel van interne marketing is om de huidige werknemers te behouden terwijl externe marketing focust op het aantrekken van potentiële werknemers (Backhaus & Tikoo, 2004).

Uit de definities van *employer branding* komt duidelijk naar voren dat het bedrijf zich probeert te onderscheiden van andere bedrijven om op die manier (potentiële) werknemers aan te trekken en te behouden (Backhaus & Tikoo, 2004; Theurer et al., 2018). Wanneer een bedrijf effectief *employer branding* toepast, leidt dat tot lagere turnover ratio's. Dit betekent dat werknemers langer in de onderneming zullen blijven (Theurer et al., 2018).

Employer branding veronderstelt dat menselijk kapitaal waarde toevoegt aan het bedrijf. Door in dat menselijk kapitaal te investeren, kunnen bedrijfsprestaties er op hun beurt op vooruit gaan. Dat wordt ondersteund door het *resource-based view*, wat suggereert dat de *resources* van een bedrijf kunnen bijdragen tot een duurzaam competitief voordeel (Backhaus & Tikoo, 2004). Volgens de *resource-based view* kan een onderneming gezien worden als een bundel van *resources* (Lin, Tsai, Wu, & Kiang, 2012). Die *resources* moeten volgens het *VRIO-framework* waardevol (*valuable*), zeldzaam (*rare*), onvolmaakt imiteerbaar (*imperfect imitable*) en organisationeel geïënteerd (*organisational oriented*) zijn (Biswas & Suar, 2016). De *resources* van een bedrijf kunnen bedrijfsmiddelen, capaciteiten, processen, attributen, kennis en know-how zijn (Ferreira, Fernandes, & Ferreira, 2022). Enkel wanneer de *resources* van een onderneming aan deze vier kenmerken van het *VRIO-framework* voldoen, is er sprake van een duurzaam competitief voordeel en zal dit leiden tot betere bedrijfsprestaties. Sommige *resources* zijn waardevoller, zeldzamer, makkelijker te imiteren en makkelijker te vervangen dan andere *resources* (Ferreira et al., 2022). Bijna alle *resources* kunnen door andere bedrijven gekopieerd worden, maar bij *human resources* is dit moeilijker. Het aanwerven en behouden van uniek talent is voor bedrijven dus cruciaal om zich te onderscheiden van de concurrenten (Barney, 1991).

Welzijn

Welzijn kent veel verschillende definities. Volgens Vakkayil et al. (2017) is het welzijn van werknemers hoe de werknemer het werk ervaart, het gevoel van geluk en de gezondheid van de werknemer (Vakkayil et al., 2017). In deze masterproef zal meer specifiek ingegaan worden op het aspect hoe een werknemer zich voelt. Om dat te onderzoeken worden vier aspecten onderzocht. Drie aspecten hiervan zijn terug te vinden in het *framework* van Lages (2012). Deze aspecten zijn: emotionele uitputting, organisationele betrokkenheid en jobtevredenheid (Lages, 2012). Het vierde aspect dat hieraan toegevoegd wordt, is de betrokkenheid tot het werk (Mudrak et al., 2017).

Vervolgens zal het effect van *employer branding* op elk element afzonderlijk van welzijn onderzocht worden. Om de link tussen *employer branding* en welzijn te maken, kan gebruik gemaakt worden van het *job demands-resources model*. Het *job demands-resources model* toont twee aspecten die onafhankelijk van elkaar het welzijn van werknemers beïnvloeden, namelijk *job demands* en *job*

resources. *Job demands* worden gedefinieerd als jobaspecten die aanhoudende fysieke en psychologische inspanningen vergen en daardoor gepaard gaan met fysiologische en psychologische kosten (Mudrak et al., 2017). *Job demands* zijn niet altijd negatief, maar ze kunnen wel in werkstressoren veranderen wanneer het voldoen aan die eisen een grote inspanning vergt en de werknemer nog niet hersteld is van de vorige inspanningen (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009). Voorbeelden hiervan zijn een grote hoeveelheid aan eisen, werk-familie conflicten en jobonzekerheid (Eva Demerouti & Bakke, 2011; Mudrak et al., 2017; Schaufeli et al., 2009). *Job resources* zijn factoren die bijdragen tot het bereiken van werkdoelen, het verminderen van werkeisen en de geassocieerde fysiologische en psychologische kosten, of het stimuleren van persoonlijke groei en ontwikkeling (Mudrak et al., 2017; Schaufeli et al., 2009). Enkele voorbeelden van job resources zijn: steun van leidinggevenden en collega's, autonomie, leeropportunities en feedback (Eva Demerouti & Bakke, 2011; Mudrak et al., 2017).

Een bedrijf doet aan *employer branding* om haar merk zo aantrekkelijk mogelijk te maken voor haar huidige en potentiële werknemers (Backhaus & Tikoo, 2004). Om die aantrekkelijkheid te meten van het '*employer brand*' kunnen de *job resources* in het *job demands-resources model* gebruikt worden (Evangelia Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Het *job demands-resources model* is dus enerzijds aanwezig in de theorie van *employer branding*, omdat de *job resources* de aantrekkelijkheid van het *employer brand* bepalen. Anderzijds is de theorie van het *job demands-resources model* aanwezig in het welzijn van werknemers, want het model geeft de invloed van de *job resources* en *job demands* weer op het welzijn van werknemers. Gebruik makend van het *job demands-resources model*, kan dus gesteld worden dat er een relatie bestaat tussen *employer branding* en welzijn.

Emotionele uitputting

Het eerste aspect van welzijn dat onderzocht zal worden is de emotionele uitputting van werknemers. Emotionele uitputting is het ervaren van een gebrek aan energie en het gevoel leeg te zijn als gevolg van extreme psychologische eisen. (Lages, 2012). Die psychologische eisen werden ook aangehaald in het *job demands-resources model*. De *job demands* zijn de aanhoudende fysieke en psychologische inspanningen (Mudrak et al., 2017). Uit de definitie van Lages (2012) en Mudrak et al. (2017) volgt dat emotionele uitputting een gevolg kan zijn van de *job demands*.

Loh et al. (2018) tonen aan hoe het *psychosocial safety climate* samenhangt met *job demands-resources model* om de psychologische gezondheid te beïnvloeden. Het *psychosocial safety climate* is een klimaat dat betrekking heeft op de psychologische gezondheid en veiligheid van werknemers (Loh, Idris, Dollard, & Isahak, 2018). Om het *employer brand* aantrekkelijker te maken, kan het bedrijf bijvoorbeeld zorgen voor een meer aangename en veilige werkomgeving. Dat is dan ook wat het *psychosocial safety climate* doet (Berthon et al., 2005). Wanneer het management investeert in de psychologische gezondheid van haar werknemers, zullen de managers proberen de *job demands* te verlagen en de *job resources* te verhogen. Emotionele uitputting is een onderdeel van de psychologische gezondheid (Loh et al., 2018). Dat wil zeggen dat de *job resources* en *job demands* van het *job demands-resources model* een impact hebben op de emotionele uitputting van een werknemer.

Verder wordt in literatuur duidelijk dat het voornamelijk de *job resources* zijn in plaats van de *job demands* die invloed uitoefenen op emotionele uitputting. Wanneer de *job demands* hoog zijn en werknemers weinig autonomie krijgen om beslissingen te mogen nemen, zal dit een negatief effect hebben op de psychologische gezondheid. Die autonomie is een *job resource* in het *job demands-resources model*. Anderzijds, wanneer de *job demands* hoog zijn, maar werknemers beslissingen mogen nemen over hoe ze hun *demands* willen managen, heeft dit een positief effect op de psychologische gezondheid (Karasek, 1979). Het zijn dus de *job resources* die het verschil maken op de psychologische gezondheid van werknemers. Zorgen voor autonomie (*job resource*) zal een positieve invloed hebben op de psychologische gezondheid van werknemers. Omdat emotionele uitputting een onderdeel is van de psychologische gezondheid van een werknemer, kan er vastgesteld worden dat wanneer de psychologische gezondheid goed is, de emotionele uitputting laag is (Loh et al., 2018).

Hierboven werd reeds aangehaald dat de *job resources* en *job demands* een impact hebben op de psychologische gezondheid van werknemers. Ook werd duidelijk dat emotionele uitputting een onderdeel is van psychologische gezondheid. Emotionele uitputting zal lager zijn wanneer de psychologische gezondheid van een werknemer goed is. Dit heeft tot gevolg dat de *job resources* en *job demands* van het *job demands-resources model* een negatief effect zullen hebben op de emotionele uitputting. Wanneer de *job resources* hoog zijn, zal de psychologische gezondheid van de werknemer toenemen en de emotionele uitputting dus afnemen. Daarnaast tonen Loh et al. dat *employer branding* en het *job demands-resources model* samenhangen (Loh et al., 2018). Het *employer brand* zo aantrekkelijk mogelijk voorstellen, kan via de *job resources* die terug te vinden zijn in het *job demands-resources model* (Evangelia Demerouti et al., 2001). De eerste hypothese luidt als volgt:

H1: Employer branding heeft een negatief effect op emotionele uitputting.

H1.1: Interne communicatie heeft een negatief effect op emotionele uitputting

H1.2: Een overeenkomstig salaris met uitvoerende functie heeft een negatief effect op emotionele uitputting.

H1.3: Sociale voordelen hebben een negatief effect op emotionele uitputting.

H1.4: Werk-privé balans heeft een negatief effect op emotionele uitputting.

H1.5: Een aangename werkomgeving heeft een negatief effect op emotionele uitputting.

H1.6: Een veilige ontwikkeling heeft een negatief effect op emotionele uitputting.

H1.7: Een flexibel uurrooster heeft een negatief effect op emotionele uitputting.

H1.8: Professionele ontwikkeling heeft een negatief effect op emotionele uitputting.

H1.9: Trainingen hebben een negatief effect op emotionele uitputting.

H1.10: Werkzekerheid heeft een negatief effect op emotionele uitputting.

Organisationele betrokkenheid

De tweede factor van welzijn in dit onderzoek is de organisationele betrokkenheid van de werknemer. De betrokkenheid tot de organisatie geeft weer in welke mate een individu zich identificeert aan de organisatie en eraan bijdraagt (Lages, 2012).

Er zijn drie soorten betrokkenheid tot de organisatie die de werknemer kan ervaren, namelijk affectieve, continue en normatieve betrokkenheid. Een werknemer die zich affectief betrokken voelt tot de organisatie, voelt een hele sterke emotionele betrokkenheid en wil graag een koers volgen die relevant is voor het bereiken van een doel. Continue betrokkenheid zal zich voordoen wanneer de werknemer een investering doet die een verzonken kost wordt en dus verloren zal gaan bij stopzetting. Een voorbeeld kan zijn dat een werknemer interne opleidingen en trainingen heeft gevolgd in het bedrijf om de job zo optimaal mogelijk uit te kunnen voeren. Wanneer de werknemer zijn job stopzet, zal die inspanning verloren gaan. Een werknemer die normatieve betrokkenheid ervaart, heeft het gevoel dat hij verplicht is om in de organisatie te blijven. Deze werknemer offert zichzelf op voor de organisatie omdat hij dat moreel en correct acht (Botella-Carrubi, Gil-Gomez, Oltra-Badenes, & Jabaloyes-Vivas, 2021).

Wanneer een werknemer deze drie soorten betrokkenheid ervaart bij een organisatie, vermindert dit de kans dat de werknemer de organisatie zal verlaten. De reden waarom de werknemers blijven in de organisatie ligt wel anders bij de verschillende soorten organisationele betrokkenheid. De affectieve betrokkenheid zorgt ervoor dat werknemers zich zo sterk emotioneel verbonden voelen tot de onderneming waardoor ze in de onderneming willen blijven. Werknemers die een sterke continue betrokkenheid voelen, blijven in het bedrijf omdat ze het nodig hebben. Ten slotte zullen werknemers die normatief betrokken zijn, in de onderneming blijven omdat ze het gevoel hebben dat ze dat verplicht zijn (Botella-Carrubi et al., 2021).

Er zijn verschillende acties die de betrokkenheid van werknemers ten opzichte van de organisatie kunnen verhogen. Enkele voorbeelden zijn trainingen, ontwikkelingsprogramma's, beloningen enzoverder (Botella-Carrubi et al., 2021). Dit zijn allemaal voorbeelden die terug komen in *employer branding*.

Het doel van *employer branding* is het ontwikkelen van een sterke relatie tussen het bedrijf en de werknemers. Die relatie is gebaseerd op actieve betrokkenheid van de werknemers om zo hun motivatie te verbeteren en ervoor te zorgen dat werknemers langer in de organisatie blijven (Botella-Carrubi et al., 2021). Het is belangrijk voor een bedrijf om betrokken werknemers te hebben, want betrokken medewerkers trekken potentieel talent aan voor het bedrijf en zullen ook een betere klantenservice bieden (Mosley, 2007). Verschillende elementen kunnen ervoor zorgen dat werknemers zich meer betrokken voelen tot de organisatie. De affectieve betrokkenheid van de werknemer zal verhogen wanneer een bedrijf zich richt op het bevorderen van de werk-privé balans. De werknemer zal zo een groter gevoel van identificatie en affectie met het bedrijf ontwikkelen. Ook de normatieve betrokkenheid zal verhoogd worden wanneer het bedrijf zich op de werk-privé balans richt van haar werknemers. Het plichtsgevoel om te blijven in de organisatie wordt vergroot doordat ze kunnen profiteren van dit soort beleid. Verder zullen ook een aangenaam klimaat, een veilige werkomgeving en vlotte bereikbaarheid positief bijdragen aan het ontwikkelen van de normatieve betrokkenheid. Die ondersteuning die bedrijven bieden aan haar werknemers zorgt ervoor dat werknemers zich meer betrokken voelen tot de organisatie (Arasanmi & Krishna, 2019a). Daardoor kan de volgende hypothese vooropgesteld worden:

H2: Employer branding heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.

- H2.1: Interne communicatie heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid*
- H2.2: Een overeenkomstig salaris met uitvoerende functie heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.*
- H2.3: Sociale voordelen hebben een positief effect op organisationele betrokkenheid.*
- H2.4: Werk-privé balans heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.*
- H2.5: Een aangename werkomgeving heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.*
- H2.6: Een veilige ontwikkeling heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.*
- H2.7: Een flexibel uurrooster heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.*
- H2.8: Professionele ontwikkeling heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.*
- H2.9: Trainingen hebben een positief effect op organisationele betrokkenheid.*
- H2.10: Werkzekerheid heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.*

Betrokkenheid tot het werk

Betrokkenheid tot het werk toont hoe betrokken de werknemer is tot zijn werk. Het is een gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door kracht, toewijding en absorptie (Knight, Patterson, & Dawson, 2017). Organisationele betrokkenheid gaat verder dan dat. Een werknemer kan betrokken zijn tot zijn werk maar is daarom niet automatisch betrokken tot de organisatie. Het is belangrijk dat de werknemer zich ook identificeert tot de organisatie zelf alvorens er organisationele betrokkenheid optreedt (Lages, 2012).

Volgens het *job demands-resources model* zijn er *job resources* die de werknemers kunnen aanwenden zoals *ondersteuning, groei opportuniteiten en feedback*. Deze kunnen de betrokkenheid tot het werk verhogen (Mudrak et al., 2017). Betrokkenheid tot het werk zorgt omgekeerd ook voor een stijging in de *job resources*, die op hun beurt dan weer zorgt voor een stijging in de betrokkenheid. Dit wordt de '*positive gain spiral*' genoemd. Wanneer een werknemer zich betrokken voelt tot de organisatie zal die werknemer bijvoorbeeld ook meer ondersteuning en feedback krijgen van zijn leidinggevende dan iemand die niet betrokken is tot zijn werk. Extra ondersteuning en feedback zorgen er op hun beurt dan weer voor dat de werknemer zich nog meer betrokken zal voelen tot zijn werk (Schaufeli et al., 2009). Zoals hierboven reeds vermeld zijn de *job resources* onderdeel van het *job demands-resources model* en dit model geeft de link weer tussen *employer branding* en het welzijn van werknemers. Door deze positieve relatie tussen de *job resources* en de betrokkenheid tot het werk, geldt de volgende hypothese:

H3: Employer branding heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.

- H3.1: Interne communicatie heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.*
- H3.2: Een overeenkomstig salaris met uitvoerende functie heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.*
- H3.3: Sociale voordelen hebben een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.*
- H3.4: Werk-privé balans heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.*
- H3.5: Een aangename werkomgeving heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.*
- H3.6: Een veilige ontwikkeling heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.*
- H3.7: Een flexibel uurrooster heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.*

- H3.8: Professionele ontwikkeling heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.*
H3.9: Trainingen hebben een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.
H3.10: Werkzekerheid heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.

Jobtevredenheid

Ten slotte wordt de jobtevredenheid van werknemers onderzocht in deze masterproef. Jobtevredenheid weerspiegelt het psychologisch welzijn op het werk van de werknemer (Lages, 2012). Orgambidez et al. (2014) definiëren jobtevredenheid als hoe de werknemer zijn werk beoordeeld en zijn houding ten opzichte van zijn werk (Orgambidez-Ramos, Borrego-Alés, & Mendoza-Sierra, 2014). Controlerend leiderschap, hoge werkdruk, jobonzekerheid, enzoverder zijn belangrijke drijvers van ontevredenheid op het werk (Mudrak et al., 2017). Teruggekoppeld naar het *job demands-resources model* zijn dat voorbeelden van *job demands* (Eva Demerouti & Bakke, 2011; Mudrak et al., 2017; Schaufeli et al., 2009). Ook verschillende *job resources* hebben een invloed op de jobtevredenheid. Ondersteuning van de leidinggevende heeft de grootste impact op de jobtevredenheid. Een werknemer die zich ondersteund voelt door zijn leidinggevende zal ook een hoger gevoel van tevredenheid vertonen (Mudrak et al., 2017). Verder geeft literatuur aan dat stressoren zoals ambiguïteit over de rol en rolconflicten ervoor kunnen zorgen dat werknemers zich ontevreden voelen op het werk (Orgambidez-Ramos et al., 2014). Via *employer branding* activiteiten kan de onderneming proberen aspecten zoals hoge werkdruk, werkonzekerheid en rolconflicten op te lossen. Dit kan ze doen door bijvoorbeeld communicatie binnen het bedrijf te verbeteren, het gevoel van stabiliteit voorop te plaatsen enzoverder (Botella-Carrubi et al., 2021). De vierde hypothese wordt dan:

H4: Employer branding heeft een positief effect op jobtevredenheid.

H4.1: Interne communicatie heeft een positief effect op jobtevredenheid.

H4.2: Een overeenkomstig salaris met uitvoerende functie heeft een positief effect op jobtevredenheid.

H4.3: Sociale voordelen hebben een positief effect op jobtevredenheid.

H4.4: Werk-privé balans heeft een positief effect op jobtevredenheid.

H4.5: Een aangename werkomgeving heeft een positief effect op jobtevredenheid.

H4.6: Een veilige ontwikkeling heeft een positief effect op jobtevredenheid.

H4.7: Een flexibel uurrooster heeft een positief effect op jobtevredenheid.

H4.8: Professionele ontwikkeling heeft een positief effect op jobtevredenheid.

H4.9: Trainingen hebben een positief effect op jobtevredenheid.

H4.10: Werkzekerheid heeft een positief effect op jobtevredenheid.

Volgens Lages et al. (2012) hebben emotionele uitputting, organisationele betrokkenheid en jobtevredenheid ook elk een invloed op elkaar. Wanneer werknemers zich emotioneel uitgeput voelen, willen ze de doelen van de organisatie niet bereiken. Deze werknemers voelen zich onverschillig en ongeïnteresseerd ten opzichte van hun job waardoor ze zich minder betrokken zullen voelen tot de organisatie. Verder houden emotionele uitputting en jobtevredenheid verband met elkaar omdat ze beiden emotionele reacties weerspiegelen op het werk (Lages, 2012). Babakus et al. (1999) stellen dat er een negatieve relatie is tussen emotionele uitputting enerzijds en jobtevredenheid en organisationele betrokkenheid anderzijds (Babakus, Cravens, Johnston, &

Moncrief, 1999). Tot slot geven Lages et al. (2012) nog aan dat jobtevredenheid een positief effect heeft op de betrokkenheid tot de organisatie. Jobtevredenheid is specifiek, minder stabiel en sneller gevormd dan organisationele betrokkenheid. Dat wil zeggen dat wanneer een werknemer tevreden is over de job, dat ervoor kan zorgen dat de werknemer zich ook sneller betrokken voelt tot de organisatie (Lages, 2012). Hieruit volgen de volgende hypothesen:

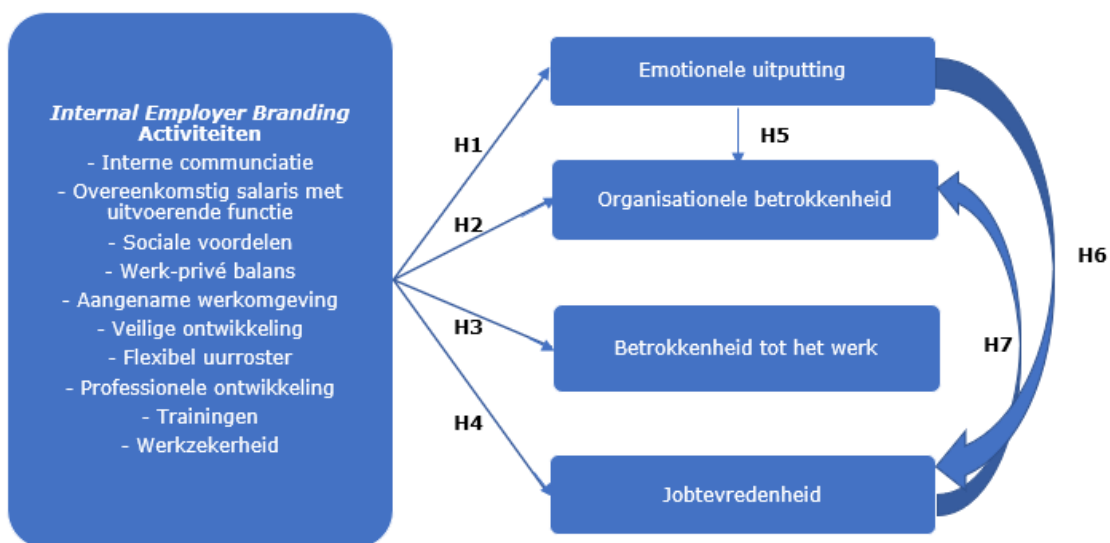
H5: Emotionele uitputting heeft een negatief effect op organisationele betrokkenheid.

H6: Emotionele uitputting heeft een negatief effect op jobtevredenheid.

H7: Jobtevredenheid heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.

Conceptueel model

Het conceptueel *framework* (figuur 1) toont hoe alle concepten samenhangen. Het vertrekt vanuit *employer branding*. *Employer branding* is een langetermijnstrategie om het bewustzijn en de percepties van werknemers, potentiële werknemers en stakeholders te managen. In dit model ligt de focus op het interne aspect van *employer branding* waar de huidige werknemer centraal staat. Van elke activiteit afzonderlijk wordt de invloed op de 4 aspecten van welzijn bekeken: emotionele uitputting, organisationele betrokkenheid, betrokkenheid tot het werk en jobtevredenheid (Lages, 2012).



Figuur 1: conceptueel model

Overzicht hypothesen

H1: Employer branding heeft een negatief effect op emotionele uitputting.

- H1.1: Interne communicatie heeft een negatief effect op emotionele uitputting
- H1.2: Een overeenkomstig salaris met uitvoerende functie heeft een negatief effect op emotionele uitputting.
- H1.3: Sociale voordelen hebben een negatief effect op emotionele uitputting.
- H1.4: Werk-privé balans heeft een negatief effect op emotionele uitputting.
- H1.5: Een aangename werkomgeving heeft een negatief effect op emotionele uitputting.
- H1.6: Een veilige ontwikkeling heeft een negatief effect op emotionele uitputting.
- H1.7: Een flexibel uurrooster heeft een negatief effect op emotionele uitputting.
- H1.8: Professionele ontwikkeling heeft een negatief effect op emotionele uitputting.
- H1.9: Trainingen hebben een negatief effect op emotionele uitputting.
- H1.10: Werkzekerheid heeft een negatief effect op emotionele uitputting.

H2: Employer branding heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.

- H2.1: Interne communicatie heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid
- H2.2: Een overeenkomstig salaris met uitvoerende functie heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.
- H2.3: Sociale voordelen hebben een positief effect op organisationele betrokkenheid.
- H2.4: Werk-privé balans heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.
- H2.5: Een aangename werkomgeving heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.
- H2.6: Een veilige ontwikkeling heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.
- H2.7: Een flexibel uurrooster heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.
- H2.8: Professionele ontwikkeling heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.
- H2.9: Trainingen hebben een positief effect op organisationele betrokkenheid.
- H2.10: Werkzekerheid heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.

H3: Employer branding heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.

- H3.1: Interne communicatie heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.
- H3.2: Een overeenkomstig salaris met uitvoerende functie heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.
- H3.3: Sociale voordelen hebben een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.
- H3.4: Werk-privé balans heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.
- H3.5: Een aangename werkomgeving heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.
- H3.6: Een veilige ontwikkeling heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.
- H3.7: Een flexibel uurrooster heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.
- H3.8: Professionele ontwikkeling heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.

<ul style="list-style-type: none"> • H3.9: Trainingen hebben een positief effect op de betrokkenheid tot het werk. • H3.10: Werkzekerheid heeft een positief effect op de betrokkenheid tot het werk.
<p>H4: Employer branding heeft een positief effect op jobtevredenheid.</p> <ul style="list-style-type: none"> • H4.1: Interne communicatie heeft een positief effect op jobtevredenheid. • H4.2: Een overeenkomstig salaris met uitvoerende functie heeft een positief effect op jobtevredenheid. • H4.3: Sociale voordelen hebben een positief effect op jobtevredenheid. • H4.4: Werk-privé balans heeft een positief effect op jobtevredenheid. • H4.5: Een aangename werkomgeving heeft een positief effect op jobtevredenheid. • H4.6: Een veilige ontwikkeling heeft een positief effect op jobtevredenheid. • H4.7: Een flexibel uurrooster heeft een positief effect op jobtevredenheid. • H4.8: Professionele ontwikkeling heeft een positief effect op jobtevredenheid. • H4.9: Trainingen hebben een positief effect op jobtevredenheid. • H4.10: Werkzekerheid heeft een positief effect op jobtevredenheid.
<p>H5: Emotionele uitputting heeft een negatief effect op organisationele betrokkenheid.</p>
<p>H6: Emotionele uitputting heeft een negatief effect op jobtevredenheid.</p>
<p>H7: Jobtevredenheid heeft een positief effect op organisationele betrokkenheid.</p>

Tabel 1: overzicht hypothesen

Empirische studie

Onderzoekstrategie

Na de literatuurstudie werd er een empirische studie gedaan om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag 'Wat is de invloed van *employer branding* op het welzijn van werknemers?'. De data werden verzameld via een online vragenlijst, opgesteld in Qualtrics (zie bijlage 1). Deze vragenlijst werd opgebouwd aan de hand van verschillende academische artikels (Botella-Carrubi et al., 2021; Lages, 2012; Mudrak et al., 2017).

Botella-Carrubi et al. (2021) gaven verschillende *employer branding* activiteiten weer. Voor deze vragenlijst werd er gefocust op de interne *employer branding* activiteiten. Om de emotionele uitputting, organisationele betrokkenheid en jobtevredenheid te bevragen, werden telkens de stellingen van Lages (2012) gebruikt. Mudrak et al. (2017) gaven stellingen weer die de betrokkenheid tot het werk bevroegen. Er werd aan de respondenten gevraagd aan te geven in welke mate ze het eens/oneens waren met de stellingen. Dit gebeurde aan de hand van een 7-punten Likert schaal. 1 vertegenwoordigde volledig oneens en 7 betekende volledig eens. De verschillende items van de vragenlijst zijn terug te vinden in onderstaande tabel met hun bijhorende referentie en het construct dat de stellingen vertegenwoordigt:

CONSTRUCT	REFERENTIE	ITEM
EMPLOYER BRANDING	Botella-Carrubi et al. (2021)	<ol style="list-style-type: none">1. In de organisatie waar ik werk, is er een goede interne communicatie.2. Mijn salaris is in overeenstemming met de functie die ik uitvoer.3. De organisatie waar ik werk, biedt me sociale voordelen (bv: ziekteverzekering, pensioensparen, thuiswerken,...)4. De organisatie waar ik werk, laat me toe om mijn werk en privéleven op elkaar af te stemmen.5. De werkomgeving in de organisatie waar ik werk, voelt voor mij aangenaam.6. Ik kan me veilig ontwikkelen in de organisatie waar ik werk.7. In de organisatie waar ik werk kan ik werken via een flexibel uurrooster.8. Ik heb NIET de mogelijkheid om me professioneel te ontwikkelen in de organisatie waar ik werk.9. Ik krijg de nodige training om mijn functie te kunnen uitvoeren in de organisatie waar ik werk.10. Ik heb werkzekerheid in de organisatie waar ik werk.

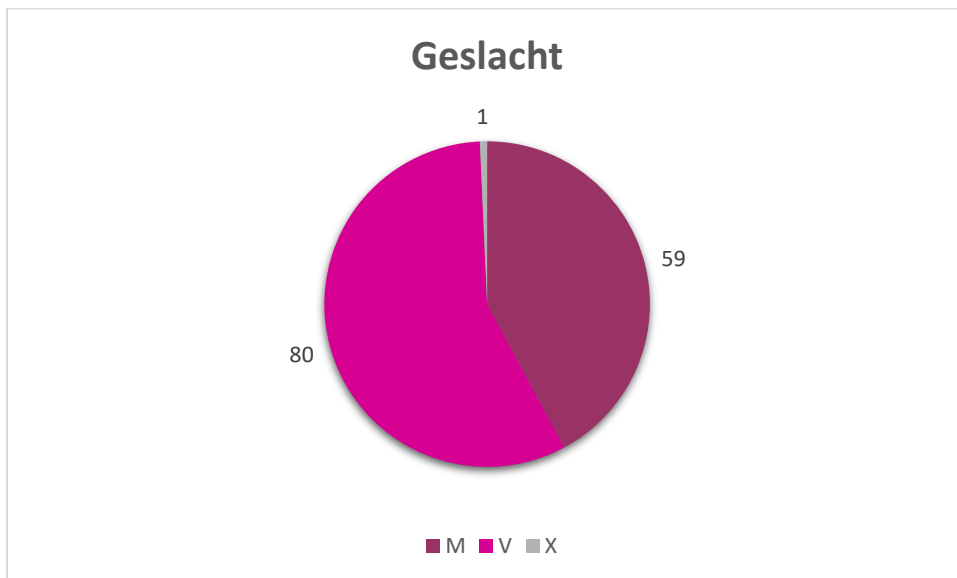
EMOTIONELE UITPUTTING	Lages (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik voel me emotioneel leeggezogen door het werk dat ik doe. 2. Ik voel me opgebrand door mijn job. 3. Ik maak me zorgen dat deze job me emotioneel raakt. 4. Ik heb het gevoel dat ik niet meer om kan gaan met problemen of moeilijke situaties.
ORGANISATIELE BETROKKENHEID	Lages (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mijn waarden en de waarden van de organisatie waarvoor ik werk, zijn gelijkaardig. 2. Ik ben blij dat ik gekozen heb om voor deze organisaties te werken in plaats van voor een andere organisatie te kiezen. 3. Ik geef om de toekomst van de organisatie waar ik werk. 4. Ik zou de organisatie waar ik werk, aanbevelen aan anderen als goede werkplaats. 5. Mijn werk in deze organisatie geeft me een gevoel van voldoening.
BETROKKENHEID TOT HET WERK	Mudrak et al. (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Op mijn werk voel ik me barsten van energie. 2. Ik ben enthousiast over mijn job. 3. Ik ben toegewijd aan mijn job. 4. Ik ben ondergedompeld in mijn werk.
JOBTEVREDENHEID	Lages (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. De meeste dagen ben ik enthousiast over mijn werk. 2. Ik ben tevreden in mijn huidige job. 3. Ik vind plezier in mijn werk.

Tabel 2: items per construct

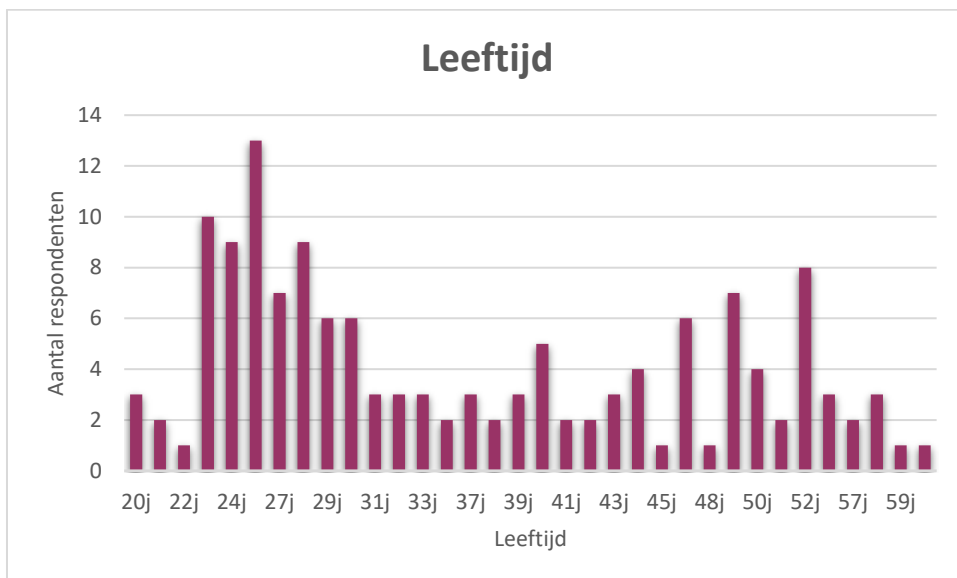
De vragenlijst werd verstuurd naar vrienden, familie, kennissen en bedrijven. Zij vroegen dan verder aan hun netwerk om deze vragenlijst in te vullen. Dit wordt *snowball sampling* genoemd (Malhotra, Nunan, & Birks, 2017). Dit gebeurde via mail, LinkedIn en Facebook.

Steekproefbeschrijving

In de periode van 4 t.e.m. 26 april werd een respons bekomen van 157 respondenten. Na het opschonen van de data bleven 140 correct ingevulde vragenlijsten over om mee aan de slag te gaan. In cirkeldiagram 1 is weergegeven dat deze respondenten uit 80 vrouwen bestaat, 59 mannen en 1 andere. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 36 jaar. De jongste respondent is 20 jaar en de oudste 60 jaar (zie staafdiagram 1). De verklaring hiervoor is dat de doelgroep tewerkgestelden zijn en dit ben je in België meestal pas vanaf 18 jaar t.e.m. ongeveer 65 jaar.

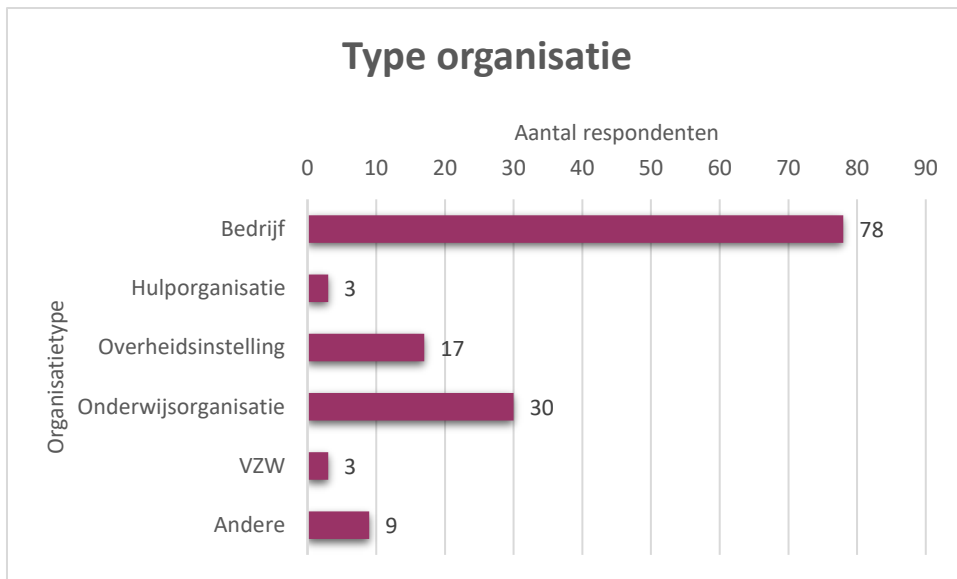


Cirkeldiagram 1: geslacht

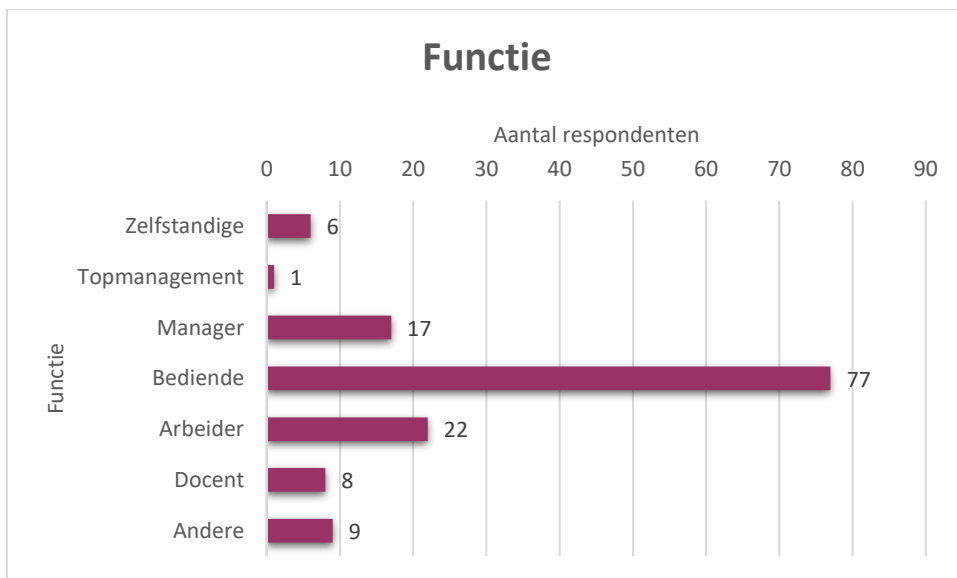


Staadtdiagram 1: leeftijd

78 van de 140 respondenten zijn tewerkgesteld in een bedrijf en 30 in een onderwijsorganisatie. Ook 17 respondenten gaven aan in een overheidsinstelling te werken (zie staafdiagram 2). De functie die het meest bekleed wordt, is die van bediende met 77 respondenten. Ook 22 arbeiders, 17 managers en 8 docenten vulden deze vragenlijst in (zie staafdiagram 3) .

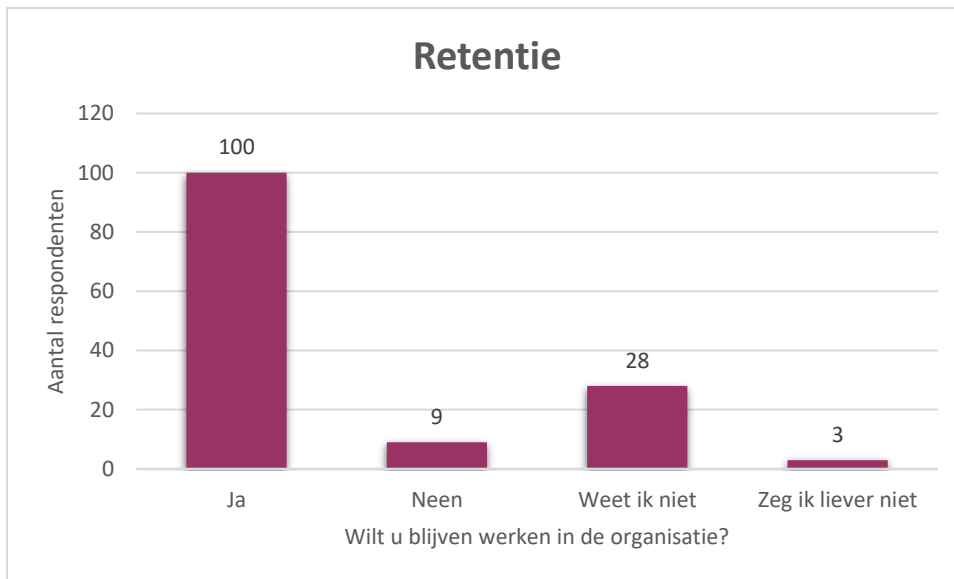


Staafdiagram 2: organisatietype



Staafdiagram 3: functie

De vragenlijst werd afgesloten met de vraag of de respondenten willen blijven werken in de organisatie waar ze momenteel tewerk gesteld zijn. 100 respondenten gaven aan te willen blijven en 9 respondenten willen liever niet blijven. 28 respondenten weten nog niet of ze al dan niet willen blijven (zie staafdiagram 4).



Staafdiagram 4: retentie

Datavoorbereiding

Alvorens de effectieve analyse uitgevoerd kon worden, diende de data voorbereid te worden. De data werden geïmporteerd van Qualtrics naar SPSS. Van ontbrekende antwoorden was geen sprake in dit onderzoek omwille van de *force response* die in Qualtrics aangeduid was. Verder konden er zich ook geen extreme waarden voordoen doordat alle stellingen bevroegd werden aan de hand van een Likert schaal. Van de 157 volledig ingevulde vragenlijsten dienden er 17 verwijderd te worden. De reden hiervoor is de controlevragen die in de vragenlijst werden toegevoegd. Bij de variabele '*employer branding*' werd er de volgende stelling weergegeven: gelieve hier 'enigszins oneens' aan te duiden. Ook bij de variabele 'betrokkenheid tot het werk' werd er gevraagd 'noch eens, noch oneens' aan te duiden. Hierdoor bleven er 140 correct ingevulde vragenlijsten over.

Eén item moest gehercodeerd worden. De stelling "Ik heb NIET de mogelijkheid om me professioneel te ontwikkelen in de organisatie waar ik werk" moest omgedraaid worden, omdat het volledig eens zijn met deze stelling een negatieve betekenis heeft. Een hoge score op deze stelling betekent dat de respondent weinig mogelijkheid heeft om zich professioneel te ontwikkelen. De reden dat deze stelling negatief bevroegd werd, is omdat op die manier de aandacht van de respondent beter bewaard blijft (Malhotra et al., 2017).

Verder werden de totaalscores per concept berekend. Hiervoor moet eerst de gemiddelde score van elk concept berekend worden. Een voorbeeld van deze berekening is: $(\text{Jobtevr}_1_{\text{enthousiast}} + \text{Jobtevr}_2_{\text{tevreden}} + \text{Jobtevr}_3_{\text{plezier}}) / 3$. Om de totaalscore te bekomen worden de gemiddelde scores per concept opgeteld van alle 140 respondenten en dan gedeeld door de 140 respondenten.

CONCEPT	TOTAALSCORE
EMPLOYER BRANDING	5.34
EMOTIONELE UITPUTTING	2.87
ORGANISATIONELE BETROKKENHEID	5.50
BETROKKENHEID TOT HET WERK	5.25
	5.38*
JOBTEVREDENHEID	5.52

Tabel 3: totaalscore per concept

*Totaalscore exclusief geëlimineerd item (zie uitleg interne consistentie betrouwbaarheid)

Beschrijving analyse constructen

Na de beschrijving van de steekproef, worden de gemiddelde scores, minimum en maximum van de constructen beschreven (zie tabel 4). Deze gemiddelde scores werden berekend aan de hand van de totaalscores, berekend in de datavoorbereiding. De gemiddelde score van emotionele uitputting is 2.87. Dit wil zeggen dat de respondenten aangeven enigszins niet emotioneel uitgeput te zijn. De gemiddelde scores van organisationele betrokkenheid, betrokkenheid tot het werk en jobtevredenheid liggen allemaal ongeveer gelijk (ongeveer 5.50). Dat wil zeggen dat er op de stellingen van deze constructen gemiddeld genomen 'enigszins eens' of 'eens' gekozen werd als antwoordoptie. Gemiddeld genomen voelen de respondenten zich dus betrokken tot het werk en de organisatie en zijn ze tevreden.

CONSTRUCT	GEMIDDELDE	MINIMUM	MAXIMUM
EMPLOYER BRANDING	5.34	2.90	6.90
EMOTIONELE UITPUTTING	2.87	1	7
ORGANISATIONELE BETROKKENHEID	5.50	1.60	7
BETROKKENHEID TOT HET WERK	5.25	2.50	7
	5.38*	2.33*	7*
JOBTEVREDENHEID	5.52	2	7

Tabel 4: gemiddelde, minimum en maximum van de totaalscores per construct

*Gemiddelde, minimum en maximum exclusief geëlimineerd item (zie uitleg interne consistentie betrouwbaarheid)

Analyse aanpak

De analysetechniek die gebruikt zal worden om de hypothesen te testen, is PLS-SEM, Structural Equation Modeling op basis van Partial Least Squares. Het is een multivariate techniek die het mogelijk maakt om relaties te onderzoeken tussen latente constructen (Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2011). Latente constructen zijn abstracte karakteristieken die niet rechtstreeks gemeten kunnen worden. Daardoor worden ze indirect gemeten via verschillende items (zie tabel 2). Via deze constructen wordt er getracht de subjectieve mening van de respondenten te achterhalen (Naresh K. Malhotra, 2020).

Structural Equation Modeling bestaat uit het structurele model en het meetmodel. Het structurele model geeft de relatie weer tussen de constructen onderling (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). In dit onderzoek worden de relaties tussen de constructen beschreven aan de hand van hypothesen (zie tabel 1). Het meetmodel beschrijft de relatie tussen de constructen en de items (Henseler et al., 2009). Een voorbeeld in dit onderzoek is de relatie tussen het construct emotionele uitputting en vier stellingen die dit construct meten.

PLS-SEM is geschikt voor de analyses van dit onderzoek omdat er gebruik gemaakt wordt van een complex conceptueel model waarbij er verschillende constructen en relaties aanwezig zijn. Het conceptueel model bevat 5 constructies die onderlinge relaties vertonen met elkaar. Verder is PLS-SEM ook een ideale tool voor modellen waarbij zowel formatieve als reflectieve meetmodellen gehanteerd worden (Hair et al., 2011). Daarom is het belangrijk een onderscheid te maken tussen reflectieve en formatieve meetmodellen.

Bij reflectieve meetmodellen is de richting van causaliteit van het construct naar het item. Bij formatieve meetmodellen is de richting van causaliteit van de items naar het construct. Bij reflectieve meetmodellen worden de items verwacht gecorreleerd te zijn terwijl dit bij formatieve meetmodellen niet noodzakelijk is. Verder heeft het verwijderen van een item bij reflectieve meetmodellen geen gevolgen voor de betekenis van het construct. Bij formatieve meetmodellen zal het verwijderen van een item er wel voor zorgen dat de betekenis van het construct verandert. De items kunnen dan gezien worden als verschillende onderdelen van het construct waardoor het schrappen van een onderdeel, de betekenis van het construct zal veranderen (Jarvis, MacKenzie, & Podsakoff, 2003).

In dit onderzoek zijn alle constructen reflectief van aard buiten het construct '*employer branding*'. Dit construct bevat tien items die niet gecorreleerd zijn aan elkaar. Het aanbieden van een bepaalde *employer branding* activiteit in het bedrijf is niet gecorreleerd aan het aanbieden van een andere *employer branding* activiteit. In tabel 5 wordt een overzicht gegeven van de reflectieve en formatieve constructen.

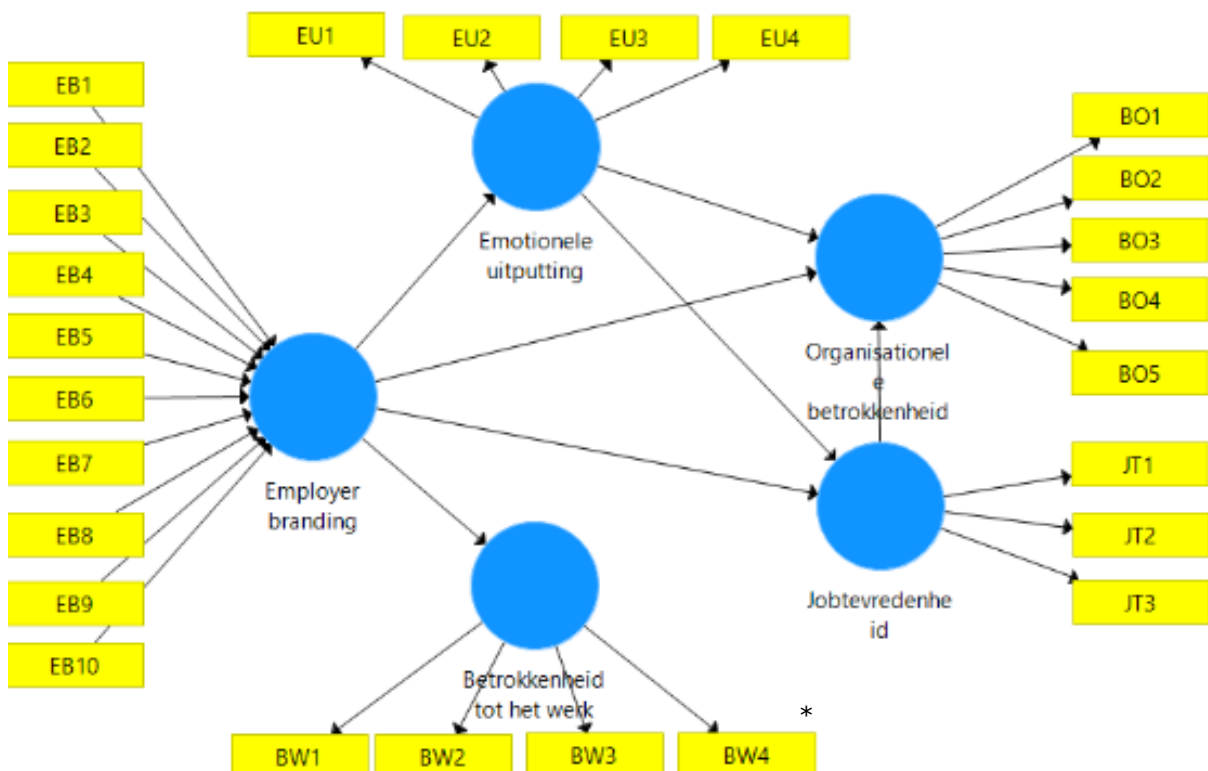
CONSTRUCT	REFLECTIEF	FORMATIEF
EMPLOYER BRANDING		x
EMOTIONELE UITPUTTING	x	
ORGANISATIONELE BETROKKENHEID	x	
BETROKKENHEID TOT HET WERK	x	
JOBTEVREDENHEID	x	

Tabel 5: reflectieve en formatieve constructen

Resultaten

Model SmartPLS

Figuur 2 toont de grafische voorstelling van het conceptueel model in het softwareprogramma SmartPLS. De vijf blauwe cirkels stellen de constructen voor. De gele rechthoeken die eraan gekoppeld zijn, zijn de bijhorende items. Deze items zijn verbonden met pijlen. Bij het construct 'employer branding' wijzen de pijlen van de items naar de constructen, aangezien het construct formatief is. Bij alle andere constructen is de richting van de pijlen van het construct naar het item, omdat dit reflectieve constructen zijn.



Figuur 2: Conceptueel model SmartPLS

*Geëlimineerd item.

Bootstrap

Aangezien PLS-SEM geen normaal-verdeelde data vereist, kan er geen gebruik gemaakt worden van traditionele parametrische statistieken zoals de t-verdeling om de hypothesen uit het model te testen. Daarom zal de significantie van de parameters bepaald worden door *bootstrapping*. Het is een non-parametrische methode die uit gaat van een verdeling die je zelf genereert op basis van je data door middel van *resampling with replacement* (Leroi-Werelds, Streukens, Brady, & Swinnen, 2013). Zo kan er een groot aantal bootstrap steekproeven gecreëerd worden, in dit onderzoek 10.000. Elke bootstrap heeft de originele steekproef van 140 respondenten als basis.

Meetmodel

Reflectieve constructen

Unidimensionaliteit

Als eerste wordt de unidimensionaliteit van de reflectieve constructen getest. Unidimensionaliteit betekent dat de verschillende items van een construct bepaald worden door één onderliggende dimensie. Met andere woorden wordt er met deze test nagegaan of alle items van een construct ook daadwerkelijk behoren tot dit construct. (Malhotra et al., 2017). Om na te gaan of er sprake is van unidimensionaliteit, werd er per construct een factoranalyse uitgevoerd in SPSS. In bijlage 2 kan de test van unidimensionaliteit per construct teruggevonden worden. Er is sprake van unidimensionaliteit indien de eigenwaarde van de eerste component groter is dan één en de tweede component een eigenwaarde heeft die kleiner is dan één (Brentani & Golia, 2013). Uit tabel 6 blijkt dat dit voor alle reflectieve constructen in orde is.

CONSTRUCT	EERSTE EIGENWAARDE	TWEEDE EIGENWAARDE
EMOTIONELE UITPUTTING	2.944	0.516
ORGANISATIONELE BETROKKENHEID	3.450	0.646
BETROKKENHEID TOT HET WERK	2.168	0.970
JOBTEVREDENHEID	2.093*	0.562*
	2.553	0.236

Tabel 6: Unidimensionaliteit

*Eigenwaardes exclusief geëlimineerd item (zie uitleg interne consistentie betrouwbaarheid)

Interne consistentie betrouwbaarheid

Vervolgens wordt de interne consistentie betrouwbaarheid nagegaan. Dit is de mate waarin de items van een reflectief construct consistente resultaten produceren. Specifiek gaat de interne consistentie na of de verschillende items van een construct samenhangen en of ze hetzelfde construct meten (Hair et al., 2011). Om dit na te gaan, worden de Cronbach's Alpha en *composite reliability* berekend. De vereiste waarde om van interne consistentie te kunnen spreken, is een minimum van 0.70 (Gignac, Bates, & Jang, 2007). In tabel 7 wordt duidelijk dat de *composite reliability* voor elk reflectief construct behaald wordt. De Cronbach's Alpha is voor 1 construct niet in orde, namelijk het construct 'betrokkenheid tot het werk'. Na het weglaten van de stelling 'Ik ben ondergedompeld in mijn werk'

wordt ook hier de gewenste waarde van meer dan 0.70 bekomen. Deze stelling wordt dus geëlimineerd voor verdere analyse.

CONSTRUCT	CRONBACH'S ALPHA	COMPOSITE RELIABILITY
EMOTIONELE UITPUTTING	0.880	0.917
ORGANISATIONELE BETROKKENHEID	0.885	0.917
BETROKKENHEID TOT HET WERK	0.659	0.776
	0.773*	0.869*
JOBTEVREDENHEID	0.911	0.945

Tabel 7: interne consistentie betrouwbaarheid

*Cronbach's Alpha en composite reliability exclusief geëlimineerd item.

Content validiteit

Naast de betrouwbaarheid, wordt ook de validiteit getest. Content validiteit is de mate waarin de inhoud van het meetinstrument geschikt is voor de taak. Dit kan niet objectief geëvalueerd worden aan de hand van een statistische test, dus een subjectieve maar kritische evaluatie vindt plaats over de gebruikte meetinstrumenten. Voor reflectieve constructen is het van belang gevalideerde schalen te gebruiken (Malhotra et al., 2017). De vragenlijst in dit onderzoek is volledig opgebouwd rond gevalideerde meetschalen, waardoor er vanuit gegaan mag worden dat de content valide is.

Item validiteit

Naast de content validiteit wordt ook de item validiteit getest. Item validiteit geeft de mate weer waarin een item bij een bepaald construct hoort. Om deze validiteit te testen, worden de *outer model loadings* geanalyseerd. Deze moeten significant en groter zijn dan 0.50, maar idealiter zelfs groter dan 0.70 om valide te zijn. Tabel 8 toont aan dat alle *outer loadings* hoger zijn dan 0.50 en de meeste ook hoger dan 0.70.

	EMOTIONELE UITPUTTING	ORGANISATIONELE BETROKKENHEID	BETROKKENHEID TOT HET WERK	JOBTEVREDENHEID
EU1	0.901			
EU2	0.892			
EU3	0.854			
EU4	0.779			
BO1		0.837		
BO2		0.892		
BO3		0.706		
BO4		0.859		
BO5		0.846		
BW1			0.880	
BW2			0.900	
BW3			0.697	

JT1	0.921
JT2	0.929
JT3	0.916

Tabel 8: outer loadings

Daarnaast dienen de *outer loadings* ook significant te zijn. Hiervoor wordt de *bias-corrected* betrouwbaarheidsintervallen bekeken. Wanneer nul niet in het betrouwbaarheidsinterval ligt, is er sprake van significante *loadings* (Wong, 2013). In tabel 9 worden de betrouwbaarheidsintervallen van elk item weergegeven. Hieruit wordt duidelijk dat alle items voldoen aan de criteria van item validity.

ITEM	BETROUWBAARHEIDSINTERVAL	SIGNIFICANTIE
EU1	[0.848;0.936]	Significant
EU2	[0.829;0.928]	Significant
EU3	[0.779;0.900]	Significant
EU4	[0.571;0.876]	Significant
BO1	[0.765;0.889]	Significant
BO2	[0.837;0.929]	Significant
BO3	[0.554;0.809]	Significant
BO4	[0.791;0.905]	Significant
BO5	[0.765;0.899]	Significant
BW1	[0.828;0.916]	Significant
BW2	[0.853;0.930]	Significant
BW3	[0.484;0.800]	Significant
JT1	[0.884;0.947]	Significant
JT2	[0.896;0.956]	Significant
JT3	[0.862;0.947]	Significant

Tabel 9: *outer loadings* betrouwbaarheidsinterval

Within-method convergent validiteit

Het derde soort validiteit dat nagekeken wordt, is de *within-method convergent* validiteit. Dit is de mate waarin de verschillende items van een construct in overeenstemming zijn. Om de *within-method convergent* validiteit te testen, wordt de *average variance extracted* (AVE) gebruikt. DE AVE van elk construct moet hoger zijn dan 0.50 om aan deze validiteit te voldoen (Leroi-Werelds et al., 2013). Tabel 10 toont dat elk AVE groter is dan 0.50 dus de constructen voldoen aan de *within-method convergent* validiteit.

CONSTRUCT	AVE
EMOTIONELE UITPUTTING	0.736
ORGANISATIONELE BETROKKENHEID	0.690
BETROKKENHEID TOT HET WERK	0.691
JOBTEVREDENHEID	0.851

Tabel 10: AVE

Discriminant validiteit

Tot slot wordt de discriminant validiteit getest voor de reflectieve constructen. Deze validiteit test de mate waarin een latent construct verschilt van andere gerelateerde constructen opgenomen in het model. Voor deze test wordt gebruik gemaakt van de heterotraitmonotrait methode (HTMT). Indien de HTMT-ratio kleiner is dan 0.85, is er sprake van discriminant validity tussen twee constructen (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). In tabel 11 is weergegeven dat drie HTMT-ratio's groter zijn dan 0.85 waardoor er niet voldaan is aan de discriminant validity. Dit betekent dat er hoge correlaties aanwezig zijn tussen verschillende concepten, waardoor er geconcludeerd kan worden dat niet alle reflectieve constructen in dit meetmodel duidelijk van elkaar verschillen en dus niet allemaal aparte constructen voorstellen.

	EMOTIONELE UITPUTTING	ORGANISATIONELE BETROKKENHEID	BETROKKENHEID TOT HET WERK	JOBTEVREDENHEID
EMOTIONELE UITPUTTING				
ORGANISATIONELE BETROKKENHEID	0.503			
BETROKKENHEID TOT HET WERK	0.573	0.925		
JOBTEVREDENHEID	0.628	0.876	0.984	

Tabel 11: HTMT-ratio

Formatieve constructen

Content validiteit

De eerste test die uitgevoerd moet worden voor het formatieve construct is content validiteit. Zoals reeds eerder aangehaald is dit een kritische evaluatie over de gebruikte items. De content validiteit wordt gegarandeerd voor het formatieve construct aangezien de volledige inhoud van het construct afgedekt is. Voor het formatieve construct 'employer branding' werd namelijk de studie van Botella-Carubi et al. (2021) gebruikt.

Multicollineariteit

Omdat multicollineariteit de resultaten kan beïnvloeden, moet er ook gekeken worden naar de *outer model VIFs*. Aangezien alle *outer VIFs* uit tabel 12 kleiner dan 5 zijn, is er geen multicollineariteitsprobleem.

ITEM	OUTER VIFS
EB1	1.725
EB2	1.430
EB3	1.248
EB4	1.627

EB5	1.920
EB6	2.281
EB7	1.287
EB8	1.742
EB9	1.309
EB10	1.291

Tabel 12: outer VIFs

Item validiteit

Vervolgens wordt voor het formatieve construct ook de validiteit van de items getest. Dit toont aan in welke mate de items bij het formatieve construct horen. Om dit te meten, wordt er gekeken of de *outer model weights* significant zijn. Tabel 13 toont dat enkel het vijfde en zesde item van het formatieve construct '*employer branding*' significant zijn. Dit betekent dat er niet aan de item validiteit voldaan wordt bij het formatieve construct. Toch wordt er beslist om alle items te behouden, omdat de content validiteit primeert.

ITEM	BETROUWBAARHEIDSINTERVAL OUTER WEIGHTS	SIGNIFICANTIE
EB1	[-0.190;0.238]	Niet significant
EB2	[-0.176;0.190]	Niet significant
EB3	[-0.372;-0.029]	Niet significant
EB4	[-0.034;0.494]	Niet significant
EB5	[0.285;0.739]	Significant
EB6	[0.005;0.651]	Significant
EB7	[-0.160;0.212]	Niet significant
EB8	[-0.029;0.472]	Niet significant
EB9	[-0.092;0.301]	Niet significant
EB10	[-0.191;0.216]	Niet significant

Tabel 13: betrouwbaarheidsinterval *outer weights*

Discriminant validiteit

Tot slot wordt ook nog de discriminant validiteit getest voor het formatieve construct. Deze validiteit kan getest worden door te kijken of de latente variabele correlatie tussen twee constructen significant verschilt van $|1|$ (Shaffer, DeGeest, & Li, 2016). Hiervoor wordt volgende formule gebruikt: $[r-2se; r+2se]$ met r = latente variabele correlatie; n = samplegrootte en $se = \sqrt{((1-r^2)/(n-2))}$. Tabel 14 geeft weer dat de latente variabele correlatie tussen de constructen overall significant verschillend is van $|1|$, waardoor de discriminant validiteit in orde is voor het formatieve construct.

ITEM	BETROUWBAARHEIDSINTERVAL	SIGNIFICANTIE
EMOTIONELE UITPUTTING	[-0.6717;-0.3823]	Significant
ORGANISATIONELE BETROKKENHEID	[0.6552;0.8738]	Significant
BETROKKENHEID TOT HET WERK	[0.4751;0.7449]	Significant
JOBTEVREDENHEID	[0.5621;0.8099]	Significant

Tabel 14: betrouwbaarheidsinterval latente variabele correlaties

Conclusie meetmodel

Uit voorgaande testen van het meetmodel kan geconcludeerd worden dat er voor de reflectieve constructen niet aan de discriminant validiteit voldaan is. Dit betekent dat er enige overlap is tussen de reflectieve constructen en ze dus niet allemaal uniek zijn. Bij het formatieve construct is er niet aan de item validiteit voldaan. Toch wordt er verder gegaan naar het structureel model, aangezien de content validiteit primeert. Deze validiteit is zowel bij de reflectieve als formatieve constructen in orde.

Structureel model

Na de analyse van het meetmodel, volgt de analyse van het structureel model. Voor elke analyse zal er gebruik gemaakt worden van een significantieniveau van 5%. Eerst gebeurt er een analyse van de voorspellende kracht van het model om daarna de individuele coëfficiënten te analyseren. Tot slot volgt een beschrijving van de bevindingen met betrekking tot de hypothesen (tabel 1).

Determinatiecoëfficiënt (R^2)

De determinatiecoëfficiënt (R^2) wordt gebruikt om de voorspellende kracht van het model te analyseren. De determinatiecoëfficiënt geeft aan hoeveel de variantie in een construct verklaard wordt door de onderliggende relatie met een onafhankelijk construct. Het wordt dus gehanteerd om aan te geven in welke mate de onafhankelijke variabelen in staat zijn om de afhankelijke variabele te voorspellen (Malhotra et al., 2017). De aangepaste determinatiecoëfficiënt (R^2 -adj) wordt verkozen aangezien deze een afweging maakt tussen het toevoegen van een additionele variabele en de hoeveelheid verklaarde variantie die deze variabele toevoegt. Om de R^2 -adj te analyseren, worden de *bias-corrected* betrouwbaarheidsintervallen van de R^2 -adj bekeken. Wanneer de betrouwbaarheidsintervallen de waarde 0 niet bevatten, is er sprake van een statistisch significante R^2 -adj. Ook heuristieken kunnen gebruikt worden om de voorspellende kracht te analyseren. Hierbij zijn R^2 -waardes van 0.67; 0.33 en 0.19 respectievelijk een hoge, middelmatige en lage voorspellende kracht (Streukens & Leroi-Werelds, 2016). Uit tabel 15 blijkt dat alle endogene constructen aan de voorwaarde voldoen van de voorspellende kracht. Dit betekent dat het model voldoende voorspellende kracht heeft om tot de analyse van de individuele coëfficiënten over te gaan.

CONSTRUCT	R ² -ADJ	BETROUWBAARHEIDSINTERVAL	SIGNIFICANTIE
EMOTIONELE UITPUTTING	0.273	[0.112;0.408]	Significant
ORGANISATIONELE BETROKKENHEID	0.721	[0.604;0.796]	Significant
BETROKKENHEID TOT HET WERK	0.368	[0.198;0.460]	Significant
JOBTEVREDENHEID	0.523	[0.347;0.621]	Significant

Tabel 15: voorspellende kracht

Individuele coëfficiënten

De individuele coëfficiënten worden gebruikt om de eerder opgestelde hypothesen (tabel 1) te bevestigen of ontkrachten. De coëfficiënten gaan de relaties na tussen de verschillende constructen. Om de significantie te testen van de coëfficiënten, worden de *bias-corrected* betrouwbaarheidsintervallen geanalyseerd. Indien de waarde 0 niet voorkomt in deze intervallen, is er sprake van statistisch significante individuele coëfficiënten. Indien de coëfficiënten significant zijn, kan er overgegaan worden tot de analyse van de significante coëfficiënten. Er wordt dan nagegaan of het teken van de coëfficiënten overeenkomt met de opgestelde hypothese (Henseler et al., 2009).

HYPOTHESE	INDIVIDUELE COEFFICIENT	BETROUWBAARHEID- SINTERVAL	SIGNIFICANTIE	HYPOTHESE BEVESTIGD?
H1: EB → EU	-0.527	[-0.642;-0.344]	Significant	JA
H2: EB → BO	0.436	[0.255;0.577]	Significant	JA
H3: EB → BW	0.610	[0.451;0.681]	Significant	JA
H4: EB → JT	0.536	[0.347;0.642]	Significant	JA
H5: EU → BO	0.089	[-0.043;0.210]	Niet significant	NEE
H6: EU → JT	-0.285	[-0.445;-0.160]	Significant	JA
H7: JT → BO	0.546	[0.385;0.731]	Significant	JA

Tabel 16: individuele coëfficiënten

Uit tabel 16 kan geconcludeerd worden dat er één van de zeven relaties niet ondersteund wordt door de data. De relatie tussen emotionele uitputting en betrokkenheid tot de organisatie blijkt niet statistisch significant te zijn ($\beta = 0.089$; BI [-0.043;0.210]) waardoor H5 niet bevestigd kan worden.

De overige zes relaties worden wel ondersteund door de data. Bovendien hebben ze ook allemaal het verwachte teken waardoor alle zes de hypothesen bevestigd kunnen worden. Ten eerste is er een negatieve relatie tussen *employer branding* en emotionele uitputting ($\beta = -0.527$; BI [-0.642;-0.344]) alsook tussen emotionele uitputting en jobtevredenheid ($\beta = -0.285$; BI [-0.445;-0.160]). Hierdoor kunnen H1 en H6 bevestigd worden. Ten tweede bestaat er een positieve relatie tussen *employer branding* en organisationele betrokkenheid ($\beta = 0.436$; BI [0.255;0.577]), *employer branding* en betrokkenheid tot het werk ($\beta = 0.610$; BI [0.451;0.681]) en *employer branding* en jobtevredenheid ($\beta = 0.536$; BI [0.347;0.642]). H2, H3 en H4 kunnen hierdoor bevestigd worden. Tot slot blijkt ook de onderlinge relatie tussen jobtevredenheid en betrokkenheid tot de organisatie

ondersteund te worden door de data. Jobtevredenheid heeft een positief effect op de organisationele betrokkenheid ($\beta = 0.546$; BI [0.385;0.731]). Ook de laatste hypothese, H7 kan dus bevestigd worden.

Subhypothesen

Na het testen van de hoofdhypothesen (tabel 16), kunnen de subhypothesen (tabel 1) getest worden. Bij het testen van de item validiteit werden reeds de betrouwbaarheidsintervallen van de *outer weights* weergegeven (tabel 12). Hieruit kon geconcludeerd worden dat enkel het vijfde (BI [0.285;0.739]) en zesde item (BI [0.005;0.651]) van *employer branding* significant zijn. Dit betekent dat 'een aangename werkomgeving' en 'een veilige ontwikkeling' een significant effect vertonen op de elementen van welzijn, namelijk emotionele uitputting, organisationele betrokkenheid, betrokkenheid tot het werk en jobtevredenheid. H1.5, H1.6, H2.5; H2.6; H3.5; H3.6; H4.5; H4.6 kunnen dus bevestigd worden. Alle overige subhypothesen (tabel 1) kunnen niet bevestigd worden aangezien er geen sprake is van statistische significantie.

Conclusie

Aan de hand van een combinatie van een literatuurstudie en empirische studie werd het mogelijk om een antwoord te bieden op de onderzoeksvraag 'Wat is het effect van *employer branding* op het welzijn van werknemers?'. Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat *employer branding* een proces is dat uit drie stappen bestaat, namelijk het ontwikkelen van een waardepropositie, externe marketing en interne marketing. In deze masterproef werd er voornamelijk ingegaan op de interne marketing met als focus de retentie van de huidige werknemers. De studie van Botella-Carubi et al. (2021) geeft tal van *employer branding* activiteiten weer, waaronder de voornaamste interne marketing activiteiten. Deze tien interne marketing activiteiten werden in de empirische studie gebruikt: interne communicatie, overeenkomstig salaris met uitvoerende functie, sociale voordelen, werk-privé balans, aangename werkomgeving, veilige ontwikkeling, flexibel uurrooster, professionele ontwikkeling, trainingen en werkzekerheid.

Verder werd er in de literatuurstudie dieper ingegaan op welzijn. Volgens Vakkayil et al. (2017) is het welzijn van werknemers hoe de werknemer het werk ervaart, het gevoel van geluk en de gezondheid van de werknemer. In deze masterproef werd er gekozen om te focussen op hoe een werknemer zich voelt. Als vertrekpunt werden hier de drie aspecten van welzijn onderzocht, terug te vinden in het *framework* van Lages (2012): emotionele uitputting, organisationele betrokkenheid en jobtevredenheid. Hier werd nog een vierde aspect van welzijn aan toegevoegd, namelijk betrokkenheid tot het werk.

Om een gefundeerd antwoord te kunnen bieden op de onderzoeksvraag, moest er na de literatuurstudie een empirische studie gedaan worden. Om visueel voor te stellen wat er onderzocht ging worden, is er een conceptueel model opgesteld. Dit model geeft duidelijk weer dat de relatie tussen de verschillende *employer branding* activiteiten en verschillende aspecten van welzijn onderzocht zal worden. Dit empirisch onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst die opgesteld werd, gebaseerd op de studies van Botella-Carbubi et al. (2021), Lages (2012) en Mudrak (2017). Deze vragenlijsten werden via Qualtrics afgenomen bij 157 werknemers van verschillende soorten bedrijven en verschillende beklede functies. Na het opschonen van de data bleven 140 bruikbare vragenlijsten over om te analyseren. Met de verkregen data werd een Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analyse uitgevoerd om de opgestelde hypothesen van het conceptueel model te testen. In deze analyse vormt '*employer branding*' een formatief construct terwijl emotionele uitputting, organisationele betrokkenheid, betrokkenheid tot het werk en jobtevredenheid reflectieve constructen zijn.

Tijdens de analyse van de resultaten werd het vierde item van betrokkenheid tot het werk (Ik ben ondergedompeld in mijn werk) geëlimineerd om de betrouwbaarheid te garanderen van het construct. De interne consistentie werd niet gegarandeerd voor 'betrokkenheid tot het werk' met dit vierde item. Dit betekent dat het vierde item van het construct niet goed samenhangt met de andere drie items en dus eigenlijk niet hetzelfde construct meet. Ook is er enige overlap tussen de reflectieve constructen aanwezig (betrokkenheid tot het werk met organisationele betrokkenheid;

jobtevredenheid met organisationele betrokkenheid; jobtevredenheid met betrokkenheid tot het werk) . Dit wil zeggen dat niet alle constructen uniek zijn. Verder is er bij het formatieve construct niet aan de item validiteit voldaan. Dit betekent dat er niet alle items even goed bij het formatieve construct '*employer branding*' horen. Toch werd er niet gekozen om verdere items te verwijderen aangezien de content validiteit primeert.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat zes van de zeven hoofdhypothesen bevestigd kunnen worden. Dit betekent dat *employer branding* een negatief effect heeft op emotionele uitputting en een positief effect heeft op organisationele betrokkenheid, betrokkenheid tot het werk en jobtevredenheid. Dit wil zeggen dat wanneer een bedrijf *employer branding* activiteiten toepast in de onderneming, de werknemers zich minder emotioneel uitgeput voelen, zich meer betrokken voelen tot de organisatie en het werk en ook meer tevreden zijn over de job die ze uitvoeren. Verder heeft emotionele uitputting een negatief effect op jobtevredenheid. Dit wil zeggen dat een werknemer die zich emotioneel uitgeput voelt, minder tevreden is over de job die hij uitvoert. Tot slot heeft jobtevredenheid een positief effect op de organisationele betrokkenheid. Een tevreden werknemer voelt zich dus meer betrokken tot de organisatie. De enige hoofdhypothese die niet ondersteund wordt is 'emotionele uitputting heeft een negatief effect op organisationele betrokkenheid'.

Naast de hoofdhypothesen werden er ook subhypothesen getest. Hierin werd telkens onderzocht wat het effect van elke *employer branding* activiteit is op elk onderdeel van welzijn. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat enkel de vijfde en zesde *employer branding* activiteiten significant zijn. Dit betekent dat enkel de werkomgeving en het veilig ontwikkelen in de organisatie een invloed hebben op de verschillende elementen van welzijn.

Managementaanbevelingen

Uit dit onderzoek is gebleken dat *employer branding* een significante invloed heeft op het welzijn van werknemers. Daarom is het aan te raden aan bedrijven om de strategie '*employer branding*' ook zeker toe te passen binnen de organisatie. Op die manier zal de emotionele uitputting van werknemers verlagen, de organisationele betrokkenheid verhogen, de betrokkenheid tot het werk verhogen en ook de jobtevredenheid zal verhoogd worden. Wanneer de emotionele uitputting van werknemers verlaagt, zal dat ervoor zorgen dat de jobtevredenheid toeneemt. De jobtevredenheid die toeneemt zorgt er ook voor dat de betrokkenheid tot de organisatie verhoogt. Kortom betekent dit dat de werknemer zich beter voelt binnen de organisatie en daardoor eventueel ook langer zal blijven.

De *employer branding* activiteiten waar het bedrijf zich best op kan focussen is een werkomgeving inrichten die aangenaam voelt voor de werknemer en een veilige ontwikkeling in de organisatie mogelijk maken. Dit wil niet zeggen dat bedrijven de andere acht *employer branding* activiteiten beter niet aanbieden, want dit kan toch negatieve gevolgen hebben voor de organisatie. Een werknemer die bijvoorbeeld vindt dat hij een salaris ontvangt die niet in overeenstemming is met de functie die hij uitvoert, kan zich onterecht behandeld voelen en sneller naar een andere organisatie gaan voor dezelfde functie aan een hoger loon. Dit onderzoek toont aan dat het salaris geen

significant effect vertoont op het welzijn van werknemers, maar zou eventueel wel een effect kunnen hebben op de loyaliteit. Dat kan op zijn beurt resulteren in negatieve gevolgen voor de organisatie.

Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Naast de interessante conclusies die getrokken kunnen worden uit dit onderzoek, kan er even worden stilgestaan bij enkele beperkingen en suggesties voor volgend onderzoek.

Ten eerste is de steekproefgrootte eerder beperkt. Na het opschonen van de data bleven er 140 vragenlijsten over. Hierdoor is er niet voldaan aan de verplichte steekproefgrootte van 150 respondenten. 140 respondenten zijn niet voldoende om de werkelijkheid weer te geven dus de resultaten van dit onderzoek kunnen niet veralgemeend worden. Voor toekomstig onderzoek is het dus aangeraden een grotere steekproef te nemen.

Ten tweede zijn er in de vragenlijst hoge correlaties aanwezig tussen verschillende concepten, waardoor niet alle reflectieve constructen duidelijk van elkaar verschillen. Hierdoor stellen ze niet allemaal aparte constructen voor. Organisationele betrokkenheid vertoont een hoge correlatie met betrokkenheid tot het werk, organisationele betrokkenheid met jobtevredenheid en jobtevredenheid met betrokkenheid tot het werk. De reden hiervoor kan zijn dat betrokkenheid tot het werk uit een andere bron werd toegevoegd dan de andere drie elementen van welzijn. Voor toekomstig onderzoek kunnen de betrokkenheid tot de organisatie en betrokkenheid tot het werk eventueel samen genomen worden als één construct.

Ten derde is er niet aan de item validiteit voldaan bij het formatieve construct. Enkel twee van de tien *employer branding* activiteiten (werkomgeving en veilige ontwikkeling) bleken significant te zijn. Dit betekent dat de overige acht *employer branding* activiteiten niet goed tot het construct '*employer branding*' horen. Hier moet rekening mee gehouden worden in toekomstig onderzoek. Er kan eventueel eerst zelf bevestigd worden bij respondenten welke interne *employer branding* activiteiten er mogelijks aangeboden kunnen worden door bedrijven om deze dan te gebruiken in de verder empirisch onderzoek.

Ten vierde is gebleken dat slechts twee van de tien *employer branding* activiteiten een significant effect hebben op welzijn. Daarom is het aangeraden voor verder onderzoek om te onderzoeken waar deze andere acht *employer branding* activiteiten wel een significante invloed op hebben. Op die manier krijgt een organisatie een duidelijk beeld waarom ze bepaalde *employer branding* activiteiten best kan implementeren in het bedrijf. Meer concreet kan een bedrijf zo bijvoorbeeld zien of *employer branding* een effect heeft op de loyaliteit van werknemers.

Bibliografie

- Alexandrov, A., Babakus, E., & Yavas, U. (2007). The Effects of Perceived Management Concern for Frontline Employees and Customers on Turnover Intentions: Moderating Role of Employment Status. *Journal of service research : JSR*, 9(4), 356-371. doi:10.1177/1094670507299378
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019a). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and commercial training*, 51(3), 174-183. doi:10.1108/ICT-10-2018-0086
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019b). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and commercial training*, 51(7/8), 387-395. doi:10.1108/ICT-05-2019-0043
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., & Moncrief, W. C. (1999). The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 58-70. doi:10.1177/0092070399271005
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. doi:10.1080/02650487.2005.11072912
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of business ethics*, 136(1), 57-72. doi:10.1007/s10551-014-2502-3
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Ekonomiska istraživanja*, 34(1), 1836-1849. doi:10.1080/1331677X.2020.1851280
- Brentani, E., & Golia, S. (2013). Unidimensionality in the Rasch model: how to detect and interpret. *Statistica (Bologna)*, 67(3), 253-261. doi:10.6092/issn.1973-2201/3508
- Demerouti, E., & Bakke, A. B. (2011). The Job Demands?Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-e9. doi:10.4102/sajip.v37i2.974
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of applied psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Eid, R., Al Zaabi, A., Alzahmi, R., & Elsantil, Y. (2019). Integrating internal branding antecedents, customer and job satisfaction in the public sector. *International journal of organizational analysis (2005)*, 27(5), 1480-1503. doi:10.1108/IJOA-09-2018-1548
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. F. (2022). What makes organizations unique? Looking inside the box. *Journal of business research*, 139, 664-674. doi:10.1016/j.jbusres.2021.10.017
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International journal of management reviews : IJMR*, 12(4), 384-412. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x
- Gignac, G. E., Bates, T. C., & Jang, K. L. (2007). Implications relevant to CFA model misfit, reliability, and the five-factor model as measured by the NEO-FFI. *Personality and individual differences*, 43(5), 1051-1062. doi:10.1016/j.paid.2007.02.024
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2011). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433. doi:10.1007/s11747-011-0261-6
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. doi:10.1007/s11747-014-0403-8
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New Challenges to International Marketing* (Vol. 20, pp. 277-319): Emerald Group Publishing Limited.
- Hogreve, J., Iseke, A., Derfuss, K., & Eller, T. (2017). The Service-Profit Chain: A Meta-Analytic Test of a Comprehensive Theoretical Framework. *Journal of marketing*, 81(3), 41-61. doi:10.1509/jm.15.0395
- Jarvis, Cheryl B., MacKenzie, Scott B., & Podsakoff, Philip M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *The Journal of consumer research*, 30(2), 199-218. doi:10.1086/376806
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative science quarterly*, 24(2), 285-308. doi:10.2307/2392498

- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: an empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific journal of business administration*, 12(3/4), 327-348. doi:10.1108/APJBA-10-2019-0217
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of organizational behavior*, 38(6), 792-812. doi:10.1002/job.2167
- Lages, C. R. (2012). Employees' external representation of their workplace: Key antecedents. *Journal of business research*, 65(9), 1264-1272. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.044
- Leroi-Werelds, S. (2019). An update on customer value: state of the art, revised typology, and research agenda. *Journal of service management*, 30(5), 650-680. doi:10.1108/JOSM-03-2019-0074
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M. K., & Swinnen, G. (2013). Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: a multi-setting empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 430-451. doi:10.1007/s11747-013-0363-4
- Lin, C., Tsai, H.-L., Wu, Y.-J., & Kiang, M. (2012). A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. *Management decision*, 50(8), 1396-1411. doi:10.1108/00251741211261999
- Loh, M. Y., Idris, M. A., Dollard, M. F., & Isahak, M. (2018). Psychosocial safety climate as a moderator of the moderators: Contextualizing JDR models and emotional demands effects. *Journal of occupational and organizational psychology*, 91(3), 620-644. doi:10.1111/joop.12211
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research: an applied approach* (Fifth ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *The journal of brand management*, 15(2), 123-134. doi:10.1057/palgrave.bm.2550124
- Mudrak, J., Zabrodska, K., Kveton, P., Jelinek, M., Blatny, M., Solcova, I., & Machovcova, K. (2017). Occupational Well-being Among University Faculty: A Job Demands-Resources Model. *Research in higher education*, 59(3), 325-348. doi:10.1007/s11162-017-9467-x
- Naresh K. Malhotra, D. F. B., Daniel Nunan. (2020). *Marketing Research Applied Insight*: Pearson.
- Orgambidez-Ramos, A., Borrego-Alés, Y., & Mendoza-Sierra, I. (2014). Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction in Spanish workers. *Journal of industrial engineering and management*, 10(1), 360-372. doi:10.3926/jiem.992
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of organizational behavior*, 30(7), 893-917. doi:10.1002/job.595
- Shaffer, J. A., DeGeest, D., & Li, A. (2016). Tackling the Problem of Construct Proliferation: A Guide to Assessing the Discriminant Validity of Conceptually Related Constructs. *Organizational research methods*, 19(1), 80-110. doi:10.1177/1094428115598239
- Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European management journal*, 34(6), 618-632. doi:10.1016/j.emj.2016.06.003
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of management*, 25(3), 457-484. doi:10.1177/014920639902500308
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International journal of management reviews* : *IJMR*, 20(1), 155-179. doi:10.1111/ijmr.12121
- Torfs. (2021). Werken bij Torfs. Retrieved from <https://www.torfs.be/nl/jobs>
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpe, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human resource management*, 59(1), 83-99. doi:10.1002/hrm.21980
- Vakkayil, J., Torre, E. D., & Giangreco, A. (2017). "It's not how it looks!" Exploring managerial perspectives on employee wellbeing. *European management journal*, 35(4), 548-562. doi:10.1016/j.emj.2016.12.002
- Voka. (2021). welzijn op het werk is deel van employer branding. Retrieved from <https://www.voka.be/nieuws/welzijn-op-het-werk-deel-van-employer-branding>
- Vroman, H. W. (1996). The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. *Academy of Management perspectives*, 10(1), 88. Retrieved from <https://go.exlibris.link/TYKLFcgg>
- Wong, K. K.-K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing bulletin*, 24, 1. Retrieved from <http://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwtV1NT9tAEF2hHiouqBRQP>

[2i1JwSyjLIxq8PPdCKUgmioiap2IPkXe8KpOAKBYTEr2dmd504VELtgYuTTGLL3jeaeZ543hAi-
OEgxfQTgFjwxtWmMpBRFLCUwnJjmfK8Llxp8A_e8Zn48VucHOOYg04KcGI7VuDBBtBjI-
1_gL84KBjgPbgAbMEJYPtPbnCONoBhhjN6svn1LfYbZVE1NihuuOso9h1n4qTCwfnZCBZ1iCWD
hcjrPLsNdYXRFRwSftCntcOudzozfTnv3iO_ENCz0zv4kJ-
mx3ZSgSH2iKa4yEqVK1n86gfO2Py8qmF98n24agypsoJ7VQwdQiGdKfdQ1vyqubQ3n1ybT0ao
PQChB8ns50mPfeB46EUjiBZcYldtzLNCiCoqtzORKx3m6yxOExJsO2vv_0qwgTWMX5GNRPfpU
QRmk6y59jV52XUbbJGfCR8a8KEJH7rEh3b40A4fup_QOaBLbGjAhnbybJPx1-
Pxl295GnWRt4UCj3VWCd8oqw2zXjLpZVMbqQte-
sIqXhmvrXalQ7ZVMV87KwtW18YzYbXSYgeu90_r3hDKdNn4kkHW4kzW0laVbXAEQuOFbawZ
vCW7uDLTIMYJr4-gga-7FZsmN57j7WHFibIz_e7pvd-
TdR7GhWCJape8gMVyH4C0XdQfA7YPIrJCTA](#)

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst

Blok 1: Inleiding

Uitleg onderzoek

Hallo!

Ik ben Kelsey Malcorps, studente aan de Universiteit van Hasselt. In het kader van mijn masterproef doe ik onderzoek naar de invloed van employer branding op het welzijn van werknemers. Employer branding is een tool om talent te werven, te ontwikkelen en te behouden (Biswas & Suar, 2016). Meer specifiek is employer branding een langetermijnstrategie om het bewustzijn en de percepties van werknemers, potentiële werknemers en stakeholders te managen (Backhaus & Tikoo, 2004).

De enige vereiste om deel te nemen aan dit onderzoek is dat u tewerkgesteld bent in een onderneming. Dit onderzoek be vraagt uw persoonlijke mening, er zijn dus geen goede of foute antwoorden. Ook zullen je gegevens volledig anoniem verwerkt worden. Door deel te nemen aan dit onderzoek maakt u kans op een cadeaubon van Bol.com ter waarde van 25 euro.

Alvast hartelijk bedankt! U helpt me hier enorm mee!

Kelsey Malcorps

Informed consent

Alvorens aan dit onderzoek te beginnen, geef ik je hieronder meer informatie over jouw privacy en over jouw rechten in deze studie. Gelieve onderstaande informatie aandachtig door te nemen.

Ik behandel al jouw informatie conform de GDPR-regelgeving. Dit onderzoek wordt afgenomen door middel van een vragenlijst. Deze peilt naar jouw eigen meningen en ervaringen. Er zijn met andere woorden geen juiste of foute antwoorden. Jouw deelname aan dit onderzoek is vrijwillig. Je hebt het recht om jouw deelname op elk moment stop te zetten door de webpagina af te sluiten. Daarvoor hoef je geen reden te geven en zal er voor jou geen nadeel ontstaan. Jouw gegevens worden op een gecodeerde manier verwerkt waardoor de vertrouwelijkheid in elk stadium van het onderzoek gewaarborgd wordt. Dit betekent dat de onderzoekers je niet kunnen identificeren, tenzij je zelf aanvullende gegevens zou verstrekken. De resultaten van dit onderzoek worden gebruikt voor wetenschappelijke doeleinden en kunnen gepubliceerd worden. Jouw persoonsgegevens worden daarbij niet gepubliceerd. Je behoudt steeds het recht tot inzage van jouw persoonlijke gegevens. Dit laat jou toe om jouw gegevens te corrigeren, aan te vullen of te wissen. Voor eventuele klachten of andere bezorgdheden omtrent jouw privacy of gegevensbescherming in dit onderzoek kan je contact opnemen met de dienst privacy via privacy@uhasselt.be. Gelieve naar de volgende pagina te klikken indien je hiermee akkoord bent.

Blok 2: Demografische gegevens

Geslacht

Wat is uw geslacht?

- M
- V
- X
- Andere
- Zeg ik liever niet

Leeftijd

Wat is uw leeftijd? (cijfer volstaat)

Organisatie naam

In welke organisatie bent u tewerkgesteld?

Organisatie type

In wat voor type organisatie bent u tewerkgesteld?

- Bedrijf
- Hulporganisatie
- Overheidsinstelling
- Onderwijsorganisatie
- Vrijwilligersorganisatie
- Andere

Organisatie duur

Hoeveel jaren werk je al in deze organisatie?

Functie

Hoe beschrijft u uw functie?

- Zelfstandige
- Topmanagement (CEO, COO, CFO,...)
- Manager
- Bediende
- Arbeider
- Andere

Functie duur

Hoeveel jaren werk je al in je huidige functie? (cijfer volstaat)

Blok 3: Employer branding activiteiten

Stellingen employer branding deel 1

Gelieve voor elk van onderstaande stellingen aan te geven in welke mate u het eens/oneens bent.

	VOLLEDIG ONEENS	ONEENS	ENIGSZIN S ONEENS	NOCH EENS, NOCH ONEENS	ENIGSZIN S EENS	EENS	VOLLEDIG EENS
IN DE ORGANISATIE WAAR IK WERK, IS ER EEN GOEDE INTERNE COMMUNICATIE.							
MIJN SALARIS IS IN OVEREENSTEMMING MET DE FUNCTIE DIE IK UITVOER.							
DE ORGANISATIE WAAR IK WERK, BIEDT ME SOCIALE VOORDELEN (BV: ZIEKTEVERZEKERING, PENSIOENSPAREN, THUISWERKEN,...)							
DE ORGANISATIE WAAR IK WERK, LAAT ME TOE OM MIJN WERK EN PRIVÉLEVEN OP ELKAAR AF TE STEMMEN.							
DE WERKOMGEVING IN DE ORGANISATIE WAAR IK WERK, VOELT VOOR MIJ AANGENAAM.							
GELIEVE HIER 'ENIGSZINS ONEENS' AAN TE DUIDEN.							

Stellingen employer branding deel 2

Gelieve voor elk van onderstaande stellingen aan te geven in welke mate u het eens/oneens bent.

	VOLLEDIG ONEENS	ONEENS	ENIGSZIN S ONEENS	NOCH EENS, NOCH ONEENS	ENIGSZIN S EENS	EENS	VOLLEDIG EENS
IK KAN ME VEILIG ONTWIKKELEN IN DE ORGANISATIE WAAR IK WERK.							
IN DE ORGANISATIE WAAR IK WERK KAN IK WERKEN VIA EEN FLEXIBEL UURROOSTER.							
IK HEB NIET DE MOGELIJKHEID OM ME PROFESSIONEEL TE ONTWIKKELEN IN DE ORGANISATIE WAAR IK WERK.							
IK KRIJG DE NODIGE TRAINING OM MIJN FUNCTIE TE KUNNEN UITVOEREN IN DE ORGANISATIE WAAR IK WERK.							
IK HEB WERKZEKERHEID IN DE ORGANISATIE WAAR IK WERK.							

Blok 4: Welzijn

Emotionele uitputting

Gelieve voor elk van onderstaande stellingen aan te geven in welke mate u het eens/oneens bent.

	VOLLEDIG ONEENS	ONEENS	ENIGSZIN S ONEENS	NOCH EENS, NOCH ONEENS	ENIGSZIN S EENS	EENS	VOLLEDIG EENS
IK VOEL ME EMOTIONEEL LEEGGEZOGEN DOOR HET WERK DAT IK DOE.							
IK VOEL ME OPGEBRAND DOOR MIJN JOB.							
IK MAAK ME ZORGEN DAT DEZE JOB ME EMOTIONEEL RAAKT.							
IK HEB HET GEVOEL DAT IK NIET MEER OM KAN GAAN MET PROBLEMEN OF MOEILIJKE SITUATIES.							

Organisationele betrokkenheid

Gelieve voor elk van onderstaande stellingen aan te geven in welke mate u het eens/oneens bent.

	VOLLEDIG ONEENS	ONEENS	ENIGSZIN S ONEENS	NOCH EENS, NOCH ONEENS	ENIGSZIN S EENS	EENS	VOLLEDIG EENS
MIJN WAARDEN EN DE WAARDEN VAN DE ORGANISATIE WAARVOOR IK WERK, ZIJN GELIJKARDIG.							
IK BEN BLIJ DAT IK GEKOZEN HEB OM VOOR DEZE ORGANISATIE TE WERKEN IN PLAATS VAN VOOR EEN ANDERE ORGANISATIE TE KIEZEN.							
IK GEEF OM DE TOEKOMST VAN DE ORGANISATIE WAAR IK WERK.							
IK ZOU DE ORGANISATIE WAAR IK WERK, AANBEVELEN AAN ANDEREN ALS GOEDE WERKPLAATS.							
MIJN WERK IN DEZE ORGANISATIE GEEFT ME EEN GEVOEL VAN VOLDOENING.							

Betrokkenheid tot het werk

Gelieve voor elk van onderstaande stellingen aan te geven in welke mate u het eens/oneens bent.

	VOLLEDIG ONEENS	ONEENS	ENIGSZIN S ONEENS	NOCH EENS, NOCH ONEENS	ENIGSZIN S EENS	EENS	VOLLEDIG EENS
OP MIJN WERK VOEL IK ME BARSTEN VAN ENERGIE.							
IK BEN ENTHOUSIAST OVER MIJN JOB.							
GELIEVE HIER 'NOCH EENS, NOCH ONEENS' AAN TE DUIDEN.							

IK BEN TOEGEWIJD AAN MIJN JOB.

IK BEN ONDERGEDOMPELD IN MIJN WERK.

Jobtevredenheid

Gelieve voor elk van onderstaande stellingen aan te geven in welke mate u het eens/oneens bent.

	VOLLEDIG ONEENS	ONEENS	ENIGSZIN S ONEENS	NOCH EENS, NOCH ONEENS	ENIGSZIN S EENS	EENS	VOLLEDIG EENS
DE MEESTE DAGEN BEN IK ENTHOUSIAST OVER MIJN WERK.							
IK BEN TEVREDEN IN MIJN HUIDIGE JOB.							
IK VIND PLEZIER IN MIJN WERK.							

Blok 5: Retentie

Retentie

Bent u van plan om te blijven in de organisatie waar u bent tewerkgesteld?

- Ja
- Neen
- Weet ik niet
- Zeg ik liever niet

Blok 6: Einde

Slot

Hartelijk bedankt om deel te nemen aan mijn onderzoek!

Onder de deelnemers zal een cadeaubon van Bol.com verloot worden ter waarde van 25 euro. Wilt u hierop kans maken? Laat je e-mailadres dan achter.

Bijlage 2: SPSS Output

Emotionele uitputting

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,944	73,602	73,602	2,944	73,602	73,602
2	,516	12,891	86,494			
3	,373	9,328	95,822			
4	,167	4,178	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Organisationele betrokkenheid

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,450	69,000	69,000	3,450	69,000	69,000
2	,646	12,925	81,925			
3	,341	6,823	88,748			
4	,318	6,358	95,106			
5	,245	4,894	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Betrokkenheid tot het werk

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,168	54,207	54,207	2,168	54,207	54,207
2	,970	24,251	78,458			
3	,519	12,987	91,444			
4	,342	8,556	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,093	69,758	69,758	2,093	69,758	69,758
2	,562	18,741	88,499			
3	,345	11,501	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jobtevredenheid

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,553	85,085	85,085	2,553	85,085	85,085
2	,236	7,877	92,961			
3	,211	7,039	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.