



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

### ***Masterthesis***

### ***Employer branding en knelpuntenberoepen***

#### **Ward Schonkeren**

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

#### **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

**2023**  
**2024**



# **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***Employer branding en knelpuntenberoepen***

#### **Ward Schonkeren**

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

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Koen VAN LAER

#### **BEGELEIDER :**

De heer Tim GIELENS



# Voorwoord

Deze masterthesis werd geschreven met als doel: het vervolledigen van de masteropleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Marketing aan de Universiteit Hasselt. Binnen deze opleiding is het concept Employer Brand al enkele malen aan bod gekomen, maar een diepgaander onderzoek naar dit topic heeft voor een verrijking van mijn kennis omtrent Employer Branding gezorgd. Bovendien heb ik ook mijn kennis in kwalitatief onderzoek, die ik doorheen mijn studie heb opgedaan, kunnen gebruiken. Deze heb ik vervolgens kunnen toepassen, waardoor ik ook op dat vlak waardevolle ervaringen heb opgedaan. Ik hoop dan ook dat enkele organisaties de verworven kennis van deze masterthesis in de praktijk kunnen gebruiken om zo een goed en/of beter Employer Brand te kunnen opbouwen.

Het schrijven van deze thesis liep natuurlijk niet op elk moment even vlot. Zo zijn er momenten geweest waar het schrijven zeer vlot verliep, maar ook momenten waarop er helemaal niet geschreven werd. Gelukkig kon ik in deze slechtere momenten altijd rekening op personen uit mijn omgeving. Daarom zou ik in dit voorwoord even willen stilstaan bij de personen die mij gedurende deze periode gesteund en verder geholpen hebben.

In eerste instantie zou ik graag Prof. dr. Koen Van Laer van harte willen bedanken. Hij was mijn promotor gedurende het uitvoeren van dit onderzoek. Ook zou ik mijn begeleider Tim Gielens willen bedanken. Bij hem kon ik altijd terecht met mijn vragen. Ik kreeg van hem steeds de nodige feedback om mijn masterthesis te kunnen voltooien.

In tweede instantie zou ik graag mijn familie en vrienden willen bedanken. Zij stonden altijd klaar met advies en wisten me aan te moedigen om het gehele proces zo goed als mogelijk te voltooien. Ze zorgde voor de nodige steun en hebben me geholpen waar nodig. Ook hebben zij mij geholpen om met verschillende organisaties in contact te komen, die ik dan later kon interviewen.

Ten slotte zou ik ook graag de organisaties willen bedanken die een bijdrage hebben geleverd binnen dit onderzoek. Deze organisaties hebben tijd vrijgemaakt om interviews te doen met mij en dat is natuurlijk niet vanzelfsprekend. Zonder deze organisaties had deze masterthesis er nooit kunnen komen en daarom nog eens bedankt.

Dan rest er mij nu enkel nog u veel leesplezier te wensen tijdens het doornemen van deze masterthesis. Hopelijk is de verworven kennis relevant voor u en een verrijking op de kennis waarover u al beschikt.

Ward Schonkeren

Augustus, 2024

# Samenvatting

**Titel:** Employer branding en knelpuntberoepen

**Afstudeerrichting:** Marketing

**Voornaam:** Ward

**Promotor:** Prof. Dr. Koen Van Laer

**Naam:** Schonkeren

**Begeleider:** De heer Tim Gielens

**Opleiding:** Toegepaste Economische Wetenschappen

Arbeidsschaarste is in Vlaanderen de laatste jaren een groot probleem geworden (VDAB, 2023a). Een verklaring voor de arbeidsschaarste in Vlaanderen is enerzijds de hoge werkzaamheidsgraad en anderzijds de lage werkloosheidsgraad in Vlaanderen. Hieruit wordt gehaald dat veel mensen binnen het Vlaams gewest al een job hadden en zeer weinig mensen opzoek waren naar een job. Deze arbeidsschaarste is een groot probleem bij knelpuntberoepen. Voor deze beroepen is het moeilijk als werkgever om werknemers aan te trekken en ze ook te behouden. Twee sectoren die een groot aantal knelpuntberoepen bevat zijn de bouw- en zorgsector. Een mogelijke oplossing voor het probleem arbeidsschaarste is door de juiste toepassing van 'Employer Branding'. Met deze informatie ter beschikking, werd een onderzoeksvraag en enkele deelvragen opgesteld.

De onderzoeksvraag die werd getracht beantwoord te worden met dit onderzoek is: 'Hoe kan Employer Branding ingezet worden om het aantrekken en behouden van werknemers te bevorderen binnen de zorg- en bouwsector in Vlaanderen?' Hierbij werden ook enkele deelvragen opgesteld.

- a) Hoe wordt Employer Branding gebruikt om het aantrekken van werknemers te bevorderen in de zorgsector in Vlaanderen?
- b) Hoe wordt Employer Branding gebruikt om het aantrekken van werknemers te bevorderen in de bouwsector in Vlaanderen?
- c) Hoe wordt Employer Branding gebruikt om het behouden van werknemers te bevorderen in de zorgsector in Vlaanderen?
- d) Hoe wordt Employer Branding gebruikt om het behouden van werknemers te bevorderen in de bouwsector in Vlaanderen?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, werd er een uitgebreide literatuurstudie gevoerd. Deze literatuurstudie kadert de belangrijke concepten Employer Branding, rekrutering en Employee Retention en aantonen wat de huidige stand van zaken is in het onderzoeksdomein. Vervolgens werd er een kwalitatief onderzoek gevoerd waarbij semigestructureerde interviews werden afgenomen. Er werden negen interviews afgenomen bij HR- en marketing/communicatie-verantwoordelijken binnen de Bouw- en zorgsector. Deze interviews leverde volgende resultaten op.

Bij het gebruik van Employer Branding om werknemers aan te trekken, werd er door alle respondenten gesproken over het bezoeken van scholen en sponsoren van universitaire activiteiten. Hierbij willen organisaties hun naamsbekendheid en imago onder studenten verbeteren. Op deze manier trachten ze gemakkelijker studenten aan te trekken in hun organisatie.

Een andere Employer Branding activiteit die in beide sectoren naar voren kwam was, het organiseren en deelnemen aan jobbeurzen en job dagen. Ook hier was het doel van de organisaties om te tonen aan potentiële werknemers hoe de organisatie te werk gaat en wat de organisatie allemaal doet. Op deze jobbeurzen of job dagen proberen de organisaties zich te profileren als aantrekkelijke werknemer.

Een andere methode om met Employer Branding, werknemers aan te trekken, is het gebruik van de eigen werknemers. Organisaties uit de bouw- en zorgsector zetten zeer veel in op ambassadeurschap. Wanneer een werknemer ook een echte ambassadeur van de organisatie is, zal deze met het delen van zijn mening, reclame maken voor de organisatie. Dit wordt door de respondenten ook gezien als de sterkste reclame, omdat het bij potentiële werknemers gewoon overkomt als iemand met een positieve mening over de organisatie. Ook zijn ambassadeurs geloofwaardig aangezien ze zelf binnen de organisatie werken.

Ten slotte was het rekruteringsproces voor de respondenten ook een belangrijk onderdeel van het Employer Brand. In de bouwsector werd het gehele proces beschouwd als Employer Branding. Hierbij werden er ook creatieve manieren toegepast om te rekruteren. Ook de vacatures en job omschrijving was voor de respondenten uit de bouwsector zeer belangrijk. Hierbij moest de job omschrijving duidelijk zijn en mocht de vacature ook video's en humor bevatten. In de zorgsector was stage al een moment voor de respondenten om zicht te profileren als aantrekkelijke werkgever, maar ook de vacatures en job omschrijvingen waren van groot belang.

Vervolgens werd het gebruik van Employer Branding om werknemers te behouden besproken. Hier was het belangrijk voor alle respondenten, dat organisaties inzetten op het opleiden en ontwikkelen van werknemers. Zo kunnen organisaties zowel verplichte opleidingen als optionele aanbieden. Ook mogen werknemers zelf opleidingen bespreken die ze zouden willen volgen. Respondenten benadrukten ook het belang van begeleiding en ontwikkeling van nieuwe werknemers. Dat kan gebeuren met evaluatiegesprekken of zelfs een volledige traineeship.

Een volgend aspect dat alle respondenten belangrijk vonden was de work-life balans van werknemers. Om deze balans te behouden is het belangrijk dat werkgevers vrijheid geven aan hun werknemers. Dat kan door de mogelijkheid op telewerk of het werken met flexibele uren. Een andere optie die organisaties ook veel toepassen is het organiseren van leuke evenementen zoals gezinsdagen, uitstapjes, teambuilding of andere activiteiten.

De bedrijfscultuur en werkomgeving werden ook als sleutelfactoren gezien van het Employer Brand om zo hun werknemers te behouden. De resultaten uit de bouwsector toonde aan dat een familiale bedrijfscultuur belangrijk was. Een goede sfeer, waar iedereen met elkaar kan praten is prioriteit. Veilig en uitdagend werk waren er ook belangrijk. Doorgroeimogelijkheden moesten ook aanwezig zijn in de organisatie. In de zorgsector is het belangrijk dat het een open en familiale werkomgeving is, waarbij het ook belangrijk is dat leidinggevende deze familiale sfeer meedragen. Het is belangrijk dat werknemers erkenning krijgen en ondertussen ook echt zichzelf kunnen zijn.

Ten slotte maar ook het belang van verloning niet vergeten worden. Zowel de respondenten van de bouwsector, als die van de zorgsector benadrukten dat. Het is belangrijk dat de werknemers een

eerlijk en competitief loon hebben. Werkgevers die niet goed betalen, zullen daar, op lange termijn, ook bekend om staan.

De bouw- en zorgsector maakten zowel op dezelfde manier, maar ook verschillende manieren gebruik van Employer Branding. Deze verschillen werden ook opgelijst. Op deze manier kunnen organisaties uit de bouwsector ook inspiratie halen bij de zorgsector en omgekeerd.

De resultaten van deze studie dragen bij aan de literatuur over het gebruik van Employer Branding om werknemers aan te trekken en te behouden, voor de bouw- en zorgsector. Zo bevat dit onderzoek een opsomming van activiteiten en belangrijke waarden van het Employer Brand. Daardoor kunnen deze onderzoeksresultaten ook een handleiding of als inspiratiebron dienen voor organisaties die hun Employer Brand willen ontwikkelen.

Natuurlijk had dit onderzoek ook enkele beperkingen. Een eerste beperking was de omvang van dit onderzoek. Voor dit onderzoek werden negen interviews afgenomen, waarvan vier interviews bij organisaties in de zorgsector en vijf interviews bij organisaties in de bouwsector. Door dit lage aantal respondenten, zouden de resultaten een vertekend beeld kunnen geven over het gebruik van Employer Branding in de twee sectoren. Toekomstig onderzoek zou mogelijks de omvang van dit onderzoek kunnen vergroten door meer interviews te voeren in beide sectoren. Een tweede beperking van dit onderzoek is de afbakening van de regio. Het afbakenen van een regio is natuurlijk goed binnen een onderzoek, maar Vlaanderen is natuurlijk zeer kleinschalig en is daardoor enkel van toepassing op een klein aantal organisaties. Toekomstig onderzoek zou de afbakening van de regio kunnen vergroten naar bijvoorbeeld België om zo op meer organisaties van toepassing te zijn. Een laatste beperking van dit onderzoek heeft te maken met de duur van de gevoerde interviews. De duur van de negen interviews verschilde tussen de 27 minuten en 56 minuten. Dat is een groot verschil. Door de kleine omvang van dit onderzoek, kan het dus zijn dat enkele respondenten een veel grotere impact hebben gehad dan andere interviews.

# Inhoudsopgave

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Probleemstelling.....                                                  | 7  |
| 2. De bouw- en zorgsector.....                                            | 9  |
| 3. Literatuurstudie.....                                                  | 11 |
| 3.1 Inleiding .....                                                       | 11 |
| 3.2 Het concept Employer Branding .....                                   | 12 |
| 3.2.1 Definitie.....                                                      | 12 |
| 3.2.2 Fundamenten voor het Employer Brand .....                           | 14 |
| 3.2.3 Voordelen.....                                                      | 16 |
| 3.2.4 Ontwikkeling van het Employer Brand .....                           | 17 |
| 3.2.5 Onderzoeksvraag.....                                                | 18 |
| 3.3 Relatie Employer Branding en rekrutering .....                        | 19 |
| 3.3.1 Dimensies van het Employer Brand.....                               | 19 |
| 3.3.2 Van Employer Branding naar aantrekkelijkheid van de werkgever ..... | 21 |
| 3.3.3 Deelvragen.....                                                     | 24 |
| 3.4 Relatie Employer Branding en employee retention .....                 | 25 |
| 3.4.1 Dimensies van Employer Branding .....                               | 25 |
| 3.4.2 Van Employer Branding naar werknemersproductiviteit .....           | 26 |
| 3.4.3 Deelvragen.....                                                     | 29 |
| 4. Methodologie .....                                                     | 31 |
| 4.1 Onderzoeksmethode .....                                               | 31 |
| 4.2 Steekproef .....                                                      | 31 |
| 4.3 Dataverzameling .....                                                 | 33 |
| 4.4 Data-analyse .....                                                    | 34 |
| 5. Onderzoeksresultaten .....                                             | 35 |
| 5.1 Bouwsector .....                                                      | 35 |
| 5.1.1 Employer Branding .....                                             | 35 |
| 5.1.2 Employer Branding en rekrutering .....                              | 36 |
| 5.1.3 Employer Branding en Employee Retention .....                       | 41 |
| 5.2 Zorgsector .....                                                      | 47 |
| 5.2.1 Employer Branding .....                                             | 47 |

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.2.2 Employer Branding en rekrutering .....                              | 49 |
| 5.2.3 Employer Branding en Employee Retention .....                       | 52 |
| 5.3 Verschillen tussen bouw- en zorgsector .....                          | 56 |
| 6. Aanbevelingen voor de bouw- en zorgsector.....                         | 57 |
| 7. Beperkingen van het onderzoek en suggesties toekomstig onderzoek ..... | 59 |
| 8. Conclusie .....                                                        | 61 |
| 9. Referentielijst .....                                                  | 63 |

# 1. Probleemstelling

Arbeidsschaarste is in Vlaanderen de laatste jaren een groot probleem geworden (VDAB, 2023a). Het begrip arbeidsschaarste wordt door Veneri (1999) gedefinieerd als: "een situatie waar de vraag naar werknemers voor een bepaald beroep groter is dan het aanbod van beschikbare werknemers met de juiste kwalificaties". Zo blijven vacatures open staan, terwijl werkgevers opzoek blijven gaan naar werknemers. Cijfergegevens van VDAB kunnen de arbeidsschaarste in Vlaanderen aantonen. Het aantal ontvangen vacatures in de laatste 12 maanden voor juni 2022, was gestegen naar een historisch aantal van 369 duizend vacatures (VDAB, 2023a). Een verklaring voor de arbeidsschaarste in Vlaanderen is enerzijds de hoge werkzaamheidsgraad en anderzijds de lage werkloosheidsgraad in Vlaanderen. De meest recente gegevens van Vlaanderen (2023a, 2023b) tonen aan dat in 2022 de werkzaamheidsgraad voor 20- tot 64-jarige binnen het Vlaams gewest, 77 % bedroeg. Daarentegen bedroeg de ILO-werkloosheidsgraad voor 15- tot 64-jarige binnen het Vlaams gewest slechts 3,2%. Deze cijfers geven weer dat veel mensen binnen het Vlaams gewest al een job hadden en zeer weinig mensen opzoek waren naar een job. Arbeidsschaarste kan negatieve gevolgen hebben voor bepaalde sectoren of zelfs een geheel land. Zo stelt Freeman (2006) dat arbeidsschaarste kan zorgen voor een daling in de groei van het bruto binnenlands product (bbp) van een land.

De lijst van knelpuntberoepen binnen Vlaanderen is ook in het jaar 2023 weer groter geworden. Deze lijst bestaat in 2023 uit 234 beroepen, dat zijn er 27 meer dan in het jaar 2022 (VDAB, 2023b). Knelpuntberoepen ontstaan door een tekort aan mensen met de juiste competenties en vaardigheden, maar ook doordat bepaalde beroepen binnen een sector behoren waar er specifieke arbeidsomstandigheden zijn, die vaak minder aantrekkelijk zijn. Er zijn volgens VDAB (2023b) ook een aantal oorzaken voor het hogere aantal knelpuntberoepen. De COVID-19 pandemie heeft ervoor gezorgd dat bepaalde sectoren minder konden werken en dat andere sectoren juist meer werk hadden. Zo had bijvoorbeeld de zorgsector veel meer tewerkstelling en was er dus ook nood aan meer werkende mensen binnen deze sector. De bouwsector daarentegen kon tijdens de Covid-19 pandemie maar in beperkte mate werk aanbieden en had na de pandemie dan weer meer nood aan werkende mensen binnen de sector

Dit onderzoek zal dan ook bedrijven binnen twee sectoren bestuderen, respectievelijk de bouw- en zorgsector. Binnen deze sectoren bestaan er beroepen die in België in de top 10 knelpuntberoepen van 2023 staan. Zo staat in de bouwsector het beroep Werfleider in de top 10 knelpuntberoepen en binnen de zorgsector is dit verpleegkundige. Om te weten hoe krap de markt is in deze sector, wordt er gekeken naar de spanningsratio. De spanningsratio geeft de verhouding weer tussen het aantal werkzoekenden zonder werk in bemiddeling en het aantal beschikbare vacatures (VDAB, 2023a). Hoe lager deze ratio, hoe krappere de arbeidsmarkt er is. Het beroep verpleegkundige had begin 2023 een spanningsratio van 0.24. Dat is een lager ratio in vergelijking met de gemiddeld spanningsratio van 1.75 voor alle sectoren. Dat toont een krappe arbeidsmarkt aan. (VDAB, 2023b). Een gelijkaardig lager ratio zien we ook bij werfleiders. De spanningsratio van werfleiders aan het begin van 2023 bedroeg 0.5. Ook deze lagere ratio wijst op een krappe arbeidsmarkt (VDAB, 2023b). De keuze binnen dit onderzoek voor de bouw- en zorgsector is dan ook gebaseerd op de vaststelling dat beide

een top 10 knelpuntberoep bevatten met een krappe arbeidsmarkt. Ook zagen de beroepen werfleider en verpleegkundige sinds 2020 een daling in de spanningsratio. Dat betekent dat de arbeidsmarkt enkel nog maar krappere werd (VDAB, 2023b). Dat is opnieuw een argument voor de keuze voor de bouw- en zorgsector.

Een mogelijke oplossing voor het probleem arbeidsschaarste is door de juiste toepassing van 'Employer Branding'. Employer Branding wordt door Backhaus and Tikoo (2004) gedefinieerd als: "het proces van het opbouwen van een identificeerbare en unieke werkgeversidentiteit". Het wordt ook gezien als een concept dat het bedrijf kan onderscheiden van zijn concurrenten. Door het juist toepassen van 'Employer Branding', kan een werkgever er mogelijk voor zorgen dat het verwerven en behouden van talenten beter verloopt (Edwards, 2009).

In het verleden werd er al onderzoek gedaan naar Employer Branding en de invloed op rekrutering en Employee Retention (Gilani & Cunningham, 2017; Monteiro et al., 2020). De meerwaarde dat dit onderzoek zal bieden is dat deze concepten, voor zover geweten, nog niet zijn onderzocht in zowel de zorgsector als de bouwsector in Vlaanderen, en dan specifiek de vergelijking van deze sectoren. Door deze vergelijking te maken kan een sectoraal verschil worden ondervonden tussen de bouw- en zorgsector. De sectoren hebben zowel gelijkenissen als verschillen van elkaar die in het volgende onderdeel besproken zullen worden. Door de gelijkenissen die ze met elkaar hebben kunnen ze op vlak van Employer Branding praktijken leren van elkaar. Vervolgens kan dit onderzoek ook leiden tot een beter gebruik van Employer Branding op bedrijfs- of sectoraal niveau. Resultaten uit dit onderzoek kunnen ook een inspiratiebron bieden voor bedrijven in de bouw- en zorgsector, die een Employer Brand willen opbouwen. Dat kan er bij organisaties ervoor zorgen dat minder vacatures open zouden staan bij organisaties die een goed Employer Brand ontwikkelen. Het doel van deze masterthesis is om de relatie tussen Employer Branding en zowel rekrutering als Employee Retention te onderzoeken in 2 verschillende sectoren waar er sprake is van knelpuntberoepen, de zorgsector en de bouwsector.

De onderzoeksvraag waarop dit onderzoek zal trachten een antwoord te vinden, is de volgende: 'Hoe kan Employer Branding ingezet worden om het aantrekken en behouden van werknemers te bevorderen binnen de zorg- en bouwsector in Vlaanderen?' Deze vraag zal later nog onderverdeeld worden in deelvragen.

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, zal dit onderzoek een uitgebreide literatuurstudie bevatten. Deze literatuurstudie zal de belangrijke concepten Employer Branding, rekrutering en Employee Retention duidelijk kaderen en aantonen wat de huidige stand van zaken is in het onderzoeksdomein. Vervolgens zal er een kwalitatief onderzoek gevoerd worden waarbij semigestructureerde interviews zullen worden afgenomen. De interviews werden afgenomen bij HR- en marketing/communicatie-verantwoordelijken binnen de Bouw- en zorgsector.

## 2. De bouw- en zorgsector

In deze paragraaf zullen de bouw- en zorgsector uitgebreid besproken worden. Hierbij zal worden ingegaan op de gelijkenissen en verschillen tussen beide sectoren en zal de huidige stand van zaken besproken worden.

Een gelijkenis die al eerder besproken werd is de krappe arbeidsmarkt en het aantal knelpuntberoepen in de bouw- en zorgsector. Zo werd er al gekeken naar de spanningsratio van beide sectoren. De spanningsratio geeft de verhouding weer tussen het aantal werkzoekenden zonder werk in bemiddeling en het aantal beschikbare vacatures (VDAB, 2023a). Hoe lager deze ratio, hoe knapper de arbeidsmarkt er is. Beide sectoren hebben een aanzienlijk lager ratio dan de gemiddelde ratio over alle sectoren heen (VDAB, 2023a). Ook werd er al besproken dat beide sectoren knelpuntberoepen bevatten, maar nog niet hoeveel. Zo bevat de bouwsector een totaal van 44 knelpuntberoepen en bevat de zorgsector 17 knelpuntberoepen (VDAB, 2023b). Er kan geconcludeerd worden dat beide sectoren een hoog aantal knelpuntberoepen bevatten.

Een tweede gelijkenis tussen beide sectoren is hun afhankelijkheid van de overheid. Eerst zal de bouw besproken worden. De overheid zorgt er bijvoorbeeld voor dat bouwen en renoveren fiscaal voordelig is. Dat zorgt voor extra werk binnen de bouw en dat zal dan ook zo moeten blijven volgens Embuild (2023). Ook zien we op de website van Economie (2024) dat de overheid zorgt voor uitwerkingen van technische specificaties, vrij verkeer van bouwproducten in de EU en indexaanpassingen doet van bouw prijzen. Al deze onderdelen zijn voor de bouwsector belangrijk, de sector is afhankelijk van de overheid, zowel in de positieve als negatieve zin. Ook de zorgsector is zeer afhankelijk van de overheid. Volgens Icuro (2024) is de zorgsector overgereguleerd. Door de arbeidskrapte is deze overregulering extra zwaar. Zo moeten bestaande regels kritisch doorgelicht worden door de overheid volgens Icuro (2024). Toch wil Vlaanderen (2024) extra investeren in de Vlaamse zorg- en welzijnssystemen. Dus ook hier kan geconcludeerd worden dat de zorgsector afhankelijk is van de overheid, zowel in positieve als negatieve zin.

Ondanks de gelijkenissen zijn er ook enkele verschillen tussen de bouw- en zorgsector. Zo zijn veel beroepen in de bouwsector fysiek zwaar. Daarentegen zijn beroepen in de zorgsector meestal psychologisch belastend (VDAB, 2023a).

Zo zijn ook werknemers in de bouwsector meestal arbeiders die technisch geschoold zijn. Terwijl de meerderheid van de medewerkers in de zorgsector als bediende werkt, dewelke vaak een hogere opleiding genoten hebben (VDAB, 2023a).

Dit toont aan dat de bouw- en zorgsector op bepaalde vlakken gelijkaardig zijn, maar op andere vlakken dan ook weer totaal verschillend.



## 3. Literatuurstudie

### 3.1 Inleiding

Doorheen de jaren worden economieën steeds meer op kennis gebaseerd (Moroko & Uncles, 2009). Daardoor blijft de vraag naar hooggekwalificeerde en vaardige werknemers stijgen. Deze werknemers zijn belangrijk omdat deze menselijke hulpbronnen een potentiële bron bieden voor een duurzaam concurrentievoordeel (Moroko & Uncles, 2009). De arbeidsmarkt verandert dus van een verkopers- naar een kopersmarkt (Petkovic, 2007), vooral in het geval van hoogopgeleide werknemers, omdat de beschikbaarheden van hoogwaardige banen groter is dan het aantal geschikte werkzoekenden (Grobe, 2003). Dit fenomeen is al meerdere decennia bezig en wordt omschreven als de 'war for talent' (Kuchеров et al., 2022).

Ook moet nog eens benadrukt worden waarom het zo belangrijk is voor organisaties om deze talenten en hooggekwalificeerde en vaardige werknemers aan te kunnen trekken. Een hooggeschoolde werknemer is cruciaal voor de concurrentiekracht van organisaties in de wereldeconomie, omdat deze een grote invloed hebben op de reputatie van een organisatie (Elving et al., 2013). De werknemers vormen in deze context de fundamentele en belangrijkste hulpbron van elk bedrijf op lange termijn. In een zakelijke omgeving die gekenmerkt wordt door een voortdurend toenemende dynamiek en complexiteit, kunnen ze worden omschreven als een strategisch concurrentievoordeel (Petkovic, 2007). Dat concurrentievoordeel kan ook verklaard worden door 'the resource-based theory' (Bromiley & Rau, 2016). Deze theorie wordt beschreven als een duurzaam concurrentievoordeel van bedrijven te verklaren als bedrijfsmiddelen die zeldzaam, waardevol, moeilijk of onmogelijk na te maken of te dupliceren zijn, en moeilijk te vervangen (Bromiley & Rau, 2016). Werknemers zijn moeilijk te dupliceren en kunnen daardoor een waardevol bedrijfsmiddel zijn dat tot een concurrentievoordeel leidt.

Demografische ontwikkelingen zorgen ervoor dat het de komende jaren enkel nog maar moeilijker wordt om mensen aan te trekken en behouden. Uit projecties van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) blijkt dat in 2050 tien actieve werknemers gemiddeld meer dan zeven oudere, inactieve mensen zullen ondersteunen, vergeleken met een verhouding van tien actieve werknemers die vier inactieve mensen ondersteunde in 2000 (Moroko & Uncles, 2008). Dat toont al een vergrijzing aan. Daar komt bovenop dat zeer veel bedrijven natuurlijk op zoek zijn naar werknemers met dezelfde karakteristieken en talenten. Dat toont het belang aan voor bedrijven om zich te differentiëren en er bovenuit proberen te springen als werkgever (Elving et al., 2013; Petkovic, 2007). Een mogelijk concept dat kan helpen in de 'war for talent' is Employer Branding. Employer Branding wordt dan ook gezien als een belangrijk onderdeel van de algemene HR-strategie die bedrijven toepassen (Kuchеров et al., 2022; Rampl & Kenning, 2014).

In dit onderzoek zal specifiek de bouwsector en zorgsector onderzocht worden. Zo vallen binnen deze sectoren ook de beroepen verpleegkundigen en werfleiders, wat knelpuntberoepen zijn in Vlaanderen (VDAB, 2023b). Het concept Employer Branding kan dan een mogelijke oplossing zijn, aangezien een positieve Employer Brand een directe invloed kan hebben op het behouden en aantrekken van werknemers (Cable & Turban, 2003).

In het volgende onderdeel zal er literatuur worden bestudeerd rond het onderwerp Employer Branding. Het concept zal eerst gedefinieerd worden. Vervolgens worden de fundamenteën van een succesvol Employer Brand omschreven. Daarna worden de voordelen van een succesvol Employer Brand beschreven met daarna een beschrijving van het ontwikkelen van een Employer Brand. Ten slotte wordt er dan nog beschreven hoe Employer Branding in de realiteit wordt toegepast.

## 3.2 Het concept Employer Branding

Brands behoren tot de meest waardevolle activa van een organisatie, met als gevolg dat brand management in veel organisaties deel uitmaakt van de belangrijkste activiteiten (Backhaus & Tikoo, 2004). Hoewel bedrijven hun brand activiteiten doorgaans richten op het ontwikkelen van product- en bedrijfsmerken, kan branding ook worden gebruikt op het gebied van HR-management. De toepassing van het branding principe op HR-management wordt 'Employer Branding' genoemd (Backhaus & Tikoo, 2004).

### 3.2.1 Definitie

In de literatuur bestaan er verschillende definities voor het concept Employer Branding (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2009; Martin & Beaumont, 2003; Moroko & Uncles, 2008, 2009). Je kan deze definities opdelen in de verschillende domeinen waarin en waarvoor ze geschreven werden. Ook zijn enkele definities iets ruimer en zijn andere al eerder afgebakend.

De eerste keer dat Employer Branding gedefinieerd werd, was in 1996 door (Ambler & Barrow, 1996). Zij definieerden het concept als een pakket van functionele, economische en psychologische voordelen dat een baan biedt en dat wordt geïdentificeerd met het bedrijf dat de werknemer in dienst heeft. Ook vermelden Ambler and Barrow (1996) daarbij dat de voortdurende relatie tussen bedrijf en werknemer, zorgt voor een uitwisseling van wederzijdse voordelen en dat dit deel uit maakt van het gehele zakelijke netwerk van het bedrijf. Deze definitie wordt gezien als een ruime definitie die werd uitgevoerd binnen het marketingdomein (Rampl & Kenning, 2014). Een ander voorbeeld van een brede definitie vloeit voort uit een onderzoek van Backhaus en Tikoo (2004). Deze auteurs definiëren het concept Employer Branding als het proces van het opbouwen van een identificeerbare en unieke werkgeversidentiteit, en het werkgeversmerk als een concept van de onderneming die haar onderscheidt van haar concurrenten. Ook deze kan geplaatst worden binnen het marketingdomein.

Vervolgens hebben we ook enkele minder brede en specifieke definities van Employer Branding. Het concept wordt gedefinieerd door Edwards (2009) als een activiteit waarbij marketingprincipes, in het bijzonder de "wetenschap van branding", worden toegepast op HR-activiteiten met betrekking tot huidige en potentiële werknemers. Hierbij ligt de nadruk dus op het verduidelijken en beheren van het werkgelegenheidsaanbod voor huidige werknemers en potentiële werknemers. Deze definitie werd opgesteld met een HR insteek. Ook Martin and Beaumont (2003) definieerden het concept

vanuit een HR insteek met de definitie: "het beheren van het bedrijfsimago, dat wordt gezien door de ogen van de medewerkers en potentiële werknemers".

Er kunnen dus 2 zaken geconcludeerd worden. Ten eerste, dat er in 2 domeinen definities werden gemaakt voor het concept Employer Branding: Marketing en HR. Deze waren soms zeer breed en andere keren weer specifiek. De specifiekere definities waren echt een toepassing op een afdeling terwijl de bredere definities een overkoepelende term probeerde te definiëren. Ten tweede kan er dus ook geconcludeerd worden dat er geen conceptuele consensus over het concept Employer Branding.

| <b>Auteur(s)</b>           | <b>Domein</b> | <b>Definitie</b>                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambler and Barrow (1996)   | Marketing     | Een pakket van functionele, economische en psychologische voordelen dat een baan biedt en dat wordt geïdentificeerd met het bedrijf dat de werknemer in dienst heeft                      |
| Backhaus en Tikoo (2004)   | Marketing     | Het proces van het opbouwen van een identificeerbare en unieke werkgeversidentiteit, en het werkgeversmerk als een concept van de onderneming die haar onderscheidt van haar concurrenten |
| Edwards (2009)             | HR            | Een activiteit waarbij marketingprincipes, in het bijzonder de "wetenschap van branding", worden toegepast op HR-activiteiten met betrekking tot huidige en potentiële werknemers         |
| Martin and Beaumont (2003) | HR            | Het beheren van het bedrijfsimago, dat wordt gezien door de ogen van de medewerkers en potentiële werknemers                                                                              |

*Tabel 1: Definities van het concept Employer Branding*

Voor dit onderzoek werd er gekozen om voor een bredere definitie te gaan. Er werd gekozen voor een brede definitie, omdat voor dit onderzoek mensen met marketing- en HR-functies werden geïnterviewd. Zo wordt er met de definitie niet gefocust op 1 domein om zo beide domeinen te kunnen onderzoeken. In dit onderzoek ligt de focus ook op rekrutering en Employee Retention, dus deze definities zouden hiervoor het meest aangewezen zijn bij de scope van dit onderzoek. Door de keuze voor de definitie van Backhaus and Tikoo (2004), kan er in de onderzoek gefocust worden op hoe Employer Branding gebruikt kan worden om het aantrekken en behouden van mensen te bevorderen binnen de zorgsector en bouwsector in Vlaanderen. Waar rekening mee gehouden moet worden bij het gebruik van Employer Branding is, dat het geen statisch concept is. Het concept stelt een proces voor waar regelmatig veranderingen in moeten gebeuren. Bovendien verandert ook de samenleving voortdurend en dus ook de elementen die het sterkst aanspreken in een organisatie (Cromheecke & Vereecken, 2015).

Employer Branding is een concept dat niet op zichzelf staat. Zo zijn er zeer veel concepten die erg gelijkaardig zijn aan Employer Branding of gemeenschappelijke kenmerken hebben. Employer

Branding maakt volgens Foster et al. (2010) deel uit van een groter geheel, het is namelijk een subcategorie van corporate branding. Corporate branding kan gedefinieerd worden als een expliciete belofte tussen de organisatie en hun belangrijkste stakeholders (Balmer, 1998). Doordat Employer Branding een onderdeel is van corporate branding, hebben deze twee concepten ook veel gelijkenissen. Employer Branding kan ook gezien worden als een belofte die de organisatie maakt naar haar huidige en potentiële werknemers. Deze gelijkenis toont ook direct het verschil aan tussen corporate branding en Employer Branding. Corporate branding richt zich naar alle stakeholders terwijl Employer Branding zich enkel richt op huidige en potentiële werknemers. Corporate branding werd in 1993 al gedefinieerd door Keller (1993) als de identiteit van de onderneming. Ambler and Barrow (1996) spraken in hun onderzoek rond het ontwikkelen van het Employer Brand concept ook al over het corporate brand. Echter werd daar corporate branding enkel gezien als een concept dat gelijkaardig was aan het concept Employer Branding dat hij als eerste ontwikkelden, over een relatie werd toen nog niet gesproken. Toch is deze relatie zeer belangrijk. Zonder integratie van het corporate brand in het Employer Brand en omgekeerd, kan er namelijk inconsistentie ontstaan in de hoofden van het grote publiek (Foster et al., 2010). Dat kan leiden tot een negatieve impact van corporate branding op Employer Branding en omgekeerd (Moroko & Uncles, 2008). Uiteindelijk kan dat leiden tot een vermindering van het concurrentievermogen van de organisatie op de arbeidsmarkt en een grote personeelsverloop (Backhaus & Tikoo, 2004). Het is belangrijk dat we deze relatie tussen corporate brand en Employer Brand herkennen.

### 3.2.2 Fundamenten voor het Employer Brand

De fundamenten voor het Employer Brand liggen volgens Cromheecke and Vereecken (2015) in het instrumenteel-symbolisch raamwerk. Het instrumenteel-symbolisch raamwerk beschrijft dat er 2 soorten kenmerken van een Employer Brand bestaan, namelijk instrumentele kenmerken en symbolische kenmerken. De instrumentele dimensie verwijst volgens Cromheecke and Vereecken (2015) naar concrete en objectieve kenmerken van de job en de organisatie zoals de verloning en andere arbeidsvoorwaarden, de job beschrijving en de plaats van tewerkstelling. Lievens and Highhouse (2003) maken ook gebruik van het instrumenteel-symbolisch raamwerk, en beschrijven de instrumentele dimensie als de product gerelateerde attributen. Met andere woorden, zijn dat de job gerelateerde attributen als je het vergelijkt met de arbeidsmarkt. (Lievens & Highhouse, 2003). Daarentegen wordt de symbolische dimensie beschreven door Cromheecke and Vereecken (2015) als de afleidingen die individuen maken over subjectieve en abstracte eigenschappen van de organisatie als werkgever. Dat omvat alles wat de persoonlijkheid van de organisatie of het werkgeversmerk vormt. Lievens and Highhouse (2003) beschrijven de symbolische dimensie als subjectieve en immateriële attributen die voortkomen uit hoe mensen een werkgever waarnemen. Mensen trekken conclusies over de job in plaats van te denken wat de job echt te bieden heeft. Zowel de instrumentale als de symbolische dimensie is gerelateerd aan de aantrekkelijkheid van de organisatie voor een werknemer, het Employer Brand dus. Maar zo beschrijven zowel Cromheecke and Vereecken (2015) als Lievens and Highhouse (2003) dat vooral de symbolische dimensie gebruikt kan worden om zich te onderscheiden van andere organisaties. Zo kunnen ze met de symbolische dimensie, een beeld scheppen dat de organisatie een innovatieve plek is om te werken. Dat zou een

organisatie kunnen bekomen door het gebruik van getuigenissen of beelden van werknemers te tonen in hun advertenties, wervingsmateriaal of hun website. Ten slotte voegen de auteurs Cromheecke and Vereecken (2015) nog toe dat dit niet betekent dat de instrumentale dimensie verwaarloosd mag worden. Sollicitanten baseren hun keuze op elementen uit beide dimensies. Als ze overtuigd zijn dat een organisatie een passend imago heeft, bepalen de instrumentale elementen zoals de plaats van tewerkstelling en de job vereisten of potentiële werknemers al dan niet solliciteren. Dat geldt natuurlijk ook voor huidige werknemers. Als deze bijvoorbeeld de locatie van tewerkstelling niet meer goed vinden, dan zal dat hoogstwaarschijnlijk ook leiden tot een vertrek.

De verschillende karakteristieken die een Employer Brand nu zou moeten bevatten werden beschreven in een onderzoek van Moroko and Uncles (2008). Drie van deze kenmerken komen in hoge mate overeen met de corporate branding theorie in de praktijk. Dat is natuurlijk logisch aangezien net al werd beschreven dat Employer Branding een deel uit maakt van corporate branding. De drie karakteristieken waarnaar Moroko and Uncles (2008) hier verwijst zijn:

1. Bekend en herkenbaar zijn

Het opbouwen van merkbekendheid is een belangrijke communicatiedoelstelling van een brand manager. Het argument is dat het zonder merkbekendheid bij de consument onwaarschijnlijk is, dat de consument het merk blijft kopen (Hoyer & Brown, 1990; Keller, 1993). Voor Employer Branding is deze denkwijze vergelijkbaar. Succesvolle Employer Brands worden gekenmerkt door bekendheid en merkbaarheid bij werknemers en potentiële werknemers, alsook bij rekrutering adviseurs (Moroko & Uncles, 2008).

2. Gezien worden als relevant

In de context van consumer branding vindt een blijvende merkaankoop plaats wanneer de waarde propositie van een merk als relevant voor consumenten wordt gezien (dat wilt zeggen wanneer het merk een relevant belangrijk voordeel biedt). Bijzonder relevante waarde proposities kunnen aanleiding geven tot de vorming van een consument-merk relatie. Voor Employer Brands zijn 'consumenten', bestaande en potentiële werknemers, voor wie een aparte waarde propositie geldt, namelijk het 'employee value proposition'. Dat is een afzonderlijk pakket van voordelen dat het bedrijf aanbiedt en dat specifiek betrekking heeft op toekomstige en huidige werknemers. (Ambler & Barrow, 1996; Michaels et al., 2001). Succesvolle Employer Brands worden gekenmerkt door een waarde propositie die relevant is voor en aanslaat bij hun toekomstige en huidige werknemers (Moroko & Uncles, 2008).

3. Onderscheidend zijn ten opzichte van directe concurrenten

Het vermogen om merken te onderscheiden is in verband gebracht met het voortdurende succes van corporate branding en consumer branding, (Keller, 1993) en wordt beschouwd als een belangrijke stap in het proces van brandbuilding. Het hebben van een gedifferentieerd Employer Brand wordt gezien als de sleutel tot het winnen van de 'war for talent' (Chambers et al., 1998).

Vervolgens beschreven Moroko and Uncles (2008) nog twee karakteristieken die verschillend waren tegenover corporate branding in de praktijk. Ook deze karakteristieken van Employer Branding waren cruciaal voor het succes ervan.

### 1. Het vervullen van het psychologische contract

Een van de verschillende definities van brand is 'brand als belofte'. Succesvolle Employer Brands werden gezien als brands die accuraat worden geportretteerd via communicatiemethoden en als brands die consequent de belofte van het brand waarmaken (Moroko & Uncles, 2008).

### 2. Onbedoelde toe-eigening van merkwaarden

Potentiële werknemers hebben vaak te kampen met een gebrek aan informatie over een mogelijke werkgever (Spence, 1974; Wilden et al., 2006). Toch is er steeds meer informatie beschikbaar over hoe bedrijven hun werknemers behandelen, zowel via informele bronnen (mond-tot-mondreclame, lijsten met 'beste werkgevers, blogs) als via formele bronnen (wervingsbrochures, website van het bedrijf, job- en wervingsbeurzen). Maar deze bronnen zijn niet altijd betrouwbaar en staan nog vaak open voor interpretatie. (Moroko & Uncles, 2008).

## 3.2.3 Voordelen

Vervolgens wordt de literatuur besproken die de voordelen van het correct gebruik van Employer Branding bespreekt. Vanzelfsprekend kan het juiste gebruik van Employer Branding ervoor zorgen dat bedrijven gemakkelijker werknemers kunnen aantrekken en behouden. Deze twee concepten worden nog in verschillende gedeeltes van de literatuurstudie besproken. De voordelen die besproken zullen worden, zijn voordelen voor de organisatie op vlak van: geld, tijdsbesparing, loyaliteit, betrokkenheid en bedrijfsprestaties. Het voordeel is dat door correct gebruik van Employer Branding, potentiële werknemers beter geïnformeerd worden (Ghielen et al., 2021). Doordat een bedrijf het Employer Brand op een meer duidelijke en klare manier kan communiceren naar potentiële werknemers, bespaart dat een organisatie zowel tijd als kosten. Zo zou een potentiële werknemer die wordt aangenomen, minder tijd moeten besteden om de karakteristieken en ideeën van een organisatie te begrijpen. Deze vermindering in tijd is natuurlijk ook een vermindering in kosten aangezien deze werknemer op dat moment zijn tijd kan besteden in ander werk (Wilden et al., 2010). Doordat deze potentiële werknemer, die is aangenomen, al een beter beeld had van het Employer Brand, verlaagt het risico dat hij niet tevreden is en verlaagt opnieuw de kosten voor de organisatie. Dat concept wordt door Biswas and Suar (2016) beschreven als 'Realistic job previews'. Ook een belangrijk voordeel voor de organisatie kan uitgelegd worden aan de hand van reputatie van de organisatie. Employer Branding kan de reputatie van een organisatie verbeteren. Als een organisatie de reputatie heeft verkregen door goede Employer Branding dan kan dat leiden tot een kostendaling voor de organisatie. Uit onderzoek blijkt dan ook dat werknemers tot wel 7% van hun jaarloon zouden willen afstaan, als ze konden werken voor een bedrijf met een goede reputatie tegenover een bedrijf met een minder goede reputatie (Cable & Turban, 2003).

Organisaties die actief gebruik maken van Employer Branding kunnen profiteren van hogere loyaliteit en betrokkenheid van huidige werknemers (Gilani & Cunningham, 2017). Ten slotte kan het gebruik van Employer Branding ook lijden tot betere bedrijfsprestaties. Zo heeft het de mogelijkheid om kosten voor het bedrijf te minimaliseren door gebruik van meer efficiëntere en betere communicatie (App et al., 2012).

### 3.2.4 Ontwikkeling van het Employer Brand

Nu de belangrijke kenmerken van een succesvol Employer Brand zijn beschreven, wordt er dieper ingegaan op hoe een Employer Brand ontwikkeld kan worden. Over hoe een Employer Brand gecreëerd wordt, zijn opnieuw verschillende theorieën, die de ontwikkeling van een EB beschrijven als een proces met een aantal stappen. Cromheecke and Vereecken (2015) beschrijven dat dit proces 2 stappen heeft. De eerste stap is het uitvoeren van een imago-audit, om vervolgens het gewenste Employer Brand te gaan ontwikkelen. De organisatie moet weten wat de doelgroep is die ze wil aantrekken. Tot welke mogelijke werknemers moet ze zich richten. Vervolgens verwijzen Cromheecke and Vereecken (2015) terug naar het instrumenteel-symbolisch raamwerk. De organisatie moet bepalen welke instrumentele en symbolische dimensies voor haar relevant zijn. Dat kan door het bevragen van verschillende doelgroepen. Hierbij wordt verwezen naar enquêtes. In deze enquête probeert een bedrijf te achterhalen welke instrumenteel-symbolische kenmerken gekend zijn en welke gerelateerd zijn aan aantrekkelijkheid. Backhaus and Tikoo (2004) ondersteunen ook het gebruik van enquêtes om een Employer Brand te ontwikkelen. Enquêtes moeten regelmatig gebeuren omdat deze de beste werkgevers onderscheiden van anderen en ook kunnen zorgen voor een competitief voordeel bij het zoeken naar talent. Vervolgens beschrijven Cromheecke and Vereecken (2015) dat de resultaten van de enquête moeten worden geanalyseerd om zo te achterhalen welke kenmerken de attractiviteit van de werkgever bepalen. Ten slotte moet het bedrijf dan deze kenmerken van het Employer Brand ontwikkelen. Als dan een Employer Brand ontwikkeld is, moet deze nog getoond worden aan huidige en potentiële werknemers. Hiervoor heeft het bedrijf nood aan interne en externe communicatie. Communicatie kan evenzeer via inrichting van het kantoor als via de aankoop van reclamemiddelen (Cromheecke & Vereecken, 2015). Om de geloofwaardigheid van de communicatie van het Employer Brand naar de buitenwereld te verhogen, kan men in reclameboodschappen gebruik maken van medewerkers die aan het woord komen. Een medewerker die over zijn job vertelt op de website, communiceert krachtiger dan een tekst waarin niemand aan het woord is.

In het onderzoek van Backhaus and Tikoo (2004) wordt het ontwikkelen van Employer Branding beschreven als een drie stappenplan. De eerste stap is het ontwikkelen van de waarde propositie die in het brand moet worden belichaamd. Aan de hand van informatie over: de cultuur van de organisatie, de managementstijl, de kwaliteiten van de huidige werknemer, het huidige arbeidsimago en indrukken van de kwaliteit van producten en diensten, ontwikkelen managers een concept van hun waarde die het bedrijf aan de werknemers biedt (Sullivan, 2004). De waarde propositie dient als de centrale boodschap van het brand en dient een getrouwe weergave te zijn van wat het bedrijf zijn werknemers te bieden heeft (Eisenberg et al., 2001). Na de ontwikkeling van de waarde propositie, brengt het bedrijf de waarde propositie op de markt bij de beoogde potentiële werknemers. Dat is dan ook stap twee volgens (Backhaus & Tikoo, 2004). Externe marketing van het Employer Brand is in de eerste plaats bedoeld om de doelgroep aan te trekken, maar is ook bedoeld om de bedrijfs- en productkenmerken te versterken. De laatste stap bestaat uit de interne marketing van het Employer Brand. Dit is belangrijk omdat de beloftes die gedaan werden bij de rekrutering, ook waargemaakt moeten worden tijdens de tewerkstelling. Het doel van interne marketing, ook wel bekend als internal

branding, is om een personeelbestand te ontwikkelen dat zich inzet voor de waarden en organisatiedoelen die door het bedrijf zijn vastgelegd (Backhaus & Tikoo, 2004).

De twee besproken methodes zijn zeer gelijkaardig. Deze methodes geven beide stappen aan, om een Employer Brand te ontwikkelen. Deze stappen zijn zeer ruim en geven veel ruimte voor eigen inbreng van organisaties. Voorgemelde methodes kunnen dan ook gezien worden als realistische vergelijkingen van hoe het ook in de realiteit gebeurt. In dit onderzoek zal ook bekeken worden of het daadwerkelijk ook zo in de realiteit gebeurt.

Een derde en laatste methode die nu besproken wordt, is een methode van Monteiro et al. (2020). Deze methode is zeer verschillend van de twee eerder besproken methodes. De eerdere twee methodes geven twee of drie ruime stappen. In deze stappen is nog veel ruimte voor eigen inbreng en interpretatie. De methode van Monteiro et al. (2020) heeft tien stappen. Deze tien stappen geven weinig ruimte voor interpretatie en stellen een ideale situatie voor. Deze methode is dus zeer theoretisch en minder realistisch dan de vorige twee methodes.

1. Definieer de brand ervaring
2. Bepaal de focus en prioriteiten. Hierbij ligt de focus op excellentie met de strategie van het bedrijf in het achterhoofd.
3. Herzie het bedrijfsmodel en de organisatiecultuur.
4. Positioneer Employer Branding op het leiderschapsniveau van het bedrijf.
5. Breidt het netwerk en bedrijf uit
6. Betrek de verkoopafdeling en ontwikkelingsafdeling.
7. Zorg ervoor dat er geen bureaucratie in het bedrijf heerst en dat alles productief en snel verloopt.
8. Check hoe de middelen worden toegewezen, rekening houdend met dat bedrijven keuzevrijheid moeten hebben.
9. Zorg ervoor dat talenten op het juiste moment, de juiste jobs uitoefenen om het beste rendement uit hen te krijgen.
10. Ontwikkel hechte relaties met partners en leveranciers.

### 3.2.5 Onderzoeksvraag

Met de kennis van de geziene literatuur werd de onderzoeksvraag van dit onderzoek opgesteld. De onderzoeksvraag die zal worden getracht beantwoord te worden met dit onderzoek is: 'Hoe kan Employer Branding ingezet worden om het aantrekken en behouden van werknemers te bevorderen binnen de zorg- en bouwsector in Vlaanderen?'

### 3.3 Relatie Employer Branding en rekrutering

In dit onderdeel wordt de relatie van Employer Branding met rekrutering beschreven. Eerst worden de dimensies van Employer Branding besproken die een invloed hebben op de aantrekkelijkheid van de werkgever, en zo ook op rekrutering. Daarna wordt er beschreven hoe deze dimensies van Employer Branding hun doel bereiken.

#### 3.3.1 Dimensies van het Employer Brand

In dit onderdeel worden de dimensies van het Employer Brand besproken die een invloed hebben op rekrutering. De eerste dimensies van Employer Branding die besproken worden, zijn die van Berthon et al. (2005). In het onderzoek van Berthon et al. (2005) werd een instrument ontwikkeld om de aantrekkelijkheid van de werkgever te kunnen meten. Dit instrument wordt de Employer Attractiveness scale (EmpAt scale) genoemd. In deze schaal worden vijf dimensies gebruikt: de interessewaarde, de sociale waarde, de economische waarde, de ontwikkelingswaarde en de toepassingswaarde. Deze dimensies moeten geïntegreerd worden binnen het Employer Brand om zo de Employer Attractiveness te verhogen, en zo eenvoudiger mensen te kunnen aantrekken. Ook kan het gebruikt worden als Employer Brand template door het marketing/advertising en HR-departement om hun wervingsstrategie te formuleren (Berthon et al., 2005).

| <b>Dimensie</b>     | <b>Onderliggende items</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Interessewaarde     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produceren van innovatieve producten en diensten</li> <li>- Innovatieve werknemer</li> <li>- Waarderen en gebruikmaken van creativiteit van de werknemer</li> <li>- Produceren van producten of diensten van hoge kwaliteit</li> <li>- Werken in een spannende omgeving</li> </ul>         |
| Sociale waarde      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede relaties met collega's</li> <li>- Goede relaties met leidinggevenden</li> <li>- Ondersteunende en aanmoedigende collega's</li> <li>- Een fijne werkomgeving</li> <li>- Een blijde werkomgeving</li> </ul>                                                                            |
| Economische waarde  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een algemeen aantrekkelijk compensatiepakket</li> <li>- Een bovengemiddeld salaris</li> <li>- Werkzekerheid binnen de organisatie</li> <li>- Goede promotiekansen binnen de organisatie</li> <li>- Praktische ervaring tussen afdelingen</li> </ul>                                        |
| Ontwikkelingswaarde | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer zelfvertrouwen door het werken voor een organisatie</li> <li>- Jezelf goed voelen door het werken voor een organisatie</li> <li>- Carrière-bevorderende ervaringen opdoen</li> <li>- Een springplank voor toekomstig werk</li> <li>- Herkenning/appreciatie van management</li> </ul> |
| Toepassingswaarde   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kansen om anderen iets te leren</li> <li>- Kansen om toe te passen wat aangeleerd is</li> <li>- De organisatie is klantgericht</li> <li>- Humanitaire organisatie</li> <li>- Acceptatie en thuishoren</li> </ul>                                                                           |

*Tabel 2: De dimensies van Employer Branding met de onderliggende items van Berthon et al. (2005)*

Een tweede onderzoek dat besproken zal worden is dan van de auteurs Biswas and Suar (2016). Zij spreken niet over dimensies maar over antecedenten. Er worden acht antecedenten besproken die een positieve invloed hebben op zowel het aantrekken als behouden van talent.

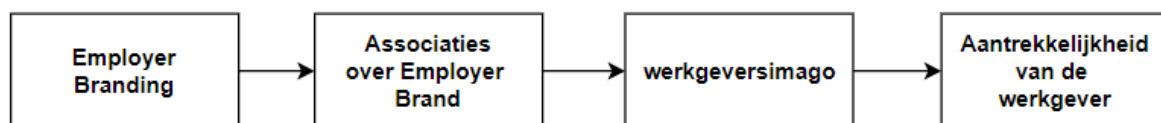
Het eerste antecedent dat besproken werd is een realistische beschrijving van de job. Een realistische beschrijving van de job zorgt ervoor dat potentiële werknemers weten waarvoor ze solliciteren en wat de voor- en nadelen van de job zijn. Het tweede antecedent is de waargenomen organisatorische ondersteuning. Hiermee bedoelden de auteurs in welke mate dat een werknemer verwacht steun en herkenning te krijgen van de organisatie. Het volgende antecedent is de rechtvaardigheid in beloningsadministratie. Hiermee bedoelen auteurs Biswas and Suar (2016) in welke mate de verloning van de organisatie, in lijn staat met de prestaties die geleverd worden. Het vierde antecedent is de waargenomen organisatie prestige. Dat is de perceptie die mensen hebben over de organisatie en hoe prestigieus deze ingeschat wordt. Het vijfde antecedent van Biswas and Suar

(2016) is het organisatorisch vertrouwen. Dat kan omschreven worden als het vertrouwen dat mensen hebben in de organisatie maar ook in de leidinggevenden. Het zesde antecedent is het leiderschap van topmanagement. Dat is het beeld dat een leider naar de buitenwereld geeft. Het bevat ook wat voor soort leider het is. Het voorlaatste antecedent is de psychologische contractverplichting. Dat bevat de verwachtingen die werknemers bij een werkgever hebben en of de verwachtingen ook ingelost worden door de werkgever. Ten slotte hebben we nog Maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen (MVO). Dat bevat of een organisatie ook acties onderneemt die goed zijn voor de maatschappij, zonder aan eigenbelang te denken (Biswas & Suar, 2016).

Als deze twee onderzoeken en concepten nu vergeleken worden, Dan kan er gesteld worden dat er twee verschillende benaderingen zijn. De benadering van Berthon et al. (2005) is zeer uitgebreid. Zo bevat het vijf dimensies met elk nog onderliggende items. Deze items geven een duidelijk beeld bij elke dimensie. De benadering van Biswas and Suar (2016) bevat acht antecedenten. Deze acht antecedenten zouden ook onder de dimensies van Berthon et al. (2005) geplaatst kunnen worden en is dus minder uitgebreid.

### 3.3.2 Van Employer Branding naar aantrekkelijkheid van de werkgever

Nu besproken is welke dimensies van Employer Branding zorgen voor de aantrekkelijkheid van de werkgever, kan besproken worden hoe deze dimensies en onderliggende items dat bereiken. Om de relatie van Employer Branding en rekrutering in kaart te brengen, wordt er gestart vanuit een gedeelte van het conceptuele model van auteurs Backhaus and Tikoo (2004). In dat model wordt beschreven dat Employer Branding leidt tot associaties over het Employer Brand. Deze associaties vormen het werkgeversimago. Dat imago beslist hoe aantrekkelijk een potentiële werknemer, een werkgever vindt (Backhaus & Tikoo, 2004). Deze keuze werd gemaakt aangezien de definiëring van Backhaus and Tikoo (2004) van het concept Employer Branding, het meest toepasselijk was voor dit onderzoek. Daardoor zou ook het conceptuele model van Backhaus and Tikoo (2004), het meest van toepassing zijn op dit onderzoek.



*Figuur 1: Van Employer Branding naar aantrekkelijkheid van de werkgever*

Om het Employer Brand tot potentiële werknemers te krijgen, is er nood aan externe marketing. De externe marketing van het Employer Brand kan ervoor zorgen dat een bedrijf wordt gezien als aantrekkelijke werkgever en dat is ook wat een organisatie hiermee wil bereiken, omdat dat hen het beste in staat stelt om werknemers aan te trekken. De veronderstelling die dan wordt gemaakt is dat het onderscheidende vermogen van het brand ervoor kan zorgen dat de organisatie ook onderscheidend menselijk kapitaal kan aantrekken (Backhaus & Tikoo, 2004). In de rekruteringscontext is het belangrijk dat een organisatie de juiste waarden naar buiten stuurt. De dimensies die potentiële werknemers willen terugvinden in deze waarden werden eerder besproken. Vervolgens zullen alle onderdelen van Figuur 1 uitgebreid besproken worden.

### 3.3.2.1 Employer Branding

Wat Employer Branding precies inhoud is al eerder besproken, maar hoe het Employer Brand naar de buitenwereld geraakt is ook van belang. Natuurlijk is het belangrijk dat bedrijven de juiste kanalen kiezen om hun Employer Brand te communiceren naar de buitenwereld. Een onderzoek van Collins and Stevens (2002) onderzocht welke kanalen nu een positieve gevoelens oproepen bij mogelijke werknemers en welke niet. Zo was het eerste kanaal dat ze onderzochten publiciteit. Organisaties kunnen door het gebruik van publiciteit, een algemeen positief gevoel oproepen bij mogelijke werknemers op vlak van hun bedrijf en de job vacatures. Dit kanaal van communicatie blijkt echter geen effectief middel te zijn om overtuigingen van potentiële sollicitanten, over specifieke kenmerken van de job, te beïnvloeden. Hetgeen dat voor het kanaal publiciteit zeer belangrijk is, is dat het toch een kanaal is waar rekening mee moet gehouden worden. Volgens de auteurs Collins and Stevens (2002), zorgt publiciteit er namelijk voor dat andere bronnen over het bedrijf ook meer geloofwaardig worden. Dat zorgt er dus voor dat publiciteit, in combinatie met een ander communicatiemiddel, wel een potentiële werknemer kan beïnvloeden. Een tweede kanaal dat onderzocht werd is sponsoring. Uit onderzoek blijkt dat sponsoring een effectief middel was om het imago van een werkgever te bevorderen. Een derde kanaal is gewone reclame en dat had een significant effect op de perceptie van de eigenschappen van het bedrijf en de vacatures. Dit suggereert dat bedrijven door simpele advertising van hun vacatures, toch een positieve indruk kunnen nalaten. Ze kunnen op deze manier informatie delen of de perceptie van de eigenschappen van het bedrijf aanpassen. Toch bewijzen Collins and Stevens (2002) wel dat het gebruik van meerdere kanalen tegelijk, toch altijd een positieve invloed zal hebben en dat deze toepassing dus ook wordt aangeraden. Zo moet een bedrijf opzoek naar de goede combinatie van communicatiemiddelen voor hun doelgroep.

Echter zijn er nog enkele manieren waarop de juiste waarden van Employer Branding tot bij de potentiële werknemers kunnen geraken. Een van deze manieren is 'word-of-mouth' of mond-tot-mond reclame. Mond-tot-mond reclame wordt gedefinieerd als een interpersoonlijke communicatie, onafhankelijk van de directe marketingactiviteiten van een organisatie, over een organisatie en haar producten, en over hoe het is om daar te werken (Van Hoyer & Lievens, 2009). Het is een sociale, bedrijfsonafhankelijke informatiebron van mensen die geen eigenbelang bij het promoten van de organisatie of haar producten hebben (Van Hoyer & Lievens, 2009). Mond-tot-mond reclame is dus een concept dat toch wel een grote invloed kan hebben op rekrutering. Het kan een grote invloed hebben omdat mensen vaak over beperkte en dubbelzinnige informatie over de organisatie beschikken. Dat laat dus de mogelijkheid om de beslissingen van mensen te beïnvloeden, vooral als deze mond-tot-mond reclame zeer gedetailleerde informatie bevat (Van Hoyer, 2013). Word-of-mouth houdt dus verband met het imago van een onderneming maar ook met de intenties en het gedrag van sollicitanten (Collins & Stevens, 2002). Bovendien heeft mond-tot-mond reclame een directere relatie met het algemene imago van een organisatie, dan andere bedrijfsafhankelijke bronnen zoals publiciteit, sponsoring en reclame (Collins & Stevens, 2002).

Een nieuwe trend is het concept word-of-mouse. Word-of-mouse wordt gedefinieerd als mond-tot-mondreclame via het internet en social media (Cromheecke & Vereecken, 2015; Van Hoyer & Lievens, 2007). Word-of-mouse heeft een veel grotere impact dan traditionele communicatiekanalen. Vooral negatieve informatie heeft een grote impact, zeker als die informatie in strijd is met het beeld van

de organisatie. Negatieve informatie heeft een grotere impact omdat het als organisatie zeer veel energie en moeite vergt om die negatieve energie te counteren (Cromheecke & Vereecken, 2015).

Hoe belangrijk huidige werknemers zijn voor de communicatie van het Employer Brand mag niet onderschat worden. Wanneer een huidige werknemer in eigen initiatief een positief bericht deelt over een organisatie, dan is dat zeer sterke reclame. Ook is het belangrijk dat wanneer een werknemer een organisatie verlaat, dat dat gebeurt op een positieve manier. Zo worden voormalige werknemers, echte ambassadeurs van de organisatie (Cromheecke & Vereecken, 2015).

Ten slotte zijn er nog enkele strategieën die organisaties kunnen toepassen, om waarden van het Employer Brand te krijgen binnen de associaties over het Employer Brand en het werkgeversimago. Strategieën om dat te bekomen zijn: sponsoring van universitaire activiteiten, strategisch ontwerpen van hun website, vacatures, wervingsmedia en social media, het inhuren en trainen van recruiters en het verminderen van de vertraging tussen een sollicitatiegesprek en het moment dat ze worden aangenomen (Lievens & Slaughter, 2016).

### **3.3.2.2 Associaties over Employer Brand**

Merkassociaties zijn de gedachten en ideeën die een merknaam oproept in de hoofden van consumenten (Aaker & Equity, 1991). Potentiële werknemers ontwikkelen een werkgeversimago uit associaties die resultaat zijn van het Employer Brand. Dat zijn de associaties over het Employer Brand. Deze associaties kunnen ook ontstaan op basis van informatiebronnen die niet door de werkgever worden gecontroleerd. Daardoor moeten werkgevers proactief handelen en deze associaties identificeren en vervolgens streven naar de ontwikkeling van deze associaties (Backhaus & Tikoo, 2004). Het belangrijkste dat een organisatie moet doen is ervoor zorgen dat het een correct beeld schept bij potentiële werknemers, en dat dus al voor ze zijn aangenomen. Dat is belangrijk omdat een mogelijke werknemer al zijn verwachtingen over het bedrijf heeft, voor dat de persoon aangenomen wordt (Rousseau, 2001). Potentiële werknemers zullen zich dus aangetrokken voelen door een organisatie op basis van de mate waarin zij geloven dat een organisatie over de gewenste werknemer gerelateerde eigenschappen beschikt en het relatieve belang dat zij aan die eigenschappen hechten. Op basis van alles wat er doorheen het rekruteringsproces gebeurt, zullen potentiële werknemers een werkgeversimago ontwikkelen. Potentiële werknemers zullen dan bekijken tot welk werkgeversimago ze zich het meeste aangetrokken voelen (App et al., 2012; Backhaus & Tikoo, 2004)

### **3.3.2.3 Werkgeversimago**

Werkgeversimago kan gedefinieerd worden als de mentale representatie van attributen die betrekking hebben op een organisatie als werkgever door een buitenstaander. In andere woorden, hoe een potentiële werknemer zich de attributen, die betrekking hebben op een organisatie als werkgever, voor zich ziet (Lievens & Slaughter, 2016). Werkgeversimago wordt ook door de auteurs Cable and Turban (2001) gedefinieerd als de overtuigingen van een potentiële of daadwerkelijke werknemer over een werkgever. Er wordt aangenomen dat werkgeversimago wordt beïnvloed door de bekendheid en reputatie van de werkgever, maar dat op zijn beurt ook weer wordt beïnvloed door de reputatie en aantrekkingskracht van een organisatie (Cable & Turban, 2001). In een onderzoek van Highhouse et al. (1999) werd aangetoond dat, naast het directe effect van het algemene

organisatiebeeld, ook het werkgeversimago en het Employer Brand rechtstreeks invloed hebben op de aantrekkingskracht van de werkgever naar potentiële werknemers.

Ook Phillips and Connell (2004) benadrukken het belang van een positief werkgeversimago. Potentiële werknemers willen zich associëren met organisaties die een positief werkgeversimago hebben. Dat komt omdat het werkgeversimago niet alleen de organisatie reflecteren maar ook de mensen die er werken. Zo hebben werknemers bijvoorbeeld ook het gevoel dat ze een bijdrage leveren aan het beeld dat een organisatie heeft (Phillips & Connell, 2004). Hoe beter de match tussen het werkgeversimago van een organisatie en de potentiële werknemer, hoe meer een individu zich aangetrokken voelt tot een organisatie (Love & Singh, 2011). Dus een organisatie moet zich focussen op de conclusies die potentiële werknemers trekken en op hoe potentiële werknemers bepaalde activiteiten interpreteren (Highhouse et al., 2007).

#### **3.3.2.4 Aantrekkelijkheid van de werkgever**

Aantrekkelijkheid van de werkgever wordt door Berthon et al. (2005) gedefinieerd als de verwachte voordelen die een potentiële werknemer ziet, in het werken voor een specifieke organisatie. Om ten slotte nog eens te verduidelijken waarom dit concept zo belangrijk is, bevestigde Turban (2001) dat de aantrekkelijkheid van een werkgever een positieve invloed kan hebben op rekrutering.

### **3.3.3 Deelvragen**

Met de kennis van de geziene literatuur werden enkele deelvragen van dit onderzoek opgesteld. De deelvragen die ik probeer te beantwoorden in dit onderzoek zijn:

- a) Hoe wordt Employer Branding gebruikt om het aantrekken van werknemers te bevorderen in de zorgsector in Vlaanderen?
- b) Hoe wordt Employer Branding gebruikt om het aantrekken van werknemers te bevorderen in de bouwsector in Vlaanderen?

### 3.4 Relatie Employer Branding en employee retention

In dit onderdeel wordt de relatie van Employer Branding met employee retention beschreven. Eerst worden de dimensies van Employer Branding besproken die een invloed hebben op het behouden van werknemers. Daarna wordt er beschreven hoe deze dimensies van Employer Branding hun doel bereiken.

#### 3.4.1 Dimensies van Employer Branding

In dit onderdeel worden de dimensies van het Employer Brand besproken die een invloed hebben op het behouden van werknemers. De eerste dimensies van Employer Branding die besproken worden, zijn die van Tanwar and Prasad (2016). In het onderzoek, worden er 4 dimensies of antecedenten van Employer Branding beschreven met hun bijhorende onderliggende items. De eerste dimensie die werd besproken is de werkomgeving. Hierbij is het belangrijk dat het gaat over een veilige werkomgeving met behulpzame en vriendelijke collega's. Ook de wereldwijde blootstelling van de omgeving is onderdeel van de werkomgeving. Deze wereldwijde blootstelling geeft ook kansen om aan globale projecten te werken. De volgende dimensie die werd besproken is het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierbij is het belangrijk dat een organisatie initiatieven onderneemt met betrekking op gezondheid, onderwijs en milieu. Om deze initiatieven te doen slagen is het belangrijk dat alle werknemers mee zijn in dat verhaal. Hierdoor is een strenge gedragscode dus ook van belang. De derde dimensie is Work-life balans. Hierbij is het belangrijk dat de organisatie flexibel is en de werknemers veel vrijheid geeft. Zo zouden ze moeten kunnen wisselen van shift met hun collega's en ook van thuis uit kunnen werken. Ook zou de organisatie regelmatig evenementen of activiteiten moeten organiseren om de Work-life balans te behouden. De laatste dimensie van Tanwar and Prasad (2016) is training en ontwikkeling. Zo moet een organisatie de kans aanbieden om online trainingen te volgen. Ook moet er een leer- of ontwikkelingsprogramma aanwezig zijn. Nieuwe medewerkers moeten ook begeleid en ontwikkeld worden.

| <b>Dimensie</b>                        | <b>Onderliggende items</b>                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Werkomgeving                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wereldwijde blootstelling</li> <li>- Behulpzame en vriendelijke collega's</li> <li>- Veilige werkomgeving</li> </ul>                               |
| Maatschappelijk verantwoord ondernemen | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Streng gedragingscode</li> <li>- Initiatieven met betrekking op gezondheid, onderwijs en milieu</li> </ul>                                         |
| Work-life balans                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibel werk</li> <li>- Werken van thuis</li> <li>- Leuke evenementen</li> </ul>                                                                  |
| Training en ontwikkeling               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogelijkheden tot online training</li> <li>- Leer- en ontwikkelingsprogramma's</li> <li>- Oriëntatie en training van nieuwe medewerkers</li> </ul> |

*Tabel 3: De dimensies van Employer Branding met de onderliggende items van Tanwar and Prasad (2016)*

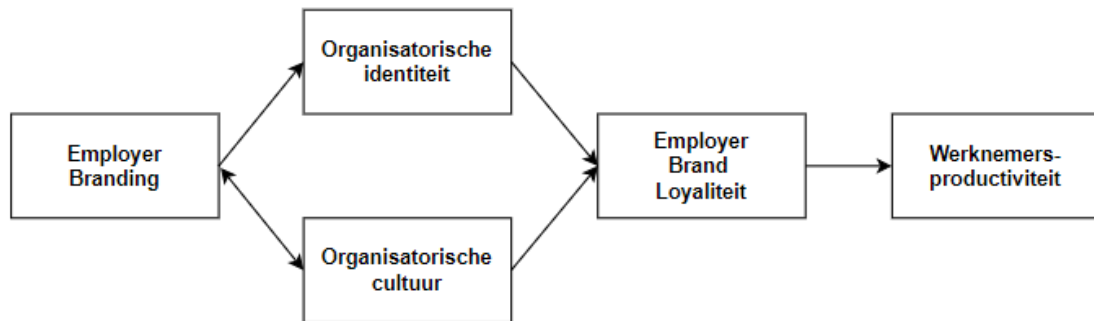
De tweede antecedenten van Employer Branding die besproken worden, zijn die van Ahmed et al. (2022). In dit onderzoek werden er 5 antecedenten besproken. De eerste antecedent is Job design. Job design wordt bepaald door de vaardigheden, variëteit, autonomie, feedback van job kenmerken en hoe belangrijk de job is. De tweede antecedent is de competitieve compensatie. Hierbij is het belangrijk dat werknemers een competitief loon ontvangen in vergelijking met de markt. De derde antecedent is de organisatorische omgeving. Dat wordt verklaard door cultuur, de werkplaats, interpersoonlijke relaties, work-life balans en eerlijkheid en rechtvaardigheid. De vierde antecedent is carrière voortgang. Hieronder vallen kansen om te leren, investeringen in training en kansen om te groeien. Ten slotte is er nog het prestige van de werkgever. Daaronder wordt verstaan: het beeld van de werkgever door mensen buiten de organisatie, MVO, en hoe goed het bedrijf presteert in de markt (Ahmed et al., 2022).

Als deze twee onderzoeken vergeleken worden, dan kunnen er gelijkenissen waargenomen worden. Beide werken met categorieën of dimensies waaronder verschillende elementen vallen. Toch is de methode van Tanwar and Prasad (2016) iets uitgebreider en overzichtelijker.

### 3.4.2 Van Employer Branding naar werknemersproductiviteit

Nu besproken is welke dimensies van Employer Branding een positieve invloed hebben op Employee retention, kan besproken worden hoe deze dat bereiken. Om de relatie van Employer Branding en Employee Retention in kaart te brengen, wordt er gestart vanuit een gedeelte van het conceptuele model van auteurs Backhaus and Tikoo (2004). In dat model wordt beschreven dat Employer Branding een organisatorische identiteit creëert. Ook verandert en versterkt het Employer Brand, de organisatiecultuur. Zowel de organisatorische identiteit alsook de cultuur leiden tot Employer Brand loyaliteit. Deze Employer Brand loyaliteit bepaalt dan ook weer de werknemersproductiviteit

(Backhaus & Tikoo, 2004). Deze keuze werd gemaakt aangezien de definiëring van Backhaus and Tikoo (2004) van het concept Employer Branding, het meest toepasselijk was voor dit onderzoek. Daardoor zou ook het conceptuele model van Backhaus and Tikoo (2004), het meest van toepassing zijn op dit onderzoek.



*Figuur 2: Van Employer Branding naar werknemersproductiviteit*

### **3.4.2.1 Employer Branding**

Het interne aspect van Employer Branding is ook zeer belangrijk. Dat is omdat een organisatie beloftes maakt tijdens het rekruteringsproces en dat ook integreert als onderdeel van de organisatiecultuur. Het doel van het interne aspect van Employer Branding is dan ook, het om een personeelsbestand te ontwikkelen dat toegewijd is aan de waarden en doelen die de organisatie vaststelt (Backhaus & Tikoo, 2004).

Initieel moet het Employer Brand de kernwaarden van een organisatie delen. Zo zou het de organisatorische cultuur en identiteit moeten vertegenwoordigen (Gilani & Cunningham, 2017). Als het Employer Brand correct wordt gebruikt, zou het een omgeving moeten creëren waar werknemers het Employer Brand terugvinden in alle activiteiten van de organisatie. Zo moet een werknemer het brand kunnen voelen in de training en ontwikkeling, sfeer, cultuur, ... (Gilani & Cunningham, 2017).

### **3.4.2.2 Organisatorische identiteit**

De organisatorische identiteit is datgene wat centraal, duurzaam en onderscheidend is aan een organisatie. De organisatorische identiteit is het cognitieve beeld dat werknemers van de organisatie hebben over de organisatie. Het kan worden opgevat als de collectieve houding over wie het bedrijf als groep is (Backhaus & Tikoo, 2004). Fundamenteel aan de organisatorische identiteit is het idee dat de organisatie een soort identificeerbaar karakter kan hebben, dat herkend kan worden door een collectief, in het bijzonder werknemers (Edwards, 2005). Mensen zullen zich identificeren met de organisatie als ze de identiteit aantrekkelijk of uniek vinden. Hoe positiever de identiteit en hoe meer die bijdraagt aan het gevoel van eigenwaarde, hoe meer werknemers zich zullen identificeren met de organisatie (Backhaus & Tikoo, 2004).

De term is vergelijkbaar met het imago van een organisatie. Het imago is hoe buitenstaanders denken over de organisatie, terwijl de identiteit is hoe werknemers de organisatie zien (Lievens & Slaughter, 2016).

### **3.4.2.3 Organisatorische cultuur**

De organisatiecultuur vertegenwoordigt de basisveronderstellingen en waarden die de leden van de organisatie zich eigen hebben gemaakt en die worden doorgegeven aan nieuwkomers (Backhaus & Tikoo, 2004). Dat blijkt ook uit de manier waarop werknemers zich gedragen. Cultuur is voortdurend in ontwikkeling en fungeert als een leidraad voor werknemers om hun gedrag af te stemmen op dat van anderen werknemers (Backhaus & Tikoo, 2004). Een sterke organisatiecultuur is belangrijk omdat werknemers het sterkste bezit zijn van een organisatie, en de organisatiecultuur voor hen dus geschikt moet zijn (Monteiro et al., 2020).

Het ontwikkelen en onderhouden van een productieve en ondersteunende organisatiecultuur is een centrale taak van managers. Hierbij is het belangrijk dat de organisatiecultuur efficiënt moet worden gecommuniceerd. Op deze manier blijven de culturele kenmerken in stand. Zo kunnen organisaties met duidelijke waarden binnen hun organisatiecultuur, deze ook gebruiken als bron van motivatie voor werknemers. Zo gaan werknemers zich versterkt voelen door de waarden van het bedrijf en gaat het retentieniveau omhoog (Gilani & Cunningham, 2017).

Vervolgens wordt er gekeken naar de organisatiecultuur binnen de bouw- en zorgsector. Binnen de bouwsector zien we twee soorten organisatieculturen naar voren komen, een clan en hiërarchische cultuur (Oney-Yazıcı et al., 2007; Sandrk Nukic & Huemann, 2016; Teravainen et al., 2018). Een clan cultuur is een familiale cultuur waar de organisatie die toegewijd is aan hun werknemers. In deze cultuur is participatie en teamwork zeer belangrijk. De hiërarchische cultuur is geformaliseerd en gestructureerd. De onderneming is stabiel en functioneert goed (Oney-Yazıcı et al., 2007). In de zorgsector zien we in twee bronnen ook twee verschillende resultaten (Acar & Acar, 2012; Sensuse et al., 2014). In het onderzoek van Sensuse et al. (2014) zien we in de zorgsector een marktcultuur. Hierbij zien we dat de organisatie zeer productief is en resultaatgericht is. Anderzijds zien we in het onderzoek van Acar and Acar (2012) dat in de zorgsector, organisaties een hiërarchische cultuur hebben.

### **3.4.2.4 Employer Brand loyaliteit**

Brand loyaliteit is de gehechtheid van een consument aan het merk (Aaker & Equity, 1991). Employer Brand loyaliteit is de verbintenis de werknemers aangaan met hun werkgever. Het wordt gevormd door een gedragselement dat betrekking heeft op de organisatiecultuur en een element gelinkt aan attitude dat betrekking heeft op organisatorische identiteit. Employer Branding wordt vaak gebruikt om de organisatiecultuur en organisatorische identiteit te beïnvloeden, en op hun beurt de loyaliteit aan het Employer Brand te beïnvloeden (Backhaus & Tikoo, 2004).

### **3.4.2.5 Werknemersproductiviteit**

Employer Brand loyaliteit draagt bij aan het verhogen van de werknemersproductiviteit (Backhaus & Tikoo, 2004). Natuurlijk is de vraag in dit onderzoek hoe Employer Branding het behouden van werknemers kan bevorderen. Als een werknemer loyaal is aan een werkgever, dan zal deze daar ook even blijven werken. Hiermee is duidelijk dat de verhoogde productiviteit van de werknemer niet meer van toepassing is voor dit onderzoek, omdat de loyaliteit al zorgt voor het behoud van de werknemer.

### 3.4.3 Deelvragen

Met de kennis van de geziene literatuur werden enkele deelvragen van dit onderzoek opgesteld. De deelvragen die ik probeer te beantwoorden in dit onderzoek zijn:

- a) Hoe wordt Employer Branding gebruikt om het behouden van werknemers te bevorderen in de zorgsector in Vlaanderen?
- b) Hoe wordt Employer Branding gebruikt om het behouden van werknemers te bevorderen in de bouwsector in Vlaanderen?



## 4. Methodologie

### 4.1 Onderzoeksmethode

Het onderzoek naar de relatie tussen Employer Branding met rekrutering en Employee Retention binnen de bouw- en zorgsector zal worden uitgevoerd door middel van een kwalitatief onderzoek. Kwalitatief en kwantitatief onderzoek zijn twee verschillende onderzoeksmethodes en hebben beide een bepaald doel. Het doel van het kwalitatief onderzoek is dat de opinies, overtuigingen, visies en ervaringen van de onderzochten centraal staan (Mortelmans, 2020). In dit onderzoek wordt op zoek gegaan naar de ervaringen en percepties van Marketing- en HR-verantwoordelijken binnen de bouw- en zorgsector met het concept Employer Branding. Een kwalitatief onderzoek werd gevoerd om zo van verschillende ervaringen en percepties te kunnen komen tot conclusies. Kwalitatief onderzoek is de beste keuze voor de onderzoeksvraag van deze studie. Dat is zo, omdat de onderzoeksvraag probeert de situatie in Vlaanderen te verkennen. Voor een verkennend onderzoek is kwalitatieve data nodig (Saunders et al., 2019). Om dit onderzoek te voeren werden er semigestructureerde interviews afgenomen. Semigestructureerde interviews zorgen er voor dat alle belangrijke vragen en topics aan bod komen, terwijl de geïnterviewden toch nog vrijheid hebben om hun verhaal te kunnen vertellen (Saunders et al., 2019).

Voor dit onderzoek werden er 9 verschillende interviews afgenomen bij 5 verschillende organisaties. Het onderzoek gebeurde aan de hand van diepte-interviews, waarbij op zoek werd gegaan naar ervaringen en percepties. Met de antwoorden in deze interviews, werd geprobeerd om in kaart te brengen hoe organisaties in de realiteit gebruik maken van Employer Branding. Zo werd er bevraagd wat voor hen Employer Branding was en hoe het gebruikt werd. Vervolgens werd de link gelegd met rekrutering en Employee Retention.

Uit de antwoorden en waarnemingen in de interviews, werd er gezocht naar uitspraken die meerdere malen naar voor komen. Na deze analyse worden er conclusies getrokken. Dat wordt door de auteurs Mark Saunders (2019) ook beschreven als een inductieve aanpak van een onderzoek.

### 4.2 Steekproef

Om te onderzoeken wat de relatie is van Employer Branding met het aantrekken en behouden van werknemers binnen de bouw- of zorgsector, werd er een selecte steekproef gemaakt. Hierbij werd eerst gezocht naar organisaties binnen de bouw- en zorgsector, die actief bezig zijn met Employer Branding. Verder werd Snowball sampling gebruikt door organisaties te vragen naar nog interessante organisaties voor het onderzoek. De steekproef van de respondenten bestaat uit marketing- en HR-verantwoordelijken binnen organisaties die actief bezig zijn met Employer Branding. We kunnen daarom stellen dat dit deel van het onderzoek gebaseerd is op purposive sampling. Dat is een sampling methode waar er geen sprake is van een willekeurige sampling. Er is namelijk gekozen voor respondenten die de juiste kennis hebben voor onderzoek. Zo kan er ook gesproken worden van een Expert sampling, wat een onderdeel is van purposive sampling.

Ook is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van pseudonimisering van de namen van respondenten. De reden hiervoor is om zo hun privacy te respecteren en hun identiteit niet te delen. In totaal

werden er negen personen geïnterviewd. Binnen deze respondenten waren er acht vrouwen en één man. Het aantal jaren ervaring binnen hun organisatie was zeer divers. Zo hadden de respondenten tussen de drie maanden en 38 jaar ervaring. Er werden vijf respondenten geïnterviewd binnen de bouwsector en vier binnen de zorgsector. Al de respondenten hadden, binnen hun organisatie, een functie binnen het Marketing-, HR-, of communicatiedepartement.

| <b>NR.</b> | <b>Naam</b> | <b>Geslacht</b> | <b>Ervaring</b> | <b>Sector</b> | <b>Functie</b>                       |
|------------|-------------|-----------------|-----------------|---------------|--------------------------------------|
| 1          | Anouk       | Vrouw           | 3 jaar          | Bouw          | Marketing verantwoordelijke          |
| 2          | Kathleen    | Vrouw           | 13 jaar         | Bouw          | HR business partner                  |
| 3          | Anja        | Vrouw           | 38 jaar         | Zorg          | Diensthofd HR en welzijn             |
| 4          | Annabel     | Vrouw           | 16 jaar         | Zorg          | Diensthofd marketing en communicatie |
| 5          | Gerda       | Vrouw           | 1 jaar          | Zorg          | HR verantwoordelijke                 |
| 6          | Mirthe      | Vrouw           | 3 maanden       | Zorg          | Communicatie verantwoordelijke       |
| 7          | Younes      | Man             | 8 jaar          | Bouw          | Hoofd rekruteringssteam              |
| 8          | Tanja       | Vrouw           | 5 jaar          | Bouw          | Communicatie verantwoordelijke       |
| 9          | Rita        | Vrouw           | 1 jaar          | Bouw          | Rekrutering verantwoordelijke        |

*Tabel 4: Respondenten van het onderzoek met bijhorende informatie*

Om bij deze respondenten terecht te komen is er gebruik gemaakt van mijn persoonlijke netwerk. Zo zijn er enkele keren contact gelegd met de organisaties via familie, vrienden of kennissen. Ook zijn er enkelen keren contact geweest met organisaties door werknemers rechtstreeks te sturen op LinkedIn.

## 4.3 Dataverzameling

Zoals eerder vermeld, werd er voor de data verzameling gekozen voor diepte-interviews. Deze interviews werden on-site gehouden. Deze keuze werd gemaakt om zo nog beter de respondenten te kunnen aanvoelen en ook beter te kunnen reageren op bepaalde antwoorden. Als voorbereiding op deze interviews werden er drie documenten aangemaakt.

Het eerste document dat werd aangemaakt was een inlichtingenblad. Met dit document werden respondenten op de hoogte gebracht van het onderzoek. Zo werd er aan hen meegedeeld: wie ik ben, wat het doel is van het onderzoek en hoe de gegevens verwerkt zouden worden. Ook werden nog contactgegevens meegedeeld. Dat inlichtingenblad werd hen, of op voorhand verstuurd via mail, of men kreeg het blad voor het interview daadwerkelijk begon. Op deze manier waren de respondenten altijd op de hoogte voor het interview van start ging.

Vervolgens werd er ook een geïnformeerde toestemming opgesteld. Deze werd opgesteld om de respondenten de nodige informatie te geven en zo ook te verzekeren dat deze van alles op de hoogte zijn. Hierin werd er met de respondent gedeeld dat het een 1-op-1 interview zou zijn dat maximaal 1 uur zou duren. Er zijn ook geen juiste of foute antwoorden, aangezien het gaat om ervaringen en visies van de respondent. Vervolgens werd hen meegedeeld dat het een vrijwillig interview was en dat ze dus ook op elk moment de samenwerking stop konden zetten. De respondenten kregen ook zekerheid over de anonimiteit bij dit onderzoek en dat de gegevens enkel worden gebruikt voor onderzoekstoepassingen. Ten slotte werd er ook nog toestemming gevraagd voor opname van het interview. Als de respondent akkoord was met al deze informatie, dan kon men het document signeren. Dat werd dan ook bij elk interview gedaan.

Het laatste document dat ter voorbereiding werd opgesteld was een interviewleidraad. Hierin werden alle vragen genoteerd die zeker gesteld moesten worden. De vragen over Employer Branding werden opgesteld op basis van de literatuur die werd besproken in de literatuurstudie. De verdere opbouw van de vragenlijst werd gemaakt met kennis die ik doorheen de jaren heb opgedaan tijdens mijn studie Toegepaste Economische Wetenschappen. Zo begon de leidraad met een vaste introductie die ik bij elk interview gedaan heb. Vervolgens werden enkele feitelijke gegevens bevraagd over de respondent en de bijhorende organisatie. Vervolgens werd er over gegaan naar enkele algemene vragen over de organisatie en de sector. Na deze eerder algemene vragen, werd er dieper ingegaan op het concept Employer Branding. Hier was het de bedoeling dat de respondent met concrete voorbeelden en ervaringen antwoordde. Daarna werden er nog enkele vragen gesteld specifiek voor hun functie. Zo waren er enkele vragen opgesteld voor zowel marketingverantwoordelijken als HR-verantwoordelijken. De leidraad eindigde vervolgens met enkele afrondingsvragen.

Buiten de vragen uit de interviewleidraad, werden er ook nog bijvragen gesteld. Deze keuze werd gemaakt om zo het interview vlotter te laten verlopen en ook verdiepingsvragen te kunnen stellen bij interessante onderwerpen. Zo'n interview kan omschreven worden als een semigestructureerd interview. Deze keuze is gemaakt om er zo voor te zorgen dat alle belangrijke topics aan bod kwamen. Toch hebben respondenten nog de ruimte om hun eigen ervaring te delen en waar mogelijk ook een beetje uit te wijden van de vraag.

## 4.4 Data-analyse

Om het mogelijk te maken om de interviews opnieuw te beluisteren, werden de interviews opgenomen via de 'recorder' app op een Android telefoon. Dat was noodzakelijk om alle interviews individueel te transcriberen. Dat transcriberen is een noodzakelijke voorbereiding voor de verdere analyse (Saunders et al., 2019). Na het transcriberen van de interviews, werden deze geanalyseerd. Deze analyse werd uitgevoerd volgens Grounded theory, waaruit drie stappen volgen. (Williams & Moser, 2019).



*Figuur 3: coderingsproces*

De eerste stap van het coderingsproces wordt het open coderen genoemd. Tijdens deze stap is het de bedoeling om aan elke relevant fragment een benaming of categorie te linken. Hierbij is het ook belangrijk dat er ruime gecodeerd wordt. Dat leidt tot een grote hoeveelheid codes. In de praktijk wordt er dus door alle transcripten gebladerd en wordt er aan alle relevante fragmenten al een eerste benaming gegeven. Axiaal coderen is de benaming voor de tweede stap in het coderingsproces. 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. Zo zijn er minder codes of concepten die dan al meer fragmenten groeperen. De derde en laatste fase van het coderingsproces is het selectief coderen. Tijdens deze fase worden de axiale codes met elkaar verbonden. Deze codes moeten samen een antwoord kunnen geven op de onderzoeksvraag. 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.

## 5. Onderzoeksresultaten

In deze paragraaf van deze masterthesis worden de onderzoeksresultaten besproken aan de hand van citaten uit de gevoerde interviews. Deze worden vergeleken met de huidige literatuur. Hierbij worden de resultaten uit de bouw- en zorgsector eerst individueel besproken. Vervolgens wordt er een vergelijking gemaakt tussen beide sectoren om zo de verschillen te kunnen waarnemen.

### 5.1 Bouwsector

#### 5.1.1 Employer Branding

De eerste thematische cluster gaat specifiek over Employer Branding. De respondenten werden hierbij gevraagd wat zij verstaan onder Employer Branding. Hierbij waren de antwoorden zeer gelijkaardig aan elkaar. Zo waren de respondenten het erover eens dat Employer Branding, een manier is om jezelf op een positieve manier in de arbeidsmarkt te zetten, als aantrekkelijke werkgever. Als we deze denkwijze vergelijken met de literatuur, dan zien we dat de antwoorden van de respondenten het best te vergelijken waren met de definiëring van Martin and Beaumont (2003). Deze auteurs omschrijven Employer Branding als het beheren van het bedrijfsimago, dat wordt gezien door de ogen van de medewerkers en potentiële werknemers. De meeste respondenten deelde deze visie.

*"Employer Branding voor mij betekent... Dat we de organisatie op zo'n manier naar buiten brengen. Of naar de medewerkers overbrengen. Dat zij hier blijven werken. Dus dat wij die medewerkers kunnen behouden. Maar ook nieuwe medewerkers kunnen aantrekken. Dus ja, uw bedrijf eigenlijk zo aantrekkelijk mogelijk maken. Om die twee dingen te doen."* (Respondent 1)

*"Onze Employer Branding is eigenlijk het imago of het beeld dat je wilt schetsen of dat de markt over jou ziet als werkgever, als bedrijf. Ben je een aantrekkelijke werkgever? Waarom zouden mensen voor jou moeten kiezen? Wat zijn je unique selling points of propositions van de organisatie als werkgever? Wat maakt jou aantrekkelijk als werkgever? Wat maakt jou sexy als werkgever? Waarvoor moet iemand vooruit kiezen? Dat is wat ik versta onder Employer Branding."* (Respondent 7)

*"Dat betekent eigenlijk zowel intern ook als extern onszelf als aantrekkelijke werkgever positioneren. Dat geen hol praatje mag zijn, maar dat echt gestoeld is op onze waarden, op onze cultuur. En dat we dat ook in de realiteit kunnen omzetten."* (Respondent 8)

Het gebruik van Employer Branding had bij de respondenten verschillende redenen. Een eerste reden voor het gebruik van Employer Branding was, om het verkeerde imago dat mensen hadden over de organisatie of de sector aan te passen. In de literatuur wordt dat beschreven door Cromheecke and Vereecken (2015) als de eerste stap bij het ontwikkelen van een Employer Brand, het uitvoeren van een imago-audit. Zo zou een organisatie kunnen kijken waar dat negatieve imago vandaan komt,

om zo een positievere imago te creëren. Dat was ook hoe respondenten gebruik maken van Employer Branding.

*"Ik denk omdat het minder bekend is. Ik heb zelf nu bijvoorbeeld op de jobbeurs van Thomas More gestaan, zowel in Geel als in Sint-Katelijne Waver. En als ik daar dan de studenten vroeg, wat denken jullie dat wij doen op onze afdeling wegenbouw, dan dachten zij eigenlijk vooral dat wij gewoon zo een nieuwe verkaveling of een straat verplegen of zo die dingen, dat het dat was. En als ik dan zei, ja nee, absoluut niet. En ik heb dan bijvoorbeeld een filmpje laten zien van de projecten die wij doen, dan verschieten ze wel allemaal. En dan zeg je er wel van, oké, ja." (Respondent 2)*

*"Dat echt onterecht is, denk ik. En nog te vaak wordt dat geassocieerd met bepaalde clichés. Of met die soms negatieve dingen die je soms ziet in het straatbeeld. Of in de media soms. Er zijn gigantisch veel opportuniteiten in de bouwsector." (Respondent 7)*

De tweede reden die bij respondenten vaak naar voren kwam was dat de organisatie niet bekend genoeg was bij potentiële werknemers. Employer Branding was dan volgens de respondenten een oplossing om de organisatie bekender te maken bij deze potentiële werknemers. In de literatuur wordt "bekend en herkenbaar zijn" door Moroko and Uncles (2008) beschreven als een fundamenteel onderdeel van Employer Branding.

*"We proberen dus echt, eerst en vooral, de organisatie bekend te maken." (Respondent 1)*

*"Dat je naamsbekendheid krijgt. Dat doe ik ook heel veel. Als je bijvoorbeeld studenten hebt die het bedrijf kennen, zou ik sneller zelf misschien eens contact opnemen tegenover een student. Je gaat nooit contact opnemen met een bedrijf dat je niet kent." (Respondent 2)*

*"We doen soms ook eens acties om onszelf meer kenbaar te maken. Bijvoorbeeld vorig jaar een tankstation actie, waarop we op een ochtend dachten van ja, nu gaan heel veel mensen aan hun dag beginnen om 6 uur af, iets daarvoor dan eigenlijk. En die passeren wel eens langs een tankstation, dus dan hebben we daar gestaan om onszelf meer herkenbaarheid te geven." (Respondent 8)*

### 5.1.2 Employer Branding en rekrutering

De tweede thematische cluster gaat over het gebruik van Employer Branding om het aantrekken van werknemers te bevorderen. Hierbij werden de respondenten gevraagd, op welke manier ze aan Employer Branding doen, om het aantrekken van mensen te bevorderen. Een eerste belangrijk aspect bij het aantrekken van mensen, is de focus op studenten. Hierbij vertelde verschillende respondenten dat het bezoeken van zowel middelbare als hogere scholen een belangrijke activiteit is. Ook sponsoring van universitaire activiteiten is wat door de respondenten vermeld werd. Dat werd in de literatuur ook besproken door Lievens and Slaughter (2016). De auteurs vermelden dat sponsoring van universitaire activiteiten de aantrekkelijkheid van de werkgever kan beïnvloeden. Dat is iets waar de respondenten veel gebruik van maakten.

*"En we zijn nu ook, maar dat zijn we eigenlijk nog volledig uit de grond aan het stampen wel, dat we ook echt naar de middelbare scholen gaan. Voor daar ook, om dan eigenlijk meer de arbeiders aan te trekken. Dus dat staat allemaal nog wel op het programma voor verder te ontwikkelen." (Respondent 2)*

*"Sponsoring van studentenverenigingen, noem maar op. Dus alles is goed om zichtbaar te zijn en constant top of mind. En niet enkel in het laatste jaar, maar vanaf de eerste bachelor proberen wij aanwezig te zijn. We hebben soms al activiteiten gesponsord" (Respondent 7)*

*"We staan op showbeurzen, we gaan actief naar de scholen toe, om ook daar in de eerste instantie de school te laten kennismaken met ons, en dan in de tweede instantie met de studenten zelf. Dus ja, we zitten op heel veel verschillende initiatieven." (Respondent 8)*

*"Dus dat is eigenlijk onze zichtbaarheid naar de scholen toe. Dus dat gaat zowel over hogescholen als universiteiten. Dan hebben we partnerships, zowel met scholen zelf als met studentenverenigingen." (Respondent 9)*

Een andere activiteit waarmee de respondenten proberen hun organisatie aan de buitenwereld willen tonen, is het deelnemen aan en organiseren van jobbeurzen en job dagen. Deze jobbeurzen en job dagen kunnen zowel doorgaan op scholen, alsook op het bedrijf zelf. Gedurende deze jobbeurzen of job dagen willen de organisaties zichzelf tonen aan mensen, zoals: de werkvloer, hoe ze tewerk gaan en welke sfeer er onder collega's is. Ook willen de respondenten hiermee tonen wat de bouwsector nu allemaal te bieden heeft.

*"Dat doen we door bijvoorbeeld op jobbeurzen te staan. Op jobbeurzen van scholen, hogescholen, universiteiten. Maar ook op job dagen van de VDAB bijvoorbeeld. Want dat hebben we vorige week nog gedaan." (Respondent 1)*

*"Ja, daar zijn dan eigenlijk de jobbeurzen voor. Want bijvoorbeeld voor werfleiders of zo in bouw, dat vinden we dan meer op een jobbeurs van een hogeschool of zo. En dat zijn de hogere profielen." (Respondent 2)*

*"Ja, we doen ieder jaar 20-25 jobbeurzen aan tijdens het academiejaar. De meeste zijn zo in februari, maart, april. Dus wij gaan naar alle universiteiten en hogescholen van heel België. Niet alleen op de jobbeurzen" (Respondent 7)*

*"Wij bouwen vaak, niet alleen of uitsluitend, maar toch wel vaak vrij grote, unieke projecten die voor heel veel mensen tot de verbeelding spreken. Wat wij doen, onze activiteit is heel tastbaar en heel zichtbaar, dus dat spreekt de mensen ook aan. Dus als we naar universiteiten gaan en je spreekt met mensen die al gehoord hebben van de bouwsector, dan hebben ze wel zoiets van de organisatie. Ik zeg niet dat dat iedereen aanspreekt, want je hebt ook mensen die zeggen van het is te groot of ik wil liever villa bouwen of particuliere bouw of industriebouw. Maar veel mensen die gebeten zijn door de bouwsector hebben wel zoiets van de organisatie straalt wel iets uit." (Respondent 7)*

Een ander aspect dat respondenten zeer belangrijk vonden was ambassadeurschap. Hierbij vermelden de respondenten dat hun werknemers veel berichten delen van de organisatie. Ook zorgen

de huidige medewerkers toch wel voor een instroom van medewerkers zorgen door de passie voor de organisatie die ze delen. Ook in de literatuur wordt er beschreven dat huidige werknemers zeer belangrijk zijn voor de communicatie van het Employer Brand. Cromheecke and Vereecken (2015) beschrijven een positief bericht van een ambassadeur ook als zeer sterke reclame. De respondenten hadden ook deze mening.

*"Of soms ook via-via. Bijvoorbeeld, heel stom. We hebben nu een stagiair op de wegenbouw in Geel. We hebben ook een stagiair op de wegenbouw in Bilzen. Maar die vertellen dan tegen hun studiegenoten over hun ervaringen. En die denken dan van... Tja, dat lijkt me ook wel iets leuks om te doen. En zo krijg je dat misschien ook nog wel via-via-via mensen vinden." (Respondent 2)*

*"Als we het echt hebben over het rekruteren, we merken wel dat onze mensen dat wel delen. Dus als we daar een vacature posten, merken we wel dat ze het delen. En dat al is wel belangrijk voor ons, dat we merken van goed, onze eigen mensen zijn onze ambassadeurs." (Respondent 8)*

*"Ik probeer nu ook echt in te zetten op die brand ambassadors. Een beetje onze mensen in de kijker te zetten die zelf ook al heel erg out there zijn. Die per se online. Soms zijn dat ook mensen die heel vaak zelf naar bepaalde vakbeurzen gaan. Of toch een bepaald netwerk hebben." (Respondent 9)*

Eén respondent zag zelfs het dragen werfkledij als ambassadeurschap. Zo zouden werknemers die eigenlijk niet op de werf werken, toch deze kledij willen dragen omdat ze dat toch wel belangrijk vinden.

*"Mensen zitten heel graag op de werf met kledij van ons, ook al zijn dat niet per se werfprofielen. Want de mensen van de werf zelf kunnen natuurlijk via een kledijapp hun nodige kledij bestellen. Maar ben jij nu een projectcontroller? Onze financiële opvolgers van de werf zitten ook vaak op de werf, maar het zijn geen werfprofielen. Zelfs die vragen dan of we ook een trui kunnen krijgen. Omdat ze dat toch wel belangrijk vinden om dat te kunnen uitdragen." (Respondent 9)*

De respondenten uit de bouwsector maken nog gebruik van een ander middel, om hun huidige werknemers aan rekrutering te laten doen. Zo werd door verschillende respondenten een referral bonus besproken. Dat is een bonus die huidige werknemers één of meermaals kunnen ontvangen bij het aanwerven van één werknemer. Deze bonus kan zowel geld alsook andere voordelen bevatten. Zo zorgt deze bonus binnen één organisatie zelfs voor de grootste instroom van starters.

*" Vooral de eigen medewerkers aanzetten om hun kennissen op te trommelen. Om binnen het bedrijf te komen werken. Want we werken ook met een aanbrengbonus. En als je dan iemand aanwerft, of als er iemand via jou binnenkomt. Dan krijg je daar een bonus voor. Dat is niet eenmalig, dat is driemaalig denk ik." (Respondent 1)*

*"we hebben zo die aanbrengpremie... dus als je iemand kunt aanbrengen... ...krijg je daar zelf een premie voor... ...dat wordt dan in flyertjes afgedrukt, dat wij dan zo ook wel met de arbeiders ook effectief kunnen meegeven... ...of tegen werfleiders zeggen" (Respondent 2)*

*"We hebben daar ook echt een referral bonus voor. Dus mensen die actief meehelpen in de aanwerving van een nieuwe collega, die krijgen na een periode van tijd, die persoon moet al minstens zes maanden in dienst blijven, krijgen die een bonus. Maar ik denk niet, dat is natuurlijk mooi meegenomen, maar ik denk niet dat je je beste vrienden, bij wijze van spreken, zou zeggen, kom hier werken, als het niet aangenaam werken hier zou zijn. Dus nee, we merken dat dat toch wel een hele belangrijke bron nog had, dus van aanwervingen"* (Respondent 8)

*"Verder hebben wij een interne referral bonus. Dus onze grootste instroom aan kandidaten, of aan starters eigenlijk. Niet zozeer aan kandidaten, maar aan starters."* (Respondent 9)

Het laatste aspect dat door de respondenten werd besproken is het gebruik van media. Hierbij werd sociale media gezien als een zeer belangrijk middel om het Employer Brand ook te delen aan de buitenwereld.

*"Ook omdat de generaties veranderen. De jeugd nu, die zien heel veel op social media. Dus als ze dat regelmatig op hun scherm zien, dan blijft dat wel hangen. Dat was vroeger niet. We hadden geen smartphone."* (Respondent 2)

*"Ook die Employer Brand en bijvoorbeeld onze company page van LinkedIn. Ik weet niet of je die volgt, maar we hebben meer dan driehonderdduizend volgers. Iedere week komen daar filmpjes van werven op en heel visuele zaken. En heel veel mensen volgen de organisatie ook gewoon, dus dat is ook wel tof."* Respondent 7)

*"Om mee te gaan helpen, van oké, hoe kunnen we dat nu eigenlijk zo succesvol mogelijk aanpakken. Ik denk sowieso onze social media presence is daar ook een belangrijke in."* (Respondent 9)

Een andere en laatste vorm van media die de respondenten uit de bouwsector nog gebruiken, is publicaties en advertenties in vaktijdschriften en kranten. In de huidige literatuur werd er door Collins and Stevens (2002) geschreven over het gebruik van publiciteit en advertenties. Beide zouden een algemeen positief gevoel kunnen oproepen bij mogelijke werknemers op vlak van hun bedrijf en de job vacatures. De respondenten maakten hier dan ook gebruik van.

*"Vorig jaar hebben wij bijvoorbeeld, dat heeft daar niets mee te maken, dat is voor een veel breder publiek, maar hebben wij een soort van publiek reportage of artikel gepost, ook voor betaald uiteraard, in bijvoorbeeld De flair of Knak-magazine, in de Metro. Dat gazetje dat niet meer bestaan, maar daar hebben we ook al artikels in gedaan. Dus ieder jaar proberen we ook twee of drie printen in de gazet ofzo te doen, voor een veel breder publiek. Dat is dan niet specifiek voor vacatuur, maar dat is dan meer naar bijvoorbeeld diversiteit en inclusie. Of, vorig jaar bijvoorbeeld in De Flair was er een hele pagina, een artikel over vrouwen in de bouw. Dat dat wel kan, omdat dat nog altijd een onevenwicht is."* (Respondent 7)

*"Af en toe staan we ook met advertenties in de krant. We hebben vaktijdschriften, waar we ook wel in staan. Dat kan beide zijn. Dus dat kan zijn, effectief, zonder dat we echt een specifieke vacature in de kijker willen zetten. Maar dat kan ook gewoon algemene advertenties zijn."* (Respondent 8)

Een laatste vraag die in deze cluster werd gesteld aan de respondenten is, hoe Employer Branding belangrijk was in het rekruteringsproces. Hierbij werd door de respondenten vermeld dat het rekruteringsproces zelf volledig deel uitmaakt van Employer Branding, en dat het proces super Deluxe en topklasse moet zijn.

*"En ik denk dat we daar ons ook echt in onderscheiden van concurrentie. Als ik toch horen en feedback krijg van kandidaten, wij nemen gemiddeld een half uur, drie kwartier of soms zelfs een uur de tijd om ons financiële voorstel echt uiteraard toe te lichten. Want heel veel bedrijven sturen dat gewoon door via mail en dan ja, geef maar een belletje. En daarin maken we echt het verschil. We hebben zelfs een video gemaakt van een twaalf minuten met animaties om ons voorstel ook nog eens visueel uit te leggen. En dat ze dat dan ook zo aan hun partner, man of vrouw kunnen laten zien. En voor mij is dat ook een deel van de Employer Brand. De recruiter, die candidate experience eigenlijk van het eerste contact van de job beschrijving naar de interviewers en het voorstellen van het contract. Voor mij moet dat echt super Deluxe topklasse zijn."* (Respondent 7)

*"Ik vind uw onboarding, al een stuk van uw Employer Branding, dat gaat echt over wat presenteert wordt bij de mensen. Ik ben daar ook altijd heel open in, in de eerste gesprekken met mensen, van wat kun je verwachten als je bij ons aan de slag gaat. Dat vind ik een heel belangrijk gegeven. Ja, daar zit ook dan een goodiebag bij. Dat is zo een van de meer oldschool Employer Branding manieren, maar ik denk dat het wel nog altijd werkt."* (Respondent 9)

Ook wordt er door respondenten uit de bouwsector, samengewerkt met interim-bureaus. Dat is een keuze die een organisatie maakt en wat ook onderdeel is van het Employer Brand.

*"Daarnaast is er nog een optie. En in die optie maken we dan gebruik van ons interimkantoor"* (Respondent 1)

*"Ja, wij hebben natuurlijk ons interimkantoor, die voor ons profielen zoekt"* (Respondent 2)

*"Maar bijvoorbeeld ook een hele nieuwe samenwerking met interimkantoren die voor ons dan een voorselectie maken met de VDAB."* (Respondent 8)

Een unieke manier van rekruteren, werd ook toegepast bij één respondent. Deze rekruteerde namelijk rekrutering van gezinnen uit Zuid-Afrika. Deze keuze werd gemaakt omdat de bewoners daar ook een beetje Nederlands spreken.

" Wij hebben ook al vrij veel succesverhalen gehad met het rekruteren uit het buitenland, om dan mensen naar België te halen en ze dan taallessen aan te bieden. Een heel concreet voorbeeld daarvan is bijvoorbeeld, we hebben de voorbije 3 jaar 20 of 22 mensen, families uit Zuid-Afrika gerekruteerd. Het idee was daar, we hebben te weinig Vlaming of Nederlandstalige goede profielen, dus dan zijn we gaan kijken waar in de wereld ze nog Nederlands spreken, maar buiten België en Nederland is dat heel beperkt." (Respondent 7)

Het laatste onderdeel van het rekruteringsproces dat door respondenten besproken werd is de vacatures. Daarbij werd gepraat over de inhoud van vacatures. De respondenten vinden het belangrijk dat de job omschrijving netjes en duidelijk gebeurt. Hierbij kunnen functievideo's gebruikt worden ter verduidelijking. Ook woordspelingen en humor mogen soms gebruikt worden in de job omschrijving. Over de inhoud van vacatures wordt in de literatuur gezegd dat deze een realistische beschrijving van de job moeten zijn, omdat een realistische beschrijving van de job zorgt ervoor dat potentiële werknemers weten waarvoor ze solliciteren en wat de voor- en nadelen van de job zijn (Biswas & Suar, 2016).

*"Ja die functievideo's dat is echt ja. Voor die vacatures waarvoor we heel veel mensen zoeken. Dan gaan we daar eigenlijk een functievideo over maken. Dus dan gaan we die bijvoorbeeld volgen. Een dag in het leven van een telecomtechniker bijvoorbeeld. Om zo die functie in beeld te brengen. Want ja, een vacature tekst. Dat zegt meestal niet zoveel. En zo'n video kan wel al wat meer vertellen. Ook over de bedrijfscultuur en over de sfeer."* (Respondent 1)

*"Een job beschrijving moet er goed op worden gestaan, geen schrijffouten, mooie lay-outen. Die ervaring als je dan solliciteert dat dat vlot loopt. Dat er geen bugs in zitten om mensen te irriteren."* (Respondent 7)

*"We zijn een Belgisch bedrijf, dus we gebruiken het woord friet. Dat zijn dan vijf woorden. De F van flexibiliteit. R van result-oriented. Wij willen resultaatgerichte mensen, flexibele mensen. De I staat voor innovatief of innovatie. Mensen die graag met innovatie bezig zijn en de zaken anders willen benaderen. De E staat voor entrepreneurship. Dat heb ik daar straks ook al voor gemeld. Wij willen ondernemende, passieve gedreven mensen. En dan de T staat voor teamspirit of teamplayer."* (Respondent 7)

### 5.1.3 Employer Branding en Employee Retention

De laatste thematische cluster gaat over het gebruik van Employer Branding om het behouden van werknemers te bevorderen. Zo werden de respondenten gevraagd hoe ze met Employer Branding ervoor proberen te zorgen dat werknemers binnen de organisatie blijven. Hier werden zeer veel verschillende antwoorden op gegeven. Een aspect van Employer Branding dat naar voren kwam was een goede verloning van hun werknemers. Zo werd vermeld dat werkgevers die slecht betalen, daar ook om bekend gaan staan na een tijdje. Mensen moeten ook voelen dat een werkgever in hen investeert. Dat werd in de literatuur besproken door Ahmed et al. (2022), als competitieve

compensatie, waarbij het belangrijk is dat werknemers een competitief loon ontvangen in vergelijking met de markt. Deze visie deelde de respondenten ook.

*"Dat ze voelen dat het bedrijf in hen investeert. We moeten ook niet rond de pot draaien. Het financiële loon en rewarding. Dat is heel belangrijk. Daar spelen we soms mensen kwijt die dan zeggen. Kijk, ik krijg duizend euro meer op een ander." (Respondent 7)*

*"Dat is ook een signaal dat je geeft. Wij willen de mensen goed verlonen voor wat ze doen. Wij willen de beste mensen van België hebben bij ons. Dus wij willen die ook goed en correct verlonen. Een bedrijf dat slecht betaalt, na verloop van tijd is die ook bekend in de markt als een slechte betaler." (Respondent 7)*

Nog een antwoord dat zeer vaak terugkwam bij respondenten, is het inzetten op opleidingen en het ontwikkelen van werknemers. Hierbij hebben de respondenten een ruim aanbod van opleidingen. Deze bevatten zowel technische opleidingen alsook opleidingen voor soft skills. Dat bevat ook zowel verplichte opleidingen als optionele. Ook mogen medewerkers zelf initiatief nemen om een opleiding voor te stellen die hij of zij wil volgen. Ook dat is iets wat meermaals terugkwam in de bestaande literatuur. Zo was training en ontwikkeling één van de vier dimensies die besproken werden in het onderzoek van Tanwar and Prasad (2016). In het onderzoek van Ahmed et al. (2022) werd het besproken als carrière voortgang, waaronder kansen om te leren en groeien vielen. In beide onderzoeken wordt de kans om te leren gezien als iets cruciaals. Dat is ook hoe de respondenten denken over dit onderdeel van Employer Branding.

*"Hier op ons HR-departement hebben wij een team van drie, vier collega's, dat enkel L&D doet, dus Learning & Development. Dus zij zetten daar heel hard op in. En we hebben een interne lijst van ongeveer een honderd, honderdtwintigtal opleidingen, dat mensen kunnen volgen, gegeven door onze eigen experts. We hebben externe samenwerkingen met onder andere Flerix of Business School. Er zijn ook verplichte opleidingsweken voor een hele populatie van ingenieurs, die twee maal per jaar een hele week uit hun job worden gehaald, om een hele week opleiding te volgen in onze academy." (Respondent 7)*

*"Dus we mogen dat ook zelf suggereren als we ergens externe opleidingen zien. We mogen dat ook altijd aan onze leidinggevende vragen. Is dat een optie dat ik deze opleiding volg? Dus daar is heel veel oor naar. Wij richten ook zelf heel veel opleidingen in, dus dat is zeker heel veel mogelijkheid om nu te ontwikkelen." (Respondent 8)*

*"Daarnaast hebben we een opleidingsmatrix, waarin eigenlijk gedefinieerd is per rol die wij hebben, welke opleidingen verplicht zijn, optioneel zijn, of in die van toepassing zijn. Zodat mensen ook weten van oké, welke opleidingen moet ik gaan volgen. Ik denk verplicht voor iedereen is een veiligheidsopleiding, dat gaat dan over expedition safety. Ik denk dat dat pretty logical is als we praten over een bouw. Daarnaast is het echt heel veel gelinkt aan de functie zelf. Mensen die op de werf zelf komen bijvoorbeeld, die aan een VCA is verplicht om te behalen. Enerzijds onze interne opleidingen die we aanbieden, optionele opleidingen. Dat gaat dan over zaken zoals bouwrecht. Soms kan dat heel technisch zijn, betontechnieken. Maar soms kan het ook echt gaan over de soft skills, hoe kun je presenteren bij impact." (Respondent 9)*

Zo is er zelfs een respondent, waarbij de organisatie een training aanbiedt om de bedrijfscultuur te leren.

"We hebben intern binnen de organisatie ook een soort van, ik weet niet of ik dat echt een opleiding kan noemen, maar het behoort binnen de trainings, waarbij er echt een training van een halve dag is over de bedrijfscultuur. Daar worden deels een aantal oefeningen gedaan, omdat de mensen echt kunnen uitspreken wat ze voelen bij de organisatie."  
(Respondent 7)

In het onderzoek van Tanwar and Prasad (2016) was Training en ontwikkeling een dimensie. Onder deze dimensie werd er ook gesproken over oriëntatie en training van nieuwe medewerkers. Het begeleiden en ontwikkelen van nieuwe medewerkers was ook iets dat respondenten zagen als Employer Branding om werknemers te behouden.

*"De organisatie heeft ook een masterclass voor jonge potentials. En dat was dan één sessie per maand van zo'n externe gastspreker. En dat ging eigenlijk over heel veel verschillende onderwerpen." (Respondent 1)*

*"Maar dat is heel concreet. Mensen die pas afstuderen, daar hebben we een traineeship voor van een jaar. Dan krijgen mensen de kans om de verschillende afdelingen te leren kennen. Dat is een rotatiesysteem, dus daar gaan we heel erg op in. We hebben heel veel opleidingen, interne en externe opleidingen." (Respondent 8)*

*"De eerste drie maanden doe ik echt regelmatig touchpoints. Om te horen van hoe gaat het. Zijn er nog dingen. Soms zijn dat heel praktische dingen. Zoals iets IT gerelateerd. Of hoe zit het met mijn maaltijdcheckkaart. Of wat dan ook. Soms zijn dat ook wat meer persoonlijke zaken. De job. Ik heb nog wat struggles. Of ben daar nog niet helemaal mee. Of wat dan ook. Zodat dat op tijd opgepikt kan worden. En dan ook heel kort op de bal kunnen gaan spelen." (Respondent 9)*

Een ander antwoord dat bij de respondenten vaak naar voor kwam was een goede work-life balans. Zo willen de respondenten ervoor zorgen dat werknemers toch hun vrijheid kunnen behouden. Ook werd vermeld dat telewerk mogelijk werd gemaakt, ook al is dat zo moeilijk in de bouwsector. Opnieuw bevestigen zowel Tanwar and Prasad (2016) alsook Ahmed et al. (2022) dat een goede work-life balans een onderdeel is van Employer Branding dat kan zorgen voor het behouden van werknemers. Hierbij is belangrijk dat telewerk mogelijk is en dat er met flexibele uren gewerkt wordt.

*"En ik denk ook de work-life. Dat dat in balans is." (Respondent 2)*

*"Er zijn heel wat initiatieven, telewerken enzovoort. Een belangrijk factor is denk ik work-life balance. En woon-werkafstand." (Respondent 7)*

*"Ook het thuiswerk is bij ons, terwijl dat in een bouw toch net iets... Zoals in een traditioneel sector, ligt toch wel wat moeilijker. Daar zitten wij wel gewoon op in. En op die manier proberen wij ons te onderscheiden. Wij zijn ook heel mensgericht. We willen echt wel zorgen dat de mensen hun work-life balance, hoe moeilijk dat soms ook is in de bouw, om toch ook die vrijheid te gaan behouden. " (Respondent 9)*

Een manier om deze goede work-life balans te bereiken is het organiseren van leuke evenementen op het werk. Zo worden er bijvoorbeeld een personeelsfeest of gezinsdag georganiseerd door de organisatie. Een organisatie heeft ook een groot scherm geplaatst om samen voetbal te kijken. Een organisatie organiseert een frietfestijn om het bouwverlof in te zetten. Volgens de bestaande literatuur zijn evenementen een onderdeel van de Work-life balans (Tanwar & Prasad, 2016).

*"We organiseren ook zo van die evenementen. En dat vindt dan plaats van vier tot zes ongeveer. En dat zijn dan de kleine sportevenementen. Ik zal dat ook even kort kaderen. Dat heet dan Fit Together. En dat is omdat wij willen dat iedereen zich goed voelt, zowel fysiek als mentaal. Juist voor het bouwverlof doen wij ook een frietfestijn. En dat is dan ook voor alle medewerkers. Dat start dan om twee uur of zo. Dat is echt de laatste werkdag voor het bouwverlof. En dan zet iedereen samen het bouwverlof in. Dat is wel gedeeld op vestigingen" (Respondent 1)*

*"Ja, en ook dat je... Dat is dan meestal voor bedieners die dat daar aan meedoen. Je hebt heel veel contact met mensen via mail of via telefoon. Maar je weet niet hoe die eruitzien. En als je die dan op zo'n evenement tegenkomt, is dat toch nog altijd anders dan als je via mail of via telefoon converseert." (Respondent 2)*

*"Ja, heel wat, denk ik. Eerst en vooral heb je de kleine activiteiten, de personeelsfeesten, de familiedag, Sinterklaasfeest. Daar wordt van alles gedaan. Nu bijvoorbeeld met de EK, dan wordt er een keer op grootscherf hier in de gebouwen als een match om zes uur. Dan kunnen we samen naar de Rode Duivels kijken" (Respondent 7)*

Een laatste aspect dat werd besproken door de respondenten is de bedrijfscultuur. Binnen de bouwsector zien we nog veel organisaties die oorspronkelijk gestart waren als familiebedrijven of dat nog steeds zijn. Ook bij de respondenten was dat zeer belangrijk binnen hun bedrijfscultuur en ook binnen hun Employer Brand. Ook binnen de literatuur wordt de bouwsector gezien als een sector waar organisaties een familiale sfeer hebben. Binnen de bouwsector zien we een clancultuur. Een clan cultuur is een familiale cultuur waar de organisatie die toegewijd is aan hun werknemers (Oney-Yazıcı et al., 2007; Sandrk Nukic & Huemann, 2016; Teravainen et al., 2018). Dat is ook van toepassing op de respondenten.

*"Ik denk dat vooral dat familiebedrijf heel vaak terugkomt. Omdat we ook gewoon effectief een familiebedrijf zijn. Dat proberen wij wel redelijk vaak te laten terugkomen. In de verhalen. En ja ook echt het warme gevoel en zo. Het laagdrempelige binnen het bedrijf." (Respondent 1)*

*"Wij zijn een familiebedrijf. En dat proberen we ook wel zo te houden. Dat we de contacten met onze werknemers, dat dat één op één ook wel gebeurt en een beetje familiair." (Respondent 2)*

*"Wij zijn de perfecte mix tussen een kleine KMO waar iedereen iedereen kent, maar met de professionalisering erbij van een beursgenoteerd bedrijf. Want dat is ook onze geschiedenis. Wij moesten van een familiebedrijf plots gaan professionaliseren." (Respondent 9)*

Binnen die bedrijfscultuur beschrijven de respondenten ook enkele belangrijke aspecten van de werkomgeving, die belangrijk zijn om werknemers te behouden. Er moet een goede sfeer zijn waarbij zowel leidinggevende als werknemers goed overweg komen. Er moet ruimte zijn voor persoonlijk contact tussen iedereen in de organisatie. Ten slotte moet de organisatie ook uitdagend en veilig werk aanbieden. Er moeten ook kansen zijn voor doorgroeimogelijkheden. Ook de literatuur bevestigt het belang van de werkomgeving. Uit onderzoek van Tanwar and Prasad (2016) blijkt dat er een veilige werkomgeving moet zijn met behulpzame en vriendelijke collega's. Daarentegen beschrijven Ahmed et al. (2022) onder de werkomgeving: de cultuur, de werkplaats, interpersoonlijke relaties, work-life balans en eerlijkheid en rechtvaardigheid. Zo zien we dat de antwoorden van de respondenten niet volledig beschreven wordt door de literatuur.

De goede sfeer waar leidinggevend en werknemers goed overeenkomen en waar persoonlijk contact belangrijk is, wordt door de respondenten als volgt beschreven.

*"We werken ook niet echt met zo'n lagen. Hoe moet ik dat zeggen? De CEO, we kunnen daar hetzelfde tegen doen als dat wij tegen elkaar doen. Ja, heel open, heel weinig lagen dus. "*  
(Respondent 1)

*" De sfeer. Ik denk dat dat een heel belangrijke is. Dat staat volgens mij zelfs dan boven het loon. Het loon uiteraard ook." (Respondent 2)*

*"Maar eigenlijk zijn dat allemaal heel toegankelijke mensen. Je hebt in veel bedrijven dat als de directeur binnenkomt, dat iedereen even zo'n adem inhoudt. Dat heb je bij ons niet."*  
(Respondent 2)

*"Als wij opmerken van... Tja, die werknemer zit precies niet echt goed in zijn vel. Er is iets mee. Dan proberen wij daar even een gesprekje mee te doen. Ook weer heel informeel. Omdat je soms ook... Je moet een beetje feeling hebben hoe je mensen moet aanpakken. Want de ene houdt van een directe aanpak. Maar de andere, als je een directe aanpak doet... ...ga je blokkeren en niks zeggen. Dus dat is een beetje aanvoelen. Maar dan probeer ik wel altijd...van die mensen even aan te spreken. En dat kan heel losjes beginnen. Maar dat komt wel altijd... Uiteindelijk komt er wel altijd de vraag... ...en ik zeg, is alles wel oké? Voel je je wel oké? Of is er iets? Je mag dat altijd zeggen. Zo dat" (Respondent 2)*

*"Ja, we doen heel veel... Als je het nu hebt over bijvoorbeeld die steun in de goede sfeer en dergelijke, daar doen we heel veel voor. Dus we hebben een eigen personeelsvereniging waarbij we heel informele activiteiten doen." (Respondent 8)*

Vervolgens wordt getoond hoe de respondenten spraken over het belang van veilig en uitdagend werk.

*"Veiligheid, ja, ik vind dat ook wel belangrijk dat mensen weten dat het materiaal dat ze krijgen, dat dat in orde is, dat dat gekeurd is, maar dat er van hen ook wel verwacht wordt, dat ze hun pbm's dragen. Dus dat is iets dat langs twee kanten werkt" (Respondent 2)*

*"Diepe projecten. Dat is dan weer een van onze sterktes. En dat je niet overal vindt, maar wel bij ons. Is echt de mogelijkheid op die topprojecten in België en in het buitenland. Te kunnen werken dat je nergens anders vindt. Eigenlijk." (Respondent 7)*

Ten slotte was er dus nood aan doorgroeimogelijkheden, en dat de organisatie die aanbiedt.

*"Even denken, we hebben ook van alles. Stel dat er grondwerkers zijn en die willen doorgroeien, of die willen een totaal andere functie doen. Dat is bij ons ook allemaal mogelijk. Want we hebben hier een afdeling die zich daarmee bezig houdt. Of je nu naar boven wilt doorgroeien, dus een hogere functie. Of je een andere functie wilt doen, dat is allemaal mogelijk." (Respondent 1)*

*"Dat kan verschillende redenen hebben. Ik denk, je hebt doorgoedmogelijkheden. Dus dat mensen echt perspectieven zien en kunnen bijleren." (Respondent 7)*

*"We hebben bijvoorbeeld maandelijks een HR-nieuwsbrief die uitkomt met ook de hot jobs, waarin we bepaalde functies echt proberen intern te promoten, om mensen eerst een kans te geven, al voordat we externe gaan kijken. " (Respondent 7)*

De laatste vraag die aan de respondenten werd gesteld, was hoe ze het Employer Brand intern communiceren. Hier hadden de respondenten 3 verschillende manieren voor. Een eerste manier was het gebruik van intranet. Dat is een intern online platform, waarop organisaties berichten kunnen delen met werknemers.

*"Wij hebben postercampagnes op ons intranet, bepaalde campagnes rond die waarden, die gedragingen rond respect, inclusie, diversiteit, veiligheid. Dat wordt ook altijd vermeld, dat is eigenlijk prioriteit nummer 1 binnen de bouw, want het blijft wel een gevaarlijker sector." (Respondent 7)*

*"Ja, sowieso, we hebben ons intranet, dus waar ik jou zo net zei, we hebben er twee zelfs, we hebben er eentje voor onze arbeiders, en eentje voor onze bedienden. Het verschil zit erin, onze bediende start de software van zijn pc, en daar verschijnt het automatisch het intranet. Daar staat meer info op. Voor een arbeider moet dat gewoon in één oogopslag duidelijk zijn, want je moet daar ook al specifiek thuis naar zoeken." (Respondent 8)*

De tweede en derde manier, zijn het gebruik van magazines en posters om te communiceren met werknemers.

*"Als er iets is, een nieuwe campagne of de aankondiging van de familie daarvoor. Of iets anders. Wij hangen ook altijd steeds posters op in de werfkeet" (Respondent 1)*

*"We hebben ook een magazine. En een magazine verschijnt drie keer per jaar. Eén keer in de Pasen. Eén keer tijdens het bouwverloop. En dan één keer rond de kerstperiode. En dat magazine wordt wel naar alle thuisadressen gestuurd. Dus dat krijg je echt effectief bij je thuis aan." (Respondent 1)*

## 5.2 Zorgsector

### 5.2.1 Employer Branding

De eerste thematische cluster gaat specifiek over Employer Branding. De respondenten werden hierbij gevraagd wat zij verstaan onder Employer Branding. Hierbij waren de antwoorden zeer gelijkaardig aan elkaar. Zo waren de respondenten het erover eens dat Employer Branding, een manier is om jezelf op een positieve manier in de arbeidsmarkt te zetten, als aantrekkelijke werkgever. Als we deze denkwijze vergelijken met de literatuur, dan zien we dat de antwoorden van de respondenten het best te vergelijken waren met de definiëring van Martin and Beaumont (2003). Deze auteurs omschrijven Employer Branding als het beheren van het bedrijfsimago, dat wordt gezien door de ogen van de medewerkers en potentiële werknemers. De meeste respondenten deelde deze visie.

*"Employer Branding, dat is het in de markt zetten van uzelf als organisatie als aantrekkelijke werkgever om potentiële medewerkers te kunnen aanbrengen, aantrekken op korte of lange termijn. En vooral Branding gaat meestal over langere termijn." (Respondent 4)*

*"Ja, ik versta dat wel, maar ik heb het zelf niet opgezet. Ik versta dat wel, maar hoe zetten wij ons in de arbeidsmarkt als organisatie? " (Respondent 5)*

De respondenten benadrukte ook meermaals hoe belangrijk het gebruik van Employer Branding geworden was. Zo gingen respondenten zelfs zo ver om te zeggen dat de organisatie, zonder Employer Branding, haar activiteiten niet meer zou kunnen uitvoeren. Ook in de literatuur wordt beschreven hoe belangrijk brands zijn voor een organisatie. Zo beschrijven Backhaus and Tikoo (2004) dat brands behoren tot de meest waardevolle activa van een organisatie en als gevolg daarvan is brand management in veel organisaties één van de belangrijkste activiteiten. Dat bevestigen de respondenten ook.

*"Dat is gewoon... Dat is je basis. De dag dat je dat laat schieten, want met rekrutering alleen kun je dat echt niet doen, dan heb je morgen een heel groot probleem. En dan kun je morgen eigenlijk niet meer doen wat de reden voor je bestaan is. Dat is zodanig belangrijk dat we een aantal jaren geleden ook de volgorde in onze strategische prioriteit, onze strategische keuzes hebben veranderd, waar zorg voor de patiënt altijd bovenaan heeft gestaan, wat heel erg logisch is. Hebben we dat zelfs met een lichte voorsprong uiteraard omgedraaid, de zorg voor de medewerker hoger staat? Want dat tweede kunnen we enkel realiseren met dat eerste." (Respondent 4)*

*"Maar dan denk ik echt aan, dat is voor iedereen van ons belangrijk dat we daar echt staan als organisatie, dat we die goede naam blijven hebben van het goede werk hier, waar het fijn is om te werken." (Respondent 5)*

De meest voorkomende reden voor het gebruik van Employer Branding, was bij de respondenten om het imago van de organisatie of de sector te verbeteren. Zo bevestigde de respondenten dat de er over de zorgsector of bepaalde onderdelen van de zorgsector in het specifiek, een slecht beeld hing.

*"En daar hebben we in het verleden, zoals we juist ook zeiden, wel tegenaan gelopen. Dat het imago dat ze vaak hadden van thuisverpleging en dat werd ook wel in leven gehouden door de docenten in de scholen. Ook die zijn daar wel ondertussen in wei getreden. Dat dat imago heel erg eenzijdig en oubollig was. En dat was voor ons een hinderpaal om voldoende medewerkers te vinden." (Respondent 4)*

*"En de gehandicaptensector is onder een of andere reden nog altijd iets minder populair, en komt ook weinig aan bod in de opleiding. En dat merken we niet alleen bij onze leefgroep begeleiders zelf die orthopedagogie doen, maar dat merken we ook bij, we hebben hier bijvoorbeeld ook een kineafdeling op het terrein, ook bij de kinesisten zelf in een opleiding, komt ook het stukje gehandicapte kine heel weinig aan bod. En dat is jammer, want anderzijds merken we wel dat als mensen toch een stap zetten naar ons, dat die hier dikwijls in hun omgeving terecht komen die heel erg bij hun zelf passen, en waar ze zich heel goed in houden." (Respondent 5)*

Respondenten wisten dus dat er door het gebruik van Employer Branding, een verschil gemaakt moest worden. Zo probeerde ze het negatieve imago te verminderen of volledig te laten verdwijnen. Ook dat is iets wat terugkwam in de literatuur. De auteurs Cromheecke and Vereecken (2015) beschrijven dat de eerste stap bij het ontwikkelen van een Employer Brand, het uitvoeren van een imago-audit is. Zo zou een organisatie kunnen kijken waar dat negatieve imago vandaan komt, om zo een positiever imago te creëren. Dat is dan ook wat de respondenten gedaan hebben.

*"Dat dat imago heel erg eenzijdig en oubollig was. En dat was voor ons een hinderpaal om voldoende medewerkers te vinden. Dus we hebben daar heel veel initiatieven in moeten nemen via allerlei campagnes en promotionele initiatieven." (Respondent 4)*

*"We zijn wat dat betreft wat meer tot volwassenheid gekomen, in plaats van in de verdediging te gaan vertrekken van je sterktes. Als je een generalistische job wilt, of ook gespecialiseerd, want dat kan hier ook, maar een job waar veel uitdagingen in zitten, ook technische uitdagingen, waar je van alle markten thuis veel autonomie aan bent van de patiënt, dan moet je eigenlijk in de thuisverpleging zijn vandaag de dag." (Respondent 4)*

*"Dat is een job dat je creëert waardoor mensen op de vloer kunnen, want de zorg klinkt als iets heel zwaar en iets heel heftig, het behapbaar maken en visueel ook maken wat de positieve kanten ervan zijn." (Respondent 6)*

Toch was er ook één respondent die het goede imago van haar organisatie had besproken. Dat maakt toch duidelijk dat niet alle organisaties in de zorgsector, last hebben van een negatief imago.

*"Nu, onze organisatie heeft gelukkig nog altijd een heel goede naam. We zijn ook heel sterk verankerd hier in België, en de ruime omgeving is gewoon zo." (Respondent 5)*

### 5.2.2 Employer Branding en rekrutering

De tweede thematische cluster gaat over het gebruik van Employer Branding om het aantrekken van werknemers te bevorderen. Binnen de zorgsector waren veel respondenten het erover eens dat de rekrutering van werknemers al begint bij de aangeboden stage.

*"We spreken nu ook al van pre-boarding. Dus van, iemand heeft een goede stage gedaan. We gaan die al dingen aanbieden. We gaan die al dat psychologisch contact blijven houden, zeggen we dan. En dan de onboarding." (Respondent 3)*

*"Wij ontvangen ook heel veel scholen op de lijn, wij laten heel veel mensen hier stage doen bij ons, vanuit verschillende optreden, en daar proberen we wel harder op inzetten, door bijvoorbeeld die mensen dus apart uit te nodigen. Als we weten dat ze bijna gaan afstuderen, gaan we die onder de hoge kennismakingsgesprekken horen, van je hebt hier nu stage gedaan, we waren content over jou, ben je niet geïnteresseerd om bij ons te komen werken?" (Respondent 5)*

Buiten stage zien we in het algemeen dat samenwerking met scholen zeer belangrijk was voor de respondenten uit de zorgsector. Dat werd in de literatuur ook bevestigd door Lievens and Slaughter (2016). De auteurs vermelden dat sponsoring van universitaire activiteiten de aantrekkelijkheid van de werkgever kan beïnvloeden. Dat is iets waar de respondenten veel gebruik van maakten.

*"En dan hebben we voor de middelbare scholen, want we zijn met verenigde krachten, dus alle zorgenorganisaties binnen Limburg, vanuit het LPZO. Dat is een platform waar scholen en directies van de ziekenhuizen samenkomen. Daar hebben we het Care for Limburg event gedaan, waarbij we alle middelbare scholen van Limburg uitgenodigd hebben om daaraan deel te nemen met hun derde graad studenten, om kennis te maken met de zorggroep." (Respondent 3)*

*"We doen studiebezoeken in scholen, waar we het de organisatie al gaan voorstellen voordat ze op stage komen. Maar ook degenen die niet op stage komen, horen dat dan. Voor de docenten bieden we werkveldstages aan, waarbij ze een week of veertien dagen kunnen meelopen met een verpleegkundige, zodat ze de werkvloer zien." (Respondent 3)*

*"We hebben een studentenpanel trouwens ook. Om te overleggen, we willen dit organiseren, of we willen bijvoorbeeld een carecafé doen, of dit of dat. Een aantal heel concrete dingen zijn dan meestal aftoetsen van ja, hoe valt dat binnen die doelgroep? Hoe zijn jullie, of hebben jullie suggesties en zo?" (Respondent 4)*

Op deze manier leren de studenten de organisatie al kennen. Maar niet enkel de studenten moeten de organisatie leren kennen. Om mensen de organisatie te tonen, werden er door de respondenten vaak jobbeurzen en job dagen georganiseerd. Gedurende deze jobbeurzen of job dagen willen de organisaties zichzelf tonen aan mensen, zoals: de werkvloer, hoe ze tewerk gaan en welke sfeer er onder collega's is.

*"Nu, we hebben binnenkort ons carecafé, dus we doen zo lokale jobbeurzen. En we hebben nu in twee regio's een carecafé. In het najaar doen we twee andere regio's, waarbij we dan*

*ook mensen proberen warm te maken, of zeker heel veel informatie geven. We doen daar ook workshops in die carecafés. Workshops van bepaalde technieken of dergelijke, waar mensen kunnen oefenen met onze materialen om dan te zien van, ja, oké, zo werken we binnen de organisatie." (Respondent 3)*

*"Als wij bijvoorbeeld een job dag hebben, zoals we vorige maand hebben, waar we tot voor een paar jaar hebben gezegd, oké, die mensen komen bij ons op bezoek, dat zijn er misschien 120, die komen bij ons op bezoek, we geven die informatie mee, we geven dan ook wel een rondleiding, en dan laten we het een beetje los, want die mensen kwamen spontaan terug bij ons aankloppen, gaan we nu echt wel zeggen, nee, we gaan proberen met elk van die mensen een individueel gesprek te hebben, om te zien van, hé, wat brengt het op bij ons, ben je geïnteresseerd om bij ons te komen werken? Dus we doen dat gewoon diepgaander, we investeren meer tijd." (Respondent 5)*

*"Ja, die job dagen, dat vond ik heel interessant. Dat is 21 april geweest. De organisatie organiseert een job dag, overkoepelend. En dat is eigenlijk een kans om overal binnen te gaan kijken, in die zorgcentra en te zeggen, dat zijn mensen uit een of welke sector, maar wel eens even, hé, laat zien wat het is. Die rondleiding duurde twee uur, dat was twee keer op een dag. Er is toch wel wat volk op afgekomen." (Respondent 6)*

Vervolgens werden de respondenten gevraagd, op welke andere manier ze nog aan Employer Branding doen, om het aantrekken van mensen te bevorderen. De respondenten benoemde ambassadeurschap als de beste vorm van reclame. Zo is een positieve mening van een werknemer duizendmaal sterker dan een advertentie. Ook in de literatuur wordt er beschreven dat huidige werknemers zeer belangrijk zijn voor de communicatie van het Employer Brand. Cromheecke and Vereecken (2015) beschrijven een positief bericht van een ambassadeur ook als zeer sterke reclame. De respondenten hadden ook deze mening.

*"De feedback... ...die je krijgt van die persoon... ...en op dat moment is degene...bijvoorbeeld de verplichtkundige die daar werkt... ...en iemand anders iets vertelt, een ambassadeur. Zelfs dan staat je daar niet bij stil. Dat is zeer relevant... ...en je neemt dat ook vrij klakkeloos aan. Het verhaal van één ambassadeur...is duizendmaal sterker... ...dan één advertentie ...van eender welke straffe campagne... want de persoon die die campagne brengt... ...heeft een eigen belang daarin... ...en die ambassadeur niet" (Respondent 4)*

*"Wij geloven nog heel hard in dat ambassadeurschap. Dat iedereen die hier bij ons werkt, dat ook uiteraard binnen zijn, die familie of vrienden krijgen bijvoorbeeld, en dan krijgen we ook heel vaak mensen door binnen." (Respondent 5)*

*"En ik denk, als je iedereen hier spreekt, Employer Branding voor mij in de organisatie, als je dat zo definieert, denk ik, het is vaak de dochter van of de nicht van. Of, snap je? Het wordt al van familie doorgegeven. Of, als mama heeft hier ooit gewerkt. Of als tante. En zo komt het al. Dus ik denk dat die mond-op-mond-Employer Branding, het warm gevoel, dat dat iets is waar de organisatie wel op leeft." (Respondent 6)*

Niet enkel werknemers delen het positieve imago van de organisatie, maar ook mensen buiten de organisatie. Dat noemt men mond-tot-mond reclame als mond-tot-mond reclame, wat in de literatuur ook zeer belangrijk werd bevonden. Het is een sociale, bedrijfsonafhankelijke informatiebron van mensen die geen eigenbelang bij het promoten van de organisatie of haar producten hebben (Van Hoyer & Lievens, 2009). Mond-tot-mond reclame is dus een concept dat toch wel een grote invloed kan hebben op rekrutering. Het kan een grote invloed hebben omdat mensen vaak over beperkte en dubbelzinnige informatie over de organisatie beschikken. Dat laat dus de mogelijkheid om de beslissingen van mensen te beïnvloeden, vooral als deze mond-tot-mond reclame zeer gedetailleerde informatie bevat (Van Hoyer, 2013). Eén respondent zag mond-tot-mond reclame ook als een belangrijk middel om het aantrekken van mensen te bevorderen.

*"Kijk naar jezelf. Als je morgen een nieuwe tandarts moet gaan zoeken, ik denk dat de kans...  
...zeer groot is dat je in je omgeving vraagt... ...waar ga jij en ben je content? En dat is bij  
iets wat heel dicht bij je komt... ...zoals zorg, is dat heel relevant." (Respondent 4)*

Ten slotte werd ook social media gezien als een belangrijke tool om het Employer Brand over te brengen om zo ook het aantrekken van mensen te bevorderen. De auteurs Lievens and Slaughter (2016) benadrukken het belang van social media. Het gebruik van social media kan ook zorgen tot mond-tot-mond reclame op social media, wat ook wel word-of-mouth genoemd wordt (Cromheecke & Vereecken, 2015; Van Hoyer & Lievens, 2007). Eén respondent duidde meerdere malen op het belang van social media.

*"Er zijn zoveel verschillende delen. Maar uw branding naar de buitenwereld is key belangrijk.  
Dus een aanwezigheid op sociale media is daar voor mij zeker deel van." (Respondent 6)*

*"Maar als je bijvoorbeeld kijkt naar... Het is key stom, je gaat het posten op Facebook. Dat  
wordt meer dan vijftig, zestig keer gedeeld. Dan denk ik, amai, dat is nice. Dat doen ze fijn.  
Dus dat is wederom een heel handige tool om... Maar ik ben er zeker van dat we daar nog  
zeker niet op punt staan, naar mijn gevoel? Waar we moeten zijn. Ik denk dat er... En nu  
doe je de reguliere kanalen. Maar ik denk wat wij zeker op de toekomst willen inzetten."  
(Respondent 6)*

Een laatste vraag die in deze cluster werd gesteld aan de respondenten is, hoe Employer Branding belangrijk was in het rekruteringsproces. Hierbij lag bij alle respondenten de focus op vacatures. Daarbij werd gepraat over de inhoud van vacatures, alsook hoe deze verspreid werden. Over de inhoud van vacatures wordt in de literatuur gezegd dat deze een realistische beschrijving van de job moeten zijn, omdat een realistische beschrijving van de job zorgt ervoor dat potentiële werknemers weten waarvoor ze solliciteren en wat de voor- en nadelen van de job zijn (Biswas & Suar, 2016). Bij de respondenten werd geprobeerd om deze realistische beschrijving op een originele manier over te brengen.

*"Met zessen hebben wij een filmpje gemaakt. Maar een filmpje zoals mensen dat maken, die zo heel hard hun best doen. Maar duidelijk dat niet alle dagen moeten doen. Dus met redelijk wat fouten in camera-standpunten. In geluid. Tot opzet van het alfabet van die typen. Iemand die dat kent. Die dat direct uithaalt. Waarbij tekst in beeld kwam. In lettertypes die eigenlijk not done zijn. Van die dingen allemaal. Maar waarbij we de boodschap wilden geven. Twee dingen. Daar zat ook redelijk wat humor in. Waarbij je de boodschap wilde geven. Kijk, dit is het team. Dit is de sfeer. Er is ruimte. Zelfs liefst... We hebben dat zelfs benoemd. Iemand zonder humor komt er niet in. Enerzijds, dat geeft veel over die gevoelsmatige kant. Maar anderzijds ook over... We zoeken iemand die dit beter maakt." (Respondent 4)*

Bij de verspreiding van de vacatures waren de meningen verdeeld bij de respondenten. Zo was de website en social media zeer belangrijk, maar ook Google ads en zelfs borden langs de weg.

*"Toen hebben we ook gewerkt met 20 vierkante meterborden... ..langs de weg. Wat eigenlijk voor rekruteringen... ..of toch zeker niet voor rekruteringen... ..nooit bij mij weten of zeer zelden gebruikt wordt. " (Respondent 4)*

*"Terwijl dat nu meer rekruteringsgericht was. En dan zijn dan zo... Dat is een publicatie van de vacatures uiteraard op hun platformen. Die worden dan extra gepusht. Die komen in de nieuwsbrief. Die verschijnen op verschillende... ..digitale nieuwssites. Uiteraard op Belang van Limburg ook. Hyperlocal Bannering. Ik weet niet of je dat kent. Dat is eigenlijk als jij... Bijvoorbeeld, kun je Points of Interest... ..dus als digitaal ook... ..Points of Interest aanduiden. Bijvoorbeeld heel specifiek. Je kunt bijvoorbeeld zeggen, daar is een school... ..waar veel studentenverpleging komen. Daar is een ziekenhuis waar veel verpleegkundigen uiteraard komen. Als jij... ..met je toestellen geregeld" (Respondent 4)*

*"Als je TikTok ooit opent, komen er heel vaak video-vacatures van andere zorgcentra tegen. Dat hebben wij nog nooit gedaan. En ik denk dat dat een is waar we zeker in de toekomst nog mee gaan experimenteren. Om jeugd aan te trekken, want dat is wel de toekomst." (Respondent 6)*

### 5.2.3 Employer Branding en Employee Retention

De laatste thematische cluster gaat over het gebruik van Employer Branding om het behouden van werknemers te bevorderen. Zo werden de respondenten gevraagd hoe ze met Employer Branding ervoor proberen te zorgen dat werknemers binnen de organisatie blijven. Hier werden zeer veel verschillende antwoorden op gegeven. Een aspect van Employer Branding dat naar voren kwam was een goede verloning van hun werknemers. Dat werd in de literatuur besproken door Ahmed et al. (2022), als competitieve compensatie, waarbij het belangrijk is dat werknemers een competitief loon ontvangen in vergelijking met de markt. Deze visie deelde de respondenten ook.

*"En we hebben heel veel andere extralegale. We hebben best een mooi pakket extralegale voordelen. Als je dan de sector vergelijkt. Dan staan we daar toch wel vrij stevig in" (Respondent 4)*

*"Dus ik denk niet dat we onderling aan het concurreren zijn, en de voorwaarden zijn op zich goed, ook die financiële voorwaarden, zeker mensen die in hun leefgroep staan, die draaien shifts, die draaien weekends, waardoor dat financieel, dat is niet top betaald, maar dat is zeker degelijk en goed betaald." (Respondent 5)*

Het volgende antwoord dat vaak terugkwam was dat werknemers opgeleid en ontwikkeld moeten worden en dat de organisatie dat aan moet bieden. Ook dat is iets wat meermaals terugkwam in de bestaande literatuur. Zo was training en ontwikkeling één van de vier dimensies die besproken werden in het onderzoek van Tanwar and Prasad (2016). In het onderzoek van Ahmed et al. (2022) werd het besproken als carrière voortgang, waaronder kansen om te leren en groeien vielen. Opleiding en ontwikkeling werd door de respondenten gezien als een zeer belangrijk onderdeel van Employer Branding.

*"Anderzijds hebben we ook een dienst binnen HR en dat is ontwikkeling en vorming. Dus we zetten ook in op talenten, mensen laten groeien, maar misschien komt dat zelfs" (Respondent 3)*

*"Maar toch ook meer en meer heb je natuurlijk e-learningen en zo. Maar daar krijg je dan mogelijkheden en budgetten voor. Maar wij organiseren dat eerder zelf, omdat dat natuurlijk minder in huis is." (Respondent 4)*

*"Ja, en dat is ook iets wat bij het veerkrachtig leiderschap toch ook wel meer structuur en vorm heeft gecreëerd, en dat zijn onze ontwikkelingsgesprekken. We hadden wel functioneringsgesprekken in het verleden, maar functioneringsgesprekken werden niet altijd even consequent gedaan, waar we nu wel de afspraak hebben van, kijk, een ontwikkelingsgesprek, iedereen heeft dat recht op, minstens één keer per jaar" (Respondent 5)*

In het onderzoek van Tanwar and Prasad (2016) was Training en ontwikkeling een dimensie. Onder deze dimensie werd er ook gesproken over oriëntatie en training van nieuwe medewerkers. Het begeleiden van nieuwe medewerkers was ook iets dat respondenten zagen als Employer Branding om werknemers te behouden.

*"Mensen krijgen een hele begeleiding in het eerste jaar van in dienst. Waarbij de verwachtingen periodiek geschetst worden. Dus in de komende termijn verwachten we dat je dan dat onder knie hebt. En dan gaan we ook terugkijken van, zijn die doelstellingen behaald? Moeten we nog ergens bijbenen? En dan gaan we naar de volgende stap. Zodat er niet te veel in één keer op hen afkomt." (Respondent 3)*

*"Bijvoorbeeld nieuwe medewerkers, die krijgen ook frequent onthaalgesprekken, en na X aantal weken in dienst is er een eerste onthaalgesprek, wordt gevolgd door een tweede onthaalgesprek, waarbij we ook wel, met coaching en ondersteuning, zorgen dat we hun begeleiden in een heel leertraject." (Respondent 5)*

Een volgend onderwerp dat aanbod kwam bij de respondenten was het zorgen voor een goede Work-life balans. Zo wordt er vermeld dat werknemers meer inspraak krijgen in hun planning. Een goede work-life balans zorgt er ook voor dat werknemers zich goed voelen. Opnieuw bevestigen zowel

Tanwar and Prasad (2016) alsook Ahmed et al. (2022) dat een goede work-life balans een onderdeel is van Employer Branding dat kan zorgen voor het behouden van werknemers.

*"een goede werk-privé balans. En zelfroosteren, ik weet dat dat heel sterk in de picture heeft gestaan. Toch een tijd geleden bij ons. En dat doen wij nu begeleid zelfroosteren. Dus je hebt afspraken één weekend op twee werken bijvoorbeeld. Of om de zoveel weken avonddienst. Maar daar hebben medewerkers nu meer inspraak in. Dat betekent dat ze ook zelf meer kunnen... Allee, bewegingsruimte" (Respondent 3)*

*"Dus we proberen ook wel echt, het is van een boosdoenerswerk privé balans, maar ik geloof dat dat heel belangrijk is. Daar proberen we ook wel heel hard op in te zetten om daar ook voldoende ruimte te geven op dat mensen zich goed voelen." (Respondent 5)*

Een manier om deze goede work-life balans te bereiken is het organiseren van leuke evenementen op het werk. Zo worden er bijvoorbeeld een carnavalstoet of feestjes georganiseerd door de organisatie. Een organisatie als gezinsdag naar Bobbejaanland. Een organisatie biedt zelfs yogasessies aan. Volgens de bestaande literatuur zijn evenementen een onderdeel van de Work-life balans (Tanwar & Prasad, 2016).

*"Welzijnsinitiatieven voor medewerkers. Misschien heb je gehoord van de gezinsdag in Bobbejaanland. Dat we dat vorig jaar gehad hebben. Waarbij elke medewerker samen met zijn familie naar Bobbejaanland kon. En dat was een leuke bedoening. Zo van dat allemaal. Eigenlijk proberen we elke maand iets te doen. Filmavonden. Zo. Nu was het bloesemwandelingen ook." (Respondent 3)*

*"Bijvoorbeeld yogasessies. We hebben daar zelfs een medewerker voor in dienst." (Respondent 3)*

*"Heel veel met bewoners, zoals onze carnavalstoet, waar elke jaar een massa volk, als je het lang bij hem komt naar kijken, maar ook een nacht van de zorg gaat hierdoor, waar ook wel externe bewoners naartoe komen. Maar ook wel onze shoppenmarkt, waarbij we echt wel meer buiten op terrein staan. Bij onze bottenmarkt, waar ook iedereen kan aan deelnemen. Waar ook onze zorggebruikers heel graag naartoe komen en aan deelnemen." (Respondent 5)*

*"We lachen er altijd mee, en ik heb dat ook moeten ervaren het eerste jaar dat ik hier gewerkt heb. Er zijn ongelooflijk veel feestjes en activiteiten van de organisatie. Ze noemen onze organisatie niet voor niks het center parks van de zorginstellingen ook." (Respondent 5)*

Ten slotte werd er door de respondenten nog gesproken over de werkomgeving. Ook de werkomgeving is onderdeel van je Employer Brand en moet volgens de respondenten er op een bepaalde manier uitzien. Zo is het belangrijk dat het een open en familiale werkomgeving is, waarbij het ook belangrijk is dat leidinggevende ook deze familiale sfeer meedragen. Het is belangrijk dat werknemers erkenning krijgen en ondertussen ook echt zichzelf kunnen zijn. Ook de literatuur bevestigt het belang van de werkomgeving. Uit onderzoek van Tanwar and Prasad (2016) blijkt dat er een veilige werkomgeving moet zijn met behulpzame en vriendelijke collega's. Daarentegen

beschrijven Ahmed et al. (2022) onder de werkomgeving: de cultuur, de werkplaats, interpersoonlijke relaties, work-life balans en eerlijkheid en rechtvaardigheid. Zo zien we dat de antwoorden van de respondenten, een mix zijn van beide onderzoeken.

*"Dus vanuit de stage waar heel veel studenten zeggen ik heb hier niet het gevoel dat ik een stagiair ben, maar ik heb hier het gevoel dat ik een collega ben. Ja, dat zegt wel ook al veel."* (Respondent 3)

*"Ja, dat is een heel groot verschil. Dat is heel moeilijk om die familiale sfeer erin te houden. Dat lukt ook niet altijd, maar voor het algemeen is wel de repliek van mensen die hier in dienst komen, dat hier toch een heel open, warme sfeer is."* (Respondent 4)

*"Maar over het algemeen staan de mensen toch ook wel redelijk tussen hun mensen. Ze zijn ook aanspreekbaar, maar de bedoeling is ook wel, en dat is ook wel de cultuur dat je samen met je medewerkers tot beleid komt."* (Respondent 4)

*"Ik zit er al niet zo heel lang in, hè? Ik denk ja, maar wat ik van het begin heb ervaren hier, is dat wij een heel warme familiale omgeving zijn. En ja, zichzelf kunnen zijn. Authenticiteit. Ja."* (Respondent 5)

*"En ook, om nog toe te voegen, vind ik heel belangrijk... Is dankbaarheid, bijvoorbeeld de dag van de verpleging. Of de dag van de complimentendag. Dat je zorgt dat mensen ook iets krijgen. En bedankjes krijgen. En specifiek benoemen. Hé, jij doet dit. Bedankt voor wat je dagelijks bij ons doet,"* (Respondent 6)

De laatste vraag die aan de respondenten werd gesteld, was hoe ze het Employer Brand intern communiceren. Hier hadden de respondenten 2 verschillende manieren voor. De eerste manier was via magazines die maandelijks of enkele malen per jaar verspreid werden in de organisatie. De tweede optie was het gebruik van intranet. Dat is een online platform waarop organisaties met hun werknemers kunnen communiceren.

*"Dat is ons intranet waarop we zoveel mogelijk informatie willen zetten. We hebben op Kruiswerk ook de communities."* (Respondent 3)

*"En dat doe je met die personeelsmagazine dat we vier keer per jaar hebben. Waar we voor en door heel veel belevingsgericht werken. Zo minder van, het is een nieuwe procedure, maar wel van, hoe heeft die collega die dat getest heeft dat ervaren? Of het verhaal achter hun collega."* (Respondent 4)

*"Ja, in termen is er een informatiemagazine, zowel digitaal als op papier. Op papier komen we niet aan onze leefgroep begeleiders, maar we hebben een pc en laptop. Dat is wekelijks, dus daar komen ook onze vacatures in te staan."* (Respondent 5)

*"Wij schrijven een viermaandelijks magazine. Daar hebben we een artikel ingeschreven over besparingen en daaromtrent. Er zijn wel grote bezorgdelen in alle zorgcentra. En zorg in het algemeen."* (Respondent 6)

## 5.3 Verschillen tussen bouw- en zorgsector

In deze paragraaf van deze masterthesis wordt besproken welke verschillende onderzoeksresultaten er werden gevonden tussen de bouw- en zorgsector. Zo zijn de onderzoeksresultaten van beide sectoren net volledig afhankelijk besproken, en worden nu de resultaten die verschillen besproken.

Het eerste verschil in de onderzoeksresultaten vinden we bij de reden voor het gebruik van Employer Branding. In beide sectoren zien de respondenten dat Employer Branding helpt bij het aantrekken en behouden van werknemers. Ook werd in beide sectoren besproken dat het gebruik van Employer Branding kan helpen bij het wegwerken van een slecht imago van de sector of organisatie. Het verschil is dat de respondenten ook Employer Branding gebruiken om hun organisatie bekender te maken.

Een tweede verschil vinden we bij de relatie tussen Employer Branding en rekrutering. Hierbij zien we dat rekrutering in de zorgsector al begint met de stage van studenten. Hier proberen de respondenten uit de zorgsector zich al als aantrekkelijke werkgever te tonen. Ondanks dat er in de bouwsector ook stages plaatsvinden, werd dat door de respondenten niet ondervonden als een kans om je als aantrekkelijke werkgever te tonen.

Het derde verschil tussen de onderzoeksresultaten van de bouw- en zorgsector is het gebruik van een referral bonus. De respondenten van de bouwsector benadrukte het gebruik van een referral bonus voor werknemers die een nieuwe werknemer konden aanwerven. Deze bonus kon zowel geld als andere voordelen bevatten. Over deze bonus werd er bij de respondenten uit de zorgsector niet gesproken.

Het vierde verschil tussen de onderzoeksresultaten van de bouw- en zorgsector is het gebruik van publiciteit en publicaties. De respondenten uit de bouwsector vertelde dat ze regelmatig artikels en advertenties plaatsten in kranten en vaktijdschriften. Dat deden ze ofwel voor vacatures te delen of om hun Employer Brand te delen. Het gebruik van publicaties werd door de respondenten uit de zorgsector.

Het voorlaatste verschil tussen de bouw- en zorgsector is te vinden in de resultaten rond het rekruteringsproces. In de bouwsector wordt heel het rekruteringsproces gezien als Employer Branding. Zo was er zelfs een organisatie die in Zuid-Afrika is gaan rekruteren. De resultaten over het rekruteringsproces uit de zorgsector bevatte alleen maar informatie over vacatures

Het laatste verschil tussen beide sectoren is dat er in de resultaten van de zorgsector, meer over het welzijn van de werknemer werd gepraat. Zo vermeldde ze dat de werknemer prioriteit nummer één is, zelfs boven de bedrijfsactiviteiten. Ook werden er yogasessies aangeboden en nog veel meer activiteiten. Ook in de resultaten uit de bouwsector werden resultaten bevonden over het welzijn van de werknemer, maar dat stond minder op de eerste plaats.

## 6. Aanbevelingen voor de bouw- en zorgsector

In deze paragraaf van deze masterthesis worden de aanbevelingen beschreven voor zowel de bouwsector als de zorgsector. Deze aanbevelingen worden gedaan op basis van de onderzoeksresultaten.

Een eerste aanbeveling die ik wil doen aan organisaties binnen zowel de bouw- als zorgsector is simpelweg om Employer Branding te blijven gebruiken en blijven aanpassen. Zo werd in de interviews met de negen respondenten duidelijk dat verschillende organisaties nog maar juist aan de slag zijn met het concept. Ook zullen er in de sectoren organisaties zijn die dit concept nog niet gebruiken. Aangezien de arbeidsmarkt in de bouw -en zorgsector zo krap is, is het dan ook noodzakelijk om Employer Branding te blijven gebruiken. Ook is het noodzakelijk om het gebruik van Employer Branding te blijven evolueren en aanpassen binnen organisaties. Zoals in de literatuur al werd beschreven, is het geen statisch concept. Het concept stelt een proces voor waar regelmatig veranderingen gebeuren en ook de samenleving verandert voortdurend.

Een tweede aanbeveling die ik wil doen aan de bouw- en zorg sector is dat ze kunnen leren van elkaar. Zo zagen we in dit onderzoek dat het concept Employer Branding niet op alle vlakken hetzelfde werd toegepast in de twee sectoren. Deze masterthesis toont dus aan dat organisaties binnen de bouwsector ook inspiratie kunnen halen bij organisaties uit de zorgsector, en omgekeerd.

Een derde aanbeveling is dat organisaties binnen de bouw- of zorgsector, die nog niet of nog maar net gebruik maken van het concept, dat deze inspiratie kunnen halen in deze masterthesis. Deze thesis geeft in de paragraaf over de onderzoeksresultaten, een mooie oplijsting van activiteiten, evenementen en belangrijke waarden van Employer Branding. Deze kunnen dus organisaties inspireren om zelf nieuwe initiatieven te bedenken of de initiatieven in deze masterthesis toe te passen op hun organisatie.

Een vierde aanbeveling is ook weer op beide sectoren gericht. Zowel in de bouw- als zorgsector waren er nog steeds veel organisaties die niet genoeg aanwezig zijn online. Online aanwezigheid is zo belangrijk geworden, en zeker bij jongeren. Als er meer op deze online aanwezigheid ingezet zou worden, zouden organisaties misschien veel gemakkelijker werknemers kunnen aanwerven. Ook zouden ze op deze manier misschien meer mensen ervan kunnen overtuigen dat de bouw- en zorgsector, toch sectoren zijn met veel voordelen.

Ten slotte wil ik nog een aanbeveling willen doen aan organisaties uit de zorgsector. In dit onderzoek is duidelijk geworden dat de bouwsector veel meer acties onderneemt, en ook creatievere acties. Zo werd er zelfs gesproken in de resultaten van de bouwsector over rekrutering in Zuid-Afrika. Ook werd er creatiever om gegaan met job omschrijvingen. Een aanbeveling is dus dat de organisaties geen schrik moeten hebben om "outside the box" te denken. Op deze manieren zouden zeer creatieve en mooie initiatieven kunnen ontstaan die de organisatie of sector ook nog mooie voordelen zou kunnen bezorgen.



## 7. Beperkingen van het onderzoek en suggesties toekomstig onderzoek

In deze paragraaf van deze masterthesis zal een korte reflectie worden gemaakt van de beperkingen van het gevoerde onderzoek. Vervolgens zullen er omtrent deze beperkingen, suggesties gegeven worden voor toekomstig onderzoek.

Een eerste beperking van dit onderzoek heeft te maken met de omvang van dit onderzoek. Om dit kwalitatieve onderzoek te voeren zijn er interviews gedaan met negen verschillende respondenten. In dit onderzoek werden er twee sectoren onderzocht. Daardoor is het aantal respondenten per sector laag, namelijk vier respondenten in de zorgsector en vijf respondenten in de bouwsector. Door dit lage aantal respondenten, zouden de resultaten een vertekend beeld kunnen geven over het gebruik van Employer Branding in de twee sectoren. Toekomstig onderzoek zou mogelijks de omvang van dit onderzoek kunnen vergroten door meer interviews te voeren in beide sectoren. Met deze aanpak zouden de resultaten een nauwkeuriger beeld kunnen scheppen. Een andere oplossing die toekomstig onderzoek zou kunnen bieden is om de twee sectoren in verschillende onderzoeken te bevragen. Op deze manier zou het onderzoek zich beter kunnen focussen op één sector en zo dus ook meer respondenten verzamelen

Een tweede beperking van dit onderzoek is de afbakening van de regio. Het afbakenen van een regio is natuurlijk goed binnen een onderzoek, maar Vlaanderen is natuurlijk zeer kleinschalig en is daardoor enkel van toepassing op een klein aantal organisaties. Toekomstig onderzoek zou de afbakening van de regio kunnen vergroten naar bijvoorbeeld België om zo op meer organisaties van toepassing te zijn.

Een laatste beperking van dit onderzoek heeft te maken met de duur van de gevoerde interviews. De duur van de negen interviews verschilde tussen de 27 minuten en 56 minuten. Dat is een groot verschil. Door de kleine omvang van dit onderzoek, kan het dus zijn dat enkele respondenten een veel grotere impact hebben gehad dan andere interviews. Opnieuw is de oplossing voor dit probleem om de omvang van het onderzoek in de toekomst te vergroten.

Een laatste suggestie voor toekomstig onderzoek die ik wil doen heeft te maken met de sectoren. Aangezien ik in dit onderzoek heb gefocust op de bouw- en zorgsector en ook de vergelijking ervan, raad ik aan om dit onderzoek ook eens te voeren in andere sectoren. Zo is het mogelijk om nog andere sectoren te vergelijken, die gelijkenissen met elkaar hebben. Ook is het een mogelijkheid om één sector op zichzelf te onderzoeken. Toekomstig onderzoek zou gedaan kunnen worden in een sector waarvoor dit onderzoek nog niet gebeurd is.



## 8. Conclusie

In de laatste paragraaf van deze masterthesis zal de conclusie van dit onderzoek gebeuren. Hierbij wordt er ook een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en deelvragen.

De onderzoeksvraag die werd getracht beantwoord te worden met dit onderzoek is: 'Hoe kan Employer Branding ingezet worden om het aantrekken en behouden van werknemers te bevorderen binnen de zorg- en bouwsector in Vlaanderen?' Hierbij werden ook enkele deelvragen opgesteld.

- e) Hoe wordt Employer Branding gebruikt om het aantrekken van werknemers te bevorderen in de zorgsector in Vlaanderen?
- f) Hoe wordt Employer Branding gebruikt om het aantrekken van werknemers te bevorderen in de bouwsector in Vlaanderen?
- g) Hoe wordt Employer Branding gebruikt om het behouden van werknemers te bevorderen in de zorgsector in Vlaanderen?
- h) Hoe wordt Employer Branding gebruikt om het behouden van werknemers te bevorderen in de bouwsector in Vlaanderen?

Bij het gebruik van Employer Branding om werknemers aan te trekken, werd er door alle respondenten gesproken over het bezoeken van scholen en sponsoren van universitaire activiteiten. Hierbij willen organisaties hun naamsbekendheid en imago onder studenten verbeteren. Op deze manier trachten ze gemakkelijker studenten aan te trekken in hun organisatie.

Een andere Employer Branding activiteit die in beide sectoren naar voren kwam was, het organiseren en deelnemen aan jobbeurzen en job dagen. Ook hier was het doel van de organisaties om te tonen aan potentiële werknemers hoe de organisatie te werk gaat en wat de organisatie allemaal doet. Op deze jobbeurzen of job dagen proberen de organisaties zich te profileren als aantrekkelijke werknemer.

Een andere methode om met Employer Branding, werknemers aan te trekken, is het gebruik van de eigen werknemers. Organisaties uit de bouw- en zorgsector zetten zeer veel in op ambassadeurschap. Wanneer een werknemer ook een echte ambassadeur van de organisatie is, zal deze met het delen van zijn mening, reclame maken voor de organisatie. Dit wordt door de respondenten ook gezien als de sterkste reclame, omdat het bij potentiële werknemers gewoon overkomt als iemand met een positieve mening over de organisatie. Ook zijn ambassadeurs geloofwaardig aangezien ze zelf binnen de organisatie werken.

Ten slotte was het rekruteringsproces voor de respondenten ook een belangrijk onderdeel van het Employer Brand. In de bouwsector werd het gehele proces beschouwd als Employer Branding. Hierbij werden er ook creatieve manieren toegepast om te rekruteren. Ook de vacatures en job omschrijving was voor de respondenten uit de bouwsector zeer belangrijk. Hierbij moest de job omschrijving duidelijk zijn en mocht de vacature ook video's en humor bevatten. In de zorgsector was stage al een moment voor de respondenten om zicht te profileren als aantrekkelijke werkgever, maar ook de vacatures en job omschrijvingen waren van groot belang.

Vervolgens werd het gebruik van Employer Branding om werknemers te behouden besproken. Hier was het belangrijk voor alle respondenten, dat organisaties inzetten op het opleiden en ontwikkelen van werknemers. Zo kunnen organisaties zowel verplichte opleidingen als optionele aanbieden. Ook mogen werknemers zelf opleidingen bespreken die ze zouden willen volgen. Respondenten benadrukten ook het belang van begeleiding en ontwikkeling van nieuwe werknemers. Dat kan gebeuren met evaluatiegesprekken of zelfs een volledige traineeship.

Een volgend aspect dat alle respondenten belangrijk vonden was de work-life balans van werknemers. Om deze balans te behouden is het belangrijk dat werkgevers vrijheid geven aan hun werknemers. Dat kan door de mogelijkheid op telewerk of het werken met flexibele uren. Een andere optie die organisaties ook veel toepassen is het organiseren van leuke evenementen zoals gezinsdagen, uitstapjes, teambuilding of andere activiteiten.

De bedrijfscultuur en werkomgeving werden ook als sleutelfactoren gezien van het Employer Brand om zo hun werknemers te behouden. De resultaten uit de bouwsector toonde aan dat een familiale bedrijfscultuur belangrijk was. Een goede sfeer, waar iedereen met elkaar kan praten is prioriteit. Veilig en uitdagend werk waren er ook belangrijk. Doorgroeimogelijkheden moesten ook aanwezig zijn in de organisatie. In de zorgsector is het belangrijk dat het een open en familiale werkomgeving is, waarbij het ook belangrijk is dat leidinggevende deze familiale sfeer meedragen. Het is belangrijk dat werknemers erkenning krijgen en ondertussen ook echt zichzelf kunnen zijn.

Ten slotte ma ook het belang van verloning niet vergeten worden. Zowel de respondenten van de bouwsector, als die van de zorgsector benadrukten dat. Het is belangrijk dat de werknemers een eerlijk en competitief loon hebben. Werkgevers die niet goed betalen, zullen daar, op lange termijn, ook bekend om staan.

De bouw- en zorgsector maakten zowel op dezelfde manier, maar ook verschillende manieren gebruik van Employer Branding. Deze verschillen werden ook opgelijst. Op deze manier kunnen organisaties uit de bouwsector ook inspiratie halen bij de zorgsector en omgekeerd.

Deze studie draagt bij aan de literatuur over het gebruik van Employer Branding om werknemers aan te trekken en te behouden, voor de bouw- en zorgsector. Zo bevat dit onderzoek een opsomming van activiteiten en belangrijke waarden van het Employer Brand. Deze resultaten kunnen door organisaties gebruikt worden als inspiratiebron of een leidraad om het Employer Brand op te bouwen.

## 9. Referentielijst

- Aaker, D. A., & Equity, M. B. (1991). Capitalizing on the Value of a Brand Name. *New York*, 28(1), 35-37.
- Acar, A. Z., & Acar, P. (2012). The effects of organizational culture and innovativeness on business performance in healthcare industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 683-692.
- Ahmed, R. R., Azam, M., Qureshi, J. A., Hashem E, A. R., Parmar, V., & Md Salleh, N. Z. (2022). The relationship between internal employer branding and talent retention: A theoretical investigation for the development of a conceptual framework. *Frontiers in psychology*, 13, 859614.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 262-278.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Balmer, J. M. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of marketing management*, 14(8), 963-996.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Operations management and the resource based view: Another view. *Journal of Operations Management*, 41, 95-106.
- 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* (pp. 115-163). Emerald Group Publishing Limited.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*(3), 44.
- Collins, C. J., & 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(6), 1121.
- Cromheecke, S., & Vereecken, H. (2015). Zo moet het: hoe zich differentiëren in rekrutering?
- Economie, F. (2024). *Bouw*.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International journal of management reviews*, 7(4), 207-230.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S., & Wilson, K. (2001). The role of the value proposition and employment branding in retaining top talent. *Society for Human Resource Management, Alexandria, VA*.

- Elving, W. J., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J.-W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20, 355-373.
- Embuild. (2023). Embuild Magazine 09/2023.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Freeman, R. B. (2006). Is a great labor shortage coming? Replacement demand in the global economy. In: National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The marketing review*, 17(2), 239-256.
- Grobe, E. (2003). Corporate attractiveness: eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials.
- Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1), 134-146.
- Highhouse, S., Zickar, M. J., Thorsteinson, T. J., Stierwalt, S. L., & Slaughter, J. E. (1999). Assessing company employment image: An example in the fast food industry. *Personnel Psychology*, 52(1), 151-172.
- Hoyer, W. D., & Brown, S. P. (1990). Effects of brand awareness on choice for a common, repeat-purchase product. *Journal of consumer research*, 17(2), 141-148.
- Icuro. (2024). zorgwijzer.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
- Kuchеров, D. G., Tsybova, V. S., Lisovskaia, A. Y., & Alkanova, O. N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? [Article]. *Journal of Business Research*, 151, 126-137. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2022.06.053>
- 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. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/relation-instrumental-symbolic-attributes/docview/220143369/se-2?accountid=27889>
- <https://libkey.io/libraries/1899/openurl?genre=article&au=Lievens%2C+Filip%3BHighhouse%2C+Scott&aulast=Lievens&issn=00315826&isbn=&title=The+relation+of+instrumental+and+symbolic+attributes+to+a+company%27s+attractiveness+as+an+employer&jtitle=Personnel+Psychology&pubname=Personnel+Psychology&bttitle=&atitle=The+relation+of+instrumental+and+symbolic+attributes+to+a+company%27s+attractiveness+as+an+employer&volume=56&issue=1&spage=75&date=Spring+2003&doi=&sid=ProQuest>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3, 407-440.
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175-181. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>
- Mark Saunders, P. L., Adrian Thornhill. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek* (8 ed.). Pearson.

- Martin, G., & Beaumont, P. (2003). *Branding and people management: what's in a name?* CIPD Publishing.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent [Article]. *Information*, 11(12), 19, Article 574. <https://doi.org/10.3390/info11120574>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160-175.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17, 181-196.
- Mortelmans, D. (2020). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (Vol. 3). Acco Illenois, Lake Zurich.
- Oney-Yazıcı, E., Giritli, H., Topcu-Oraz, G., & Acar, E. (2007). Organizational culture: The case of Turkish construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 519-531.
- Petkovic, M. (2007). Employer Branding—ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. *German Journal of Human Resource Management*, 21(4), 379-382.
- Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2004). *Managing employee retention*. Routledge.
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness [Article]. *European Journal of Marketing*, 48(1-2), 218-236. <https://doi.org/10.1108/ejm-02-2012-0113>
- 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.
- Sandrak Nukic, I., & Huemann, M. (2016). Organizational culture of the Croatian construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(2), 237-260.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek* (8e ed.). Pearson Education.
- Sensuse, D. I., Sucahyo, Y. G., Rohajawati, S., Rizqi, H., & Anggia, P. (2014). Knowledge management: organization culture in healthcare Indonesia. Information and Communication Technology: Second IFIP TC5/8 International Conference, ICT-EurAsia 2014, Bali, Indonesia, April 14-17, 2014. Proceedings 2,
- Spence, A. M. (1974). *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes*.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. ER Daily, 23 February. In.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global business review*, 17(3\_suppl), 186S-206S.
- Teravainen, V., Junnonen, J.-M., & Ali-Loytty, S. (2018). Organizational culture: Case of the Finnish construction industry. *Construction economics and building*, 18(1), 48-69.
- 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 Hove, G. (2013). Word of mouth as source: an integrative model. *The Oxford handbook of recruitment*, 251.

- Van Hove, G., & Lievens, F. (2007). Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating If and When Word of Mouth Matters 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024-2047.
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of applied psychology*, 94(2), 341.
- VDAB. (2023a). *arvastat*. [https://arvastat.vdab.be/arvastat\\_basisstatistieken\\_vacatures.html](https://arvastat.vdab.be/arvastat_basisstatistieken_vacatures.html)
- VDAB. (2023b). *Knelpuntberoepen* 2023. <https://www.vdab.be/sites/default/files/media/files/Knelpuntberoepen2023.pdf>
- Veneri, C. M. (1999). Can occupational labor shortages be identified using available data. *Monthly Lab. Rev.*, 122, 15.
- Vlaanderen. (2023a). *ILO-werkloosheidsgraad*. <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/arbeid/ilo-werkloosheidsgraad>
- Vlaanderen. (2023b). *Werkzaamheidsgraad*. <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/arbeid/werkzaamheidsgraad>
- Vlaanderen. (2024). *Het Vlaamse zorg- en welzijnsysteem versterken*.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2006). Employee-based brand equity. Australian and New Zealand Marketing Academy Conference,
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International management review*, 15(1), 45-55.