



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Knelpuntberoepen, HRM & employer branding

Jaimy Tamboers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting marketing management

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

BEGELEIDER :

De heer Tim GIELENS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2022
2023



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Knelpuntberoepen, HRM & employer branding

Jaimy Tamboers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting marketing management

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

BEGELEIDER :

De heer Tim GIELENS

Inhoudstafel

Probleemstelling	2
Bewel en de sector	4
Literatuurstudie	6
Het concept engagement	7
Het concept employer branding.....	10
Relatie employee engagement en employer brand.....	21
Methodologie	22
Onderzoeksmethode	22
Steekproef.....	23
Dataverzameling	24
Data-analyse	25
Ethische aspecten	25
Onderzoeksresultaten	26
Employee engagement	26
Employer branding	32
Relatie employee engagement en employer branding.....	38
Beperkingen van het onderzoek	42
Aanbevelingen voor Bewel	43
Conclusie	44
Referentielijst	45

Probleemstelling

Arbeidsschaarste is de afgelopen jaren een zorgwekkend probleem geworden, met schadelijke gevolgen voor diverse sectoren. Een studie van Acemoglu en Restrepo (2020) benadrukt de negatieve impact van arbeidsschaarste op productiviteit en economische groei. Volgens de onderzoekers leidt arbeidsschaarste tot een lagere productiviteit van de gehele economie en bijgevolg tot een beperkte economische groei. De huidige situatie van de krapte op de arbeidsmarkt en de daarmee verbonden uitdagingen hebben ook een effect op sociale ondernemingen en maatwerkbedrijven. Volgens Groep Maatwerk (2022) ondervonden meer en meer maatwerkbedrijven moeilijkheden om geschikte werknemers aan te trekken. Zo is er een tekort op vlak van maatwerkers maar ook onder de functie van maatwerkcoaches heerst hetzelfde probleem.

Dat probleem wordt kenbaar wanneer de openstaande vacatures voor Bewel onderzocht worden. Voor 6 van de in totaal 8 vestigingen van Bewel zijn er enkele openstaande vacatures voor maatwerkcoaches. In het kalenderjaar 2022 hebben in totaal 202 medewerkers hun dienstverband bij Bewel beëindigd om uiteenlopende redenen. Openstaande vacatures voor maatwerkers zijn niet publiekelijk gesteld aangezien die onderworpen zijn aan een bepaalde procedure. Vanwege de grote uitstroom van maatwerkers zoals hierboven beschreven kan worden gesteld dat er nood is aan extra werkkracht om dat te compenseren. Bovendien is er eveneens een toename waar te nemen in het verzuimpercentage. Gedetailleerde statistieken hieromtrent zijn echter niet verstrekt. Ook heeft Bewel recent meer moeite om medewerkers aan te trekken. Aangezien er zoveel mensen zijn die de onderneming verlaten, is dat vrij problematisch als er geen vervanging kan worden gevonden voor die mensen. Een oorzaak waarom Bewel zo moeilijk nieuwe werknemers kan aantrekken is de negatieve bijklank die de onderneming heeft onder het publiek. Deze negatieve perceptie is ontstaan door verschillende factoren, zoals de historische context van maatwerkbedrijven, de associatie met sociale tewerkstelling en de stigmatisering van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bovendien heeft het een negatieve invloed op de fierheid van maatwerkers om bij Bewel te werken. Dit is een probleem omdat de bevoegenheid van maatwerkers cruciaal is voor hun ontwikkeling en groei van Bewel. Eén manier om dit te verbeteren is door middel van employer branding, oftewel het creëren van een sterk merkimage voor de organisatie als werkgever (Ambler & Barrow, 1996). Tegelijkertijd is employee engagement, oftewel de betrokkenheid en motivatie van medewerkers, van essentieel belang voor het behoud van medewerkers en het verhogen van de prestaties van de organisatie (Gilani & Cunningham, 2017).

Hoewel er veel onderzoek is gedaan naar zowel employee engagement als employer branding, is er, voor zover ik weet, relatief weinig bekend over 1) de relatie tussen deze employee engagement en employer branding binnen de specifieke context van maatwerkbedrijven/sociale ondernemingen

en 2) hoe deze twee concepten elkaar kunnen versterken. Het doel van deze masterthesis is daarom om deze relatie te onderzoeken en te begrijpen hoe maatwerkbedrijven efficiënt gebruik kunnen maken van de relatie tussen de twee concepten om de retentie van het personeel te verbeteren en bijgevolg de onderneming in zijn geheel te verbeteren.

De vraag die ik probeer te beantwoorden is de volgende: 'Wat is de relatie tussen employee engagement en employer branding binnen het maatwerkbedrijf Bewel?'. Bewel is een maatwerkbedrijf dat werk biedt aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maatwerkers genoemd. Die maatwerkers kunnen vanwege een fysieke of mentale beperking niet terecht op de reguliere arbeidsmarkt.

De term 'employer branding' verwijst volgens Backhaus (2004) naar het proces van het opbouwen van een herkenbaar en uniek werkgeversidentiteit, ofwel het creëren en vervolgens promoten van een uniek en aantrekkelijk imago als werkgever.

Daarnaast verwijst "employee engagement" naar de emotionele en actieve betrokkenheid die medewerkers hebben bij hun werk, Saks (2006) definieert het als een psychologische toestand die de betrokkenheid, tevredenheid en enthousiasme van de werknemer vertegenwoordigt. Onderzoek toont aan dat een bevlogen werknemer productiever werkt dan andere werknemers (Bakker en Bal, 2010).

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, zal dit onderzoek een uitgebreide literatuurstudie uitvoeren om de belangrijkste concepten van employee engagement en employer branding te definiëren. Vervolgens zal er een kwalitatief onderzoek worden uitgevoerd onder werknemers van Bewel om inzicht te krijgen in hun perceptie en ervaringen van employer branding en employee engagement binnen de onderneming. In totaal worden er 8 diepte-interviews afgenomen met directieleden en maatwerkers van Bewel. Het doel is om een volledig beeld te krijgen van de bevlogenheid van de werknemers en de perceptie van het employer brand van Bewel. Door die interviews krijgen we een diepgaand inzicht in de percepties en ervaringen van de respondenten.

Dit onderzoek zal niet alleen bijdragen aan de literatuur over employee engagement en employer branding, maar ook waardevolle inzichten bieden voor Bewel en eventueel ook voor andere maatwerkbedrijven over hoe de relatie tussen employer branding en employee engagement bij maatwerkers tot stand komt en welke onderliggende mechanismen daarbij een rol kunnen spelen. Daarnaast zal het onderzoek ook inzichten uit het domein marketing samenbrengen met het HRM domein.

Bewel en de sector

Bewel is een maatwerkbedrijf dat mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te werk stelt. Gedreven door toewijding aan passie en inzet, geeft Bewel personen met diverse vaardigheden en kwaliteiten de mogelijkheid om verschillende taken uit te voeren en bedrijfsprocessen effectief te stroomlijnen. Met een personeelsbestand van 2.200 werknemers verspreid over 8 vestigingen, is Bewel één van de prominente werkgevers in de regio Limburg. Hun operationele bereik strekt zich uit tot ver buiten hun eigen werkplaatsen, aangezien ze ook samenwerken met klanten in verschillende sectoren om praktische ondersteuning te bieden.

Bij Bewel bestaat een tweeledige missie: Het bieden van op maat gemaakte werkoplossingen voor zowel hun werknemers als klanten, en het bevorderen van de groei en ontwikkeling van de werknemers die tewerk worden gesteld. De visie van Bewel is om een aanzienlijke rol te spelen in de bedrijfsprocessen van elke onderneming in Limburg. Door efficiënte en gespecialiseerde diensten te leveren, streeft Bewel ernaar organisaties in staat te stellen zich te concentreren op hun kernactiviteiten, terwijl tegelijkertijd de persoonlijke en professionele groei van hun medewerkers wordt gestimuleerd.

De organisatiestructuur van Bewel draait om samenwerking en flexibiliteit. Deze aanpak zorgt ervoor dat hun werknemers zich niet alleen een integraal onderdeel van het personeelsbestand voelen, maar ook op een zinvolle manier bijdragen aan de groei van Bewel en zichzelf. Sinds enkele jaren is de structuur van Bewel veranderd van een vrij directief/hiërarchische structuur naar een heel open en toegankelijk structuur waar iedereen gelijk wordt beschouwd.

Aan de kern van Bewel's leiderschapsbenadering ligt toewijding aan inclusiviteit en empowerment. Bewel omarmt een transformationele leiderschapsstijl die groei en ontwikkeling onder de werknemers sterk aanmoedigt. Door de sterke punten en competenties van elk individu te beoordelen en koesteren, inspireren de leiders van Bewel een gevoel van verantwoordelijkheid en trots in hun werk. Deze aanpak bevordert de cultuur van voortdurende verbetering, innovatie en sociale ondersteuning.

Aangezien de bedrijfscultuur van Bewel een zeer belangrijke factor is bij het behouden en aantrekken van werknemers, zal er een grondige analyse gedaan worden over de cultuur die binnen Bewel heerst. De analyse zal voornamelijk gegrond zijn op basis van de interviews, resultaten en de theorie.

De bedrijfscultuur van Bewel wordt gekenmerkt door diepgaande engagement te stimuleren bij de werknemers, waarbij empowerment, samenwerken en zelfontplooiing centrale waarden zijn. Uit de interviews en het onderzoek blijkt dat deze cultuur voornamelijk voortkomt uit de kernwaarden van het bedrijf, die gericht zijn op het aanmoedigen en ontwikkelen van haar werknemers. Bewel

streeft ernaar om een werkomgeving te creëren waarin werknemers zich gewaardeerd, gesteund, gehoord en gemotiveerd voelen om hun best te doen.

Een cruciaal element is de nadruk op de bevoegenheid van werknemers. Dit houdt in dat werknemers worden aangemoedigd om verantwoordelijkheid te nemen en initiatief te tonen binnen hun werk. Bevoegenheid wordt als een cruciale factor gezien die verder gaat dan loutere jobtevredenheid, het gaat om het gevoel van verbondenheid met het bedrijf maar ook met de collega's.

Een belangrijke factor die daar enorm aan bijdraagt is de sociale ondersteuning en collegialiteit binnen Bewel. De onderlinge relaties en samenwerking tussen collega's worden als essentieel beschouwd om een positieve werkomgeving te creëren. Uit de interviews is gebleken dat werknemers zich gewaardeerd en gehoord voelen door hun collega's, wat voor hen bijdroeg aan hogere mate van bevoegenheid en leidt tot een betere werkervaring.

Een ander facet van de bedrijfscultuur van Bewel is het investeren in hun werknemers. Door uitgebreid in te zetten op ontwikkelingsmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden, voelen werknemers zich gestimuleerd om zich volledig in te zetten voor de onderneming. De bedrijfscultuur stimuleert een omgeving waarin leren en groeien centraal staan, wat de bevoegenheid van de werknemers verhoogt.

Verscheidene van deze positieve aspecten binnen Bewel zijn pas toegepast na de implementatie van de zogenaamde "versterkte organisatie". Tot vóór april 2021 werd Bewel gekenmerkt door een logge en rigide structuur, gekoppeld aan een strakke bedrijfscultuur. De organisatiestructuur van Bewel was destijds sterk hiërarchisch en centralistisch georganiseerd, wat resulteerde in beperkte flexibiliteit en trage besluitvorming. In april 2021 werd het nieuwe organisatie-model voor Bewel geïntroduceerd, tevens gepaard gaande met een rebranding van de onderneming. De bevindingen van de interviews tonen vrijwel unaniem positieve reacties op deze transformatie. De "versterkte organisatie" benadrukte met name het principe van zelfsturing, waarbij individuele verantwoordelijkheid en initiatief binnen de werkomgeving centraal staan. Sinds de invoering van dit vernieuwde organisatie-model is er aanzienlijk meer samenwerking tussen diverse afdelingen en diensten binnen Bewel waargenomen.

De sector van social profit bedrijven bestaat uit 5 verschillende sector namelijk, gezinszorg, opvoedings- en huisvestingsinrichtingen, maatwerkbedrijven, socio-culturele sector en Vlaamse gezondheidssector. Bewel bevindt zich in de sector van maatwerkbedrijven, die sector bestaat momenteel uit 132 verschillende maatwerkbedrijven die in totaal 29.305 werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt tewerkstellen. Maar liefst 7,5% van dat aantal is tewerkgesteld binnen Bewel.

De totale social profit sector is goed voor 425.000 arbeidsplaatsen en heeft betrekking op 17.000 verschillende vestigingen binnen Vlaanderen. Binnen de social profit sector is 78% van de medewerkers van het vrouwelijk geslacht, binnen Bewel is dat maar 39%.

Literatuurstudie

Gedurende de afgelopen jaren wordt betoogd dat employer branding een belangrijke toevoeging is aan de activiteiten van de HR-afdeling (Barrow, 2007). Naarmate de economie afhankelijker wordt van kennis, zal de vraag naar geschikte arbeidskrachten blijven stijgen omdat het juiste personeel een langdurig competitief voordeel kan verschaffen voor de onderneming (Moroko & Uncles, 2008). De arbeidsmarkt verandert daarom van een verkopersmarkt naar een kopersmarkt (Petkovic, 2007), vooral in het geval van hooggekwalificeerde werknemers, aangezien de beschikbaarheid van hoog aangeschreven jobs groter is dan het aantal geschikte sollicitanten (Grobe, 2003). Maar bij Bewel is er ook tekort aan maatwerkers, met andere woorden laaggeschoolde of zelfs ongeschoolde mensen die hun weg moeten vinden tot bij Bewel. Een manier waarop organisaties dit probleem kunnen aanpakken, is door effectief een geschikt employer brand naar de buitenwereld te communiceren. Er is vastgesteld dat een sterk employer brand zaken zoals: beloningen, loon, voordelen en carrièremogelijkheden moet omvatten (Jain & Bhatt, 2015; Lievens & Highhouse, 2003).

Daarnaast kan employee engagement ook helpen om werknemers te behouden door hun betrokkenheid te vergroten en hun motivatie te stimuleren, daardoor zal de retentie binnen de onderneming stijgen. Volgens het onderzoek van Bakker, Albrecht en Leiter (2011) heeft employee engagement een positief effect op de prestaties van werknemers en vermindert het de kans op verloop van werknemers. Bovendien toont het onderzoek van Bakker en Demerouti (2007) aan dat werknemers die zich bevlogen voelen bij het werk, minder stress ervaren en een hogere mate van welzijn ervaren.

Employer brand en employee engagement zijn nauw met elkaar verbonden concepten die bijdragen aan het algehele succes van een organisatie. Ambler en Barrow (1996) concludeerde dat een sterk employer brand een positieve invloed heeft op de houding en gedragingen van werknemers, wat leidt tot hogere engagement van werknemers. Op dezelfde manier suggereren studies van Turban en Cable (2003) en Backhaus en Tikoo (2004) dat een goed gedefinieerde employer brand de identificatie en toewijding van werknemers verbetert, waardoor engagement wordt bevorderd.

Het concept engagement

In de afgelopen decennia is employee engagement een belangrijk onderwerp geworden in de wereld van HR-management (Sun & Bunchapattanasakda, 2019). Veel managers en directeurs geloven dat hun werknemers gemotiveerd zullen zijn om te werken simpelweg omdat het bedrijf hen heeft aangenomen. De leidinggevenden gaan ervan uit dat als ze hun werknemers genoeg betalen, ze geen reden hebben om te klagen (Woodruffe, 2006). Hoewel de meeste mensen werken omdat ze moeten om te overleven, betekent dit niet dat de keuze om voor het ene bedrijf te werken in plaats van het andere altijd gemotiveerd wordt door geld. In werkelijkheid kunnen ze ook beïnvloed worden door niet-financiële redenen. Dit geldt met name voor zeer getalenteerde individuen, die meestal op zoek gaan naar een potentiële werkgever die zowel het markttaarif als aanvullende voordelen kan bieden (Woodruffe, 2006). Een uitdaging binnen de literatuur van employee engagement is het gebrek aan een universele definitie. Employee engagement of werknemersbetrokkenheid verwijst volgens Schaufeli (2013) naar een psychologische toestand waarin werknemers zich betrokken voelen bij het succes van het bedrijf en presteren op een hoog niveau dat mogelijk verder gaat dan de gestelde eisen van de functie. Daarnaast spreekt Schaufeli (2013) nog over verschillende gedragingen die betrokken werknemers regelmatig stellen. (1) ze spreken continu positief over het bedrijf tegen collega's, potentiële werknemers en klanten; (2) hebben een sterke wens om deel uit te maken van het bedrijf ondanks de mogelijkheid om elders te werken; (3) zetten extra tijd, moeite en initiatief in om het bedrijf te helpen slagen (Schaufeli, 2013).

Kahn (1990) definieert engagement van werknemers als "het inzetten van de eigen persoonlijkheid van organisatieleden voor hun taken; bij betrokkenheid gebruiken mensen zichzelf zowel fysiek, cognitief als emotioneel tijdens het uitvoeren van hun taken". Het cognitieve aspect van betrokkenheid heeft betrekking op de opvattingen van werknemers over de organisatie, de leiders en de werkomstandigheden. Het emotionele aspect heeft betrekking op hoe werknemers zich voelen ten opzichte van de organisatie en haar leiders. Het fysieke aspect heeft betrekking op de fysieke energie die door individuen wordt ingezet om hun taken uit te voeren.

Truss et al. (2006) definiëren employee engagement simpelweg als 'passie voor werk', een psychologische toestand die wordt gezien als het omvatten van de drie dimensies van engagement besproken door Kahn (1990).

Volgens De Prins (2015) wordt engagement regelmatig geassocieerd met vitaliteit, toewijding en absorptie. Onder vitaliteit verstaat men het beschikken over grote veerkracht en doorzettingsvermogen, toewijding slaat op de sterke betrokkenheid bij het werk en absorptie houdt in dat een werknemer volledig kan opgaan in het werk. Engagement onderscheidt zich van jobtevredenheid, dat ook met passiviteit kan worden geassocieerd. Veel ondernemingen investeren in engagementonderzoeken om op zoek te gaan naar een engagementbeleid op maat. Uit onderzoek blijkt dat zowel individuele als afdelingsprestaties positief worden beïnvloed door de combinatie van energie en proactief gedrag van werknemers (De Prins, 2015). Passieve factoren

zoals jobtevredenheid blijken veel minder onderscheidende werknemerskenmerken dan gedacht (De Prins, 2015, in Dorenbosch & Van Veldhoven, 2010). Daarnaast zouden bevlogen werknemers minder vaak ziek zijn, veiliger werken en loyaler zijn aan hun werkgever.

Het lijkt erop dat er voldoende redenen zijn om te veronderstellen dat bevlogenheid gerelateerd is aan, maar onderscheidend is van organizational commitment. Volgens Saks (2006) is organizational commitment anders dan employee engagement, omdat het verwijst naar iemands houding en binding met de organisatie, terwijl engagement kan worden beschouwd als meer dan alleen een houding en in plaats daarvan verwijst naar hoe gefocust en betrokken een persoon is bij het uitvoeren van hun baan.

Volgens May et al. (2004) zijn de constructen 'taakbetrokkenheid' en 'flow' het sterkst gerelateerd aan engagement (Csikszentmihalyi, 1990). Taakbetrokkenheid verschilt met engagement doordat het zich meer richt op hoe de persoon zichzelf inzet bij het uitvoeren van zijn of haar taak. Engagement kan invloed hebben op de volledige organisatie, niet enkel op de taak van het werk. Engagement is dus een groter geheel waaronder de taakbetrokkenheid valt.

Het tweede gerelateerde concept 'flow', is het holistische gevoel dat mensen ervaren wanneer ze totaal betrokken zijn bij een activiteit (Csikszentmihalyi, 1990). Er wordt betoogd dat mensen in een flow-toestand geen externe prikkels of doelen nodig hebben om gemotiveerd te blijven. Toch suggereren definities van betrokkenheid een langdurig en meer omvattende betrokkenheid, terwijl flow grotendeels de momentane betrokkenheid van het individu bij een activiteit is (Kahn, 1990; Holbeche & Springett, 2004).

Op basis van de analyse van de wetenschappelijke literatuur blijkt dat er vier concepten van belang zijn voor het stimuleren van employee engagement. Samenvattend zijn er vier belangrijke acties die kunnen leiden tot employee engagement. Ten eerste is het verlenen van vrijheid aan werknemers een essentiële factor, waarbij zij de vrijheid krijgen om beslissingen te nemen en invloed uit te oefenen op hun werk. Ten tweede is sociale ondersteuning van groot belang, waarbij collega's en leidinggevendenden een ondersteunende en onderlinge samenwerkingsgerichte omgeving creëren. Ten derde spelen groeimogelijkheden een rol, waarbij werknemers de kans krijgen om zich te ontwikkelen en hun vaardigheden uit te breiden. Tot slot speelt de bedrijfscultuur van een organisatie ook een belangrijke rol binnen employee engagement. Dit zijn dus verschillende factoren waarmee managers van ondernemingen, waaronder ook maatwerkbedrijven zoals Bewel, rekening mee moeten houden wanneer ze employee engagement trachten te stimuleren.

Autonomie

Autonomie verwijst naar de mate waarin werknemers de vrijheid hebben om hun werk op hun eigen manier te doen en hun eigen beslissingen te nemen. Dit kan bijvoorbeeld gaan over de mogelijkheid om zelf te bepalen hoe bepaalde taken worden uitgevoerd (Gagné & Bhave, 2011). Onderzoek heeft aangetoond dat employee engagement een gevolg kan zijn van het bieden van voldoende autonomie binnen de werkomgeving, door autonomie te geven aan werknemers,

kunnen ondernemingen het behoud van werknemers verhogen. Kortom, werknemers die meer autonomie hebben, hebben een hogere bevlogenheid bij hun werk. Hierdoor zijn die werknemers ook minder snel geneigd om de organisatie te verlaten (Gagné & Deci, 2005).

Sociale ondersteuning

Sociale ondersteuning verwijst naar de mate waarin werknemers zich gesteund voelen door hun collega's en leidinggevenden. Dit kan bijvoorbeeld gaan om het geven van feedback, kennis delen of emotionele steun bieden bij moeilijke persoonlijke situaties (Azim en Al-Halawani, 2020). Volgens onderzoek van Spreitzer (1996) kan employee engagement een gevolg zijn van sociale ondersteuning bieden aan werknemers. Werknemers die zich gesteund voelen door hun collega's hebben een hogere mate van bevlogenheid bij hun werk, daardoor hebben ze de neiging om minder snel de onderneming te verlaten (Eisenberger et al, 1986). Sociale ondersteuning kan bijdragen aan het gevoel van verbondenheid, wat op zijn beurt weer bijdraagt aan de motivatie en engagement van werknemers (Spreitzer, 1996).

Erkenning en waardering is ook een onderdeel van sociale ondersteuning. Hiermee wordt er verwezen naar de mate waarin werknemers zich gewaardeerd voelen voor het werk dat ze verrichten. Voorbeelden van erkenning en waardering volgens Henryhand (2009) zijn bijvoorbeeld het geven van complimenten, feedback of het bieden van beloningen. Werknemers die zich gewaardeerd voelen voor hun werk en werknemers die ook erkenning krijgen voor hun geleverd werk, hebben een hogere mate van bevlogenheid. Volgens Bakker et al. (2012) zorgt die verhoogde bevlogenheid tot een lager verloop binnen een onderneming.

Groeimogelijkheden

Uit het onderzoek van Shuck en Wollard (2010) is gebleken dat employee engagement het gevolg kan zijn van het aanbieden van voldoende groeimogelijkheden aan werknemers. Zo hebben werknemers die worden uitgedaagd in hun job en daarnaast ook de mogelijkheid om te groeien in hun werk, een hogere bevlogenheid binnen de onderneming waardoor er minder verloop is binnen het bedrijf (Shuck & Wollard, 2010). De reden hiervoor kan zijn omdat uitdagingen en persoonlijke groeimogelijkheden kunnen bijdragen aan psychologische behoeften, zoals het gevoel van competentie, wat leidt tot verhoogde motivatie (Ryan & Deci, 2000).

Bedrijfscultuur

Daarnaast is de bedrijfscultuur ook van belang wanneer een organisatie wilt inzetten op werknemersbevlogenheid. Zo blijkt uit onderzoek van Chatman en Caldwell (1991) dat een sterke identificatie met de waarden en normen van de bedrijfscultuur van een onderneming, leidt tot hogere mate van bevlogenheid. Bovendien toonde Saks (2006) aan dat een positieve organisatiestructuur leidt tot werknemers die meer bevlogen handelen en die meer betrokken zijn bij hun werk. Bijgevolg leidt een positieve organisatiestructuur tot lagere kans op verloop (Ramarajan & Reid, 2013).

Het concept employer branding

In de voorgaande sectie hebben we het concept employee engagement besproken zoals, de invloed ervan op de prestaties en waar managers rekening mee moeten houden wanneer ze employee engagement willen stimuleren binnen de organisatie. Nu gaan we ons richten op het concept van employer branding zodat we daarna de relatie tussen beide concepten kunnen onderzoeken. Het is van belang voor maatwerkbedrijven om een sterk employer brand te ontwikkelen, omdat dit hen kan helpen werknemers aan te trekken en te behouden. De laatste jaren is het alsmaar belangrijker geworden vanwege de krapte op de arbeidsmarkt (Groep Maatwerk, 2022). De reden daarvoor is omdat een positieve employer brand een directe invloed kan hebben op het behoud en aantrekken van werknemers (Cable & Turban, 2003).

Employer branding is een concept dat in de literatuur verschillende definities kent, variërend van brede en algemene definities tot meer specifieke benaderingen.

Een voorbeeld van een vrij brede definitie van employer branding komt van Backhaus en Tikoo. Volgens Backhaus en Tikoo (2004) impliceert employer branding het differentiëren van de kenmerken van een bedrijf als werkgever ten opzichte van die van zijn concurrenten, de positionering benadrukt de unieke aspecten van de tewerkstelling bij een organisatie. Een ander voorbeeld van een vrij brede definitie van employer branding komt voort uit het onderzoek van Ambler en Barrow (1996). Zij introduceerden employer branding in 1996 als eerste voor aan de wereld. Ambler en Barrow (1996) definieerde employer branding als het pakket van functionele, economische en psychologische voordelen die door de werkgever worden geboden en geïdentificeerd met het bedrijf dat werkgelegenheid biedt aan de werknemer. Tot slot definiëren

Daarentegen biedt Edwards (2010) een meer specifieke definitie van employer branding. Employer branding is volgens een definitie van Edwards (2010) een activiteit waarbij de principes van marketing worden toegepast op HR-activiteiten met betrekking tot het huidige personeelsbestand en potentiële werknemers. Hierbij ligt de nadruk op het behouden van het huidige personeel en het aantrekken van nieuwe werknemers. Een vergelijkbare specifieke definitie wordt gegeven door Martin en Beaumont. Martin en Beaumont (2003) definieerde employer branding als het beheren van het imago van het bedrijf naar het huidige personeel en naar potentieel nieuwe werknemers.

Kort samengevat, de eerste twee definities benadrukken de differentiatie van voordelen van werken voor een bepaalde organisatie, terwijl de laatste twee definities zich richten op het toepassen van marketingprincipes om het huidige personeel te behouden en nieuwe werknemers aan te trekken.

Binnen dit onderzoek worden de specifieke definities van employer branding als meer geschikt beschouwd, gezien de focus op het aantrekken en behouden van werknemers. De bredere definities zijn te algemeen om als basis voor ons onderzoek te dienen, wat het later zou bemoeilijken om de relatie tussen employee engagement en employer branding binnen maatwerkbedrijven te onderzoeken. Het is essentieel om een duidelijk en nauwkeurig kader te hanteren bij het bestuderen van de relatie tussen beide concepten. Door gebruik te maken van specifieke definities van employer branding, zoals die voorgesteld door Edwards (2010) en Martin en Beaumont (2003), kunnen we ons richten op de activiteiten en doelstellingen die direct verband houden met het aantrekken en behouden van werknemers. Op die manier kunnen we ook een diepgaand inzicht krijgen in de strategieën die het maatwerkbedrijf Bewel toepast om hun employer brand te versterken.

Het fundament van een succesvol employer branding bestaat uit twee aspecten: het instrumentele en het symbolische aspect. De instrumentele dimensie omvat de concrete kenmerken van een baan of van een organisatie, zoals verloning, arbeidsvoorwaarden en jobomschrijving. Het symbolische aspect daarentegen betreft subjectieve eigenschappen, zoals het imago van de organisatie of de perceptie van haar persoonlijkheid. Dit zijn aspecten die afhangen van het individuele oordeel van de betrokkenen (Cromheecke & Vereecken, 2015). Beide dimensies kunnen van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van een organisatie als werkgever, maar het symbolische aspect heeft over het algemeen de grootste impact. Organisaties kunnen zich op dit vlak gemakkelijker onderscheiden van hun concurrenten (Cromheecke & Vereecken, 2015).

Employer branding is in de loop der jaren sterk geëvolueerd, naarmate de zakenwereld en de manier waarop bedrijven opereren zijn veranderd (Backhaus & Tikoo, 2004). Over het algemeen is de evolutie van employer branding beïnvloed door een verscheidenheid aan factoren, waaronder technologische vooruitgang en veranderingen op de arbeidsmarkt. De geschiedenis van employer branding kan worden teruggevoerd tot de jaren 1990 (Ambler & Barrow, 1996). Volgens een studie van Dutton et al. (1994) was de groei van employer branding sterk verbonden met de opkomst van de war for talent, waarbij bedrijven streden om talentrijke werknemers aan te trekken en te behouden. Op dat moment was employer branding voornamelijk gericht op het aantrekken van werknemers met talent en het verbeteren van de retentiepercentages van werknemers (Dutton et al., 1994). Maar naarmate het concept populairder werd zowel op wetenschappelijk vlak als in de bedrijfsweld, begon het zich te verschuiven naar een meer omvattende aanpak die zowel externe als interne branding inspanningen aanmoedigde (Collings & Mellahi, 2009). Vanuit het interne perspectief richt de employer brand zich tot de huidige werknemers, terwijl bij het externe perspectief de focus op potentiële werknemers ligt, maar ook andere stakeholders (Moroko & Uncles, 2008). Niet alleen wat employer branding inhoudt veranderde doorheen de afgelopen 3 decennia, maar ook de manier waarop employer branding gedaan werd veranderde drastisch, het internet en sociale media werd steeds belangrijker, bovendien hebben bedrijven hun employer branding-strategieën moeten aanpassen naarmate de omgeving verandert. Een van de belangrijkste keerpunten in de evolutie van employer branding kwam met de opkomst van sociale media in het begin van de 21e eeuw (Kissel & Büttgen, 2015).

Toen platforms zoals LinkedIn, Twitter en Facebook meer werden gebruikt, begonnen bedrijven deze kanalen te gebruiken om hun employer brand op te bouwen en te communiceren met potentiële werknemers. In 2010 werd aangetoond dat 48% van de werkzoekenden in het Westen ten minste één keer een vacature op Facebook heeft opgezocht (Kissel & Büttgen, 2015). Bovendien gebruiken 94% van de 500 snelst groeiende bedrijven LinkedIn om werknemers aan te trekken (Barnes et al, 2015). Deze verschuiving naar digitale brandingstrategieën maakte het mogelijk voor bedrijven om een groter publiek te bereiken en bood sollicitanten meer informatie over potentiële werkgevers. Employer branding omvat ook het opbouwen en onderhouden van relaties met huidige werknemers en met de bredere gemeenschap om een positief en wenselijk imago te creëren (Backhaus & Tikoo, 2004). Bovendien worden werknemers die graag werken voor een organisatie op bewuste of onbewuste wijze merkambassadeurs voor de onderneming (Holbeche & Matthews, 2012). Naarmate het concept blijft evolueren, zal het relevant zijn om te zien hoe bedrijven in de toekomst om zullen gaan met employer branding.

Employer branding is een term die niet op zichzelf staat, het maakt deel uit van een groter geheel. Employer branding is namelijk een subcategorie van corporate branding (Foster et al, 2010). Corporate branding is het imago dat een organisatie naar buiten toe schetst op basis van organisationele waarden en normen (Foster et al, 2010). De corporate brand geeft de onderneming een identiteit (Keller, 1993), die identiteit is de som van de waargenomen positieve en negatieve associaties die gevormd worden door een individu (Dowling, 1986). Corporate branding is het bevorderen van de algehele merknaam van een bedrijf, wat zijn producten, diensten en reputatie omvat. Corporate branding wordt net zoals product branding gericht naar het externe publiek, specifiek op de consumenten (Backhaus & Tikoo, 2004). Dit kan gedaan worden door middel van verschillende marketinginspanningen, zoals reclame, public relations en sociale media, maar ook door middel van de visuele identiteit van het bedrijf, zoals zijn logo en websiteontwerp (Edwards, 2010). Het doel van corporate branding is om een sterk en consistent merkbeeld in de geest van consumenten te vestigen, wat kan helpen om het bedrijf te onderscheiden van concurrenten en klantloyaliteit te bouwen. Zo merk je al snel waar de twee termen van elkaar verschillen. Corporate brand houdt rekening met alle stakeholders van een bedrijf, employer branding daarentegen heeft enkel effect op huidige en potentiële nieuwe werknemers. Corporate branding wordt gebruikt om naar iedere stakeholder een realistisch maar positief beeld te schetsen. Jammer genoeg schetsen sommige bedrijven een onrealistisch beeld van hun onderneming waardoor de verwachtingen uiteindelijk niet ingelost kunnen worden (Cromheecke & Vereecken, 2015). Employer branding wordt ingezet om een uniek arbeidsaanbod aan te trekken dat hen positief kan onderscheiden van concurrenten (Foster et al, 2010). Als de onderneming een imago kan schetsen dat hun onderneming een uitstekende plaats is om tewerkgesteld te zijn, dan kunnen ze meer arbeidskrachten aantrekken en behouden (Ambler & Barrow, 1996).

O'Neill et al. (2001) stelt dat het eerste contact tussen werknemer en werkgever plaatsvindt wanneer de werknemer informatie krijgt over de baan. Dit kan tijdens een presentatie op een rekrutering-evenement of tijdens een sollicitatiegesprek plaatsvinden. Een valkuil waar veel

organisaties in trappen is een discrepantie creëren tussen het imago en de werkelijkheid. Die misleidende discrepantie tussen werkelijkheid en schone schijn kan negatieve gevolgen hebben voor de werkgever. Een voorbeeld kan zijn dat een bedrijf in de employer brand de nadruk legt op de ontwikkeling van hun werknemers, maar in werkelijkheid weinig aandacht besteedt aan dit aspect. Een studie van Cable et al. (2000) stelt enkele interessante vraagstukken voor in verband met activiteiten op het gebied van employer branding, gekoppeld aan het belang van het presenteren van een nauwkeurig beeld als onderdeel van het werkgeversaanbod van een organisatie. Zoals Cable et al. (2000) toelicht, kunnen bedrijven de neiging hebben om een positief en wenselijk beeld te benadrukken in hun communicatie die de verwachtingen van de sollicitanten over de bedrijfscultuur kunnen verhogen. Zij suggereren dat dit kan leiden tot organisaties die het risico lopen om onrealistische verwachtingen te creëren; verwachtingen die later kunnen teleurstellen. Zolang de werkgever kan voldoen aan deze verwachtingen heeft dat geen negatieve invloed. Zoals een groot aantal studies aangeeft (Cromheecke & Vereecken, 2015; Griffeth et al., 2000; Phillips, 1998) kan het creëren van onrealistische verwachtingen tijdens de werving problemen veroorzaken op lange termijn, aangezien er een betrouwbare positieve relatie bestaat tussen onvervulde verwachtingen en de verloopintentie.

Bovendien bieden realistische vacatures potentiële sollicitanten accurate informatie over de job. Door realistische vacatures en verwachtingen te communiceren krijgt hij/zij een waarheidsgetrouw beeld van de positieve en negatieve aspecten van de baan en kent hij/zij de rol die hij/zij op het punt staat aan te nemen (O'Neil et al., 2001). Dit kan de kosten voor opleiding en verloop verminderen door mensen uit te sluiten die niet het soort baan willen die het bedrijf te bieden heeft (Backhaus & Tikoo, 2004; Wanous, 1992).

Volgens Coleman en Irving (1997) zijn individuen meer aangetrokken tot jobs die worden gepresenteerd met realistische voorbeelden. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een huidige werknemer die positief praat over zijn/haar job en over de onderneming, dit is een realistisch voorbeeld en komt spontaner over dan een algemene rekruteringsvacature. Bovendien streven werkgevers ernaar om hun organisatie aantrekkelijker te maken door middel van doelgerichte en specifieke communicatie in plaats van generieke informatie (Wilden et al., 2010). Het aanbieden van realistische vacatures is cruciaal, aangezien deze gekoppeld zijn aan een lager verloop (Phillips, 1998), daarom moeten werkgevers zorgen dat ze onrealistische verwachtingen vermijden. Een goed ontworpen en realistische vacature kan een positieve impact hebben op het werkgeversimago.

Een belangrijke vraag is hoe employer branding in de praktijk wordt gebruikt. Volgens Cable en Turban (2001) kan het beeld over een werkgever beïnvloed worden door verschillende informatiebronnen, zoals rekruteringsadvertenties en social media posts. Sommige bedrijven streven er echter strategisch naar om een specifiek en realistisch beeld naar buiten te brengen om het beeld van potentiële werknemers in lijn te brengen met hun eigen projectie. De marketingliteratuur stelt dat het beeld van de potentiële werknemers door diverse marketinginspanningen ontwikkeld kan worden (Keller, 1993).

Een eerste praktische toepassing is door rekening te houden met de impact van vroege rekruteringsactiviteiten. In het onderzoek van Collins en Stevens (2002) werd onderzocht hoe deze activiteiten de beeldvorming over werkgevers beïnvloedt. Ze analyseerden specifiek publiciteit, sponsoring, mond-tot-mondreclame en klassieke advertising. Na hun onderzoek konden ze concluderen dat deze praktijken rechtstreeks en onrechtstreeks invloed hadden op sollicitatiebeslissingen van potentiële werknemers. Bovendien waren ze het meest effectief wanneer ze gecombineerd werden (Collins & Stevens, 2002). Mond-tot-mondreclame bleek het belangrijkste te zijn voor interne contexten zoals voor interne branding om bestaande werknemers aan boord te houden.

Daarnaast kunnen we volgens Collins en Han (2004) ook een onderscheid maken tussen de hoog- en laag-betrokken praktijken. Over het algemeen vereisen laag-betrokken praktijken geen of zeer weinig onderzoek en verwerkinginspanning van de potentiële werknemer of huidige werknemer, terwijl hoog-betrokken praktijken cognitieve inspanning vereist zoals de identificatie van gedetailleerde informatie over bedrijfswaarden (Collins & Han, 2004; MacInnis & Jaworski, 1989). In 2004 werd door Collins en Han onderzocht onder welke omstandigheden de strategieën het meest effectief waren. Laag-betrokken praktijken zoals algemene rekruteringsadvertenties bleken eerder substituten te zijn voor bedrijfsreclame, maar hadden geen significant effect op het employer brand als er al reclame werd gemaakt. Aan de andere kant waren hoog-betrokken praktijken zoals gedetailleerde rekruteringsadvertenties of medewerkerbeoordelingen het meest geschikt voor bedrijven die al algemeen bekend waren en reeds een positief publieke beeldvorming hadden. Bovendien waren hoog-betrokken praktijken ook zeer effectief voor bedrijven met een bestaande ongunstige employer brand. Deze praktijken waren krachtig in het veranderen van negatieve percepties (Kanar et al., 2015). Kortom, hoog-betrokken praktijken bleken doeltreffend te zijn bij het versterken van een positief employer brand, alsook bij het verbeteren van een negatief werkgeversimago van een organisatie. Dit is een interessant concept aangezien Bewel momenteel kampt met negatieve percepties over de onderneming.

Bovendien stellen Cable en Yu (2006) dat er aanwijzingen zijn dat media met een hoge rijkdom en geloofwaardigheid een grote impact hebben op het beeld dat sollicitanten hebben van bedrijven. Media met een hoge rijkdom zijn media die rijk zijn aan informatie, en die een breed scala aan inhoud en interactiemogelijkheden bieden. Media met hoge rijkdom zoals het internet kennen zeer snelle feedback en meer verscheidenheid dan media met minder rijkdom zoals geprinte advertenties. Uit datzelfde onderzoek is gebleken dat mondelinge media zoals face-to-face interacties de hoogste waardering kregen voor geloofwaardigheid, boven bedrijfswebsites en elektronische mededelingen van het bedrijf. Onderzoek van Baum en Kabst (2014) ondersteunt deze resultaten, aangezien rekruteringswebsites een sterkere impact hadden op de aantrekkingskracht van sollicitanten dan gedrukte rekruteringsadvertenties.

Employer branding heeft volgens de literatuur verschillende componenten die deel uitmaken van hoe organisaties enerzijds talent binnen de organisatie willen houden, en anderzijds nieuw talent

proberen aantrekken. Volgens de literatuur over marketing is "merkwaarde een set van activa en passiva die verbonden zijn aan een merk die bijdragen aan of afdoen aan de waarde die het product of de geboden dienst aan het bedrijf en zijn klanten biedt" (Aaker, 1991). Uit een analyse van de wetenschappelijk literatuur kunnen we vijf verschillende componenten identificeren die inherent zijn aan het domein van employer branding. De eerste component van employer branding is de employer brand equity. Daarnaast is de merkloyaliteit ook een component die hoort bij employer branding. Ten derde neemt de employee value proposition (EVP) een prominente positie in als component binnen dit domein. Bovendien wordt in de literatuur ook de organisatiecultuur van een onderneming aangemerkt als component van het employer brand. Tot slot is de corporate social responsibility van de onderneming een component van employer branding van organisaties.

Ten eerste is employer brand equity een onzichtbare set van activa voor een onderneming over de associatie met het employer brand en de bekendheid van het employer brand onder bestaande en potentiële werknemers (Ambler & Barrow, 1996; Minchington, 2010). Een studie van Backhaus en Tikoo (2004) benadrukt dat effectieve strategieën voor employer branding bijdragen aan de ontwikkeling van een sterke employer brand equity. Bekendheid met het bedrijf gaat verder dan simpelweg herkenning of het kunnen herinneren van de naam van het bedrijf en omvat diepergaande kennis. Het vereist een belangrijke investering van tijd en inspanningen om een beslissing te nemen over waar de werknemer graag wilt werken, door extra onderzoek te doen naar de werkgever is er minder onzekerheid bij het nemen van zo een beslissing (Wilden et al., 2010). Werknemers moeten meer weten over de werkgevende onderneming voordat ze bij de onderneming aan de slag gaan, wat het waargenomen risico verlaagt en helpt bij het verkrijgen van kennis om een overdachte beslissing te nemen over de volgende werkgever (Wilden et al., 2010). Dus is bekendheid met een werkgever voor zowel potentiële werknemers als voor huidige werknemers relevant (Barber, 1998). Een sterk employer brand voegt meer aantrekkelijkheid toe aan het merk. Een positieve employer brand equity biedt een "differentiële voorsprong" ten opzichte van concurrenten in het aantrekken van potentiële sollicitanten, het aanmoedigen van werknemers om bij het bedrijf te blijven en tot slot het verwerven van talenten (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004).

Ten tweede heeft merkloyaliteit twee verschillende betekenissen. Merkloyaliteit kan zowel slaan op de loyaliteit van consumenten als van werknemers. Employer brand is geassocieerd met de merkloyaliteit van werknemers (Backhaus & Tikoo, 2004). Merkloyaliteit van de consument heeft betrekking op de band die klanten met het merk hebben (Aaker, 1991). Merkloyaliteit van een consument is deel van product/corporate branding aangezien men zich daar richt tot een extern publiek, namelijk de consumenten. Een trouwe klant is minder geneigd om over te stappen naar een ander merk, vooral wanneer dit merk verandert of zwakker wordt door de concurrentie. Het hart van merkloyaliteit is de positieve uitwisselingsrelatie die ontstaat door het opbouwen van vertrouwen tussen het product en de consument (Morgan & Hunt, 1994). Om die band te versterken met de consument kan een onderneming aan corporate branding doen. Op gelijke wijze is werkgeversmerkloyaliteit de toewijding die werknemers aan hun werkgever hebben. Daarnaast is merkloyaliteit in de zin van werknemers de verbintenis die werknemers

aangaan met hun werkgever. Zeer betrokken werknemers blijven langer bij het bedrijf, waardoor het bedrijf een hoge retentie behoudt, aangezien een hoge retentie betekent dat een organisatie een hoog werknemersloyaliteit heeft (Backhaus & Tikoo, 2004).

De derde component van employer branding is de employee value proposition (EVP). De employee value proposition vertegenwoordigt de unieke set eigenschappen en voordelen die een organisatie aan haar werknemers biedt. Het omvat factoren zoals beloningen, werk-privébalans, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en jobzekerheid. Volgens Theurer et al. (2018) heeft een concurrentiële EVP, in vergelijking met de markt, een positieve invloed op het aantrekken en behouden van werknemers.

De vierde component van employer branding is de organisatiecultuur van een onderneming. Organisationscultuur speelt een belangrijke rol bij het vormgeven van het employer brand, het aantrekken van geschikte kandidaten en het behoud van het huidige personeel. Onderzoek van Cable en Turban (2003) suggereert dat een sterke en positieve organisatiecultuur de aantrekkelijkheid van de onderneming vergroot. Zoals eerder aangehaald heeft onderzoek van Chatman en Caldwell (1991) aangetoond dat een sterke match tussen de cultuur van de organisatie en de waarden van werknemers leidt tot een verhoogde bevoegenheid onder werknemers. Dit impliceert dat een positieve organisatiecultuur resulteert in een lagere kans op personeelsverloop, zoals ook bevestigd wordt in het onderzoek van Ramarajan en Reid (2013).

Tot slot is het laatste component van employer branding de corporate social responsibility. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), volgens McWilliams en Siegel (2001), omvat acties van een bedrijf die de samenleving ten goede komen, buiten het bedrijfsbelang om. MVO gaat over het engagement van een bedrijf voor ethisch gedrag, economische ontwikkeling, verbetering van de levenskwaliteit voor werknemers en de lokale gemeenschap (Moir, 2001). Het beoefenen van MVO activiteiten vervult niet alleen de externe verplichtingen van een bedrijf, zoals regulatoire naleving en verwachtingen van verschillende stakeholders, maar dient ook het maatschappelijk belang en bedrijfsbelang, zoals concurrentievoordeel en gunstige beursprestaties (Klein & Dawar, 2004).

MVO-praktijken beïnvloeden de houding van omringende gemeenschappen ten opzichte van het bedrijf, verbeteren het bedrijfsreputatie en trekken sollicitanten aan (Albinger & Freeman, 1996; Marin & Ruiz, 2007; Turban & Greening, 1997). Werknemers houden ook rekening mee als een bedrijf betrokken is bij MVO-activiteiten of niet. Daarom streven ze naar posities in bedrijven die actief bezig zijn met MVO en vermijden ze bedrijven die de samenleving schaden. Deze laatste component is van bijzonder belang in de context van dit onderzoek, dat zich richt op het maatwerkbedrijf Bewel. Binnen deze sector is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) van groot belang, aangezien Bewel een maatschappelijk doel nastreeft.

In het vervolg zullen enkele concepten worden besproken die sterk samenhangen met employer branding.

Employer branding en organisational identification

Verschillende elementen van organisational identification komen perfect overeen met het concept van employer branding (Faurholt Csaba & Bengtsson, 2006). Bij het bespreken van het concept van organisatorische identificatie verwijzen auteurs vaak naar de definitie van Albert en Whetten (1985), die stelt dat de organisatorische identiteit het centrale, blijvende en onderscheidende karakter van een organisatie is. Organisatorische identificatie wordt door Dutton et al. (1994) gedefinieerd als "de mate waarin een lid zichzelf identificeert met dezelfde kenmerken die hij of zij gelooft dat de organisatie definiëren," of "de werknemer die zichzelf associeert met de kenmerken van de organisatie". Hoewel het concept van organisatorische identificatie veel definities kent, wordt het over het algemeen begrepen als "de indruk van eenheid met of verbondenheid met de organisatie" (Ashforth & Mael, 1989). Onderzoekers (Hatch & Schulz, 2004; Whetten & Godfrey, 1998) benadrukken het belang van organisaties om een sterke identiteit te hebben om werknemers in staat te stellen zich te identificeren met hun werkgevende organisatie. Organisaties worden verwacht hun kernachtige, blijvende, en onderscheidende eigenschappen te tonen wanneer ze hun employer brand communiceren en presenteren. Vanuit het perspectief van employer branding zal het presenteren van de organisatie-identiteit helpen om de reputatie van het bedrijf samen te vatten. Bijvoorbeeld, door de gedeelde waarden van het bedrijf als onderdeel van een employer brand value proposition te geven, kan informatie over de essentiële kenmerken en organisatie-identiteit van het bedrijf succesvol worden gecommuniceerd. Cole en Bruch (2006) hebben aangetoond dat werknemers minder geneigd zijn om de onderneming te verlaten als ze zich identificeren met de organisatie. Lievens en Highhouse (2003) ontdekten dat de sterkte van de organizational identification positief geassocieerd was met de aantrekkingskracht van kandidaten tot het employer brand tijdens het rekruteringsproces. Tot slot is er een positieve relatie tussen inspanningen op het gebied van employer brand en organizational identification van werknemers, wat erop wijst dat een sterk employer brand een positieve invloed heeft op de mate waarin werknemers zich identificeren met de organisatie (Berthon et al., 2005).

Employer branding en rekrutering

Volgens de signaleringstheorie van marketing hebben potentiële werknemers gemengde gevoelens over mogelijke werkgevers (Berthon et al., 2005). Daarom helpt employer branding bij het verspreiden van informatie over het bedrijf en het verlagen van de onzekerheid bij werknemers (Erdem et al., 1999). Een arbeidskans wordt vanuit marketingperspectief gezien als een product dat aan een potentiële werknemer wordt aangeboden (Sasser & Arbeit, 1976). Een sterk employer brand creëert een gunstige perceptie bij kandidaten, wat leidt tot een verhoogd aantal sollicitaties (Berthon et al., 2005). Voordat ze solliciteren, doen potentiële werknemers vaak onderzoek naar de reputatie van het bedrijf. Werknemers kunnen gemakkelijk informatie vinden over de locatie, beloning en werkomschrijving van de baan, maar het kan moeilijk zijn om informatie te vinden over de culturele waarden van het bedrijf (Denison et al., 1990). Verschillende bedrijven passen employer branding technieken toe om potentiële werknemers te informeren over de

werkomgeving, bedrijfscultuur en waarden. Door het beschikbaar stellen van alle relevante informatie wordt ook het vertrouwen van de werknemers in de organisatie vergroot.

Berthon et al. (2005) stellen dat aantrekkelijkheid een belangrijk aspect is van employer branding. Aantrekkelijkheid verwijst naar de verzameling verwachte voordelen die een potentiële werknemer verwacht bij het werken voor een specifieke organisatie (Berthon et al., 2005). Ook zorgt employer branding ervoor dat nieuwe werknemers zich trots voelen om voor een bedrijf met een positief imago te werken. Hierdoor verhoogt employer branding de motivatie en moraal van werknemers. Om ervoor te zorgen dat werknemers een positieve perceptie hebben van het bedrijf, moeten bedrijven voldoende middelen aan employer branding besteden.

Het volgende gedeelte van deze analyse richt zich op de diverse antecedenten van employer branding. Antecedenten spelen een cruciale rol bij het identificeren van factoren die de ontwikkeling van employer branding beïnvloeden. Het betreft hier specifieke elementen die van invloed zijn op employer branding, waardoor managers inzicht kunnen verkrijgen in de belangrijke overwegingen voor ondernemingen die hun employer brand willen versterken.

Psychologisch contract

Volgens de literatuur (Backhaus & Tikoo, 2004; Martin, 2008; Miles & Mangold, 2004) zijn activiteiten voor employer branding gericht op het presenteren van een reeks unieke werkervaringen bij een specifieke organisatie, waarbij verschillende functies en voordelen worden opgenomen. Hoewel de expliciete contractuele voorwaarden bijdragen aan het opbouwen van een uniek aanbod, is de werkervaring en aard van de werkrelatie meer dan de uitdrukkelijke aspecten die in het schriftelijk contract zijn opgenomen. Volgens de sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964; Homans, 1958) levert elke partij voordelen aan de andere partij en ontvangt de andere partij ook voordelen terug. Elke partij geeft en neemt, in deze context geeft de werkgever bijvoorbeeld jobzekerheid en andere voordelen, de werknemer investeert tijd en moeite door arbeid te leveren. Dit ongeschreven contract wordt besproken door Rousseau (1989) die het psychologische contract definieert als "de overtuigingen van een individu over de voorwaarden van een wederzijdse uitwisselingsovereenkomst tussen die persoon en een andere partij". Het idee is dat als beide partijen zich houden aan de impliciete verwachtingen, de relatie in stand kan worden gehouden en dat dit wederzijdse voordelen oplevert voor beide partijen. Rousseau (1990) stelt dat er twee soorten psychologische contracten zijn: transacties en relaties. Transacties richten zich meer op de directe uitwisseling van diensten, terwijl relaties zich richten op subjectieve percepties van vertrouwen en eerlijkheid. Het krijgen van een inschatting van de inhoud van het psychologische contract, tenminste algemene verwachtingen binnen de organisatie over wat de organisatie verplicht is, wat ze belooft en wat ze werkelijk aan werknemers biedt, lijkt een verstandige manier om toegang te krijgen tot sommige van de functionele, economische en psychologische voordelen (Ambler & Barrow, 1996). Bovendien is ook de EVP van toepassing binnen het psychologisch contract, want EVP vertegenwoordigt de unieke voordelen en waarden die een organisatie biedt

aan haar werknemers. Een consistente employee value proposition (EVP) moet gedurende de gehele periode van de tewerkstelling aanwezig zijn. Via de EVP doet een organisatie een belofte die verwachtingen bij de werknemers creëert. Die beloften en overtuigingen leggen een wederzijds contract vast tussen werkgever en werknemer, namelijk het psychologisch contract (Rousseau, 1995; Robinson, 1996). Daar ligt dus voornamelijk het verschil tussen beide concepten, via de EVP communiceert de onderneming voordelen en waarden. Het psychologisch contract zijn eerder overtuigingen en percepties van de werknemers zelf (Rousseau, 1989). Een psychologisch contract is een contract dat naast de juridische arbeidsovereenkomst bestaat (Rousseau, 1995; Robinson, 1996). Als de werkgever zijn beloften niet nakomt, kan er een schending van het psychologisch contract optreden. Dit zou eventueel kunnen leiden tot het terugtrekken van de werknemer uit de organisatie en potentieel verlies van een talentvolle werknemer (Rousseau, 2001). Rousseau (1989) stelt dat organisaties verschillen in wat als onderdeel van deze ongeschreven overeenkomst wordt aangeboden en wat wordt beloofd aan werknemers. Volgens Delcampo (2007) ontwikkelen individuele percepties over een organisatie zich tot psychologische contracten. Deze percepties zijn niet alleen verwachtingen, maar ook impliciete beloften (Rousseau, 1995). Ze omvatten wat werknemers verwachten van hun werkgever, wat er wordt aangeboden en wat er uiteindelijk geleverd wordt. Het psychologische contract omvat de ongeschreven overtuigingen van zowel werknemer als werkgever over wat ze elkaar moeten bieden en wat ze verplicht zijn in de uitwisselingsrelatie tussen hen (Rousseau, 1995). De psychologische contractverplichting vormt de basis van een werkaanbod en naleving hiervan motiveert werknemers om beter te presteren (Miles & Mangold, 2004). Werknemers zijn de eersten die weten of een bedrijf haar merkbeloften nakomt. Als werknemers een schending van het psychologische contract waarnemen, volgen er negatieve gevolgen, zoals verminderde productiviteit, verminderde loyaliteit, disfunctioneel gedrag, verminderd vertrouwen, emotionele uitputting, jobontevredenheid en de intentie om te vertrekken dus met andere woorden een lager engagement (Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1995). Martin & Hetrick (2006) bespreken ook een derde type psychologisch contract dat op het idee van employer brands kan worden toegepast, namelijk inhoud die betrekking heeft op ideologische waarden. Martin en Hetrick (2006) stellen dat naast de economische en socio-emotionele aspecten van het psychologische contract, er een contract is dat verwachtingen kan omvatten dat de organisatie handelt voor een ideologisch doel in overeenstemming met een bepaalde set van waarden en principes. Hun argumenten zijn ook gerelateerd aan het werk van Blau (1964), die stelde dat de voldoening die werknemers kunnen ervaren bij het werken aan een bepaald ideologisch doel als beloning kan dienen. Dit is vooral nuttig in het kader van employer brands omdat mensen misschien voor een bijzondere onderneming willen werken die over specifieke waarden of principes beschikt als ze diezelfde principes delen. Volgens Blau (1964) is de associatie met principes en waarden van een organisatie zeer relevant voor de werkervaring. Hoe meer een werknemer zich kan associëren met de waarden en principes van een organisatie, des te minder belangrijk andere mogelijke aspecten van de werkervaring (bijv. salaris) kunnen zijn als onderdeel van de gehele werkervaring. Dit laatste soort contract is specifiek van belang binnen de context van dit onderzoek aangezien er onderzoek wordt gedaan rond maatwerkbedrijven.

Kortom, het creëren van een positief psychologisch contract kan een belangrijke rol spelen bij het opbouwen van een sterk employer brand. Als werknemers ervaren dat hun werkgever eerlijk, betrouwbaar en betrokken is, zullen ze eerder geneigd zijn om positief te spreken over hun werkgever en het bedrijf aanbevelen bij anderen. Dit kan leiden tot een sterke employer brand en een positief imago, wat op zijn beurt kan helpen om talent aan te trekken en te behouden. Dus, het nakomen van het psychologische contract kan een positieve impact hebben op employer branding. Daarnaast kan het employer brand ook een impact hebben op het psychologisch contract aangezien het employer brand voordelen communiceert wat op zijn beurt leidt tot bepaalde verwachtingen binnen het psychologisch contract.

De volgende antecedent die besproken wordt is de ondersteuning die de onderneming biedt aan de werknemers.

Perceived organizational support

Wanneer werknemers het gevoel hebben dat ze veel ondersteuning ervaren van hun werkgever, dan heeft dit een positief effect op employer branding. Wanneer werknemers bijvoorbeeld sterke ondersteuning ervaren, zijn ze eerder geneigd gedragingen te vertonen die een positieve impact hebben op de employer brand, zoals het promoten van de organisatie als een goede werkplek (Eisenberger et al., 1986). Perceived organizational support richt zich tot de perceptie van werknemers over hoe waardevol een bedrijf hun bijdragen ziet en hoe bezorgd het bedrijf is over hun welzijn, dat kunnen werknemers afleiden uit de ondersteuning die ze krijgen van de werkgever (Eisenberger et al., 1997). Wanneer werknemers ervaren dat de organisatie hun bijdragen en welzijn waardeert, voelen ze zich verplicht om iets terug te geven (CIPD 2011), waardoor ze beter presteren, meer innovatief zijn en minder afwezigheid en verloop vertonen (Eisenberger et al. 1997; Meyer en Allen, 1997). Perceived organizational support gaat dus over de steun die werknemers ervaren van de onderneming op verschillende vlakken, zoals loopbaanondersteuning of problemen bij de combinatie van werk en privé.

Bovendien is de kwaliteit van leiderschap binnen een onderneming ook een factor die de employer branding kan beïnvloeden.

Kwaliteit van leiderschap

Een hogere kwaliteit van leider-werknemers interacties verklaart de positieve werkrelaties tussen leidinggevenden en werknemers die worden gekenmerkt door interpersoonlijk vertrouwen en ondersteuning (Bauer & Green, 1996; Liden & Graen, 1980). Specifiek bevorderen leiders die een vertrouwelijk imago hebben de vrijwillige naleving van werknemers van hun richtlijnen, toewijding van werknemers aan organisatiedoelen en de bereidheid van werknemers om extra inspanningen te leveren (Barney & Hansen, 1994; Connell et al., 2003).

De leiders van elk bedrijf beheren de reputatie, de acties van leiders zijn symbolisch belangrijker dan operationeel (Davies & Chun, 2010) De leider fungeert als een belangrijke bron van informatie over het bedrijf voor financiële markten, media en lokale/nationale overheid, klanten en voor huidige en potentiële werknemers (Davies & Chun, 2010).

Employer branding heeft dus betrekking op de filosofie van de leider. Wanneer we het hebben over Apple dan denken we spontaan ook aan Steve Jobs. Geen enkele investering optimaliseert de voordelen van employer branding tenzij de publiekelijke leiders zelf de employer branding beloftes kunnen waarmaken en ze over de volledige organisatie kunnen verspreiden (Minchington, 2005).

Relatie employee engagement en employer brand

Zoals eerder vermeld zijn bevoegenheid en employer branding nauw met elkaar verbonden, waarbij elk concept een invloed heeft op het andere concept. Bevoegen werknemers spelen een cruciale rol bij het vormgeven van het employer brand door middel van hun gedrag, houding en interacties. Bevoegen werknemers zijn eerder geneigd tot positief werkgedrag, zoals hogere productiviteit en proactief meedenken over innovaties, wat bijdraagt aan een positief employer brand (Berthon et al., 2005). Daarnaast communiceert een sterk employer brand effectief de waarden en cultuur van de organisatie, waardoor het aantrekkelijk wordt voor individuen die waarschijnlijk aansluiten bij de missie van de organisatie en volledig betrokken zijn bij hun werk (Backhaus & Tikoo, 2004). Bovendien kunnen initiatieven op het gebied van employer branding een directe invloed hebben op bevoegenheid van werknemers, een goed gedefinieerd employer brand stelt duidelijke verwachtingen over de waarden en visie van de onderneming, waardoor werknemers begrijpen hoe hun werk bijdraagt aan de overkoepelende doelstellingen van het bedrijf. Dat gevoel van een doel hebben bevordert een hoger niveau van bevoegenheid (Backhaus & Tikoo, 2004).

Wanneer organisaties investeren in initiatieven die het welzijn van medewerkers en groei mogelijkheden verbeteren, versterkt dit het psychologische contract tussen beide partijen. Als gevolg hiervan voelen werknemers zich gewaardeerd en gemotiveerd om actief betrokken te zijn bij hun taken (Berthon et al., 2005).

Bevoegen werknemers kunnen bovendien fungeren als merkambassadeurs, die het employer brand nog eens versterken. Hun toewijding, enthousiasme en tevredenheid dienen als signalen naar potentiële werknemers. Bovendien geeft de studie van Backhaus en Tikoo (2004) aan dat medewerkers die bevoegen zijn en zich identificeren met het merk van hun organisatie eerder geneigd zijn om positieve mond-tot-mondcommunicatie over hun werkplek te bevorderen. Dit soort informele communicatie, vaak aangewakkerd door sociale interacties, kan een krachtig

middel zijn om externe percepties van het employer brand vorm te geven. Bovendien concludeerde het onderzoek van Macey en Schneider (2008) dat bevlogen werknemers hun persoonlijke waarden afstemmen op de merkwaarden van de organisatie, waardoor ze eerder enthousiasme en oprechte toewijding vertonen op het werk.

Tot heden toe blijkt er geen literatuur beschikbaar die specifiek onderzoekt of er een verschil bestaat in de relatie tussen employee engagement en employer branding tussen reguliere bedrijven en maatwerkbedrijven/sociale ondernemingen.

Methodologie

Onderzoeksmethode

Het onderzoek naar de relatie tussen employee engagement en employer branding binnen het maatwerkbedrijf Bewel zal worden uitgevoerd middels een kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek is niet specifiek beter dan een kwantitatief onderzoek of andersom (Mortelmans, 2020). Beide vormen van onderzoek hebben voor- en nadelen. Kwalitatief onderzoek is zeer geschikt om een diepgaand inzicht te krijgen in de percepties en ervaringen van de betrokkenen over het onderwerp. In dit onderzoek zijn we op zoek naar de percepties en ervaringen van de maatwerkers en directieleden wat betreft de employee engagement en de employer branding, om dit op een nauwkeurige en correcte manier te doen is een kwalitatief onderzoek het meest geschikt.

Voor dit onderzoek zullen er 8 verschillende interviews worden afgenomen met mensen van de directie van Bewel, evenals met werknemers. Het onderzoek wordt gedaan aan de hand van diepte-interviews met de respondenten. Tijdens het interview wordt er een band geschept tussen de interviewer en de respondent waardoor de respondent zich meer op zijn of haar gemak kan voelen (Mortelmans, 2020). Het doel is om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de bevelogenheid van maatwerkers en de manier waarop het employer brand van Bewel als werkgever wordt ervaren door de maatwerkers en welke factoren een invloed hebben op engagement enerzijds en op employer branding anderzijds. Daarnaast zijn we ook geïnteresseerd in hoe het HR beleid binnen de sector de betrokkenheid van werknemers probeert te stimuleren.

Het onderzoek van dit onderzoek is inductief. Inductief wilt zeggen dat men vertrekt vanuit specifieke waarnemingen en op basis daarvan algemene uitspraken doen over het onderwerp (Baarda et al., 2018). In dit onderzoek worden de interviews geanalyseerd en op basis daarvan worden uitspraken gedaan met behulp van de literatuur.

Steekproef

Om te onderzoeken wat de relatie is tussen employee engagement en employer branding binnen maatwerkbedrijven, werd er een selecte steekproef gemaakt. De steekproef van de respondenten met betrekking tot de directieleden werd selectief geselecteerd vanwege de functie en departement waarin deze tewerk is gesteld. Het is enkel relevant om een interview af te nemen met een directielid die ook effectief bezig is met de materie die wij onderzoeken. Deze respondenten kwamen dus uit verschillende departementen van de bedrijven namelijk, het operationeel departement, de HR-afdeling en de communicatieafdeling. We kunnen daarom stellen dat dit deel van het onderzoek gebaseerd is op purposeful sampling, waarbij de respondenten bewust door de onderzoeker worden gekozen in overeenstemming met het doel van het onderzoek (Suri, 2011).

De steekproef van maatwerkers/werknemers werd samengesteld op basis van de kennis die het maatwerkbedrijf zelf had over hun medewerkers. De maatwerkers die deelnamen aan de interviews werden geselecteerd door de directie van Bewel zelf, omdat zij een idee hadden van wie over de benodigde kennis beschikte over ons onderwerp en wie voldoende ervaring had binnen de organisatie om valide antwoorden te kunnen geven.

Toegang tot het veld werd verkregen via mijn opgebouwde netwerk tijdens mijn stage bij Bewel. Tijdens mijn stage heb ik contact gelegd met zowel maatwerkers als directeurs van de onderneming, waardoor ik toegang kreeg tot het personeel van Bewel en Groep Maatwerk.

Nummer respondent	Geslacht	Ervaring	Bedrijf	Functie
1	Man	11 jaar	Bewel	Directie
2	Vrouw	3 jaar	Bewel	Directie
3	Vrouw	12 jaar	Groep maatwerk	Directie
4	Man	32 jaar	Bewel	Werknemer
5	Man	8 jaar	Bewel	Werknemer
6	Vrouw	15 jaar	Bewel	Werknemer

7	Vrouw	3 jaar	Bewel	Werknemer
8	Vrouw	5 jaar	Bewel	Werknemer

Dataverzameling

Om de interviews te ondersteunen wordt er een interviewleidraad opgesteld met vragen die peilen naar de initiatieven die Bewel neemt om zich als goede werkgever te profileren naar potentiële werknemers. Daarnaast zal er worden gekeken naar welke HR initiatieven er ingezet worden om de bevoegenheid van maatwerkers te vergroten, zoals opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, beloningen en de mate van vrijheid die maatwerkers hebben in hun werk.

Bovendien zullen er ook interviews worden afgenomen met maatwerkers om hun perceptie en ervaringen van de employer branding en employee engagement binnen Bewel te begrijpen. Hierbij zal worden gekeken naar de manier waarop zij Bewel als werkgever ervaren, de mate van engagement die zij voelen bij hun werk en de redenen daarvoor. Ook zal worden onderzocht hoe zij de communicatie van de kernwaarden en visie van Bewel ervaren en in hoeverre deze bijdragen aan de engagement en motivatie van de maatwerkers.

Alle interviews worden op verplaatsing bij Bewel zelf afgenomen. Dit biedt een meer authentieke context voor de interviews en kan de deelnemers helpen om open en eerlijk te zijn over hun ervaringen en perspectieven. De keuze om voor onsite interviews te kiezen is vanwege de doelgroep, door in een vertrouwde omgeving van de maatwerkers het interview af te nemen, zodat ze hopelijk meer op hun gemak zijn. Daarnaast worden de interviews mits toestemming van de respondent opgenomen, zodat ze later geanalyseerd en getranscribeerd kunnen worden. Dit maakt een nauwkeurige analyse van de data mogelijk en zorgt ervoor dat de bevindingen van het onderzoek gebaseerd zijn op de feitelijke uitspraken van de respondenten.

Door de combinatie van interviews met zowel directieleden als maatwerkers en daarnaast ook nog de opname van de interviews, biedt de dataverzameling een diepgaand inzicht in de percepties van de betrokkenen over de relatie tussen employee engagement en employer branding binnen Bewel.

Bij een interview heeft de onderzoeker toegang tot rijke informatie die bijvoorbeeld bij een enquête niet te verkrijgen is. Bij een interview is er persoonlijk contact met de respondent, waardoor er ook non-verbaal gedrag kan geobserveerd worden of waarnemen bij welke vraag de respondent moeite heeft of veel over te vertellen heeft. Op deze manier krijg je een diepgaand inzicht in het verhaal van de respondent.

Tot slot zal er gebruikgemaakt worden van een semi-gestructureerd interview. Er is voor mij als interviewer ruimte om in te spelen op de antwoorden van de respondenten en om een diepgaand gesprek te creëren. Het geeft mij de mogelijkheid om bepaalde onderwerpen meer belangstelling te geven en in te spelen op belangrijke onderwerpen.

Data-analyse

De interviews werden opgenomen met behulp van de "Dictafoon" applicatie op een iPhone XR. Op die manier kunnen de interviews opnieuw beluisterd worden zodat ze individueel getranscribeerd kunnen worden. Na het transcriberen van de interviews kunnen ze op een eenvoudige manier geanalyseerd worden. Deze analyse werd uitgevoerd volgens een coderingsproces, dat bestaat uit drie hoofdfasen zoals beschreven door Corbin en Strauss (1990).

De eerste fase van het coderingsproces wordt het open coderen genoemd. Tijdens deze fase worden bijpassende codes toegekend aan elk relevant fragment of stuk tekst uit de interviews. Deze codes geven aan waar het fragment over gaat en wat het thema ervan is. In deze fase is het gebruikelijk om breed te coderen, dat wil zeggen dat de codering ruim wordt toegepast (Williams & Moser, 2019).

In de tweede fase wordt er axiaal gecodeerd. Hierbij worden mogelijke verbanden gelegd tussen de verschillende codes die in de vorige fase zijn toegekend. Het doel van deze fase is om vergelijkbare open codes onder te brengen in een overkoepelende axiale code (Williams & Moser, 2019). In essentie worden enkele open codes samengevoegd tot een meer algemene axiale code en op die manier ontstaan de concepten.

De derde en laatste fase van het coderingsproces is het selectief coderen. Tijdens deze fase worden de axiale codes met elkaar verbonden en wordt er geprobeerd een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag (Mortelmans, 2020). Axiale codes worden met elkaar verbonden wanneer ze betrekking hebben op hetzelfde onderwerp. In deze fase worden de concepten onderling gerelateerd tot een overkoepelende theorie.

Ethische aspecten

Wat betreft de ethische aspecten verduidelijk ik wie ik ben en wat het doel van het onderzoek is. Er wordt benadrukt dat er geen enkele vorm van misleiding of dwang te pas komt aan het onderzoek. Indien de geïnterviewde zich onprettig voelt bij een vraag hoeft hij deze niet te beantwoorden. Daarnaast zijn de interviews die worden afgenomen volledig anoniem. Er wordt

niet naar de werknemers verwezen. Hierdoor zou de geïnterviewde zich meer open kunnen stellen, aangezien er minder rekening gehouden moet worden met sociaal wenselijke antwoorden. Dit omdat de identiteit van de persoon in kwestie onbekend blijft. Onderzoek heeft aangetoond dat het gevoel van anonimiteit de druk om sociaal wenselijke antwoorden vermindert, waardoor mensen meer geneigd zijn om eerlijker te reageren. Een studie van Skitka et al. (2005) ontdekte dat anonimiteit leidt tot meer openhartige en minder sociaal wenselijke reacties.

Bovendien is het belangrijk om rekening te houden met de specifieke doelgroep die onderzocht wordt in deze studie. Aangezien de focus ligt op arbeiders met een afstand tot de arbeidsmarkt, komen verscheidene specifieke overwegingen naar voren die een aanzienlijke rol spelen. Zo werd er in de studieleidraad voor geadviseerd om heel simpele en laagdrempelige woorden te gebruiken. Dit doelbewuste taalgebruik heeft tot doel de drempel voor de doelgroep zo laag mogelijk te houden, zodat de inhoud begrijpelijk en benaderbaar is voor de maatwerkers. Ook werden er bewust heldere en ondubbelzinnige formuleringen van de vragen geïmplementeerd om verwarring te minimaliseren. Door deze aanpak wordt gewaarborgd dat de gegevens nauwkeurig en representatief zijn.

Daarnaast zal er bij elk interview een informed consent getekend worden door de respondent. Hierin staat vermeld dat er geen juiste of foute antwoorden mogelijk zijn, de respondent een vraag mag weigeren te beantwoorden en dat de deelname volledig vrijwillig is. Daarnaast geeft de informed consent aan dat de resultaten van het interview gebruikt mogen worden voor wetenschappelijke doeleinden en dat deze gepubliceerd mogen worden. Tot slot mag een respondent zich ten alle tijde terugtrekken uit het interview.

Kortom, de informed consent zorgt ervoor dat alle partijen goed geïnformeerd is over de werking van het interview en onderzoek.

Onderzoeksresultaten

In het volgende onderdeel worden de gevonden onderzoeksresultaten besproken aan de hand van citaten uit de getranscribeerde interviews. Daarnaast worden de resultaten die uit de analyse van de interviews komen vergeleken met de literatuur.

Employee engagement

De eerste thematische cluster handelt over de opvattingen en ervaringen rond employee engagement van de respondenten. Dit werd uitbundig bevraagd in de interviews zowel bij de directieleden als bij de maatwerkers. Een belangrijke inleidende vraag is wat de respondenten precies verstaan onder employee engagement, in sommige gevallen was tevredenheid en betrokkenheid het overkoepelende antwoord. Als we dat vergelijken met de literatuur rond dit

topic dan zien we dat de respondenten een vrij gelijkaardige definitie hebben ten opzichte van de literatuur. Zo omschreef Schaufeli (2013) het als een psychologische toestand waarin werknemers zich betrokken voelen bij het succes van het bedrijf. Deze definitie komt grotendeels overeen met de beschrijvingen die door de respondenten werden gegeven.

"In mijn ideale scenario draait het allemaal om betrokkenheid, en dat is van wezenlijk belang, het gevoel dat mensen echt betrokken zijn. Voor mij is betrokkenheid ook nauw verbonden met verantwoordelijkheid nemen. Het betekent dat mensen verder willen denken, bereid zijn om situaties aan te pakken. Hiermee bedoel ik niet per se dat mensen extra uren moeten werken, maar eerder dat wanneer zich een situatie voordoet, die persoon zelf gaat nadenken over hoe ermee om te gaan, wat mogelijke oplossingen zouden kunnen zijn, en dergelijke." (Respondent 2)

"Voor mij betekent dat heel veel, dat is die verandering die we echt wel gemaakt hebben, vroeger was het heel top-down beleid die opgelegd werd. En nu net het omgekeerde, dat iedereen de mogelijkheid heeft om te participeren, om verantwoordelijkheid te nemen, om initiatief te nemen, om reclamebord te zijn. Mensen dus echt enthousiast te laten zijn over het werk." (Respondent 1)

Bovendien werd het belang van inzetten op employee engagement ook meermaals benadrukt door de respondenten. Gezien de huidige economische situatie zoals de arbeidskrapte en war on talent is employee engagement belangrijker dan ooit.

"Specifiek binnen bewel, ik denk dat dat binnen elk bedrijf wel een belangrijke factor is. Zonder engagement doet iedereen zijn job wel, maar niet meer en niet minder, ik denk in deze economisch uitdagende tijden, na het verhaal van vorig jaar waar we zwaar verlies hebben gemaakt dat iedereen wel zijn verantwoordelijkheid moet nemen en ook de kans moet krijgen om die te nemen. Zonder engagement gaat dat nooit lukken, en we willen ook echt dat onze maatwerkers groeien en zich ontwikkelen, we hebben bevlogen monitoren nodig die enthousiast omgaan met die maatwerkers, want als die daar al tegen hun goesting staan dan gaat dat overgedragen worden op onze maatwerkers, dan komt het nooit goed. Iedereen moet er dus graag zijn en alleen dan krijg je een mooi resultaat." (Respondent 1)

"Gezien de krapte op de arbeidsmarkt, alle bedrijven lopen daar tegenaan op het vinden van mensen. Ik denk dat als je goede mensen hebt, je er alles aan doet om ze te houden. Dan moet je als werkgever meedenken over hoe ik mijn mensen gelukkig en gemotiveerd houd." (Respondent 2)

"Om mensen te houden, het is moeilijk om ze te vinden dus is het belangrijk om ze te houden. De concurrentie is er ook qua maatwerkbedrijven waar maatwerkers eventueel zouden kunnen overstappen als ze niet tevreden zijn bij het ene maatwerkbedrijf. Die

onderlinge concurrentie speelt er wel dus het is niet onbelangrijk om uw mensen tevreden te houden. Ik denk dat dat voor elk bedrijf belangrijk is.” (Respondent 3)

Het vervolg van deze thematische cluster zal toegewijd worden aan de factoren die belangrijk zijn om employee engagement te stimuleren aan de hand van de antwoorden van de respondenten. Er zal rekening gehouden worden met wat maatwerkers stimuleert om bevlogen te handelen en daarnaast wat de directie denkt dat maatwerkers stimuleert om bevlogen te werken. Na een grondige analyse van de interviewresultaten is vastgesteld dat de directie een nauwkeurig inzicht heeft in de drijfveren die maatwerkers motiveren om bevlogen te handelen tijdens het werk. De factoren die door de maatwerkers werden benadrukt, zijn in lijn met de onderwerpen die door de directie besproken werden.

Een eerste belangrijke factor die ervoor zorgt dat de werknemers van Bewel bevlogen zijn is vrijheid geven aan de werknemers. Zowel de leden van de directie als de maatwerkers benadrukten hoe belangrijk het is om vrijheid te ervaren in het werk. De maatwerkers gaven aan dat ze veel vrijheid ervaren op vlak van aanvragen van vakantiedagen, voor hen was dat een aspect dat zorgde voor een betere werkervaring en bijgevolg tot een hogere mate van bevlogenheid. Veel van de antwoorden die naar voren werden gebracht gedurende de interviews, kwamen ook overeen met de literatuur over dit concept. Gagné en Deci (2005) hebben aangetoond dat werknemers die meer vrijheid krijgen binnen hun werk, een hogere bevlogenheid hebben bij hun werk, waardoor werknemers minder snel geneigd zijn om de onderneming te verlaten. Kortom, zowel de respondenten als de literatuur geven aan dat vrijheid een belangrijke factor is die employee engagement tot gevolg kan hebben.

“Ook de vrijheid die ik hier krijg in mijn job vind ik een soort van waardering. Ik mag eigenlijk zelf kiezen hoe ik mijn dag indeel zolang op het einde van de dag het werk maar gedaan is, ik krijg hier dus heel veel vrijheid, en dat is wel iets dat mij een positief gevoel geeft over dit werk en over Bewel.” (Respondent 4)

“Ja, wij krijgen heel veel vrijheid. Wij moeten verlof niet eens via bovenaf laten gaan, want ze zegt ‘als ik weet dat het onder jullie geregeld is, dan keur ik dat gewoon goed want dan ga ik ervan uit dat dat in orde is’. Zolang wij ons best doen krijgen wij heel veel vrijheid. We worden ook niet constant op onze vingers gekeken, ze gaat ervan uit dat alles goed gedaan wordt en dat alles ook gedaan wordt op tijd dus dat is ook wel fijn dat je dat vertrouwen krijgt van de baas. Die vrijheid die ze mij geven, dat zorgt er wel voor dat ik mijn werk positiever ervaar en motiveert mij om mijn best te doen” (Respondent 5)

“Ik weet voor een gewone werknemer dat autonomie één van de aspecten is die maakt als je tevreden bent in uw job of niet, Dat geldt voor maatwerkers natuurlijk ook, het gevoel hebben dat je een aantal zaken zelf kunt beslissen. Volgens ons is dat dus wel een aspect dat kan bijdragen aan de engagement van de werknemers” (Respondent 3)

"We krijgen ook heel veel vrijheid op vlak van ons werk, we mogen veel zaken op onze manier doen zolang het maar gedaan is op het einde van de dag. Voor mij is dat iets heel goed, waardoor ik nog liever naar mijn werk kom" (Respondent 6)

Een tweede opvallende factor die kan bijdragen tot bevlogenheid is de sociale ondersteuning van de collega's. Tijdens de interviews met de maatwerkers werd in elk interview gehamerd op hoe tevreden de maatwerkers zijn over de collega's en hoe dat kan leiden tot een betere werkervaring. Deze bevinding wordt bovendien ondersteund door bestaande literatuur. In overeenstemming met Eisenberger et al. (1996) wordt gesteld dat werknemers die zich gesteund voelen door hun collega's een hogere mate van bevlogenheid kunnen ervaren tijdens hun werk. Daarnaast draagt dat ook bij aan een verminderde neiging om de organisatie te verlaten.

"Zoals ik al zei is Bewel een heel fijne omgeving om in te werken omdat collega's zo behulpzaam en vriendelijk zijn, daardoor wordt het werk ook veel aangenamer om te doen. Ik mag hier altijd alles aan iedereen vragen en ik word altijd verder geholpen door iedereen ongeacht welke functie die persoon heeft." (Respondent 6)

"En als er iets is kan ik altijd met werknemers van Bewel praten. Iedereen wilt u altijd helpen en dat vind ik ook leuk aan Bewel, maakt niet uit welke functie die persoon heeft, iedereen is geïnteresseerd in uw verhaal. Die ondersteuning en menselijkheid van de collega's zorgt ervoor dat de werkervaring veel leuker is en waardoor ik nog liever naar mijn werk kom." (Respondent 4)

"Ik denk dat ik dat wel mag zeggen dat ik en de andere directieleden wat dat betreft ook wel behoorlijk toegankelijke figuren zijn. Als mensen vragen voor een gesprek met mij of iemand anders van directie dan zullen wij ook snel toehappen in plaats van te zeggen 'je moet daarvoor bij die of die persoon zijn.' Dus ik denk dat een behoorlijke toegankelijkheid is die wel bijdraagt aan de tevredenheid" (Respondent 2)

"Ik vind dat de sfeer hier wel iets is wat mij tevreden maakt om hier te werken, een groot deel waarom ik zo graag naar het werk kom is door de collega's, de sfeer die er hangt door hun en de ondersteuning die ik krijg wanneer er eens iets niet zo goed loopt" (Respondent 7)

Een belangrijk onderdeel dat valt onder het aspect van sociale ondersteuning, is het gevoel van waardering/erkenning die werknemers ervaren tijdens hun werk. Werknemers het gevoel geven dat hun werk gewaardeerd wordt kan volgens onze respondenten leiden tot een hogere mate van

bevlogenheid. Die waardering en erkenning is ook een aspect dat in de literatuur aangehaald wordt. Volgens Bakker et al. (2012) hebben werknemers die zich gewaardeerd voelen voor hun werk, een hogere mate van bevlogenheid.

"We geven regelmatig bijsturende feedback om te zorgen dat onze mensen blijven ontwikkelen, maar ook successen vieren. Wij proberen onze werknemers daarmee het gevoel te geven dat hun werk ook echt gewaardeerd wordt en dat zorgt er volgens mij voor dat ze tevredener zijn op het werk." (Respondent 1)

"Ik krijg regelmatig feedback en schouderklopjes van mijn baas, ik voel mij dus wel echt gewaardeerd hier als werknemer. En dat is ook wel iets dat mij een positiever gevoel geeft om hier te werken" (Respondent 4)

"Ik voel mij enorm gewaardeerd hier bij Bewel, ik krijg regelmatig feedback van collega's. Dat kan een schouderklopje zijn van 'goed gedaan' maar ook feedback waardoor ik mijn werk beter kan doen. Dat vind ik heel positief aan mijn werk." (Respondent 6)

"Ik vind de waardering dat dat ook een groot deel is waarom ik hier zo graag kom werken, iedereen komt wel werken voor zijn centen maar als je niet gewaardeerd wordt, daar knap je ook op af na een tijd, maar die krijg ik hier wel enorm" (Respondent 8)

Daarnaast bleek het volgens de respondenten ook belangrijk te zijn dat de organisatie kansen biedt aan de werknemers. Zowel de maatwerkers als directie benadrukten het belang van het creëren en bieden van kansen. Met kansen werd voornamelijk gericht op ontwikkelingsmogelijkheden gedurende de loopbaan van de werknemer. Het aanbieden van groeikansen wordt door de respondenten beschouwd als een cruciale factor die kan bijdragen aan de bevlogenheid van een werknemer. Wanneer we deze resultaten vergelijken met wat er in de literatuur gezegd wordt, is er een grote overeenkomst tussen de literatuur en de antwoorden van de respondenten. De literatuur zegt namelijk dat werknemers die uitgedaagd worden in hun job en mogelijkheden krijgen om te groeien in hun werk, een hogere bevlogenheid binnen de onderneming ervaren (Shuck & Wollard, 2010).

"Ook daar aangekoppeld zijn de groeikansen die wij geven aan onze mensen, dat we daar ook veel bewuster mee bezig zijn. Daarmee bedoel ik opleidingen en ontwikkeling maar ook doorstromen en doorgroeien, dat was hiervoor ook ongekend. Dat kan binnen maatwerkers maar ook binnen de omkadering, dat mensen van monitor naar assistant-sitemanager of sitemanager gepromoveerd worden. Of een Petra die voorheen medewerker sociale dienst was naar HR is doorgestroomd. Vroeger was dat eigenlijk not done hier, daar haalden ze vroeger iemand extern voor." (Respondent 2)

"Toch wel een gevoel van voldoening, ik bedoel, je krijgt hier heel veel kansen. De reguliere markt is niet altijd even gemakkelijk om die kansen te krijgen en hier krijg ik die wel. ik zie welke kansen mensen hier krijgen ook op vlak van ziekte, zoals ik al zei mensen krijgen hier heel veel nieuwe kansen. Bij andere bedrijven denk ik dat ze u al lang aan straat zetten dan. Maar vooral de doorgroeimogelijkheden, ik zit hier nu 3 jaar op deze functie maar ik had nooit gedacht dat ik hier zou kunnen geraken. Daardoor kun je dat eigenlijk alleen maar positief ervaren hier bij Bewel." (Respondent 5)

"Ik merk ook dat de mensen hier veel kansen krijgen om door te groeien. Ook ik ben al zo kunnen doorgroeien tot de job waar ik momenteel ben, en daar ben ik enorm trots op." (Respondent 6)

"Iets wat dat bij mij ook ervoor zorgt dat ik hier graag werk, is de ontwikkeling die ik krijg hier, wij krijgen heel vaak ontwikkelingscursussen of momenten waarop wij onszelf kunnen verder ontwikkelen, ik vind dat ook iets heel belangrijk" (Respondent 8)

Aansluitend en gelijkaardig aan de sociale ondersteuning van collega's, is de sfeer en bedrijfscultuur die heerst binnen de organisatie ook belangrijk. De meeste respondenten benadrukten hoe belangrijk de cultuur en de sfeer op de werkvloer zijn om bevlogenheid te bevorderen. Het is belangrijk dat werknemers ook effectief een leuke dag hebben en dat ze zich kunnen amuseren op het werk. De bedrijfscultuur van de onderneming moet aansluiten bij de persoonlijkheid van de werknemer. Dat onderdeel werd in de literatuur ook genoemd namelijk, dat de bedrijfscultuur een element is dat kan bijdragen aan employee engagement. Studies van Saks (2006) en Chatman en Caldwell (1991) hebben aangetoond dat een bedrijfscultuur die positief wordt ervaren en een goede culturele fit tussen werknemers en de organisatie kan leiden tot een hogere mate van bevlogenheid onder werknemers.

"Wat volgens mij ook belangrijk is is dat het werk ook plezant is, wij vormen een warm team, wij amuseren ons, onder de middag even samen eten, wij hebben gewoon plezier. Ik denk dat dat voor jonge mensen belangrijk is, natuurlijk is het ook belangrijk dat ze loon krijgen maar je wilt toch ook gewoon een leuke dag hebben. Dus ik denk dat dat wel een grote impact heeft op bevlogenheid." (Respondent 3)

"Ik denk dat als een bedrijf op de gewone niveaus zit qua loon en extralegale voordelen, dat het vooral de cultuur is die ervoor zorgt dat werknemers bevlogen zijn. Zo zijn wij bijvoorbeeld een paar jaar geleden veranderd van een top-down beleid, naar het totaal omgekeerde. Iedereen krijgt nu de mogelijkheid om verantwoordelijkheid te nemen en om initiatief te nemen. Die switch in bedrijfscultuur heeft volgens mij wel degelijk een impact gehad op de engagement van onze werknemers." (Respondent 1)

"Zoals ik al zei de sfeer die hier hangt, ook de bedrijfscultuur die is enorm goed. Toen ik hier begon te werken in 2020 was dat heel hiërarchisch, met enorm veel verschillende directeurs.

In 2021 hebben ze dat helemaal omgegooid naar een heel open cultuur en een cultuur waar iedereen gelijk is aan iedereen. Die switch in cultuur is iets wat voor veel mensen als enorm positief wordt ervaren" (Respondent 7)

"Ik werk hier nu al enkele jaren, en in 2021 is er een verandering gekomen in de bedrijfsstructuur en cultuur, Bewel is toen van een van bovenaf gestuurde organisatie naar een heel open en menselijke structuur veranderd. Ik en mijn collega's konden meer initiatief tonen, verantwoordelijkheid tonen en dat is iets wat ik wel merk dat dat enorm heeft bijgedragen aan mijn bevlogenheid tijdens het werk. En ik merk dat dat onder mijn collega's hetzelfde is voor een groot deel" (Respondent 8)

Employer branding

De tweede thematische cluster gaat over de opvattingen van de respondenten over employer branding. Gedurende de interviews werd aan de respondenten gevraagd wat zij verstaan onder employer branding. Over het algemeen hebben de respondenten daar een gelijkaardig antwoord op namelijk, de organisatie profileren als een goede werkgever voor werknemers. De respondenten waren ervan op de hoogte dat employer branding alsmaar belangrijker wordt vanwege de krapte op de arbeidsmarkt. Concluderend kunnen we stellen dat de definities uit de literatuur grotendeels overeenkomen met de antwoorden die uit de interviews naar voren zijn gekomen. Zo omschreven Martin en Beaumont (2003) employer branding als het beheren van het imago van een organisatie, en de meeste respondenten uit de interviews deelden een vergelijkbare visie.

"Ja, ik denk zoals voor veel bedrijven, zorgen dat je jezelf profileert als een aantrekkelijke werkgever. Gegeven de war on talent en de krapte op de arbeidsmarkt toch mensen warm kunnen maken voor een job bij ons." (Respondent 3)

"Maar we zijn ons daar bewust van dat we ons als Bewel veel meer moeten promoten als goede werkgever en daar zijn we wel stappen in aan het zetten." (Respondent 1)

"Employer branding, eigenlijk wat ik daarvan hier belangrijk vind, is eigenlijk de mensen vinden die we nodig hebben, mensen tewerkstellen, dat is onze eerste prioriteit en dan vooral mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt." (Respondent 2)

Echter, een andere respondent vond het belangrijker om in te zetten op het bevlogen houden van werknemers, en niet op het aantrekken van potentiële werknemers door allerlei extralegale voordelen te bieden. Deze uitspraak kunnen we linken aan een conclusie uit een studie van Moroko en Uncles (2008), daar werd enerzijds een onderscheid gemaakt tussen interne employer branding dat zich voornamelijk richt op het huidige personeel. Anderzijds was er de externe employer branding, daar lag de focus op het aantrekken van potentiële werknemers. Deze respondent vindt

vooral het interne employer branding belangrijk, er moet volgens hem/haar meer aandacht worden gegeven aan het creëren van een aantrekkelijk intern employer brand waardoor de huidige werknemers meer bevoegen gaan handelen.

"Ik vind dat soms wel wat overroepen, ik vind het eigenlijk belangrijker dat mensen die hier zijn dat die content zijn, en zich betrokken voelen en gehoord voelen dan dat ge ze probeert te lokken met van alles en nog wat." (Respondent 2)

Een belangrijke reden om aan employer branding te doen is de negatieve connotatie rond maatwerkbedrijven die circuleert onder de bevolking. De algemene bevolking alsook de potentiële werknemers van maatwerkbedrijven hebben een negatieve associatie met maatwerkbedrijven. Deze negatieve bijklank die de sector heeft houdt mensen tegen om te kiezen voor een maatwerkbedrijf als werkgever. Een maatwerkers haalde expliciet in het interview aan dat die negatieve associatie met maatwerkbedrijven hem/haar heeft doen twijfelen om de job aan te nemen.

"Vroeger en nu nog waarschijnlijk werd er denigrerend gekeken naar de mensen van Bewel. Da moeten we er toch wel uitkregen vind ik, dat is ook wat mij tegenhield en ook andere mensen om hier te komen werken" (Respondent 5)

"Bewel heeft momenteel een minder goede profilering naar de buitenwereld toe, zeer veel mensen denken nog steeds dat wij enkel dozen plooiën, dat we eigenlijk maar bezigheidstherapie zijn, maar wij doen zoveel meer dan dat. Van dat beeld moet Bewel af proberen te geraken" (Respondent 7)

Bovendien bevestigen de leden van de directie van de maatwerkbedrijven dat die negatieve bijklank van de onderneming negatieve gevolgen heeft voor hun rekruteringsproces..

"En zeker ook bij onze maatwerkers, er zijn wat doelgroepen waar bewel geen goede naam heeft, ik zeg maar de mijncités daar vinden we heel moeilijk mensen terwijl daar wel potentieel zit. Maar daar heeft de naam Bewel een heel negatieve bijklank en daar moeten we echt op gaan werken. Daar moet een stuk van af en aan die mensen laten zien dat Bewel echt wel een goede werkgever is. Zeker voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt." (Respondent 1)

"Da is ook een uitdaging van iedereen in onze sector, dat als ze vragen van waar werkt gij, en als ge dan zegt bij een maatwerkbedrijf dan is de standaardreactie meestal van 'oei wat is er dan mis met u of waarom zou ge zoiets doen.' Bij de meeste mensen is er nog altijd een negatief beeld over maatwerkbedrijven." (Respondent 3)

"Waar bewel vooral in moet investeren is in de perceptie die vooral in ons netwerk leeft en in het netwerk van de maatwerkers. De mensen die heel vaak de vertrouwenspersoon of

contactpersoon zijn van onze maatwerkers zoals bijvoorbeeld de ouders, bij die mensen merken we tegenwoordig toch nog altijd dat ze het er moeilijk mee hebben als hun zoon of dochter dat etiquette maatwerker krijgt en doorverwezen worden naar bewel.” (Respondent 2)

Een aspect dat regelmatig aangehaald werd op vlak van employer branding was het schetsen van een realistisch beeld over de organisatie als werkgever. Volgens de respondenten is het voldoen aan de beloftes en het inlossen van de verwachtingen een cruciaal aspect van employer branding. Dit wordt bevestigd door de literatuur, in het onderzoek van O’Neill et al. (2001) werd vastgesteld dat realistische vacatures leiden tot een waarheidsgetrouw beeld van de onderneming. Daarnaast concludeerden Coleman en Irving (1997) dat individuen meer aangetrokken zijn tot jobs die worden gepresenteerd met realistische voorbeelden, zoals een huidige werknemer die positief over zijn/haar job spreekt. Een opvallende constatering die naar voren komt uit het jaarverslag van Bewel betreft de verslechterende trend in het personeelsverloop gedurende de recente jaren. Deze trend werpt licht op het feit dat realistische vacatures niet altijd leiden tot een lager verloop zoals gesteld in de literatuur.

“Ik vind het vooral heel belangrijk dat mensen een correct beeld hebben van wie we zijn. Daar vind ik het onze verantwoordelijkheid dus wel, om een correcte weergave te bieden in onze vacatures en functiebeschrijvingen over wie we zijn. Ik vind dat we daar ook wel wat troeven hebben die we mogen uitspelen.” (Respondent 2)“

“Ja, als ik dan terugkom op dat realistisch beeld van wat je bij employer branding wilt doen van wie zijn wij en wat doen wij en je kan dat waarmaken bij de mensen die hier werken, denk ik wel dat dat een win-win is want dan hebben mensen zoiets van ‘dit wist ik toen ik voor Bewel koos en dat blijkt nu ook te kloppen nu ik hier werk’. Dus ik vind dat je daar in die employer branding eerlijk moet zijn van dit is het.” (Respondent 1)

“Je kan wel een mooie campagne uittekenen en u profileren van dat het leuk is om daar te werken maar als niemand daar achter staat dan zal die boodschap niet overkomen.” (Respondent 3)

Veel respondenten gaven aan dat het belang van employer branding alsmaar groter wordt en dat veel bedrijven binnen de sector van de maatwerkbedrijven stilaan beginnen inzetten op employer branding om potentiële werknemers aan te trekken. De reden waarom het binnen de sector belangrijker wordt is vanwege de concurrentie die de laatste jaren speelt, en daarbovenop nog de war on talent die momenteel gaande is. Bij het onderzoek van Dutton et al. (1994) refereren ze ook dat het belang van employer branding groeit omdat de war for talent alsmaar groter wordt.

“Ja, een beetje zoals ik net gekaderd heb, wij vinden dat heel belangrijk maar we doen daar nog te weinig mee. Het gaat alleen maar naar mijn gevoel belangrijker en belangrijker

worden tenzij de economie in elkaar stort en er plots een overschot van arbeid zou zijn. Maar dat is er momenteel absoluut niet en daardoor is employer branding momenteel heel belangrijk om personeel aan te trekken.” (Respondent 1)

“Ik denk, we hadden nu 1 juni een netwerkdag georganiseerd voor onze leden maatwerkbedrijven en voor de mensen die daar werken rond employer branding. Heel veel mensen hadden zich ingeschreven en de meeste maatwerkbedrijven waren daar aanwezig, ik vind dat dat op zich al aantoont dat ze daarmee bezig zijn.” (Respondent 3)

Daarna werd er gevraagd op welke manier ze precies aan employer branding doen, met name de specifieke activiteiten en campagnes die ze bedacht hebben om hun employer brand te versterken. Aansluitend op het vorige paragraaf geeft dit ook aan dat employer branding wordt toegepast door maatwerkbedrijven en dat er belangstelling voor is. Wanneer we citaten van de respondenten bekijken kunnen we concluderen dat de initiatieven goed te categoriseren zijn binnen de bestaande literatuur. Collins en Han (2004) spraken over hoog-en laag betrokken praktijken, we zien dat beide praktijkvormen reeds zijn geïntegreerd binnen Bewel. Als illustratie van een laag-betrokken praktijk die uit de interviews naar voren zijn gekomen, zijn de advertenties in de krant, op youtube enzovoort. Daarnaast is het Bewel duel een voorbeeld van een hoog-betrokken praktijk, het vergt meer inspanning om te begrijpen maar ze zijn zeer effectief. Bovendien hebben Cable en Yu (2006) erop gewezen dat het internet een aanzienlijke invloed heeft op het aantrekken van sollicitanten, vanwege het overvloed aan rijke informatie en interactiemogelijkheden. Uit de interviews kunnen we concluderen dat Bewel al gebruikmaakt van media met hoge rijkdom.

“Zorgen dat we regelmatig in de kranten komen. Daarnaast ook zien dat we veel actiever gaan deelnemen aan jobbeurzen, zelf jobbeurzen organiseren. Opendeurdagen organiseren voor leerlingen zodat daar ook wat instroom is. Dus over het algemeen de naambekendheid groter maken en ook mensen laten inzien dat bewel niet het klassieke beeld is van bezigheidstherapie.” (Respondent 1)

“Sowieso wat reclamecampagnes, en bijvoorbeeld het bewel duel van vorig jaar, daar hebben we een paar BV's gestrikt waarin we duidelijk probeerden te maken hoe het is om voor Bewel te werken. Daar werd een duel van een bedrijfsproces van Bewel tussen een maatwerker en BV gespeeld om een objectief beeld te geven van dit doen we hier. Ik denk dat zo een initiatieven goed zijn om te tonen wat we doen en wie we zijn. Daarnaast zoals ik eerder al zei proberen we heel realistische vacatures te plaatsen waarin we de positieve punten communiceren maar ook zeker de pijnpunten ervan waardoor de sollicitant overal van op de hoogte is.” (Respondent 2)

“Vanaf februari loopt onze campagne rond 'wordt maatwerkcoach', dat is een campagne waar je advertenties ziet passeren op instagram, youtube, facebook enzovoort. Daar kan je

dan op klikken, dan ga je naar een website waar je meer informatie vindt over dat beroep. We zijn daar dus ook op koepelniveau mee bezig omdat we merken dat er grote concurrentie is." (Respondent 3)

Bovendien beweren een aantal respondenten dat de maatwerkbedrijven in de sector een troef hebben die uitgespeeld moet worden op vlak van rekruteren van nieuwe werknemers. De sector is uniek vanwege het soort werk dat ze aanbieden namelijk, het contact met de vloer en het contact met de mensen. Op dat vlak hebben maatwerkbedrijven dus een voordeel om mensen aan te trekken die bepaalde eisen hebben. Albinger en Freeman (1996) bevestigen dat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)-praktijken, zoals maatwerkbedrijven die arbeidsmogelijkheden bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, de bedrijfsreputatie verbeteren en daardoor sollicitanten aantrekken. Daarnaast kan het ook gelinkt worden aan de organizational identification met de waarden en identiteit van Bewel. Bewel heeft een unieke missie en visie die mensen kan aantrekken vanwege de maatschappelijke waarde die ze vervolledigen. Volgens Lievens en Highhouse (2003) kan een sterke organizational identification positief worden geassocieerd met de aantrekkingskracht tot een bepaald bedrijf. Mensen die zich dus sterk identificeren met de waarden, missie en visie van Bewel zijn eerder geneigd om zich kandidaat te stellen als werknemer voor Bewel.

"Maar aan de andere kant zijn we ook uniek omdat we een sociale organisatie zijn. Bijvoorbeeld mensen die graag iets met mensen willen doen maar geen verpleegster willen worden, die kunnen bij ons wel terecht maar het probleem is, ze kennen ons niet en daardoor het beroep ook niet. Dus die onbekendheid speelt ons parten, maar ik denk dat we wel iets uniek hebben, maar mensen moeten het werk en de sector kennen." (Respondent 3)

"Ik denk ook omdat Bewel een maatschappelijk doel vervolledigt, en daardoor een maatschappelijke waarde heeft, dat dat ook mensen kan aantrekken om hier te komen werken. Ik vond dat toch belangrijk toen ik hier begon te werken, dat ze mensen die eigenlijk nergens anders terecht kunnen toch een job kunnen geven" (Respondent 7)

"Ik heb ook specifiek gekozen voor Bewel vanwege het maatschappelijk doel dat zij vertegenwoordigen, ik vind de missie en visie van Bewel heel mooi en dat is iets wat mij ook aantrekt om hier te werken. Ik denk dat dat ook een aspect is die bepaalde mensen kan aanspreken en daardoor ook een troef is" (Respondent 8)

"Wat ik heel hard merk en dan heb ik het over de monitorenfuncties, dat de maatschappelijke meerwaarde die wij bieden als maatwerkbedrijf dat dat voor veel mensen meespeelt om de keuze te maken voor onze sector. Bijvoorbeeld mensen die jaren als teamleider gewerkt hebben die juist de overstap maken omdat zij vinden van 'goh ik mis een stuk contact met de vloer, ik mis tussen de mensen staan, ik mis waardering, ik wil nie*

meer cijfers, ik wil mij ten dienste kunnen stellen van een groep mensen.' Ik denk dat dat een troef is die wij moeten uitspelen" (Respondent 2)

** Monitorenfunctie is een persoon die de leiding geeft aan een groepje van 4-8 maatwerkers, maar zij staan ook mee in voor de productie*

Daarnaast delen de maatwerkers dezelfde mening, de maatwerkers halen expliciet in de interviews aan dat het doel van een maatwerkbedrijf een factor is die mensen kan aanzetten om voor een maatwerkbedrijf te kiezen over een gewone onderneming. Dit is in overeenstemming met de studie van Martin en Hetrick (2006) die stellen dat er een derde vorm is van het psychologisch contract namelijk, dat er een contract is dat verwachtingen kan omvatten dat de onderneming handelt voor een ideologisch doel. Volgens Blau (1964) kunnen werknemers ook voldoening halen wanneer ze bijdragen aan een ideologisch doel. De maatwerkers werken dus graag voor een maatwerkbedrijf, omdat een maatwerkbedrijf een specifiek ideologisch doel heeft dat in lijn ligt met hun waarden en principes.

"Ik voel mij wel verbonden met Bewel omdat ik ook achter het doel van Bewel sta. Bewel zet zich in om kansen te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en ik ben trots om daar deel van uit te maken. Ik vind het belangrijk dat iedereen een kans krijgt om te werken en die kansen krijgen de mensen hier bij bewel ookal hebben ze een beperking. Hier krijgen mensen kansen die ze bij gewone bedrijven niet zouden krijgen." (Respondent 6)

"Ik denk ook dat bewel heel belangrijk is voor mensen die graag willen werken maar geen job vinden. Er zijn genoeg mensen die wel willen werken maar gewoon geen job vinden omdat ze geen kansen krijgen op de reguliere arbeidsmarkt en via bewel is het toch mogelijk en dat is wel iets wat mensen aantrekt denk ik" (Respondent 5)

Het is opmerkelijk dat andere componenten die integraal deel uitmaken van het employer brand, zoals de EVP en de communicatie van de bedrijfscultuur, tot op heden nog niet optimaal naar de buitenwereld werden gecommuniceerd. Volgens bevindingen van Theurer et al. (2018) heeft een doeltreffende EVP een positieve invloed op het aantrekken van werknemers. Desalniettemin heeft Bewel een vrij sterke EVP, met nadruk op de ontwikkelingsmogelijkheden en jobzekerheid voor haar werknemers. Volgens de huidige werknemers dragen die namelijk bij aan de engagement van werknemers. Het knelpunt lijkt echter eerder te liggen bij het effectief communiceren van EVP om werknemers aan te trekken, met andere woorden de voordelen van een dienstverband bij Bewel. Op die manier kan ook het negatieve beeld dat Bewel momenteel heeft bij het bredere publiek, worden geadresseerd.

Eenzelfde uitdaging doet zich voor bij de bedrijfscultuur die binnen Bewel heerst. Hoewel de huidige werknemers de cultuur als uitermate positief ervaren, lijkt de overdracht van deze positieve bedrijfscultuur naar de externe omgeving te ontbreken. Hierdoor ontbreekt het huidige employer brand van Bewel aan cruciale aspecten die van belang zijn en deel uitmaken van de

organisatie. Dit kan aangepakt worden door een duidelijke communicatie op te zetten die de redenen uiteenzet waarom de bedrijfscultuur van Bewel zo aantrekkelijk is. Bovendien is het eveneens essentieel dat de EVP effectief naar buiten wordt gecommuniceerd, waarbij de nadruk wordt gelegd op de ontwikkelingskansen en jobzekerheid die Bewel aan haar werknemers biedt.

Relatie employee engagement en employer branding

Volgens alle betrokken respondenten van het managementteam is er een onmiskenbare verbinding tussen employee engagement en employer branding. In de interviews werden verschillende punten benadrukt door de respondenten om aan te tonen dat er een relatie bestaat tussen deze twee aspecten. Ten eerste is, zoals eerder genoemd, de bedrijfscultuur essentieel om werknemers gemotiveerd te houden. Omdat bedrijven hun positieve bedrijfscultuur moeten uitdragen wanneer ze zich presenteren als een aantrekkelijke werkgever, zijn beide termen met elkaar verbonden. Wanneer werkgevers hun bedrijfscultuur promoten en op die manier hun employer brand versterken, resulteert dit in employee engagement, op voorwaarde dat het in werkelijkheid overeenkomt met hoe ze zich profileren. De respondenten benadrukken het belang van een passende bedrijfscultuur. Binnen de sector van maatwerkbedrijven is er vaak een sterke identificatie met het maatschappelijke doel van de organisatie, wat wordt gezien als een troef om potentiële werknemers aan te trekken. De literatuur wijst ook op het belang van de bedrijfscultuur van een organisatie, aangezien die belangrijk is om de onderneming aantrekkelijk te maken voor individuen die zich ermee kunnen identificeren (Backhaus & Tikoo, 2004). Zoals eerder vermeld is door Saks (2006) aangetoond dat een positieve bedrijfscultuur binnen een organisatie kan leiden tot een hogere mate van bevlogenheid onder werknemers.

"Ja, die zijn er, die zijn onlosmakend verbonden met elkaar. Ik denk dat het gans het aspect employer branding is verbonden met engagement. Voor veel bedrijven is employer branding spreken over loon en extralegale voordelen maar dat zorgt volgens mij niet voor bevlogenheid van uw mensen, ik bedoel het is uw cultuur die ervoor zorgt dat je engagement hebt en niet uw verloning. Ik denk dat als een bedrijf op de gewone niveaus zit qua loon en extralegale voordelen, dat het vooral de cultuur is die ervoor zorgt dat werknemers bevlogen zijn. Uw mensen mogelijkheden geven en bieden." (Respondent 1)

Tijdens het analyseren van de interviews kan die link met de bedrijfscultuur op twee manieren ontstaan binnen Bewel. De eerste manier is dat werknemers bevlogen gaan handelen omdat ze zich identificeren met de bedrijfscultuur of met de missie en waarden van de onderneming. Aangezien het in dit onderzoek gaat over het maatwerkbedrijf Bewel, Bewel heeft een specifiek sociaal doel met een toepasselijke bedrijfscultuur. Tijdens de interviews met de maatwerkers is er meermaals aangehaald hoe tevreden ze zijn van de cultuur en omgeving waarin ze werken en dat dat er ook voor zorgde dat ze zichzelf hier nog lang zien werken.

"Zoals ik al zei is Bewel een heel fijne omgeving om in te werken omdat collega's zo behulpzaam en vriendelijk zijn, daardoor wordt het werk ook veel aangener om te doen. Ik mag hier altijd alles aan iedereen vragen en ik word altijd verder geholpen door iedereen, ongeacht welke functie die persoon heeft." (Respondent 6)

"En qua cultuur is het heel menselijk. Iedereen staat hier klaar voor u, ongeacht in welke functie die persoon zit. En ge moogt hier blijven vragen, maar het is niet dat ze daar een limiet opzetten van maanden wanneer je zelfstandig moet kunnen werken. Iedereen staat hier open om u te helpen, en dat is enorm fijn." (Respondent 5)

De tweede manier is als er een bedrijfscultuur heerst die hamert op groeimogelijkheden en ontwikkeling. Een bedrijfscultuur die groeimogelijkheden stimuleert, bevordert de employee engagement. Wanneer werknemers de kans krijgen om zichzelf te ontwikkelen, nieuwe vaardigheden te leren en te groeien gedurende hun loopbaan, voelen ze zich gewaardeerd en gemotiveerd. Dit heeft ook invloed op het employer brand, omdat het bedrijf bekend komt te staan als een plek waar werknemers kansen krijgen en de mogelijkheid hebben om zich te ontplooien. Volgens Berthon et al. (2005) versterkt het aanbieden van groeimogelijkheden het psychologisch contract, waardoor werknemers zich gemotiveerd en betrokken voelen bij hun werk.

"We willen ook echt dat onze maatwerkers groeien en zich ontwikkelen, we hebben bevolgen monitoren nodig die enthousiast omgaan met die maatwerkers, want als die daar al tegen hun goesting staan dan gaat dat overgedragen worden op onze maatwerkers, dan komt het nooit goed. Iedereen moet er dus graag zijn en alleen dan krijg je een mooi resultaat."
(Respondent 1)

"Ook daar aangekoppeld de groeikansen die wij geven aan onze mensen, dat we daar ook veel bewuster mee zijn. Daarmee bedoel ik opleidingen en ontwikkeling maar ook doorstromen en doorgroeien, dat was hiervoor ook ongekend." (Respondent 2)

"Toch wel een gevoel van voldoening, ik bedoel, je krijgt hier heel veel kansen. De reguliere markt is niet altijd even gemakkelijk om die kansen te krijgen en hier krijg ik die wel dus."
(Respondent 5)

Daarnaast is het ook belangrijk dat een organisatie een realistisch beeld geeft over de onderneming in de selectieprocedure/vacatures, dan zorgt dat voor vertrouwen in de onderneming bij de werknemers en bijgevolg ook tot bevolgenheid. Één van de respondenten hamerde op het belang van het realistisch weergeven van de onderneming in de employer branding van een bedrijf. Wanneer een onderneming een realistisch beeld presenteert van zijn cultuur, helpt dit bij het creëren van realistische verwachtingen bij de medewerkers. Als de werkelijkheid overeenkomt met de verwachtingen, hebben medewerkers de kans om meer betrokken en gemotiveerd te zijn.

Bovendien kan volgens Philips (1998) het vertonen van realistische vacatures ook leiden tot een lager verloop.

"Maar het belangrijkste is dat mensen een realistisch beeld hebben van ons." (Respondent 2)

"Ja als ik dan terugkom op dat realistisch beeld van wat ge bij employer branding wilt doen, denk ik wel dat dat een win-win is want dan hebben mensen zoiets van 'dit wist ik toen ik voor Bewel koos en dat blijkt nu ook te kloppen nu ik hier werk.' Dus ik vind dat ge daar in die employer branding eerlijk moet zijn van dit is het. Wij doen dat ook want als we selectiegesprekken hebben dan durf ik te zeggen van hier liggen wel echt de pijnpunten, hier zijn wij nog niet zo sterk in. Ik heb de indruk dat je daar achteraf als mensen toch kiezen om voor u te werken dat dat dan een bevestiging is want dan hebben die mensen zoiets van 'oké, die zijn daar eerlijk in geweest.' En dan natuurlijk zeggen wat ge doet en doen wat ge zegt, dus we doen wel echt iets aan groei en opleidingen dan moet ge er ook effectief iets mee doen eh als ze hier dan zijn." (Respondent 2)

In de interviewresultaten zijn er ook indicaties dat engagement het employer brand beïnvloedt. Volgens enkele respondenten zijn bevlogen werknemers de doeltreffendste manier om het employer brand te versterken. Bevlogen werknemers zijn diegenen die betrokkenheid tonen bij hun werk, gedreven zijn en een positieve invloed nalaten op de collega's en onderneming. Deze werknemers kunnen fungeren als ambassadeurs van de organisatie, waardoor er mond-tot-mondreclame ontstaat en het bedrijf wordt gepromoot. Door hun enthousiasme en toewijding verspreiden zij een positieve indruk over de organisatie naar anderen, zoals potentiële werknemers en externe stakeholders. Deze informele, maar krachtige vorm van reclame draagt volgens de respondenten bij aan het opbouwen van een gunstige reputatie en verhoogt de aantrekkingskracht van de organisatie als werkgever. Met andere woorden zorgt employee engagement voor het versterken van het employer brand, waardoor het van essentieel belang is om te investeren in het bevorderen van de werknemersbevlogenheid, aangezien dit niet alleen de interne dynamiek verbetert, maar ook een positieve invloed heeft op het versterken van het employer brand. Die bevinding is in lijn met de literatuur. Volgens Ambler en Barrow (1996) kunnen bevlogen werknemers die positief spreken over de onderneming, leiden tot het aantrekken van meer sollicitanten.

"Bevlogen werknemers zijn dus ons reclamepaneel, zorgen ervoor dat mensen die misschien aan het twijfelen waren om te solliciteren misschien net wel solliciteren en komen werken bij ons. Elke werknemer en vooral de bevlogen werknemers dragen bij tot employer branding." (Respondent 1)

"Ja, dat is beste reclame. Als uw eigen mensen aan mond tot mond reclame doen is de beste reclame. Als mensen zeggen van ik werk bij bewel en ik had hier 20 jaar eerder moeten beginnen, als je zoiets zegt tegen andere mensen dan geeft dat een goed beeld van

Bewel. Ge kunt niet beter hebben, dat is de mooiste reclame die je kan hebben. De mensen die er elke dag met hun voeten in staan en die zeggen zoiets, dan ben je vertrokken.”
(Respondent 2)

“Dan ga ik terug naar dat voorbeeld, als jij ziet dat iedereen tevreden poseert voor zo een campagne, dan straalt dat positiviteit uit en dat trekt mensen aan.” (Respondent 3)

Tot slot waren de respondenten het er unaniem over eens dat er geen verschil is in de relatie tussen employer branding en employee engagement tussen maatwerkbedrijven en gewone bedrijven. Volgens de respondenten moeten beide soorten bedrijven hun employer brand en employee engagement op dezelfde manier stimuleren en initiatieven opzetten om deze te versterken.

“Nee, absoluut niet, ik denk dat er op quasi geen enkel verschil zit tussen gewone bedrijven en maatwerkbedrijven. Misschien enkel op financieel vlak omdat wij wel subsidies krijgen van de overheid. Op vlak van werken en ontwikkeling enzovoort zou ook elk gewoon bedrijf ervoor moeten zorgen dat hun werknemers groeien en ontwikkelen. Wij zijn daar als maatwerkbedrijf wel het voortouw in aan het nemen zijn, zeker in employer branding zou daar geen verschil in mogen zijn.” (Respondent 1)

“Nee, ik denk dat de meeste zaken gelijk zijn voor beide soorten bedrijven. Ik denk dat die waardering, erkenning geven, mensen inspraak geven door ze te betrekken bij elk bedrijf van toepassing is.” (Respondent 2)

“Nee, ik denk dat voor elk bedrijf employer branding en tevredenheid van werknemers super belangrijk is, ongeacht als dat nu een beschutte werkplaats is of een gewone onderneming.”
(Respondent 3)

Beperkingen van het onderzoek

Deze paper heeft de relatie tussen employee engagement en employer branding specifiek binnen het maatwerkbedrijf Bewel onderzocht. Om de relatie tussen beide concepten te onderzoeken werden er interviews gedaan met 8 verschillende respondenten in verschillende functies en departementen van de onderneming. In het optimale scenario zou een grotere steekproefomvang wenselijk zijn, waardoor meer diepgaande inzichten verkregen worden in de persoonlijke ervaringen van de diverse respondenten. Met die aanpak kan de theoretische generalisatie nauwkeuriger en uitgebreider onderzocht worden. Een bijkomend probleem bij de theoretische generalisatie is het gebrek aan literatuur van vergelijkbare contexten/situaties waardoor deze generalisatie moeilijk is.

Een andere beperking is dat er momenteel heel weinig literatuur bestaat rond employee engagement en employer branding die specifiek gericht is op maatwerkbedrijven of sociale ondernemingen. Door dat gebrek is het moeilijk om bestaande theoretische kaders en concepten direct toe te passen op maatwerkbedrijven. Hoewel het gebrek aan literatuur een beperking vormt voor dit onderzoek, biedt het ook een kans om nieuwe inzichten te verkrijgen en bij te dragen aan de beperkte kennis op dit gebied. Aan de andere kant gaven de respondenten aan dat er volgens hun geen verschil is tussen de relatie tussen beide concepten bij gewone bedrijven of maatwerkbedrijven.

Tot slot de laatste beperking is dat dit onderzoek zich heeft gefocust op Bewel. Er is dus geen algemeen overzicht over de gehele sector van maatwerkbedrijven. Hoewel dit de nauwkeurigheid en validiteit van het onderzoek kan vergroten, moet worden opgemerkt dat Bewel mogelijk unieke kenmerken en contextuele factoren heeft die niet representatief zijn voor de bredere sector. Door het onderzoek te beperken tot één organisatie, kan het moeilijk zijn om generaliseerbare conclusies te trekken die van toepassing zijn op andere maatwerkbedrijven. Binnen de sector van maatwerkbedrijven is Bewel een onderneming die het voortouw neemt op vlak van employer branding, in vergelijking met andere maatwerkbedrijven zijn zij degene die al vrij vroeg zijn begonnen ermee en daardoor al verder staat in het opbouwen van een sterk employer brand. Uit het interview met de respondent van Groep Maatwerk bleek dat veel maatwerkbedrijven tot heden toe nog maar recent zijn beginnen investeren in hun employer brand. Daardoor kunnen de effecten en aanbevelingen die binnen dit onderzoek van toepassing zijn verschillen voor andere bedrijven in de sector.

Aanbevelingen voor Bewel

Op vlak van employee engagement lijkt het reeds enorm goed te zitten binnen Bewel, elke werknemer die geïnterviewd is, kon alleen maar positief spreken over Bewel als werkgever. Ze zetten al gedurende langere tijd in op het bevorderen van de bevoegenheid van de werknemers. Zo proberen ze in de mate van het mogelijke vrijheid te geven aan de werknemers, stimuleren een omgeving waar sociale ondersteuning aan de basis ligt, zetten enorm hard in op de ontwikkeling van hun werknemers en tot slot hebben ze een bedrijfscultuur die als zeer positief wordt ervaren door de werknemers. In die zaken moet dus blijven geïnvesteerd worden opdat de bevoegenheid van de werknemers hoog blijft.

Het employer brand van Bewel vereist wel nog werk om de correcte profilering naar de buitenwereld te projecteren. Momenteel is het duidelijk dat het employer brand de identiteit van Bewel nog niet goed vertegenwoordigt. Het allerbelangrijkste op vlak van employer branding voor Bewel is het wegstrijken van de negatieve naam die Bewel momenteel heeft bij het grote publiek. Tijdens de interviews was het opvallend dat maatwerkers daardoor afgeschrikt werden om voor Bewel te werken. Om die negatieve bijklank te verbeteren zou in de communicatie van het employer brand een aantal zaken duidelijk en helder gecommuniceerd moeten worden naar de buitenwereld.

Er zijn momenteel twee cruciale onderdelen van Bewel die missen in het employer brand, maar die wel degelijk aanwezig zijn in de onderneming. Het eerste is het belang dat ze hechten aan de ontwikkeling van hun werknemers. Volgens de huidige maatwerkers draagt dat bij aan hun bevoegenheid maar ontbreekt de externe communicatie ervan. Door duidelijk te maken hoe hard Bewel inzet op ontwikkeling, kan dat leiden tot het aantrekken van potentiële werknemers. Daarnaast is de open bedrijfscultuur ook een groot onderdeel van de identiteit van Bewel. Ook de communicatie daarvan blijkt uit de interviews te ontbreken in het employer brand. Een aanbeveling is dus om in te zetten op het creëren van een identiteit die ook die aspecten meeneemt, want uiteindelijk zijn het belangrijke onderdelen van de identiteit van Bewel. Als het imago van Bewel verbetert, trekt dat extra werknemers aan, daarnaast zullen huidige werknemers ook extra fierheid kunnen tonen omdat ze voor Bewel werken.

Om extra aandacht te krijgen raad ik aan om de online aanwezigheid te versterken, om het employer brand verder uit te bouwen, en extra werknemers aan te trekken. Zo kan Bewel informatieve en aantrekkelijk content creëren op sociale media, websites en verschillende platforms om een goed beeld te geven van de werkomgeving die Bewel aanbiedt.

Daarnaast werd in de interviews aangehaald dat Bewel deelneemt aan jobbeurzen en een opendeurdag organiseert. Bovendien adviseer ik om eventueel momenten te organiseren waarop

werknemers van Bewel gaan spreken op bijvoorbeeld BuSo scholen over de werkervaring bij Bewel. BUSO scholen zijn scholen die veel jonge en potentieel passende profielen hebben die aantrekkelijk kunnen zijn voor Bewel. Zo kunnen jonge enthousiaste maatwerkers van Bewel een testimonial maken waarin ze getuigen over hun eerste werkervaringen binnen het maatwerkbedrijf. Op die manier vinden leerlingen uit het BuSo-onderwijs makkelijker de weg naar een job binnen een maatwerkbedrijf. In de literatuur wordt er door Kanar et al. (2015) geconcludeerd dat hoog-betrokken praktijken zoals het voorbeeld hierboven zeer krachtig waren in het veranderen van negatieve percepties over een organisatie. Aangezien Bewel kampt met een negatieve bijklank in hun imago is dit een perfecte manier om het employer brand van Bewel positief te versterken.

Conclusie

Om de huidige krapte op de arbeidsmarkt te bestrijden is er nood aan employer branding om werknemers aan te trekken, dit is in het bijzonder van belang voor Bewel aangezien zij kampen met een negatieve bijklank onder de bevolking. Daarnaast is employee engagement belangrijk om die werknemers binnen de onderneming te houden.

Hoewel de twee concepten alsmaar populairder worden en veel aandacht krijgen, is er zeer beperkte informatie hierover binnen de sector van maatwerkbedrijven. Het doel van dit onderzoek is om te kijken wat de relatie is tussen employee engagement en employer branding binnen deze sector, specifiek binnen het maatwerkbedrijf Bewel.

Dit onderzoek heeft met overtuigende argumenten aangetoond dat er een verband bestaat tussen employee engagement en employer branding binnen Bewel. De resultaten van de interviews onthullen dat er verschillende aspecten zijn die essentieel zijn voor het creëren van zowel bevlogenheid onder werknemers als een sterk employer brand.

De bedrijfscultuur wordt gesignaleerd als een sleutelfactor die direct bijdraagt aan employee engagement en indirect aan employer branding. Wanneer een onderneming een positieve bedrijfscultuur heeft, leidt dit tot verhoogde bevlogenheid bij werknemers. Die verhoogde bevlogenheid onder de werknemers kan dan leiden tot positieve mond-tot-mondreclame van de werknemers uit naar de buitenwereld, wat op zijn beurt leidt tot een versterking van het employer brand.

Bovendien blijkt het aanbieden van veel ontwikkelingsmogelijkheden ook een belangrijke factor die bijdraagt aan de bevlogenheid van werknemers en het employer brand kan versterken. Werknemers die veel ontwikkelingsmogelijkheden krijgen van hun werkgever, hebben een hogere mate van bevlogenheid, wat op vergelijkbare wijze bijdraagt aan het versterken van het employer

brand zoals eerder uiteengezet. Bovendien wordt het investeren in groeimogelijkheden een onderdeel van de identiteit van de organisatie, wat vervolgens kan worden gecommuniceerd binnen het kader van employer branding, waardoor dit eveneens verder wordt versterkt.

Daarnaast heeft dit onderzoek bevestigd dat bevlogen werknemers kunnen fungeren als de krachtige ambassadeurs van een bedrijf en daarmee het kunnen employer brand versterken. De positieve indruk die bevlogen werknemers nalaten, draagt bij aan een gunstige reputatie en verhoogt de aantrekkingskracht van het bedrijf voor potentiële werknemers en externe partijen.

Tot slot heeft dit onderzoek geconcludeerd dat de relatie tussen employee engagement en employer branding niet verschilt tussen maatwerkbedrijven en reguliere bedrijven. Beide typen bedrijven moeten hun employer brand en employee engagement op een vergelijkbare manier stimuleren en initiatieven ontwikkelen om deze aspecten te versterken.

Deze studie draagt bij aan de literatuur over de relatie tussen employee engagement en employer branding binnen maatwerkbedrijven door inzicht te bieden in de onderdelen die belangrijk zijn op vlak van employer branding en employee engagement binnen Bewel. Daarnaast wordt er ook een antwoord geformuleerd op de relatie tussen beide concepten. De resultaten laten zien dat er overeenkomsten zijn tussen de bevindingen uit de interviews en de bestaande literatuur, wat de validiteit en relevantie van het onderzoek onderstreept. Dit suggereert dat maatwerkbedrijven voordelen kunnen ondervinden van het implementeren van strategieën en praktijken gericht op het bevorderen van employee engagement en employer branding.

Referentielijst

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). Robots and jobs: Evidence from US labor markets. *Journal of political economy*, 128(6), 2188-2244.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic press.
- Albert, S. and Whetten, D.A. (1985), "Organizational identity", in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 263-95, Vol. 7.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (1996). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H. and Corley, K.G. (2008), "Identification in organizations: an examination of four fundamental questions", *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3, pp. 325-74.

- Ashforth, B.E. and Mael, F.A. (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 20-39
- Ashforth, B.E. and Mael, F.A. (1996), "Organisational identity and strategy as a context for the individual", in Baum, J.A.C. and Dutton, J.E. (Eds), *Advances in Strategic Management*, Vol. 13, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 19-64.
- Azim, M. T., & Al-Halawani, F. M. J. (2020). Perceived non-work social support and employee engagement: the mediating role of self-efficacy. *Middle East Journal of Management*, 7(2), 166-184.
- B. Baarda, E. B., A. Boullart, T. Fisher, M. Julsing, V. Peters, T. van der Velden. (2018). *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications.
- Barney, J. A., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Baum, M. and Kabst, R. (2014). The effectiveness of re-ruitment advertisements and recruitment websites: indi-rect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53, pp. 353-378.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005), Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-17
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brewer, M.B. (1991), "The social self: on being the same and different at the same time", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 17, pp. 475-82.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 115-163). Emerald Group Publishing Limited.
- Cable, D.M. and Yu, K.Y.T. (2006). Managing job seekers' organizational image beliefs: the role of media richness and media credibility. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 828-840.
- Cha, S. E., & Edmondson, A. C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17, 57-78.
- Clarke, M. (2011). Advancing women's careers through leadership development programs. *Employee Relations*, 33(5), 498-515.
- Cole, M.S. and Bruch, H. (2006), "Organizational identity strength, identification and commitment and their relationship to turnover intention: does organizational hierarchy matter?", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27, pp. 585-605.
- Coleman, D., & Irving, P. (1997). The influence of source credibility attributions on expectancy theory predictions of organizational choice. *Canadian Journal of Business Science*, 29, 122-131.
- Collins, C.J. and Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57, pp. 685-717.

- Collins, C.J. and Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 1121–1133.
- Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, A. (2003). Trust in the workplace: The importance of interpersonal and organizational support. *Journal of Management Research*, 3, 113–118.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499-518.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York, Harper.
- Davies, G., & Chun, R. (2010). The leader's role in managing reputation. In *Reputational capital: Building and maintaining trust in the 21st century*. Berlin: Springer.
- Delcampo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: A direction for the future. *Management Research News*, 30(6), 432–440.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: is Asia different from the rest of the world?. *Organizational dynamics*, 33(1), 98-109.
- De Prins, P. (2015). 12 sleutels voor duurzaam HRM: winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij.
- Dorenbosch, L., & van Veldhoven, M. J. P. M. (2010). HRM gericht op werknemervitaliteit: een route naar duurzame afdelingsprestaties?. *Tijdschrift voor HRM*, 13(13), 28.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994), Organizational images and member identification, *Administration Science Quarterly*, 39(2), 239-63.
- Edwards, M.R. (2005a), "Employer and employer branding: HR or PR?", in Bach, S. (Ed.), *Human Resource Management: Personnel Management in Transition*, Blackwell, Oxford.
- Edwards, M.R. (2005b), "Organizational identification: a conceptual and operational review", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7 No. 4, pp. 207- 30.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
- Ehnert, I. (2010). Nachhaltigkeit im HR-Management. Spannungen aushalten, Widersprüche bewältigen. *Personalführung* 43(5), 26-36.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Erdem, T., Swait, J., Broniarczyk, S., Chakravarti, D., Kapferer, J. N., Keane, M., & Zettelmeyer, F. (1999). Brand equity, consumer learning and choice. *Marketing Letters*, 10(3), 301-318.
- Ernst, & Young, (2000). *Parents at work*. London: Home Office
- Faurholt Csaba, F. and Bengtsson, A. (2006), "Rethinking identity in brand management", in Schroeder, J.E. and Salzer-Mörling, M. (Eds), *Brand Culture*, Routledge, London, pp. 118-35.
- Gagné, M., & Bhave, D. (2011). Autonomy in the workplace: An essential ingredient to employee engagement and well-being in every culture. *Human autonomy in cross-cultural context: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being*, 163-187.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Graf, A. (2002). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus*. Bern: Haupt.
- Grobe, E. (2003). *Corporate Attractiveness—eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials*. (HHL Arbeitspapier Nr. 50). Leipzig.
- Groep Maatwerk (2023). (2023, 22 mei). groepmaatwerk.be. https://www.groepmaatwerk.be/sites/default/files/0_jaarverslag.pdf
- Hall, D.T. (1971), "A theoretical model of career sub-identity development in organisational settings", *Organisational Behaviour and Human Performance*, Vol. 6, pp. 50-76.
- Hatch, M.J. and Schulz, M. (2004), *Organizational Identity: A Reader*, Oxford University Press, Oxford

- Henryhand, C. J. (2009). The effect of employee recognition and employee engagement on job satisfaction and intent to leave in the public sector (Doctoral dissertation, Capella University).
- Hogg, M.A. and Abrams, D. (1988), *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*, Plenum, New York, NY.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Homans, G. C. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. New York, NY: Harcourt, Brace & World.
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*.
- Jalees, T., & Mateen Khan, M. (2019). Antecedents to employer branding. *Fasih, ST, Jalees, T., & Khan, MM,(2019). Antecedents to employer branding. Market Forces, 14(1), 81-106.*
- Kahn, W.A. (1990) 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', *Academy of Management Journal*, Vol 33, pp692-724.
- Kanar, A.M., Collins, C.J. and Bell, B.S. (2015). Changing an unfavorable employer reputation: the roles of recruitment message-type and familiarity with employer. *Journal of Applied Social Psychology*, 45, pp. 509–521.
- Keller, K. L. (1993). The effects of corporate branding strategies on brand equity. *ACR North American Advances*.
- Klein, J., & Dawar, H. (2004). Corporate social responsibility and consumers: Attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 203–217.
- Konopaske, R., & Werner, S. (2002). Equity in non-North American contexts: Adapting equity theory to the new global business environment. *Human Resource Management Review*, 12(3), 405–418.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451–465.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- MacInnis, D.J. and Jaworski, B.J. (1989). Information processing from advertisements: toward an integrative framework. *Journal of Marketing*, 53, pp. 1–23.
- Mael, F.A. and Ashforth, B.E. (1992), "Alumni and their Alma Mater: a partial test of a reformulated model of organisational identification", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 13 No. 2, pp. 103-23.
- Marin, L., & Ruiz, S. (2007). "I need you too!" Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71, 245–260.
- Martin, G., & Beaumont, P. (2003). *Branding and People Management: What's in a Name?*. CIPD Publishing.
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HR*. Routledge.
- Martin, G. (2008). Employer branding and reputation management: a model and some evidence, in Cooper, C. and Burke, R. (Eds), *Peak Performing Organizations*. London: Routledge, London.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9), 893-907.
- May, D.R. Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004) 'The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work', *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol 77, pp11-37.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Meffert, H., Burmann, C. & Koers, M. (2002), *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*. Gabler: Wiesbaden.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 65–87.

- Minchington, B. (2005). *Your employer brand—Attract, engage, retain*. Torrensville: Collective Learning Australia.
- Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership—A global perspective*. Torrensville: Collective Learning Australia.
- moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.
- Moir, L. (2001). What do you mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, 1(2), 16–22.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Moroko, L., & Uncles, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175
- Mortelmans, & Dimitri. (2020). *Handboek Kwalitatieve Onderzoeksmethoden* (3 ed.). Den Haag: Arco.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516..
- Petkovic, M. (2007). *Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*. München: Rainer Hampp Verlag
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administration Science Quarterly*, 38(3), 382–407.
- Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 41(6), 673–690.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and
- Ramarajan, L., & Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work. *Academy of management review*, 38(4), 621-644.
- Rana, G., Sharma, R., Singh, S. P., & Jain, V. (2019). Impact of employer branding on job engagement and organizational commitment in Indian IT sector. *International Journal of Risk and Contingency Management (IJRCM)*, 8(3), 1-17
- Retention. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 5, 1-6.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organisational Behaviour*, 15(3), 245–259.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses. *Group & Organization Studies*, 15(4), 448-460.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Saks, A.M. (2006) 'Antecedents and consequences of employee engagement', *Journal of Managerial Psychology*, Vol 21, No 6, pp600-619.
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business horizons*, 19(3), 61-65.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement?. In *Employee engagement in theory and practice* (pp. 29-49). Routledge.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Skitka, L. J., Bauman, C. W., & Sargis, E. G. (2005). Moral conviction: Another contributor to attitude strength or something more?. *Journal of personality and social psychology*, 88(6), 895.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80.
- Suri, H. (2011). Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. *Qualitative research journal*, 11(2), 63-75. doi:10.3316/QRJ1102063
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of inter-group behaviour. In S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Tanwar, Karnica, and Asha Prasad. "The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator." *Management Decision* 54.4 (2016): 854-886.
- Taylor, S. (2002). *The employee retention handbook*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- 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*, 20(1), 155-179
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A. and Burnett, J. (2006) *Working Life: Employee Attitudes and Engagement 2006*. London, CIPD.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-662.
- Turban, D.B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312.
- Van Dick, R., Wagner, U. and Lemmer, G. (2007), "The winds of change. Multiple identifications in the case of organizational mergers", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13, pp. 121-38.
- Van Dick, R. (2001), "Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3 No. 4, pp. 265-83.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Whetten, D.A. and Godfrey, P.C. (1998), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, Sage, London.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1/2), 56-73.
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15(1), 45-55.
- Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14(1), 3-5.