



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Weten werkgevers wel of ze aantrekkelijk zijn voor pas afgestudeerden?

Arno Schonkeren

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Alexandra STREUKENS



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

Weten werkgevers wel of ze aantrekkelijk zijn voor pas afgestudeerden?

Arno Schonkeren

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Alexandra STREUKENS

Voorwoord

Deze masterthesis werd geschreven met als doel: het vervolledigen van de masteropleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Marketing aan de Universiteit Hasselt. Binnen de opleiding is het Employer Brand reeds enkele malen aan bod gekomen, maar een diepgaander onderzoek naar dit topic heeft voor een verrijking van mijn kennis omtrent het topic gezorgd. Bovendien heb ik kennis kunnen maken met diverse analytische meetinstrumenten. 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. Alexandra (Sandra) Streukens van harte willen bedanken. Zij was mijn promotor gedurende het uitvoeren van dit onderzoek. Bij haar kon ik altijd terecht indien ik vragen of problemen had omtrent het topic of het gebruik van een conceptueel model. Verder zorgde ze ook voor de nodige feedback gedurende het schrijven en opstellen van de enquête. Haar feedback en uitleg waren zeer leerzaam en tijdig aanwezig.

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.

Ten slotte zou ik ook graag de respondenten willen bedanken voor het invullen van mijn enquête. Ik ben blij dat zo veel respondenten hun schaarse tijd wisten op te offeren om mij verder te helpen bij het onderzoek dat in deze thesis gevoerd werd. Zonder hen had ik niet in staat geweest deze masterthesis te kunnen vervolledigen.

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 reeds beschikt.

Arno Schonkeren
Juni, 2023

Samenvatting

Menselijk kapitaal is de formule tot succes voor elke organisatie. In het huidige concurrentieel zakenlandschap kan het aannemen en behouden van getalenteerde werknemers een enorm concurrentieel voordeel opleveren (Chaudhary, 2018). In vergelijking met andere organisaties krijgen de beste organisaties namelijk bijna twee keer zoveel sollicitaties. De strijd om een beperkte pool van jonge talenten dwingt werkgevers om zich te richten op aspecten die hun organisatie aantrekkelijk maken voor potentiële sollicitanten (Drury, 2016).

Het creëren van een sterk Employer Brand is bijgevolg enorm belangrijk voor een organisatie (Drury, 2016). Onderzoek van Tanwar et al. (2019) stelt dat het Employer Brand van een organisatie over verschillende aantrekkelijke eigenschappen dient te beschikken om potentiële werknemers aan te trekken alvorens het een meest begeerde potentiële werkgever (Employer of Choice (EOC)) kan worden.

Deze masterthesis zal trachten te onderzoeken welke elementen van het Employer Brand interessant zijn voor studenten die zich in het laatste jaar van hun studies bevinden. De onderzoeksvraag luidt bijgevolg als volgt: "Welke elementen van Employer Branding vinden pas afgestudeerden belangrijk in de keuze van een eerste werkgever?"

Om een antwoord te vinden op deze onderzoeksvraag is er zowel een literatuurstudie als een empirisch onderzoek uitgevoerd. In de literatuurstudie werd het duidelijk dat Berthon et al. (2005) in hun baanbrekende onderzoek een schaal hadden ontwikkeld om de aantrekkelijkheid van werkgevers te kunnen meten. Deze schaal bestaat uit vijf verschillende dimensies: de Waarde van interesse, de Sociale waarde, de Economische waarde, de Ontwikkelingswaarde en de Toepassingswaarde.

Ter verduidelijking zullen de voorgaande waarden kort worden verduidelijkt. De Waarde van interesse beschrijft de mate waarin een job uitdagend en interessant is voor een potentiële werknemer. Hierbij wordt er bijvoorbeeld gekeken naar de mogelijkheden tot innovatie en creativiteit. De Sociale waarde meet de mate waarin een werknemer in een aangename werkomgeving terecht komt waar goede relaties met collega's en superieuren kunnen worden aangegaan. De Economische waarde richt zich op de financiële beloningen en voordelen die een werkgever aanbiedt. Denk hierbij aan een competitief salaris, maar ook aan andere bonussen en materiële voordelen. De ontwikkelingswaarde spreekt over de mate waarin een werknemer zich verder kan ontwikkelen en vooruitgang kan boeken binnen de organisatie. Binnen deze waarde wordt er belang gehecht aan trainingen, opleidingsmogelijkheden en kansen die een werknemer krijgt binnen de organisatie. Ten slotte kijkt de toepassingswaarde naar de mogelijkheid om vaardigheden toe te passen in de praktijk, en of het mogelijk is om een balans te vinden tussen het werk en het privéleven van de werknemer.

In dit onderzoek werd onderzocht hoe deze verschillende dimensies van het Employer Brand ervoor kunnen zorgen dat een werkgever 'Employer of Choice' (EOC) kan worden bij studenten die zich in het laatste jaar van hun studies bevinden. Verder werd er onderzocht wat het effect van de Persoon-Organisatie fit is met betrekking tot de overdracht van de Employer Brand elementen naar het EOC-concept. Volgens studies van Elving et al. (2012) zal een fit tussen de persoon en de organisatie, ook Persoon-Organisatie fit (P-O fit) genoemd, leiden tot een vergroting van de aantrekkelijkheid van de organisatie, en kan de persoon zich identificeren met de organisatie. Tenslotte zal er worden onderzocht of er een verschil kan worden opgemaakt tussen mannelijke of vrouwelijke respondenten. De genderroltheorie stelt namelijk dat er tussen de geslachten verschillen zijn op te merken met betrekking tot het kiezen van een werkgever (Bellou et al., 2015).

Het empirisch onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van een online enquête, opgesteld in Qualtrics. Hierbij werd er data verzameld van 84 respondenten waarvan er na het opschonen van de data 77 respondenten overbleven. De overgebleven data werd vervolgens onderworpen aan verschillende analyses om tot de gevonden resultaten te komen.

De gevonden resultaten stellen dat de Sociale waarde en de Toepassingswaarde beide significant positief gerelateerd zijn aan de P-O fit. De Sociale waarde stelt dat studenten een fit ervaren met de organisatie wanneer de student het gevoel heeft dat hij/zij terecht komt in een vrolijke, leuke werkomgeving waar hij/zij een goede relatie met zowel collega's als leidinggevenden zal hebben en zich aangemoedigd en ondersteund voelt. De Toepassingswaarde stelt dat ze een fit ervaren met organisaties die humanitair en klantgericht zijn, waar ze iets kunnen bijleren van collega's en op hun beurt de collega's ook iets bij kunnen leren. Men wilt binnen de organisatie worden geaccepteerd en het gevoel krijgen dat ze erbij horen. Verder werd er ook ondervonden dat de P-O fit significant positief gerelateerd is aan EOC. Wanneer een student bijgevolg een fit ervaart met de organisatie, zal dit een positief effect hebben op het bekomen van een meest begeerde werkgever, oftewel Employer of Choice. Voor de Waarde van interesse, de Economische waarde en de Ontwikkelingswaarde werden in dit onderzoek geen significante effecten gevonden. Dit wil zeggen dat dit onderzoek niet kan bevestigen dat de Waarde van interesse, de Economische waarde of de Ontwikkelingswaarde positief gerelateerd zijn aan de P-O fit. Ten slotte kan er in dit onderzoek niet worden gesproken over een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten wat de relatie tussen de dimensies van het Employer Brand en de P-O fit of de relatie tussen de P-O fit en EOC betreft. Het differentiëren van het Employer Brand op basis van geslacht is bijgevolg niet nodig.

Dit onderzoek kan van belang zijn voor organisaties die laatstejaarsstudenten wensen aan te trekken. Zo zullen organisaties mogelijk in staat zijn meer studenten aan te trekken, en bijgevolg een voordeel kunnen vergaren ten opzichte van concurrenten in de 'war for talent'. Een kanttekening die hierbij gemaakt kan worden is dat de resultaten van dit onderzoek in de loop der jaren mogelijk zullen veranderen. Zo zullen de jonge mensen van de toekomst mogelijk andere prioriteiten stellen, en zal de 'war for talent' bijgevolg ook veranderen. Verder kan het onderzoek ook worden uitgebreid door enerzijds de omvang van het aantal respondenten te verhogen en zo

mogelijk per studierichting onderzoek te voeren. Anderzijds kan het aantal dimensies van het Employer Brand in het model ook worden uitgebreid of kunnen er extra variabelen worden toegevoegd die helpen het effect van bepaalde variabelen in het model beter te begrijpen.

Inhoudsopgave

1. Probleemstelling	9
1.1. Onderzoeksstrategie	10
1.1.1. Theoretische aanpak.....	10
1.1.2. Empirische aanpak	11
2. Literatuurstudie	13
2.1. Conceptueel model	13
2.2. Employer Brand.....	14
2.2.1. Algemeen	14
2.2.2. Waardepropositie	16
2.2.3. Externe Employer Branding	16
2.2.4. Voordelen van Employer Branding.....	17
2.2.5. Dimensies van het Employer Brand	17
2.2.6. Employer Branding en jong talent	20
2.3. Persoon-Organisatie fit (P-O fit)	21
2.3.1. Algemeen	21
2.3.2. Employer Brand en P-O fit.....	22
2.4. Employer of Choice (EOC).....	24
2.4.1. Algemeen	24
2.4.2. Voordelen van EOC.....	24
2.4.3. Link tussen P-O fit en EOC	25
2.5. Gender	26
2.5.1. Algemeen	26
2.5.2. Genderroltheorie	26
2.5.3. Verschillen tussen man en vrouw	26
3. Empirisch onderzoek	29
3.1. Ontwerp vragenlijst.....	29
3.2. Dataverzameling.....	32
3.3. Statistische analyse	32
3.4. Voorbereiding data.....	33
3.5. Beschrijvende statistieken	33
3.6. Analyse data	36
3.6.1. Analyse meetmodel	36
3.6.1.1. Unidimensionaliteit	37
3.6.1.2. Betrouwbaarheid	37
3.6.1.3. Validiteit	38
3.6.1.3.1. Content validity	38
3.6.1.3.2. Item validity	38
3.6.1.3.3. Within-method validity	39
3.6.1.3.4. Discriminant validity	40

3.6.2.	Correlatie	41
3.6.3.	Multicollineariteit	42
4.	Resultaten.....	43
4.1.	Regressies.....	43
4.2.	Chow-test	45
4.3.	Vergelijking literatuur.....	46
5.	Management implicaties	48
6.	Limieten onderzoek en suggesties toekomstig onderzoek	49
	Referentielijst.....	51
	Bijlagen	54
	Bijlage 1: voorbeeld enquête	54

1. Probleemstelling

Decennia lang worden consumenten gezien als het belangrijkste thema van marketing en zijn branding activiteiten gericht op het aantrekken van nieuwe klanten. De laatste jaren is hier echter verandering in gekomen en heeft marketing haar reikwijdte uitgebreid naar andere stakeholdergroepen, in het bijzonder naar werknemers (Rampl et al., 2012). Tekorten op de wereldwijde arbeidsmarkt hebben er echter mede voor gezorgd dat branding activiteiten gericht op werknemers des te belangrijker zijn geworden. Deze tekorten zijn ook duidelijk terug te vinden op de Vlaamse arbeidsmarkt. De Vlaamse dienst voor arbeidsbemiddeling (VDAB) krijgt namelijk haar openstaande vacatures maar niet opgevuld. Zo ontvangen ze nog steeds meer vacatures dan voor de COVID-19-crisis, en is het aantal openstaande vacatures bijna constant blijven stijgen na de crisis. In juni 2022 bereikte het aantal een piek met 87 130 openstaande vacatures, dat ten opzichte van de 49 427 openstaande vacatures in juni 2019. Vanaf juli 2022 vertoont de trend een daling van 66.442 openstaande vacatures in november 2023. Hoewel de vacaturemarkt ten opzichte van een jaar eerder voorzichtig afkoelt, blijft het nog steeds een uitdaging om vacatures moeiteloos in te vullen (Vlaanderen, 2023). Deze tekorten in combinatie met de toenemende neiging van werknemers om van job te veranderen, hebben geleid tot een sterke concurrentie voor het aantrekken en behouden van gekwalificeerde, getalenteerde werknemers. Wanneer een organisatie er in kan slagen om een effectief merk te creëren als potentiële of huidige werkgever, kan deze organisatie bijgevolg sterk concurreren binnen de “war for talent”, wat zeer belangrijk is voor de kwaliteit geleverd door de organisatie (Rampl et al., 2012).

Het creëren van een sterk merk is bijgevolg enorm belangrijk voor een organisatie. Het onderzoek van Tanwar et al. (2019) stelt bijgevolg dat het merk van een organisatie over verschillende aantrekkelijke eigenschappen dient te beschikken om potentiële werknemers aan te trekken alvorens het een favoriete werkgever of Employer of Choice (EOC) kan worden. Een Employer of Choice kan worden beschreven als een organisatie die potentiële werknemers inspireert om voor hen te komen werken en ook te blijven. Een organisatie bekommt dus een Employer of Choice wanneer potentiële werknemers de voorkeur geven om voor de organisatie boven andere organisaties te werken. Het proces om een organisatie aan te duiden als Employer of Choice begint bij de ontwikkeling van haar waardepropositie. De afronding van dit proces vindt plaats wanneer de specifieke beloften aan de werknemers intern worden gecommuniceerd en uiteindelijk worden waargemaakt (Tanwar et al., 2019).

De manier waarop potentiële werknemers het Employer brand waarnemen is zeer belangrijk voor de aantrekkelijkheid van de werkgever. Potentiële werknemers maken gebruik van hun perceptie van deze eigenschappen als signalen om te beoordelen hoe het zou zijn om voor een specifieke organisatie te werken. Hierbij hebben verschillende studies aangetoond dat de match tussen persoonlijke - en organisatiekenmerken en -waarden van groot belang is. Volgens deze studies zal een fit tussen de persoon en de organisatie (P-O fit) leiden tot een vergroting van de aantrekkelijkheid van de organisatie, en kan de persoon zich bijgevolg identificeren met de organisatie. Een andere belangrijke factor van de aantrekkelijkheid van de organisatie is het imago

dat de organisatie heeft als bedrijf zelf en als werkgever. Een positief imago kan zorgen voor zowel meer als kwalitatievere werknemers (Elving et al., 2013). Wanneer deze fit voldoende sterk is tussen de werknemer en werkgever kan deze werkgever bijgevolg worden gezien als een Employer of Choice voor de werkgever.

Verder heeft eerder onderzoek naar ingenieursstudenten aangetoond dat mannelijke en vrouwelijke laatstejaars universitaire ingenieursstudenten verschillende voorkeuren hebben voor arbeidsvoordelen. Mogelijkheden om toegang te krijgen tot professionele ontwikkeling, in het buitenland te werken en bij te dragen aan de maatschappij werden door vrouwen hoger ingeschat dan door mannen. Mannen daarentegen gaven de voorkeur aan kansen zoals betrokken zijn bij nieuwe en opkomende technologieën, cash bonussen en contracten van bepaalde duur (Wallace et al., 2012). Gezien dit voorbeeld is het relevant te onderzoeken of dit verschil zich ook in het algemeen voor laatstejaarsstudenten van deze tijd voortdoet.

Nu alle voorgaande factoren kort zijn besproken, kunnen ze worden samengenomen in de volgende onderzoeksvraag: "Welke elementen van Employer Branding vinden pas afgestudeerden belangrijk in de keuze van een eerste werkgever?". Deze onderzoeksvraag wordt vervolgens opgedeeld in volgende deelvragen: "Wat is de rol van de P-O fit in de relatie tussen de dimensies van Employer Branding en het EOC-concept?" en "Zijn er verschillen op te merken in de relatie tussen Employer Branding, P-O fit en het EOC-concept voor mannen en vrouwen?". De focus van dit onderzoek ligt op studenten in het laatste jaar van hun opleiding gedurende het academiejaar 2023-2024. Om deze doelgroep te bereiken zal er gebruik worden gemaakt van online kanalen, gezien deze generatie deze kanalen het talrijkst gebruikt voor communicatie.

1.1. Onderzoeksstrategie

In deze paragraaf wordt zowel het theoretische als het empirische onderzoek van deze masterscriptie kort verduidelijkt. In het theoretische onderzoek zal er in eerste instantie een analyse worden gemaakt van de reeds bestaande literatuur omtrent de onderwerpen: 'Employer Brand', 'Persoon-Organisatie fit', 'Employer of Choice' en 'Gender'. Vervolgens zal er in het empirische onderzoek een kwantitatief onderzoek worden uitgevoerd met als doel te onderzoeken welke dimensies van het Employer Brand een invloed hebben op het keuzeproces van studenten in het laatste jaar van hun studies.

1.1.1. Theoretische aanpak

Deze thesis zal trachten te onderzoeken welke elementen van het Employer Brand interessant zijn voor studenten die in het laatste jaar van hun studies zitten. Dit onderzoek zal zich enerzijds baseren op het onderzoek van Berthon et al. (2005) en anderzijds op het onderzoek van Tanwar et al. (2019). In dit onderzoek zal worden onderzocht hoe de verschillende dimensies van Employer Branding ervoor kunnen zorgen dat een werkgever 'Employer of Choice' (EOC) kan worden bij studenten die zich in het laatste jaar van hun studies bevinden. Hierbij zal er ook onderzocht

worden wat het effect van de Persoon-Organisatie fit is met betrekking tot de overdracht van de Employer Brand dimensies naar het EOC-concept. Tenslotte zal er onderzocht worden of er een verschil kan worden opgemaakt tussen mannelijke of vrouwelijke respondenten. In paragraaf 2.5 zal er een verdere verduidelijking komen omtrent de relevantie van gender in dit proces.

Het onderzoek van Tanwar et al. (2019) wordt gezien als de eerste studie van zijn soort die onderzoek doet naar de dimensies van Employer Branding relevant voor het EOC-concept. Dit in combinatie met het onderzoek naar de mediërende rol van de Persoon-Organisatie fit lijkt uniek te zijn in de literatuur. Heel wat studies maken de link tussen Employer Branding en traditionele wervingsresultaten. De studie van Tanwar et al. (2019) tracht specifiek te onderzoeken of Employer Branding kan bijdragen aan het creëren van een favoriete werkgever. Zo is het belangrijk te onderzoeken wat voor studenten die in het einde van hun studies zitten nu net belangrijke vinden aan een werkgever en organisatie waarvoor ze graag willen werken. Vandaar de relevantie en bijgevolg de keuze voor de studie van Tanwar et al. (2019) in dit onderzoek.

1.1.2. Empirische aanpak

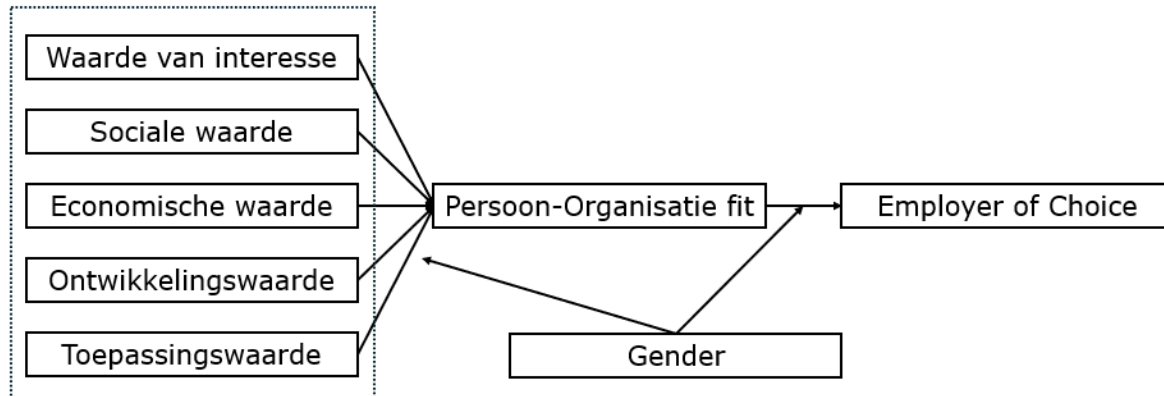
Ter voltooiing van deze masterthesis zal er onderzoek worden gedaan naar de groep studenten die zich in de laatste fase van hun studies bevinden. Deze doelgroep zal binnenkort beginnen aan de zoektocht naar een eerste voltijdse job, waardoor het relevant is hun keuzeproces te onderzoeken. Wanneer organisaties dit keuzeproces weten te ontdekken, kunnen ze een voordeel vergaren in hun zoektocht naar nieuw kwalitatief personeel.

Om te onderzoeken welke factoren een invloed hebben op het keuzeproces naar een eerste job bij studenten in het laatste jaar van hun studies, zal er een kwantitatief onderzoek worden gedaan. Voordat er een kwantitatief onderzoek zal worden verricht, wordt er eerst een literatuurstudie uitgevoerd om uit te zoeken wat er reeds bekend is rond dit onderwerp. De invloed van de gevonden factoren uit de literatuurstudie zullen vervolgens aan de hand van een online enquête worden geëvalueerd bij de respondenten. De data die voortkomt uit deze enquêtes zal door middel van een statistisch programma worden onderworpen aan regressieanalyses. Deze regressieanalyses zullen worden uitgevoerd om de schaal van aantrekkelijkheid van een werkgever te valideren en zo de dimensies van het Employer Brand te identificeren die belangrijk worden geacht in de ogen van de respondenten. Het model dat hier gehanteerd wordt komt voort uit het onderzoek van Tanwar et al. (2019). Echter zal de schaal die gehanteerd wordt in dit onderzoek worden vervangen door de originele EmpAt schaal van Berthon et al. (2005). De dimensies die in de schaal van Berthon et al. (2005) gebruikt worden, zijn namelijk meer algemeen toepasbaar dan deze uit het onderzoek van Tanwar et al. (2019). De dimensies zullen eerst gespecificeerd worden in verschillende items. De dimensies van het Employer Brand zullen vervolgens worden gelinkt aan de Persoon-Organisatie fit en verder worden onderzocht of deze dimensies een positieve bijdrage leveren aan de fit. Vervolgens zal er worden onderzocht of de fit een verklarend karakter heeft tussen de dimensies en het bekomen van een Employer of Choice. Ten slotte zal er worden gekeken of er een verschil bestaat tussen mannelijke respondenten en vrouwelijke respondenten omtrent de relatie tussen de dimensies en de P-O fit of de relatie tussen de P-O fit en EOC.

2. Literatuurstudie

2.1. Conceptueel model

Het conceptueel model dat in deze masterthesis gehanteerd zal worden, zal bestaan uit een integratie van het model van Berthon et al. (2005) en het model van Tanwar et al. (2019). Zo zal voor dit onderzoek het conceptueel model van Tanwar et al. (2019) lichtelijk worden aangepast aan dat van Berthon et al. (2005). Er zullen namelijk geen vier, maar vijf dimensies worden onderzocht. Hierbij zal er in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van de vijf dimensies van Berthon et al. (2005), aangezien deze als iets algemener ervaren kunnen worden. Deze dimensies zullen worden verduidelijkt in sub-paragraaf 2.2, die verder zal ingaan op het Employer Brand. Bij deze dimensies wordt vervolgens aangenomen dat het effect op de Persoon-Organisatie fit positief is. Dit wil zeggen dat er zal worden aangenomen dat de verschillende dimensies zullen bijdragen tot een connectie of fit tussen de persoon en de organisatie, of als deze al bestaat hem zal versterken. Naast het effect van de verschillende dimensies van het Employer Brand, wordt er aangenomen dat de Persoon-Organisatie fit als een mediator fungeert tussen de dimensies en het bekomen van een Employer of Choice (EOC). In tegenstelling tot het onderzoek van Tanwar et al. (2019) zal dit onderzoek niet onderzoeken of sociale media een modererend effect heeft. In dit onderzoek zal er echter wel worden nagegaan of gender al dan niet een effect heeft op de dimensies enerzijds, en op de relatie tussen P-O fit en EOC anderzijds. Het conceptueel model kan teruggevonden worden onder figuur 1.



Figuur 1. Conceptueel model

Deze literatuurstudie is opgebouwd volgens de structuur van het voorgestelde conceptuele model. Zo zal er in sub-paragraaf 2.2 verder worden ingegaan op het Employer Brand en de dimensies die worden gehanteerd in dit model. In sub-paragraaf 2.3 zal er vervolgens onderzoek worden gedaan naar de Persoon-Organisatie fit en de relatie met het Employer Brand. In sub-paragraaf 2.4 komt het concept Employer of Choice en hoe een bedrijf dit kan bekomen aan bod. In sub-paragraaf 2.5 zal er ten slotte dieper worden ingegaan op het verschil tussen mannen en vrouwen en wat de mogelijke gevolgen hiervan kunnen zijn.

2.2. Employer Brand

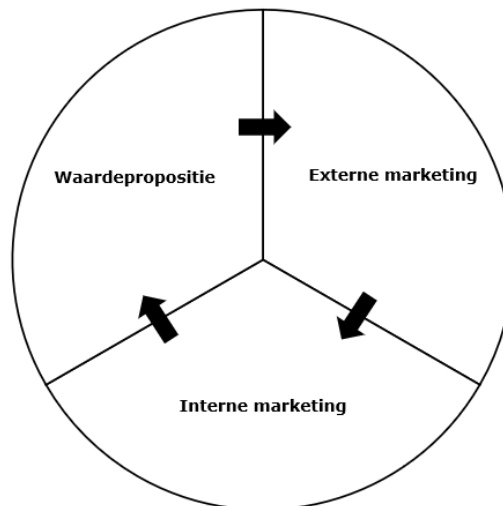
Werknemers, ook beschreven als het menselijk kapitaal van een organisatie, worden gezien als een essentieel onderdeel van de succesformule van elke organisatie. In het huidige concurrentieel zakenlandschap kan het aannemen en behouden van getalenteerde werknemers een enorm concurrentieel voordeel opleveren (Chaudhary, 2018). De concurrentie voor kwalitatief, getalenteerd en loyaal personeel is echter bijna net zo sterk als de concurrentie voor nieuwe klanten. Hierdoor willen organisaties gezien worden als de meest aantrekkelijke werkgever in de ogen van zowel huidige als toekomstige werknemers. Kwalitatieve werknemers brengen namelijk waarde voor de organisatie met zich mee en een investering van de organisatie in menselijk kapitaal kan zorgen voor betere prestaties (Alnişik et al., 2014). Met deze informatie in het achterhoofd werd er onderzoek gedaan naar theorieën en concepten uit consumentenbranding en of deze ook van toepassing zijn op het aantrekken en behouden van werknemers. Onderzoeken uitgevoerd op gebied van marketing, HR, (neuro-)psychologie en management naar Employer Branding wezen steeds meer op de relevantie van Employer Branding in de wetenschappelijke literatuur. Het idee van Employer Branding legt de nadruk op het proactief beheren van het imago van een organisatie als werkgever, zoals waargenomen door zowel huidige als potentiële werknemers, en in mindere mate door het bredere publiek (Rampl et al., 2012).

2.2.1. Algemeen

In een eerste poging om de synergie tussen human resource management en marketing te onderzoeken, beschrijven Ambler & Barrow (1996) het Employer Brand als: *'the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company'*. Hierbij stellen ze dat de relatie tussen de organisatie en de werknemer een uitwisseling van wederzijdse voordelen biedt die integraal verbonden zijn aan het zakelijke netwerk van de organisatie. De voordelen die het Employer Brand met zich meebrengen komen overeen met de voordelen die een conventioneel (product)merk aan de consument biedt, namelijk: ontwikkelingsgerichte en/of nuttige activiteiten (functional), materiële of monetaire beloning (economic) en het gevoel van erbij te horen, een richting en een doel te hebben (psychological). In een andere definitie van Backhaus et al. (2004) benadrukt men de specifieke associatie van het werkaanbod en de organisatie. Zij stellen dat 'het werkgelegenheidsmerk de unieke aspecten van het werkaanbod of de omgeving van de organisatie benadrukt. Het is een concept van de organisatie die hen onderscheid van de concurrentie door zowel huidige als potentiële werknemers aan te trekken, te motiveren en te behouden.'. Deze specifieke criteria van een werkaanbod, ook wel het 'pakket van beloningskenmerken of arbeidsvoordelen en -faciliteiten die aan werknemers worden aangeboden', worden vaak aangeduid als de 'waardepropositie van de werkgever' (Theurer et al., 2018). In een derde definitie spreekt Styvén et al. (2022) dan weer van 'een langetermijnstrategie die kan worden gezien als het proces waarbij een organisatie een identificeerbare en unieke werkgeversidentiteit creëert.'. De organisatie probeert een positief en aantrekkelijk imago te creëren en presenteert dit vervolgens aan zowel huidige als potentiële werknemers, in een poging zich te onderscheiden van de concurrentie. Het Employer Brand is bijgevolg verbonden aan de bedrijfscultuur, inclusief de waarden, het gedrag en het beleid van de

organisatie. Het helpt de organisatie bij het aantrekken, motiveren en behouden van zowel huidige als toekomstige werknemers. Het proces van het communiceren van het Employer Brand wordt ook wel Employer Branding genoemd (Plakhotnik et al., 2023). De informatie die werkgevers door Employer Branding verschaffen, creëert niet alleen expliciete verwachtingen van de werknemer, maar houdt ook impliciete beloften van de werkgever aan de werknemer in. Wanneer een werkgever deze beloften waar maakt zal dit bijdragen tot een sterker Employer Brand (Saini et al., 2019). Verder zet een sterk werkgeversmerk de unieke aspecten van wat de organisatie te bieden heeft aan de werknemer extra in de verf op een manier die de werkgever onderscheidt van haar concurrenten (Styvén et al., 2022). In dit onderzoek zal er verder worden gebouwd op de definitie van Ambler et al. (1996). Deze definitie werd gekozen aangezien deze aan de grondslag ligt van de dimensies van het Employer Brand uit het onderzoek van Berthon et al. (2005), waarover meer duiding zal worden gegeven in sub-paragraaf 2.2.5.

Uit het onderzoek van Backhaus et al. (2004) blijkt dat literatuur omtrent human resources Employer Branding omschrijft als een proces bestaande uit drie fases, zoals wordt weergegeven in figuur 2. In de eerste fase dient een organisatie een zo aantrekkelijk mogelijk waardepropositie te ontwikkelen. Met behulp van alle informatie omtrent de cultuur van de organisatie, de managementstijl, de huidige werknemers, de producten of diensten en het arbeidsimago dient de organisatie waarde te creëren voor de werknemer die een getrouwe weergave biedt van de organisatie. In een tweede fase zal de organisatie overgaan tot externe marketing. In deze fase heeft de organisatie haar waardepropositie ontwikkeld, en zal het deze op de markt brengen bij potentiële werknemers en interim-bureaus. Het doel van externe marketing bestaat in de eerste plaats uit het aantrekken van de juiste doelgroep, maar externe marketing wordt verder ook gebruikt om zowel het product- als bedrijfsmerk te ondersteunen. In een laatste fase zal het Employer Brand binnen de organisatie worden gecommuniceerd en zal men dus aan interne marketing doen. Hierbij maakt een organisatie een soort van 'beloften' aan zowel huidige als potentiële werknemers. Door beloften te maken aan potentiële werknemers heeft men enkele van deze werknemers geïntegreerd binnen de organisatiecultuur. De organisatie zal deze beloften dienen waar te maken met als doel een personeelsbestand te creëren dat zich volledig inzet voor de waarden en doelen van de organisatie (Alniacık et al., 2014; Backhaus et al., 2004; Theurer et al., 2018). De eerste twee fases die in deze sub-paragraaf kort werden overlopen, zullen in sub-paragraaf 2.2.2 en sub-paragraaf 2.2.3 uitgebreider aan bod komen. Interne Employer Branding komt niet aan bod, aangezien dit gezien het onderwerp van deze thesis niet relevant is.



Figuur 2. Drie fases van Employer Branding

2.2.2. Waardepropositie

Aangezien organisaties zich dienen te onderscheiden van concurrentie, wordt er gesuggereerd dat organisaties de unieke aspecten van hun identiteit of imago dienen te verduidelijken. Dit kan hen namelijk helpen het onderscheid ten aanzien van andere werkgevers te benadrukken. Zo stelt Edwards (2009) in zijn onderzoek dat sommige onderzoekers hierbij spreken over 'de unieke waardepropositie van de organisatie'. De presentatie van het beloningspakket of arbeidsvoordelen die de werknemer worden aangeboden en de presentatie van de organisatorische kenmerken en waarden zullen helpen om de waardepropositie van het Employer Brand te verduidelijken (Edwards, 2009; Ghielen et al., 2020; Theurer et al., 2018). De waardepropositie kan bijgevolg worden beschouwd als de gewenste of ideale identiteit van de werkgever, in andere woorden hoe de organisatie graag door (potentiële) werknemers wordt gezien als een aantrekkelijke werkgever (Theurer et al., 2018). Uiteraard ervaren verschillende werknemers verschillende zaken als aangenaam binnen een organisatie, maar het centrale idee achter Employer Branding bestaat erin de ervaring van de gemeenschappelijke werkervaring samen te vatten. Hierbij is het belangrijk dat wanneer men de waardepropositie heeft gevonden, dit ook duidelijk wordt gecommuniceerd aan werknemers. Om deze rede gaat dit vaak gepaard met uitgebreide communicatiecampagnes (Edwards, 2009).

2.2.3. Externe Employer Branding

De intentie van potentiële werknemers om te solliciteren wordt sterk beïnvloed door het imago en de aantrekkelijkheid van een organisatie. Potentiële werknemers hebben, voordat ze solliciteren, vaak al een beeld van de organisatie, aangezien ze reeds informatie vergaard hebben als klant van de organisatie of via de media (Lemmink et al., 2003; Wallace et al., 2012). De kennis omtrent een werkgever waarover een werknemer beschikt kan echter worden beïnvloed door verschillende informatiebronnen. Organisaties proberen namelijk een strategisch, specifiek imago te communiceren om zo de beeldvorming van de werknemers in lijn te brengen met hun geprojecteerde imago (Theurer et al., 2018). Hierbij proberen ze door middel van externe

Employer Branding te worden beschouwd als favoriete werkgever op de arbeidsmarkt (Backhaus et al., 2004). De waarde van het Employer Brand op de rekruteringsmarkt probeert potentiële werknemers ervan te overtuigen dat er in hun behoeften zal worden voldaan. Wanneer potentiële werknemers de Employer Brand-signalen dienen te evalueren, hebben ze vooral oog voor duidelijkheid, consistentie en geloofwaardigheid van de merkinformatie (Wallace et al., 2012).

2.2.4. Voordelen van Employer Branding

Organisaties zijn er zich wel degelijk van bewust dat hun imago en status belangrijk is en vergeleken zal worden met die van concurrerende bedrijven. Ze leggen hun focus misschien op hoe de consumenten en aandeelhouders de organisatie zien, maar ze hechten evenzeer belang aan een positieve boodschap van het Employer Brand aan de werkzoekenden. De beschikbare informatie van een organisatie helpt om vast te stellen of sollicitanten van hoge kwaliteit bereid zijn voor het bedrijf te werken, wat een cruciale factor is voor de prestaties van de organisatie (Drury, 2016). Net zoals dat bij traditionele marketingpraktijken, zoals reclame, het geval is, impliceert Employer Branding dat wervingsmethoden kunnen worden ingezet om de kenmerken van zowel de functie als de werkgever over te brengen aan potentiële kandidaten. Zo blijkt niet enkel uit het onderzoek van Elving et al. (2013), maar ook uit het onderzoek van Styvén et al. (2022) en Wallace et al. (2012) dat Employer Branding ervoor kan zorgen dat zowel de kwantiteit als de kwaliteit van de sollicitanten wordt verhoogd en dat het een positieve invloed heeft op de prestaties van de organisatie.

Verder stellen Alniaçik et al. (2014) en Styvén et al. (2022) dat gunstige Employer Branding ervoor kan zorgen dat wervingskosten verlaagd worden door de verbetering van wervingsprestaties, het bijdragen in het behoud van werknemers, de vermindering van het personeelsverloop en de versterking van de organisatiecultuur. Om het imago van gunstige werkgever te verkrijgen is het essentieel dat werkgevers begrijpen welke factoren potentiële werknemers belangrijk vinden. Ze dienen dus verschillende vormen van waarde te creëren voor werknemers die verder gaan dan enkel de economische waarde (Alniaçik et al., 2014; Styvén et al., 2022).

Wanneer individuen zichzelf zien als passend bij de werkomgeving, vertonen ze vaak positiever gedrag dat in lijn is met de verwachtingen van de organisatie. Dit kan zich uiten in hogere organisatorische betrokkenheid en werktevredenheid, verbeterde werkprestaties, positieve interpersoonlijke compatibiliteit tussen individuen en werkgroepen, en een verminderde intentie om het bedrijf te verlaten (Yen, 2017; Garver et al., 2019).

2.2.5. Dimensies van het Employer Brand

In de academische literatuur worden er tal van verschillende dimensies gehanteerd voor het Employer Brand. In deze sub-paragraaf zal er dieper worden ingegaan op de dimensies die gebruikt zullen worden in dit onderzoek. Meer specifiek zullen in deze masterthesis de dimensies van Berthon et al. (2005) worden gehanteerd, aangezien deze algemeen toepasbaarder zijn.

In het baanbrekende onderzoek van Berthon et al. (2005) werd een instrument ontwikkeld om de aantrekkelijkheid van een werkgever te kunnen meten. Dit instrument wordt ook wel de Employer Attractiveness schaal (EmpAt schaal) genoemd, en bestaat uit vijf verschillende dimensies: de Waarde van interesse, de Sociale waarde, de Economische waarde, de Ontwikkelingswaarde en de Toepassingswaarde. In de praktijk kan de schaal gebruikt worden door managers om veranderingen in de perceptie van huidige werknemers waar te nemen, en om verschillende potentiële doelgroepen van werknemers te onderzoeken. Daarnaast kan de schaal ook als Employer Brand template worden gebruikt door marketing/advertising bij het formuleren van een wervingsstrategie (Berthon et al., 2005)

De eerste dimensie, 'Waarde van interesse', heeft betrekking op de mate waarin een werknemer zich aangetrokken voelt tot de werkgever. Deze werkgever probeert hierbij een interessante werkomgeving te creëren door het aanbieden van nieuwe werkpraktijken en gebruik te maken van de creativiteit van de werknemer. Zo zullen de werknemers in staat zijn innovatieve producten en diensten te ontwikkelen die van hoge kwaliteit zijn. Verder worden de onderliggende waarden creativiteit en innovativiteit ook als positief beschouwt in het onderzoek van van Styvén et al. (2022) en Elving et al. (2013).

De tweede dimensie onderzoekt de 'Sociale waarde'. Deze dimensie beoordeelt de mate waarin de werkgever een leuke werkomgeving kan bieden aan de werknemer waarin deze gelukkig is en het gevoel van een teamsfeer verkrijgt. De werknemer dient zich aangetrokken te voelen tot deze werkomgeving en moet in staat zijn om goede collegiale relaties op te bouwen. In het onderzoek van Groza et al. (2022) spreekt men over de trots van een werknemer. Zij stellen dat de band tussen een werkzoekende en een werkgever de trots die een werknemer verwacht te ervaren wanneer men lid wordt van de organisatie beïnvloedt. Wanneer mensen ervan overtuigd zijn dat een organisatie een goede reputatie geniet, trekken ze daaruit de conclusie dat het lidmaatschap van die organisatie zal leiden tot verhoogde trots. Hierdoor zijn ze eerder geneigd een positie binnen het bedrijf na te streven (Groza et al., 2022).

'Economische waarde' is de derde dimensie van de EmpAt schaal. Binnen deze dimensie zal een werknemer zich aangetrokken voelen tot een werkgever die een bovengemiddeld salaris, een goed compensatiepakket, werkzekerheid en kansen tot promotie aanbiedt. Deze dimensie wordt ook in het onderzoek van Tanwar et al. (2019) gehanteerd onder de noemer 'salaris en incentives'.

De vierde dimensie, met de naam 'Ontwikkelingswaarde', gaat na in welke mate een werknemer erkenning, eigenwaarde en zelfvertrouwen kan verwachten wanneer deze wordt aangesteld door de werkgever. Verder wordt er hier onderzocht of de werkgever goede opleidingen en carrière-verbeterende ervaringen aanbiedt aan haar werknemers die een springplank kunnen vormen voor toekomstig werk van deze werknemer. De opleiding van werknemers wordt ook als zeer belangrijk geacht in het onderzoek van Tanwar et al. (2019). De opleiding van werknemers valt onder de dimensie werkomgeving en beschikt over enkele gelijkenissen met de dimensie Ontwikkelingswaarde.

Tot slot beoordeelt de laatste dimensie, genaamd 'Toepassingswaarde', of hetgeen een werknemer geleerd heeft van de werkgever toepasbaar is en of de werknemer in staat is anderen iets te leren. Verder onderzoekt deze dimensie ook of de omgeving van de werkgever klantgericht en humanitair is (Berthon et al., 2005). Uit het onderzoek van Plakhotnik et al. (2023) blijkt ook dat heel wat studenten, die ook gezien kunnen worden als potentiële werknemers, het gevoel van acceptatie en erbij te horen, steun van meerderen en ondergeschikten en gezonde communicatie zeer belangrijk vinden bij een eerste werkgever. Tabel 1 geeft een kort overzicht van de verschillende dimensies en hun onderliggende elementen.

Naar de mening van Berthon et al. (2005) is hun schaal van een uitbreiding en verfijning van het onderzoek van Ambler et al. (1996). Zo leggen dimensie één en twee de 'psychologische voordelen' vast, breiden dimensie vier en vijf hun 'functionele voordelen' uit en beschikken beide onderzoeken over een economische dimensie (in dit geval dimensie 3) (Berthon et al., 2005).

Dimensie	Onderliggende elementen
Waarde van interesse	- Productie van innovatie producten of diensten - Innovatieve werknemers - Organisatie waardeert en gebruikt creativiteit werknemers - Productie van producten of diensten van hoge kwaliteit - Werken in een spannende omgeving
Sociale waarde	- Goede relatie met collega's - Goede relatie met superieuren - Ondersteunende en aanmoedigende collega's - Leuke werkomgeving - Blijfe werkomgeving
Economische waarde	- Algemeen, aantrekkelijk compensatiepakket - Bovengemiddeld basissalaris - Werkzekerheid binnen de organisatie - Goede promotiemogelijkheden binnen de organisatie - Praktische ervaring tussen afdelingen
Ontwikkelingswaarde	- Meer zelfvertrouwen als resultaat van tewerkstelling - Goed gevoel over jezelf als resultaat van tewerkstelling - Carrière-bevorderende ervaringen meemaken - Springplank voor toekomstig werk - Herkenning/Appreciatie van management
Toepassingswaarde	- Mogelijkheid om andere iets te leren - Mogelijkheid om toe te passen wat geleerd is op een tertiaire instelling - Organisatie is klantgericht - Humanitaire organisatie – geeft terug aan de maatschappij - Acceptatie en thuishoren

Tabel 1. Overzicht van dimensies van Employer Brand en de onderliggende elementen

2.2.6. Employer Branding en jong talent

De generatie van de babyboom gaat met pensioen en de volgende generaties zijn een stuk kleiner, wat leidt tot de toenemende angst voor een tekort op de arbeidsmarkt. De strijd om een beperkte pool van jonge talenten dwingt werkgevers om zich te richten op aspecten die hun organisatie aantrekkelijk maken voor deze potentiële, jonge sollicitanten (Drury, 2016). Bovendien blijven de kenmerken van het Employer Brand ook na het aantrekken van jong talent belangrijk, ze helpen bij het behouden van het jonge talent. Hierbij is het ook van belang om rekening te houden met de verwachtingen van werknemers bij de organisatie. Het is met andere woorden cruciaal dat de branding-strategie niet enkel rekening houdt met de specifieke kenmerken van het merk en de organisatie, maar ook met de verwachtingen van werknemers. Daarom is het voor de organisatie van cruciaal belang om te onderzoeken hoe potentiële nieuwe talenten het merk van de ideale werkgever waarnemen, en evenzeer om te begrijpen hoe hun verwachtingen en de haalbaarheid ervan afhankelijk zijn van de reputatie en sociale betrokkenheid van de organisatie (Chitu, 2020). Hier ligt dan ook de relevantie van deze masterthesis. Door te onderzoeken wat studenten in het laatste jaar van hun studies belangrijk vinden aan een eerste werkgever, kunnen werkgevers hier op inspelen en zo mogelijk meer jong talent aantrekken dan organisaties die dit niet doen.

2.3. Persoon-Organisatie fit (P-O fit)

2.3.1. Algemeen

Het begrip “fit” levert een theoretisch fundament voor het begrijpen van de individuele beoordeling van de werkomgeving die wordt vastgesteld door individuen binnen een bredere context, ook bekend als persoon-omgeving fit (P-E fit) (Yen, 2017). Volgens de theorie van P-E fit, streven individuen ernaar omgevingen te vinden die overeenkomen met hun persoonlijke kenmerken, zoals waarden, vaardigheden en behoeften. Ze reageren positief op deze overeenstemming omdat activiteiten en relaties in congruente omgevingen individuele behoeften vervullen, een beroep doen op hun capaciteiten en hen als individu versterken door hun waarden te bevestigen. Hierbij toont onderzoek aan dat de P-E fit theorie in elke fase van het wervingsproces gerelateerd is aan de aantrekkelijkheid van de werkgever. Zelfs los van factoren zoals de kwaliteit van het wervingsproces, de job zelf en organisatorische elementen, bleef congruentie in waarden een aanzienlijke voorspeller van zowel de aantrekkelijkheid van de organisatie als de intentie om een job te kiezen. Deze specifieke toepassing van P-E fit is herhaaldelijk gekoppeld aan organisatorische aantrekkelijkheid en verklaart individuele verschillen met betrekking tot aantrekkelijkheid tijdens het wervingsproces (Elving et al., 2013; Ghielen et al., 2020).

De werkgeversaantrekkelijkheid hangt sterk af van de manier waarop de kenmerken van de job en de organisatie worden waargenomen. Potentiële werknemers maken gebruik van hun perceptie van deze eigenschappen als signalen om te beoordelen hoe het zou zijn om voor een specifieke organisatie te werken. Hierbij hebben verschillende studies aangetoond dat de match tussen persoonlijke - en organisatiekenmerken en -waarden van groot belang is. Volgens deze studies zal een fit tussen de persoon en de organisatie, ook wel Persoon-Organisatie fit (P-O fit) genoemd, leiden tot een vergroting van de aantrekkelijkheid van de organisatie, en kan de persoon zich identificeren met de organisatie. Een andere belangrijke factor van de aantrekkelijkheid van de organisatie is het imago dat de organisatie heeft als bedrijf en als werkgever. Een positief imago heeft als gevolg dat zowel de kwantiteit als de kwaliteit van de potentiële werknemers toeneemt (Elving et al., 2013).

Tal van verschillende theorieën en onderzoeken hebben reeds de waarde van job- en organisatiekenmerken met betrekking tot organisatieaantrekkelijkheid aangetoond. Eén van de theorieën die hier een verklaring voor biedt is de signalisatietheorie. Potentiële werknemers gebruiken job- en organisatiekenmerken om zichzelf een beeld te vormen van hoe het zou zijn om voor de organisatie te werken. Dit doen ze omdat ze vaak over onvolledige informatie beschikken omtrent de organisatie. De kenmerken worden vervolgens gebruikt als signalen om te verwijzen naar de werkomstandigheden binnen de organisatie (Elving et al., 2013). Bijgevolg hangt de evaluatie van de bedrijfskenmerken of waardepropositie van een organisatie sterk af van de mate waarin er voldaan wordt aan werkbehoeften bij potentiële werknemers. Deze kenmerken worden echter op verschillende manieren beschreven. Zo wordt er bijvoorbeeld in het onderzoek van Lievens et al. (2003) en het onderzoek van Theurer et al. (2018) waarde gehecht aan het instrumenteel-symbolische raamwerk. Symbolische eigenschappen betreffen alle niet-tastbare

kenmerken die subjectief worden waargenomen door potentiële sollicitanten. Deze omvatten de prestige van de organisatie, de missie en waarden, de mate van innovatie, elegantie of invloed in de gemeenschap of industrie.

Aan de andere kant hebben instrumentele of functionele eigenschappen, zoals salaris, veiligheid, voordelen, groeimogelijkheden of locatie, een utilitaire waarde voor potentiële sollicitanten en zijn vaak specifiek voor verschillende bedrijfstakken. In het onderzoek van Berthon et al. (2005) en Plakhotnik et al. (2023) wordt gesteld dat voordelen voor werknemers van werkgevers in drie groepen kunnen worden opgedeeld: (1) Activiteiten gericht op ontwikkeling en/of functionaliteit; (2) Materiële of financiële beloningen met economische waarde; en (3) Emotionele aspecten zoals verbondenheid, richting en doel met psychologische waarde. Voortbouwend op dit onderzoek werden er vervolgens vijf dimensies of waarden van aantrekkelijkheid in Employer Branding opgesteld: Interesse (bijvoorbeeld een stimulerende werkomgeving en praktijken), Sociale aspecten (bijvoorbeeld een ondersteunende teamomgeving), Economische overwegingen (bijvoorbeeld passende beloning en werkzekerheid), Ontwikkeling (zoals carrière- en professionele groei) en Toepassing (bijvoorbeeld mogelijkheden om voorkennis en vaardigheden toe te passen). Hierbij kan er bijgevolg ook een koppeling worden gemaakt naar het onderzoek van Backhaus et al. (2004) waar er gesproken werd over de drie fases van Employer Branding. Zo kan er een link worden gemaakt met de aantrekkelijke kenmerken die een waardepropositie van een organisatie dient te bevatten en de daarbij horende externe Employer Branding om nieuwe werknemers aan te trekken.

2.3.2. Employer Brand en P-O fit

De theorie omtrent de P-O fit wordt vaak in combinatie gebruikt met onderzoek naar het Employer Brand van een organisatie. Op die manier probeert men de congruentie tussen werknemer en werkgever te onderzoeken en verklaren. Zoals reeds vermeld zullen werknemers hun eigen waarden, normen en behoeften reflecteren ten opzicht van het merk. Zo stellen Backhaus et al. (2004) dat de toekomstige werknemers van een organisatie hun waarden en persoonlijkheid vergelijken met het imago dat wordt geschetst in het Employer Brand van een organisatie. Wanneer het Employer Brand succesvol is, zal het werknemers aantrekken wiens eigenschappen perfect bij die van de organisatie zullen passen. Onderzoek wijst tevens uit dat het werkgeversmerk fungeert als een strategie om de bedrijfswaarden over te brengen naar belanghebbenden, wat op zijn beurt werknemers in staat stelt om te verzekeren dat hun waarden in lijn zijn met de bedrijfscultuur. Het Employer Brand helpt met andere woorden een werknemer in het beslissingsproces om al dan niet voor een organisatie te werken. Het helpt hen te onderzoeken of er een fit is met de organisatie en te ervaren of hun vaardigheden en waarden in lijn liggen met de waarden en eisen van de organisatie (Elving et al., 2013; Tanwar et al., 2019).

Nu de concepten 'Employer Brand' en 'Persoon-Organisatie fit' kan de eerste hypothese van dit onderzoek worden opgesteld:

Hypothese 1: De dimensies van het Employer Brand zijn positief gerelateerd aan de Persoon-Organisatie fit.

Onder deze hypothese zullen de verschillende dimensies van Berthon et al. (2005) worden getest en zal ervan worden uitgegaan dat elke dimensie positief gerelateerd is aan de Persoon-Organisatie fit. Hierdoor wordt hypothese 1 opgedeeld in de volgende sub-hypotheses:

Hypothese 1a: De Waarde van interesse is positief gerelateerd aan de Persoon-Organisatie fit.

Hypothese 1b: De Sociale waarde is positief gerelateerd aan de Persoon-Organisatie fit.

Hypothese 1c: De Economische waarde is positief gerelateerd aan de Persoon-Organisatie fit.

Hypothese 1d: De Ontwikkelingswaarde is positief gerelateerd aan de Persoon-Organisatie fit.

Hypothese 1e: De Toepassingswaarde is positief gerelateerd aan de Persoon-Organisatie fit.

2.4. Employer of Choice (EOC)

2.4.1. Algemeen

Als een organisatie wenst haar doelen te realiseren, zal het consequent moeten concurreren om talent te winnen. Hierbij zullen ze niet alleen talent moeten aantrekken, maar ook moeten proberen het te behouden. Dit in combinatie met het feit dat huidige werknemers, vooral de beste werknemers, altijd de keuze zullen hebben om elders te gaan werken (Branham, 2005). Een organisatie wilt hierbij als favoriete werkgever of 'Employer of Choice' overkomen bij de werknemers. Een Employer of Choice (EOC) kan worden beschreven als een organisatie die potentiële werknemers inspireert om voor hen te komen werken en ook te blijven. Een organisatie wordt dus een EOC wanneer potentiële werknemers ervoor kiezen om voor deze organisatie te werken boven alle andere opties (Bellou et al., 2015; Branham, 2005; Tanwar et al., 2019). Het worden van een Employer of Choice is een doelstelling van elke organisatie, ongeacht de grootte. Dit is echter niet zo vanzelfsprekend. Hiervoor is een prestatie van het gehele team nodig, waarbij zowel senior management, HR-leiders, managers en werknemers aan hetzelfde zeil moeten trekken (Branham, 2005).

2.4.2. Voordelen van EOC

In wervingscontext draait Employer Branding om het vormen van een positieve eerste indruk van de potentiële werkgever, aangezien sollicitanten doorgaans slechts beperkte kennis van het bedrijf hebben. Wanneer potentiële werknemers vroeg in het wervingsproces kan ontdekken wat de aantrekkelijke eigenschappen van de organisatie zijn, kan dit hen helpen te bepalen of ze bij de organisatie passen of niet. Hoe positiever werkzoekenden de organisatie ervaren, des te gemakkelijker het is hen aan te trekken. Het aantal kwalitatieve sollicitanten stijgt naarmate de organisatie effectief aan Employer Branding kan doen. Wanneer de organisatie als zeer aantrekkelijk wordt ervaren, zullen potentiële werknemers bovendien bereid zijn tegen een lager salaris te werken. Daarnaast vormen deze positieve eigenschappen van een organisatie de grondslag waarop bedrijven kunnen deelnemen aan diverse prijzen en beoordelingen, zoals bijvoorbeeld "Employer of Choice" of "HR-brand award". Dit versterkt op zijn beurt hun werkgeversimago en geloofwaardigheid (Plakhotnik et al., 2023).

Andere bewezen voordelen van een EOC die werden gevonden, omvatten een verhoogde tevredenheid van zowel werknemers als klanten, een hoger doorverwijzingspercentage, een betere acceptatiegraad van vacatures en verbeterde retentie van nieuwe aanwervingen. Verder leiden EOC's tot een hoger percentage interne invulling van vacatures, een grotere betrokkenheid, verminderd ziekteverzuim, lagere verloopcijfers en een versterkte concurrentiepositie van de organisatie. Dit is waarschijnlijk een belangrijke reden waarom EOC zo een prominente plaats heeft gekregen in de agenda van verscheidene leidinggevendenden. Verrassend is echter het feit dat er tot op heden nog weinig empirisch onderzoek naar verricht is en dat er geen overeenstemming is over wat een EOC nu exact is (Bellou et al., 2015).

2.4.3. Link tussen P-O fit en EOC

Empirisch onderzoek naar de P-O fit suggereert dat wanneer er een hoger niveau van P-O fit wordt ervaren, dit zal leiden tot een hoger niveau van organisatieaantrekkelijkheid. Mensen zullen zich meer aangetrokken voelen tot organisaties die over eigenschappen beschikken waarmee zij hun persoonlijkheid beschrijven. In het bijzonder is de rechtstreekse perceptie van fit door werkzoekenden voorgesteld als een verklaring voor de aantrekkelijkheid van organisaties. Om potentiële werknemers te helpen hun mate van P-O fit te bepalen, dienen organisaties ervoor te zorgen dat ze hun normen, waarden, missie en prestaties voldoende uiteenzetten in hun wervingsadvertenties. Het communiceren van deze cruciale aspecten kan immers niet alleen de aantrekkelijkheid van organisaties vergroten, maar ook de kans op positieve organisatorische resultaten verhogen door werknemers met een hoge mate van fit aan te nemen (Yen, 2017; Elving et al., 2013; Hauswald et al., 2016). De organisatie waarbij de werknemer de grootste fit zal ervaren, zal bijgevolg ook eerder worden gezien als een Employer of Choice.

In voorgaande sub-paragrafen werden de concepten P-O fit en EOC en de link tussen de twee concepten aan het licht gebracht, wat ertoe leidt dat de tweede hypothese van dit onderzoek kan worden geformuleerd:

Hypothese 2: De Persoon-Organisatie fit is een mediator tussen de dimensies van het Employer Brand en Employer of Choice.

2.5. Gender

2.5.1. Algemeen

De arbeidsmarkt is tegenwoordig diverser dan ooit, met vrouwelijke werknemers die een aanzienlijk deel uitmaken van deze populatie. Werkgevers willen dan ook deze vrouwelijke populatie aantrekken en bij hun organisatie voegen. Dit merkt men ook op wanneer men naar jobadvertenties kijkt. Hoewel er in literatuur reeds veel genderverschillen zijn aangetoond in *human resources*, heeft literatuur omtrent Employer Branding deze trend niet gevolgd (Ronda et al., 2021). Dit benadrukt de noodzaak om een dieper inzicht te hebben in de specifieke verwachtingen van vrouwen met betrekking tot hun werk. Volgens onderzoek van Bellou et al. (2015) is het niet verstandig om te veronderstellen dat mannen en vrouwen hetzelfde perspectief hebben op het profiel van een EOC; dit is eerder kortzichtig en zeker niet strategisch effectief.

2.5.2. Genderroltheorie

Conform de genderroltheorie worden mannen en vrouwen op volledig verschillende wijzen gesocialiseerd, wat hun keuzes grotendeels beïnvloedt door gedrag dat als verwacht en aanvaardbaar wordt beschouwd. Hierdoor weerspiegelt genderparticipatie vergelijkbare cognitieve schema's met betrekking tot wat een individu zelf kan en/of zou kunnen doen, en wat anderen kunnen en/of zouden kunnen doen op basis van genderidentiteit. Zo worden mannen bijvoorbeeld eerder opgevoed als kostwinners, terwijl vrouwen worden opgevoed als goede moeders, echtgenotes en dochters. Wat persoonlijkheid betreft zijn volgens de genderroltheorie, vrouwen eerder mensgericht, terwijl de man dominanter en ambitieuzer is. Deze sociale passende rollen voor zowel mannelijke als vrouwelijke individuen worden vervolgens binnengebracht in de werkcontext, ondersteund door organisatieprocessen, -praktijken en -cultuur. Zoals aangeven in onderzoek van Bellou et al. (2015), leidt de constructie van grenzen, symbolen, culturele beelden, informele sociale interacties en organisatorische verhalen tot een verstoorde balans en ongelijkheid binnen organisaties. Daarom wordt gender beschouwd als een fundamenteel element van de organisatiestructuur en het arbeidsleven, en is de noodzaak van afzonderlijk genderonderzoek van beide geslachten van cruciaal belang (Bellou et al., 2015).

2.5.3. Verschillen tussen man en vrouw

Gezien er, volgens de genderroltheorie, enkele verschillen aan het licht zijn gekomen tussen mannelijke en vrouwelijke individuen, dient er speciale aandacht te worden besteed aan het aantrekken van zowel mannelijke als vrouwelijke individuen. Zo blijkt uit onderzoek dat wanneer het werknemersbestand voornamelijk uit vrouwen bestaat, zoals bijvoorbeeld het geval kan zijn in de verpleegkundige sector, de HR-afdeling niet alleen flexibele werkpatronen zal moeten aannemen, maar deze ook onderdeel moeten maken van de routine op de werkvloer (Bellou et al., 2015; Ronda et al., 2021). Gelijktijdig zou de marketingafdeling kunnen profiteren van reclame gericht op vrouwen, zoals advertenties in vrouwenbladen, uitzendingen op televisie en radio met een vrouwelijk publiek, of websites met meer vrouwelijke bezoekers, om de sociale verantwoordelijkheid van de organisatie te benadrukken. Wanneer het merendeel van het

werknemersbestand uit mannen bestaat, zoals bijvoorbeeld binnen het leger, dan zal er extra aandacht moeten worden besteed aan mannelijke behoeften. Aangezien mannen, volgens de genderroltheorie, veel waarde hechten aan een succesvol organisatieprofiel, moet organisatorisch succes gepromoot worden. HR zal hierbij moeten proberen een link te leggen tussen de individuen binnen de organisatie en het succes van de organisatie. Deze verschillende initiatieven willen er niet toe leiden dat een minder vertegenwoordigde gendergroep verwaarloosd wordt. Het impliceert eerder dat de organisatie over de luxe beschikt om ze op een geïndividualiseerde manier te benaderen, op basis van de belangen van de bijdrage van de werknemer of het belang van de functie. Daarnaast moeten de niveaus van substitutie die worden geïdentificeerd tussen de waargenomen voordelen door mannen en vrouwen niet over het hoofd worden gezien. Het management moet ook adequaat omgaan met het feit dat sommige voordelen als verschillend worden ervaren. Deze gendergerichte aanpak is goed gestructureerd en wordt ondersteund door het proces van gendergerichte rolmodellen, die individuen verbinden met hun imago (Bellou et al., 2015).

Het opbouwen van een sterk merkimago gericht op het aantrekken van vrouwelijk talent, vormt een van de belangrijkste uitdagingen voor werkgevers van vandaag. Eerdere studies hebben immers aangetoond dat de integratie van vrouwen in teams, die voornamelijk bestaan uit mannen, verschillende voordelen met zich mee kunnen brengen. Zo blijkt een divers team over een verbeterde informatiewerking en besluitvorming te beschikken. Bovendien ervaren vrouwen in diverse teams minder rolconflicten en krijgen ze een positieve kijk op hun geslacht, terwijl mannen ervaren dat het gedrag gelinkt aan vrouwelijke werkpatronen worden gewaardeerd door de organisatie (Ronda et al., 2021).

Met betrekking tot EOC stelde onderzoek van Bellou et al. (2015) dat demografische kenmerken van de werkplek een belangrijke invloed hebben. Desondanks deze bevinding lijkt de bestaande literatuur weinig onderzoek te doen naar de rol van het geslacht, aangezien de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke individuen meestal als nevenbevindingen worden beschouwd.

Echter heeft men reeds wel ondervonden dat vrouwen de overheid als een EOC beschouwen, wordt er reeds verwezen naar mogelijke verschillen tussen de geslachten en stelde ze mogelijke variaties voor op basis van genderparticipatie. In een onderzoek naar demografische kenmerken onder studenten in de bouw ondervond men dat vrouwen een EOC belangrijker vonden en ontdekten men dat er grote verschillen zijn met betrekking tot het beleid omtrent ondersteuning van werk en gezin, personeelsstimulansen en elementen van het werkontwerp. Samenvattend en in overeenstemming met sociale en organisatiewetenschappers die gender als een significant individueel kenmerk beschouwen, richt dit onderzoek zich op het verkennen van potentiële verschillen in de perceptie van EOC's tussen mannelijke en vrouwelijke individuen. Hierbij wordt aangenomen dat deze verschillen kunnen voortkomen uit de individualiteit en subjectiviteit die verband houden met de diverse identiteiten van elke werknemer (Bellou et al., 2015).

Een voorbeeld hiervan wordt gevonden in de wetenschappelijke literatuur. Eerder onderzoek toont namelijk aan dat mannelijke en vrouwelijke laatstejaars universitaire ingenieursstudenten verschillende voorkeuren hebben voor arbeidsvoordelen. Mogelijkheden om toegang te krijgen tot professionele ontwikkeling, in het buitenland te werken en bij te dragen aan de maatschappij werden door vrouwen hoger ingeschat dan door mannen. Mannen gaven daarentegen de voorkeur aan mogelijkheden om betrokken te zijn bij nieuwe en opkomende technologieën, cash bonussen en contracten van bepaalde duur (Wallace et al., 2012). Daarom streven we ernaar om individuele verschillen op basis van geslacht te identificeren (Bellou et al., 2015).

Uit de bovenstaande literatuur is gebleken dat er mogelijk verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen met betrekking tot de keuze van een werkgever en welke eigenschappen ze aantrekkelijk vinden aan een organisatie. Uit deze literatuur ontstaat bijgevolg de volgende hypothese:

Hypothese 3: Er is een verschil in de perceptie van de dimensies van het Employer Brand, de Persoon-Organisatie fit en Employer of Choice tussen mannen en vrouwen.

3. Empirisch onderzoek

Binnen dit hoofdstuk zal er dieper worden ingegaan op het kwantitatieve onderzoek dat in deze masterthesis zal worden uitgevoerd.

3.1. Ontwerp vragenlijst

Het ontwerp van de enquête voor deze masterthesis baseert zich enerzijds op de bevindingen uit het onderzoek van Berthon et al. (2005) en anderzijds uit de bevindingen van Tanwar et al. (2019). Zo worden de vragen omtrent de concepten: Waarde van interesse, Sociale waarde, Economische waarde, Ontwikkelingswaarde en Toepassingswaarde volledig overgenomen uit het onderzoek van Berthon et al. (2005). De vragen omtrent de concepten P-O fit en EOC worden volledig overgenomen uit het onderzoek van Tanwar et al. (2019).

Om de vragen zo goed als mogelijk te kunnen beantwoorden, worden de respondenten niet gevraagd om een bedrijf te kiezen waarvoor ze zouden willen werken. Hiermee tracht het onderzoek te voorkomen dat studenten een bedrijf kiezen dat enkel hoge waardepercepties heeft en bijgevolg dus ook een hoge fit zal hebben. De respondenten zullen dus een random organisatie worden toegekend uit een vooraf samengestelde lijst en dienen hierbij de organisatie in het achterhoofd te houden wanneer ze de enquête doorlopen. De lijst met bedrijven waaruit de respondenten kunnen kiezen werd opgesteld door mijzelf en enkele organisaties uit het onderzoek van Randstad (2024) en bestaat uit volgende bedrijven: Bpost, Cegeka, Coca Cola Belgium, Colruyt, Deloitte, H.Essers, Ikea, Janssen Pharmaceutica, KBC, Telenet, Nike, NMBS, Philips, Universiteit Hasselt of de Vlaamse overheid. De lijst bestaat uit organisaties uit verschillende sectoren om een zo ruim mogelijk publiek aan te spreken. Verder zijn er uit deze sectoren enkele van de grootste bedrijven in België gekozen, zodat de respondent altijd wel één bedrijf zal kennen en bijgevolg de vragenlijst kan invullen. Aan het einde van de enquête worden er ook nog enkele demografische factoren zoals het geslacht en de studierichting bevraagd. Aan de hand van het geslacht kan er bijgevolg onderzocht worden of er al niet een verschil bestaat tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten.

In de enquête worden alle vragen vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands. In enkele gevallen werd de vraag lichtelijk herschreven om zo alles begrijpelijk en eenvoudig leesbaar te houden. Zo toont tabel 2 een overzicht per dimensie van de originele vragen en de herschreven vragen uit het onderzoek van Berthon et al. (2005) en Tanwar et al. (2019). Verder wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een punt 7 Likertschaal gaande van 'helemaal niet akkoord' tot en met 'helemaal akkoord'. In de bijlage vind u een voorbeeld van de uitgewerkte enquête zoals de respondent deze ontvangt.

Dimensie	Originele vraag	Vertaalde vraag
Waarde van interesse (Berthon et al., 2005)	1. The organisation produces innovative products and services	De organisatie komt over als een organisatie die innovatieve producten en/of diensten ontwikkelt
	2. Innovative employer – novel work practices/forward-thinking	De organisatie komt over als een organisatie waar innovatieve, meedenkende werknemers werken
	3. The organisation both values and makes use of your creativity	De organisatie komt over als een organisatie die waarde hecht aan creativiteit
	4. The organisation produces high-quality products and services	De organisatie komt over als een organisatie die producten en/of diensten van hoge kwaliteit ontwikkelt
	5. Working in an exciting environment	Ik denk dat ik in een spannende werkomgeving terecht kom
Sociale waarde (Berthon et al., 2005)	6. Having a good relationship with your colleagues	Ik denk dat ik binnen de organisatie een goede relatie met collega's zal hebben
	7. Having a good relationship with your superiors	Ik denk dat ik binnen de organisatie een goede relatie met leidinggevendenden zal hebben
	8. Supportive and encouraging colleagues	Ik denk dat collega's binnen de organisatie me zullen steunen en aanmoedigen
	9. A fun working environment	Ik denk dat ik in een leuke werkomgeving terecht kom
	10. Happy work environment	Ik denk dat ik in een vrolijke werkomgeving terecht kom
Economische waarde (Berthon et al., 2005)	11. An attractive overall compensation package	Ik denk dat de organisatie me over het algemeen een aantrekkelijk compensatiepakket zal aanbieden
	12. An above average basic salary	Ik denk dat de organisatie me een bovengemiddeld basissalaris zal aanbieden
	13. Job security within the organisation	Ik denk dat de organisatie me jobzekerheid zal bieden
	14. Good promotion opportunities within the organisation	Ik denk dat ik goede promotie-opportunities heb binnen de organisatie
	15. Hands-on inter-departmental experience	Ik denk dat de organisatie praktische ervaringen tussen afdelingen door zal aanbieden
Ontwikkelingswaarde (Berthon et al., 2005)	16. Feeling more self-confident as a result of working for a particular organisation	Ik denk dat ik meer zelfvertrouwen zal hebben als ik voor de organisatie werk

	17. Feeling good about yourself as a result of working for a particular organisation	Ik denk dat ik me goed zal voelen binnen de organisatie
	18. Gaining career-enhancing experience	Ik denk dat de organisatie me carrière-bevorderende ervaringen zal aanbieden
	19. A springboard for future employment	Ik denk dat de organisatie een springplank kan zijn voor toekomstig werk
	20. Recognition/appreciation from management	Ik denk dat de organisatie mijn werk zal appreciëren en erkennen
Toepassingswaarde (Berthon et al., 2005)	21. Opportunity to teach others what you have learned	Ik denk dat ik de mogelijkheid heb om anderen iets te leren in de organisatie
	22. Opportunity to apply what was learned at a tertiary institution	Ik denk dat hetgeen ik zal leren binnen de organisatie ook toepasbaar is buiten de organisatie
	23. The organisation is customer-orientated	Ik denk dat de organisatie klantgericht is
	24. Humanitarian organisation – gives back to society	Ik denk dat de organisatie humanitair is en iets terug doet voor de maatschappij
	25. Acceptance and belonging	De organisatie komt over als een organisatie waarbinnen ik geaccepteerd word en het gevoel heb erbij te horen
P-O fit (Tanwar et al., 2019)	26. My skills and abilities match the skills and abilities this organisation looks for in an employee	Ik denk dat mijn capaciteiten van nut kunnen zijn voor de organisatie
	27. I think I will find like-minded colleagues in this organisation	Ik denk dat er binnen de organisatie werknemers zijn die hetzelfde denken als ik
	28. I feel that this organisation suits my style of working	Ik denk dat mijn manier van werken past binnen de manier van werken van de organisatie
	29. My personality is well suited to the image of this organisation	Ik denk dat mijn persoonlijkheid overeen komt met het imago van de organisatie
Employer of Choice (Tanwar et al., 2019)	30. This organisation is one of my first choices as an employer	De organisatie is een van mijn eerste keuzes als een werkgever
	31. This organisation is the most attractive employer for me	Deze organisatie is het aantrekkelijkst voor mij
	32. I really want a job with this particular organisation	Ik wil graag voor deze organisatie werken

Tabel 2. Overzicht van originele vragen en vertaalde vragen per dimensie

3.2. Dataverzameling

Binnen het kwantitatief onderzoek van deze masterthesis werd met behulp van het software programma 'Qualtrics' een enquête opgesteld. Het programma Qualtrics kan worden gebruikt voor het opstellen van online enquêtes die vervolgens kunnen worden afgenomen bij de doelgroep die past bij het uit te voeren onderzoek. Wanneer de enquête binnen Qualtrics is voltooid, genereert de software een link die naar deze enquête leidt. Deze link kan vervolgens via verscheidene kanalen worden verspreid om de passende doelgroep te bereiken. In deze masterthesis werd de link bijgevolg op 24/04/2024 gegenereerd en dezelfde dag nog verspreid onder studenten in het laatste jaar van hun opleiding van de Universiteit Hasselt. De verspreiding gebeurde via het e-mail adres enquetes@uhasselt.be, een e-mail adres dat specifiek bedoeld is voor de verspreiding van online enquêtes. Bij deze verspreiding werd er gevraagd de enquête enkel te versturen naar studenten die zich in het laatste jaar van hun opleiding bevinden. Later die dag werd de link naar de enquête ook verspreid via het sociale media platform Facebook en LinkedIn. Zo was het ook mogelijk om studenten in het laatste jaar van hun opleiding aan andere universiteiten of hogescholen te bereiken. Tot slot werden er ook persoonlijke kennissen die zich in het laatste jaar van hun opleiding bevinden aangesproken om het aantal respondenten te kunnen verhogen. De enquête werd afgesloten op 17/05/2024 met een totaal aan 84 respondenten. Op dit aantal werd vervolgens *data cleaning* toegepast, waarover meer in sub-paragraaf 3.4.

3.3. Statistische analyse

In deze masterthesis werd er gebruik gemaakt van het softwareprogramma SPSS versie 29 om de data te kunnen analyseren. In eerste instantie werd alle data van de respondenten geëxporteerd vanuit Qualtrics naar het SPSS. In SPSS werd de data vervolgens voorbereid voor verdere analyse om vervolgens in sub-paragraaf 3.5 een beschrijvende analyse van de steekproef en concepten uit te voeren.

Na het uitvoeren van de beschrijvende analyse, zal er in sub-paragraaf 3.6 worden overgegaan tot de analyse van de data. In sub-paragraaf 3.6.1 zal de data eerst worden getest op schalen van unidimensionaliteit, betrouwbaarheid en validiteit. Nadat deze testen zijn uitgevoerd en de data voldoet aan deze testen, zal de data onderworpen worden aan een analyse om te onderzoeken of er een correlatie optreedt tussen de variabelen. Deze correlatietabel zal worden weergegeven in sub-paragraaf 3.6.2. Ten slotte zal er in sub-paragraaf 3.6.3 worden onderzocht of er mogelijk multicollineariteit optreedt tussen de variabelen.

Na het uitvoeren van deze testen zullen de verschillende hypotheses worden getest. Deze testen en de bijbehorende resultaten kunnen worden teruggevonden in paragraaf 4. Hierbij zal er in sub-paragraaf 4.1 over worden gegaan tot enkele Ordinary Least Squares regressies (OLS regressies). Een OLS regressie meet de lineaire relatie tussen een afhankelijke variabele en één of meer onafhankelijke variabele(n). Het model zoekt naar de beste lineaire combinatie van de onafhankelijke variabele(n) die de variantie in de afhankelijke variabele verklaart (Malhotra et al.,

2020). Ten slotte wordt er in sub-paragraaf 4.2 onderzocht of er een verschil is tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten wat betreft de verschillende dimensies, P-O fit en EOC. Om dit te kunnen testen zal er in sub-paragraaf Chow-test worden uitgevoerd. Indien deze op een verschil wijst zal er verder onderzocht waar dit verschil zich precies bevindt.

3.4. Voorbereiding data

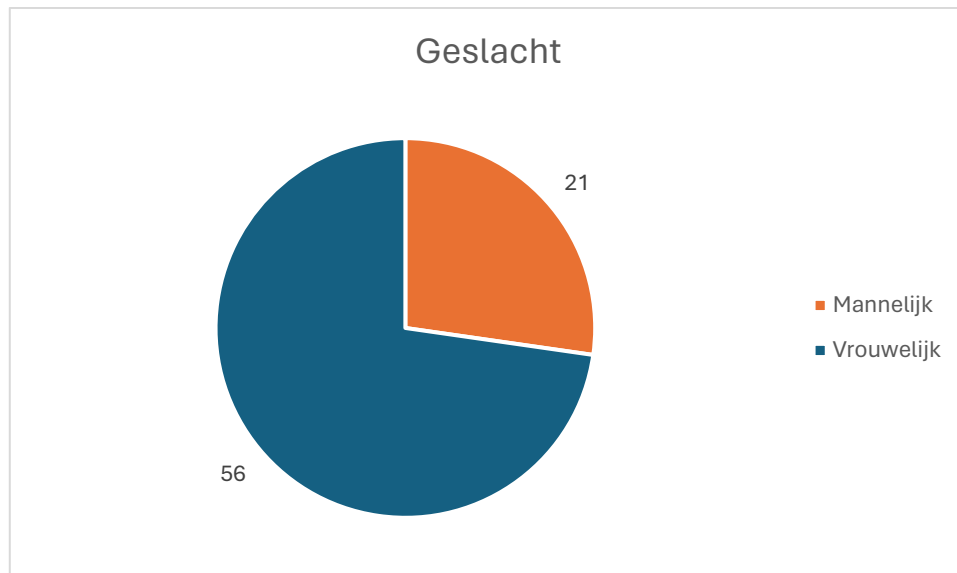
Voordat er over kon worden gegaan tot de analyse van de data, werd de data eerst geïmporteerd uit Qualtrics en overgebracht naar SPSS. In totaal werden er 84 enquêtes afgenomen. Uit deze enquêtes werden in eerste instantie de onvolledige enquêtes en de enquêtes waar men niet akkoord ging met het onderzoek verwijderd. Dit aantal kwam neer op 1 enquête, waardoor het totaal na verwijdering op 83 staat.

In tweede instantie werden de enquêtes waarbij de respondenten minder dan twee minuten (120 seconden) nodig hadden om de enquête te vervullen ook verwijderd uit de dataset. In dit geval kan er vanuit worden gegaan dat de respondent onvoldoende de tijd heeft genomen om de stellingen grondig te lezen voor deze respondent een antwoord koos. In de dataset bleken 6 respondenten minder dan twee minuten nodig te hebben gehad, waardoor het totaal op 77 enquêtes is geëindigd. Nu de dataset volledig is voorbereid, kan er worden overgegaan op de analyse.

3.5. Beschrijvende statistieken

In dit gedeelte zullen enkele beschrijvende statistieken omtrent de streekproef en data aan bod komen. Zo zal er in deze sub-paragraaf een overzicht worden gegeven van het geslacht van de respondenten, welke studierichting de respondenten volgen en welke organisaties het meest aan bod kwamen in de enquêtes. Verder zal omtrent de data kort het minimum, maximum en het gemiddelde getoond worden. Deze statistieken zullen enerzijds in grafieken en anderzijds in tabellen worden weergegeven.

Van de overgebleven 77 respondenten na het opschonen van de data gaven 21 respondent (27%) aan mannelijk te zijn, 56 (73%) vrouwelijk te zijn en 0 (0%) kozen voor de optie 'andere'. Deze statistiek kan teruggevonden worden in figuur 3. De ongelijke verdeling kan mogelijk worden verklaard doordat vrouwelijke respondenten mogelijk sneller geneigd waren de enquête door te sturen naar kennissen in vergelijking met mannelijke respondenten. Echter bestaat er hier geen zekerheid over.



Figuur 3. Geslacht respondenten

In tabel 3 worden de huidige studierichtingen van de respondenten afgebeeld. Uit deze tabel blijkt dat de meeste respondenten, namelijk 9, de studierichting Rechten volgen. Enkele richtingen werden telkens maar door 1 respondent gevolgd. Deze studierichtingen zijn: Chemie, Educatieve master, Informatica en Mobiliteitswetenschappen. In totaal hebben 43 respondenten voor de optie 'andere' gekozen. Hierbij werden de volgende drie studierichtingen het meest opgegeven: Communicatie wetenschappen (9), Bedrijfskunde (6), Communicatiewetenschappen (3) en Sociologie (3).

Studierichting	Aantal
Biomedische wetenschappen	3
Chemie	1
Educatieve master	1
Handelsingenieur	2
Handelswetenschappen	4
Industriële wetenschappen	3
Informatica	1
Mobiliteitswetenschappen	1
Rechten	9
Revalidatiewetenschappen en kinesithérapie	2
Toegepaste economische wetenschappen	7
Andere	43

Tabel 3. Studierichting respondenten

Bij de start van de enquête werd er aan de respondenten gevraagd welke organisaties ze allemaal kende uit een vooraf opgestelde lijst. Uit de gekozen organisaties werd er door Qualtrics vervolgens een random organisatie gekozen die de respondent in het achterhoofd diende te houden gedurende het invullen van de enquête. Tabel 4 geeft hierbij een overzicht van het aantal keer dat de organisatie werd aangeduid als 'gekend' en de daadwerkelijke toekenning van de organisatie. Uit deze lijst werden de volgende organisaties het meest aangeduid als 'gekend': Ikea (76), Nike (75) en Philips (72). Cegeka (19), H. Essers (38) en Janssen Pharmaceutica (49) werden het minst aangeduid als 'gekend' uit de lijst. Van deze gekende organisaties werden Colruyt (8), Coca Cola Belgium (7) en Nike (7) het meest getoond aan de respondenten. Bpost (1) werd het minst getoond. Elke organisatie is bijgevolg minimaal één keer aan bod gekomen in de enquête.

Organisatie	#Aangeduid als 'gekend'	#Toegekend
Bpost	60	1
Cegeka	19	5
Coca Cola Belgium	70	7
Colruyt	61	8
Deloitte	57	6
H. Essers	38	5
Ikea	76	5
Janssen Pharmaceutica	49	4
KBC	60	4
Nike	75	7
NMBS	61	4
Philips	72	5
Telenet	64	5
Universiteit Hasselt	65	4
Vlaamse overheid	66	6

Tabel 4. Verdeling organisaties

Tabel 5 geeft een overzicht per construct van het minimum, maximum en gemiddelde. Om tot deze waarden te komen werden eerst alle variabelen per construct samengenomen. Wanneer er vervolgens naar de constructen gekeken wordt, valt het op dat het laagste minimum (1.00) is terug te vinden bij het construct EOC. Wat het maximum betreft, valt het op dat de constructen Waarde van interesse, Sociale waarde, Ontwikkelingswaarde, P-O fit en EOC een maximum van 7.00 heeft behaald. Dit betekent dat er respondenten zijn die altijd 'Helemaal akkoord' waren met de stellingen van een bepaald construct. Bij het gemiddelde werd het laagste gemiddelde gevonden bij het construct EOC. Hier was het gemiddelde namelijk 2.86. Het hoogste gemiddelde, namelijk 4.82, werd teruggevonden bij het construct Economische waarde.

Construct	Minimum	Maximum	Gemiddelde
Waarde van interesse	2.00	7.00	4.69
Sociale waarde	2.00	7.00	4.69
Economische waarde	2.20	6.40	4.82
Ontwikkelingswaarde	1.60	7.00	4.62
Toepassingswaarde	1.60	6.80	4.71
P-O fit	1.50	7.00	4.30
EOC	1.00	7.00	2.86

Tabel 5. Minimum, maximum en gemiddelde per construct

3.6. Analyse data

Wat de analyse van de data betreft, zullen er drie onderdelen worden onderzocht. In eerste instantie zal het meetmodel worden onderzocht, vervolgens zal er worden onderzocht worden of de variabelen al dan niet gecorreleerd zijn aan elkaar. Ten slotte zal er gekeken worden of er geen multicollineariteit optreedt.

3.6.1. Analyse meetmodel

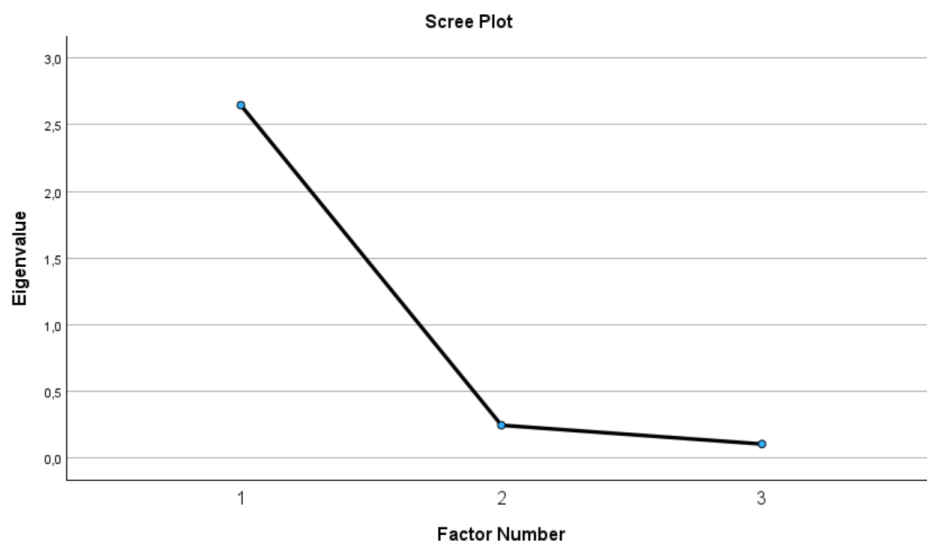
In deze sub-paragraaf zal er dieper worden ingegaan op de analyse van het meetmodel, ook wel het *outer model* genoemd. Binnen deze analyse wordt er ingegaan op de relaties tussen de constructen en de verschillende bijbehorende dimensies. Om deze relaties te kunnen onderzoeken zal er worden ingegaan op drie onderdelen. Eerst zal er worden ingegaan op de unidimensionaliteit, vervolgens op de betrouwbaarheid en ten slotte op de validiteit van het meetmodel. Afhankelijk van of het om een reflectief construct of een formatief construct gaat, zullen er andere testen worden uitgevoerd. Reflectieve constructen staan in functie van latente constructen. Wanneer er veranderingen in het latente construct optreden, zullen deze bijgevolg leiden tot veranderingen in de indicatorvariabelen. Deze indicatoren worden weergegeven door pijlen die vanuit het latente construct naar de indicatorvariabelen wijzen. Formatieve constructen daarentegen bepalen het latente construct. In dit geval zullen veranderingen in de indicatoren het latente construct beïnvloeden. Deze indicatoren worden weergegeven door pijlen die van de indicatorvariabelen naar het latente construct wijzen (Hair et al., 2011). Tabel 6 geeft een overzicht van de constructen, het type construct en welke testen er bijgevolg zullen worden uitgevoerd.

Construct	Type construct	Type test
EOC	Reflectief construct	Unidimensionaliteit Internal consistency reliability Content validity Item validity (outer loadings) Within-method convergent validity
Waarde van Interesse Sociale waarde Economische waarde Ontwikkelingswaarde Toepassingswaarde P-O fit	Formatief construct	Content validity Item validity Discriminant validity

Tabel 6. Type constructen

3.6.1.1. Unidimensionaliteit

Wat het onderzoeken van unidimensionaliteit betreft, verwijst unidimensionaliteit naar één construct dat aan de grondslag ligt van een set van items. Om dit statistisch te kunnen testen bestaat er een tweestapsprocedure. Deze tweestapsprocedure stelt dat een set van items unidimensionaal is als de eerste eigenwaarde van de correlatiematrix groter is dan één én de tweede eigenwaarde kleiner is dan één (Leroi-Werelds et al., 2014). Echter kan deze analyse enkel uitgevoerd worden voor constructen die van een reflectieve aard zijn, met andere woorden enkel voor EOC. Na het uitvoeren van de analyse in SPSS versie 29, bekomt men voor het construct EOC een eerste eigenwaarde van 2.648 en een tweede eigenwaarde van 0.247. Deze waarden kunnen worden teruggevonden in figuur 4, waar het Scree Plot wordt weergegeven



Figuur 4. Scree Plot

3.6.1.2. Betrouwbaarheid

Volgens onderzoek van Malhotra et al. (2020) spreekt betrouwbaarheid over de mate van consistente resultaten die worden geproduceerd wanneer een test meerdere malen wordt uitgevoerd. De betrouwbaarheid van het reflectieve construct, EOC, werd onderzocht door de *internal consistency reliability* te analyseren. Hierbij meet elk item een specifiek aspect van het construct, en de items moeten consistent zijn in wat ze aangeven over het construct. De focus ligt dus op de interne consistentie van de set items die het construct bepalen. In deze thesis zal er gebruik worden gemaakt van de Cronbach's alpha om de *internal consistency reliability* te meten. De Cronbach's alpha dient in deze test een waarde aan te nemen die groter is dan 0.60. Na het uitvoeren van de analyse bekomt men de waarde 0.931. Deze waarde is 0.60 en zelfs groter dan 0.9. Bijgevolg kan er van worden uitgegaan dat er wordt voldaan aan de betrouwbaarheidsvereiste.

3.6.1.3. Validiteit

Voor er over kan worden gegaan op de analyses voor het testen van de hypotheses, worden de items getest op validiteit. De validiteit van een schaal kan worden gezien als de mate waarin de variaties in waargenomen schaalscores de daadwerkelijke verschillen in het gemeten kenmerk tussen objecten weerspiegelen, in plaats van systematische of willekeurige fouten (Malhotra et al., 2020). In deze thesis zullen er vier validiteitstesten worden uitgevoerd, namelijk: *Content validity*, *Item validity*, *Within-method convergent validity* en *Discriminant validity*.

3.6.1.3.1. Content validity

Content validity, ook *face validity* genoemd, is een subjectieve maar ook systematische evaluatie van hoe goed de inhoud van een schaal het meetinstrument vertegenwoordigd. Hierbij controleert de onderzoeker of de schalitems het volledige domein van het te meten construct adequaat dekken (Malhotra et al., 2020). Deze test kan zowel toegepast worden op reflectieve constructen als op formatieve constructen. Bij het bepalen van de items voor de constructen in deze masterthesis, werd er gebruik gemaakt van reeds uitvoerig geteste en gevalideerde schalen uit eerdere onderzoeken. Verder werd ook elk item kritisch onderzocht vooraleer deze toegepast werden.

3.6.1.3.2. Item validity

Item validity geeft de mate weer waarin een set items bij een bepaald construct hoort. Het beoordeelt of elk item daadwerkelijk het construct meet dat het beoogt te meten. Wat reflectieve constructen betreft kan de *item validity* van elk individueel item beoordeeld worden door te bepalen of de relatie tussen elk item en het bijbehorende latente construct groot en significant is. Een waarde groter dan 0.700 wijst op een adequaat niveau, omdat dit suggereert dat het item meer meetvariantie verklaart dan foutvariantie (Leroi-Werelds et al., 2014). Aan de hand van een factoranalyse werden de waarden in tabel 7 gevonden. Elke lading bekomt een waarde groter dan 0.700 en is significant op 1% significantieniveau. Er kan bijgevolg gesteld worden dat er aan de voorwaarde voor *item validity* is voldaan.

Item	Lading
EOC_1	0.902**
EOC_2	0.867**
EOC_3	0.813**

**Significant op 1% significantieniveau

Tabel 7. Outer loadings

Bij formatieve constructen wordt een andere methode gebruikt om itemvaliditeit te beoordelen. In dit geval zal er worden gekeken naar de *item weights*. OM deze item weights te berekenen zal er worden overgegaan tot een Principal Components Analysis (PCA). Wanneer de waarde dicht bij 1 of -1 komt wilt dit zeggen dat er een sterke relatie is met de variabele. Tabel 8 geeft de *item weights* weer per item en construct.

Construct	Item	Item weight
Waarde van interesse	INT_1	0.803
	INT_2	0.875
	INT_3	0.809
	INT_4	0.730
	INT_5	0.716
Sociale waarde	SOC_1	0.841
	SOC_2	0.841
	SOC_3	0.839
	SOC_4	0.887
	SOC_5	0.763
Economische waarde	ECO_1	0.765
	ECO_2	0.747
	ECO_3	0.735
	ECO_4	0.762
	ECO_5	0.760
Ontwikkelingswaarde	ONT_1	0.841
	ONT_2	0.872
	ONT_3	0.851
	ONT_4	0.794
	ONT_5	0.610
Toepassingswaarde	TOE_1	0.764
	TOE_2	0.670
	TOE_3	0.423
	TOE_4	0.713
	TOE_5	0.815
P-O fit	POF_1	0.809
	POF_2	0.868
	POF_3	0.865
	POF_4	0.768

Tabel 8. Item weights

3.6.1.3.3. Within-method validity

Within method convergent validity verwijst naar de mate waarin verschillende indicatoren van hetzelfde construct overeenkomen. Een gebruikelijke maat voor het onderzoek van deze validiteit is de *average variance extracted estimate* (AVE). Er wordt aan deze test voldaan indien de AVE een waarde behaalt die groter is dan 0.50. Indien dit namelijk het geval is wordt het grootste deel van de variatie verklaard door het onderliggende latente construct, in plaats van door meetfouten (Leroi-Werelds et al., 2014). De AVE van het construct EOC bedraagt 0.742, wat wil zeggen dat de variantie wordt verklaard door het onderliggende construct.

3.6.1.3.4. Discriminant validity

Discriminant validity verwijst naar de mate waarin een meting niet correleert met andere constructen waarvan verwacht wordt dat ze verschillen. Hierbij gaat het om het aantonen van een gebrek aan correlatie tussen verschillende constructen (Malhotra et al., 2020). Deze validiteit wordt zowel voor reflectieve constructen als formatieve constructen. Wat reflectieve constructen betreft, wordt er gekeken naar de *Heterotrait-monotrait-ratio of correlations* (HTMT-ratio). Er wordt aan *discriminant validity* voldaan wanneer de HTMT-ratio kleiner is dan 0.850 (Henseler et al., 2015). De HTMT-ratio dient echter wel in een paar van reflectieve constructen te worden getest. Hierdoor is het in dit onderzoek niet mogelijk deze test uit te voeren aangezien er slechts één reflectief construct, namelijk EOC, aanwezig is. Daarom zal het construct EOC met dezelfde methode worden onderzocht als de formatieve constructen. Dit gebeurt aan de hand van betrouwbaarheidsintervallen die aan de hand van volgende formule worden berekend: $[LVS\text{-}correlatie + \text{of} - \sqrt{1/(N - 3)}]$, waarbij N de grootte van de steekproef voorstelt. Hierbij mag er tussen de verschillende constructen geen perfecte correlatie optreden. Dit wil zeggen dat de absolute waarde 1 binnen het betrouwbaarheidsinterval mag vallen (Mackenzie et al., 2005). Wanneer dit niet het geval is, wordt er voldaan aan de voorwaarde voor *discriminant validity*. Tabel 9 geeft een overzicht van de verschillende betrouwbaarheidsintervallen. Uit deze tabel kan worden afgeleid dat er aan de voorwaarde voor *discriminant validity* wordt voldaan.

	P-O fit	Waarde van interesse	Sociale waarde	Economische waarde	Ontwikkelingswaarde	Toepassingswaarde	Employer of Choice
P-O fit							
Waarde van interesse	[0.245;0.477]						
Sociale waarde	[0.501;0.733]		[0.349;0.581]				
Economische waarde	[0.316;0.548]		[0.417;0.649]		[0.313;0.545]		
Ontwikkelingswaarde	[0.475;0.707]		[0.505;0.737]		[0.515;0.747]		[0.574;0.806]
Toepassingswaarde	[0.485;0.717]		[0.315;0.547]		[0.492;0.724]		[0.381;0.613] [0.554;0.786]
Employer of Choice	[0.554;0.786]		[0.393;0.625]		[0.386;0.618]		[0.335;0.567] [0.519;0.751] [0.293;0.525]

Tabel 9. Betrouwbaarheidsintervallen *discriminant validity*

3.6.2. Correlatie

Nu de schalen getest en goedgekeurd zijn op unidimensionaliteit, betrouwbaarheid en validiteit, kan er een correlatiematrix worden gevormd. Twee variabelen zijn gecorreleerd aan elkaar wanneer er een verband is tussen deze twee variabelen. Hierbij hoeft er niet noodzakelijk een oorzakelijk verband te zijn tussen de twee variabelen. In tabel 10 worden de bivariate correlaties tussen de onderzochte variabelen weergegeven.

Uit deze tabel valt af te leiden dat elke waarde die opgenomen werd in dit onderzoek significant positief correleert met de Persoon-Organisatie fit en de Employer of Choice dimensie ($p < 0.001$). Verder valt het ook op dat de Persoon-Organisatie fit en de Employer of Choice dimensie ook significant positief aan elkaar gecorreleerd zijn ($p < 0.001$) (SFU, 2011).

	P-O fit	Waarde van interesse	Sociale waarde	Economische waarde	Ontwikkelingswaarde	Toepassingswaarde	Employer of Choice
P-O fit	1.000						
Waarde van interesse	0.361**	1.000					
Sociale waarde	0.617**	0.465**	1.000				
Economische waarde	0.432**	0.533**	0.429**	1.000			
Ontwikkelingswaarde	0.591**	0.621**	0.631**	0.690**	1.000		
Toepassingswaarde	0.601**	0.431**	0.608**	0.497**	0.670**	1.000	
Employer of Choice	0.670**	0.509**	0.502**	0.451**	0.635**	0.409**	1.000

** significant op 1% significantieniveau

Tabel 10. Correlaties

3.6.3. Multicollineariteit

In deze sub-paragraaf zullen de variabelen getest worden op multicollineariteit. Men spreekt van multicollineariteit wanneer er een staat van hoge onderlinge correlatie is tussen onafhankelijke variabelen (Malhotra et al., 2020). Om te controleren op multicollineariteit wordt de *Variance Inflation Factor* (VIF) gebruikt. Een VIF-waarde moet lager zijn dan vijf om te concluderen dat er geen multicollineariteit aanwezig is (Kim, 2019). In Tabel 11 staan de VIF-waarden voor elk item vermeld. Deze waarden laten zien dat er geen multicollineariteit is, waardoor de variabelen verder gebruikt kunnen worden in de analyse.

Afhankelijke variabele	Onafhankelijke variabele	VIF-score
P-O fit	Waarde van interesse	1.711
	Sociale waarde	1.886
	Economische waarde	1.992
	Ontwikkelingswaarde	3.255
	Toepassingswaarde	2.036
EOC	P-O fit	1.000

Tabel 11. VIF-score

4. Resultaten

4.1. Regressies

In dit hoofdstuk worden de regressiemodellen gerapporteerd met de niet-gestandaardiseerde coëfficiënten (B-waarden), omdat een B-waarde de helling van de lijn tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele aangeeft (Stock & Watson, 2019). Tussen de haakjes worden telkens de standard errors van de regressiecoëfficiënten weergegeven.

Hypothese	Individuele coëfficiënt	Betrouwbaarheidsinterval	Hypothese bevestigd?
H1a: INT → POF	-0.063 (0.111)	[-0.285;0.159]	Nee
H1b: SOC → POF	0.424** (0.149)	[0.128;0.720]	Ja
H1c: ECO → POF	0.058 (0.157)	[-0.256;0.372]	Nee
H1d: ONT → POF	0.229 (0.162)	[-0.095;0.552]	Nee
H1e: TOE → POF	0.345* (0.162)	[0.022;0.668]	Ja
Samenvatting model			
#observaties			77
R ²			0.486
R ² adjusted			0.449
F			13.405**

* en ** staan respectievelijk voor een significantieniveau van 5% en 1%

Tabel 12. Regressietabel P-O fit (OLS B-values)

Dit eerste regressiemodel onderzoekt de invloed van de variabelen Waarde van interesse, Sociale waarde, Economische waarde, Ontwikkelingswaarde en Toepassingswaarde op de P-O fit. Wanneer nieuwe onafhankelijke variabelen worden toegevoegd aan een meervoudig regressiemodel, stijgt de R² of blijft deze gelijk, zelfs als deze nieuwe voorspellers geen verband houden met de doelvariabele en niets toevoegen aan het voorspellend vermogen van het model. Daarom wordt de aangepaste R² gebruikt. De aangepaste R² corrigeert deze fout door alleen te stijgen als de nieuw toegevoegde onafhankelijke variabele daadwerkelijk de nauwkeurigheid van het model verhoogt. Bovendien is de aangepaste R² beter te gebruiken als de steekproef relatief klein is (Stock & Watson, 2019). De gecorrigeerde R² is in dit model relatief gemiddeld tot laag. Het model heeft namelijk een gecorrigeerde R²-waarde van 0.449 wat betekent dat de onafhankelijke variabelen 44.9 procent van de variantie in de P-O fit verklaren. Dit wil zeggen dat er nog andere variabelen zijn die het model verder verklaren. Echter worden de modelprestaties wel als voldoende aangenomen, aangezien de F-statistiek significant is op 1% (F = 13.405; p < 0.001). Dit wil zeggen dat er minimum één regressiecoëfficiënt significant verschillend van nul is (Malhotra et al., 2020).

Wanneer we naar de B-waardes van de verschillende variabelen kijken, valt het op dat de Sociale waarde significant positief is op 1% (0.424; $p = 0.006 < 0.01$) en de Toepassingswaarde significant positief is op 5% (0.345; $p = 0.037 < 0.05$). Hypotheses 1b en 1e kunnen bijgevolg worden geaccepteerd, de Sociale waarde en de Toepassingswaarde hebben gemiddeld een positief effect op de P-O fit (ceteris paribus).

De B-waardes van de andere variabelen worden als niet significant bevonden. Hypotheses 1a, 1c en 1d kunnen vervolgens niet worden geaccepteerd, aangezien de Waarde van interesse, de Economische waarde en de Ontwikkelingswaarde gemiddeld geen significant effect hebben op de P-O fit (ceteris paribus).

Hypothese	Individuele coëfficiënt	Betrouwbaarheidsinterval	Hypothese bevestigd?
H2: POF → EOC	0.889** (0.114)	[0.663;1.115]	Ja
Samenvatting model			
#observaties			77
R ²			0.450
R ² adjusted			0.442
F			61.255**

** significant op 1% significantieniveau

Tabel 13. Regressietabel EOC (OLS B-values)

In het tweede regressiemodel wordt de invloed van de P-O fit variabele onderzocht op EOC. Dit model heeft een gecorrigeerde R² van 0.442, wat wil zeggen dat de variantie voor 44.2% wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen. Ook in dit geval wordt er voldaan aan de modelprestaties aangezien de F-statistiek significant is ($F = 61.255$; $p < 0.001$). Dit geeft aan dat ten minste één regressiecoëfficiënt significant van nul verschilt (Malhotra et al., 2020).

De B-waarde van de variabele P-O fit is significant positief op het 1% significantieniveau (0.889; $p = < 0.001 < 0.01$). Hypothese 2 kan worden geaccepteerd, aangezien de P-O fit gemiddeld een positief significant effect heeft op EOC (ceteris paribus).

4.2. Chow-test

Om te bepalen of het geslacht van de respondent een effect heeft op de variabelen in het model zal er een Multiple Group Analysis (MGA) worden uitgevoerd. Hierbij zal er worden onderzocht of het geslacht van de respondenten als moderator optreedt in het model. Binnen MGA wordt de data opgesplitst voor de twee geslachten. Hierbij wordt hetzelfde model geschat voor zowel mannen als vrouwen, maar ook voor mannen en vrouwen samen (*pooled data*). Hierbij zal er worden gekeken of de modellen al dan niet gelijk zijn qua parameters. Om dit te kunnen testen zal er een Chow-test worden uitgevoerd. Wanneer de parameters gelijk zijn spreekt men over 'coincidence' en is er geen sprake van een moderator effect. Wanneer de parameters niet gelijk zijn, is er wel sprake van een moderator effect.

Voor de Chow-test wordt de volgende formule gehanteerd: $F_{k,n_1+n_2-2k} = \frac{ESS_{pooled} - (ESS_1 + ESS_2)/k}{(ESS_1 + ESS_2)/(n_1 + n_2 - 2k)}$.

- ESS = Error Sum of Squares (van het gehele model, mannen en vrouwen),
- n = groepsgrootte
- k = aantal parameters

De F-waarde wordt vervolgens vergeleken met de kritische waarde uit de F-distributietabel.

Wanneer deze de kritische waarde overschrijdt, zal er een verschil zijn tussen de parameters en zal de variabele geslacht optreden als een moderator. Wanneer deze de waarde niet overschrijdt treedt er geen moderator effect op.

De F-waarde voor de relatie tussen de dimensies van het Employer Brand en de P-O fit is gelijk aan 0.292. Deze waarde is lager dan de kritische waarde van 3.11 op een significantieniveau van 5%. Ook voor de relatie tussen de P-O fit en EOC wordt een waarde gevonden die lager is dan de kritische waarde op 5% significantieniveau ($F = 0.320 < 2.20$). De parameters zijn bijgevolg niet significant verschillend van elkaar, waardoor er geconcludeerd kan worden dat de variabele geslacht geen modererend effect heeft op het model.

4.3. Vergelijking literatuur

Ten eerste blijken de Employer Brand dimensies Waarde van interesse, Economische waarde en Ontwikkelingswaarde geen significant effect te hebben ten opzichte van de P-O fit. Dit is in tegenstelling met het onderzoek van Berthon et al. (2005). In het onderzoek van Berthon et al. (2005) worden deze drie dimensies wel als significant bevonden en worden ze toegevoegd aan de EmpAt schaal, wat de belangrijkste bevinding uit dit onderzoek is. Een mogelijke verklaring voor het resultaat van de Waarde van interesse kan zijn dat afgestudeerde studenten mogelijk een job kiezen die minder binnen hun interesses valt omdat ze nog niet goed weten wat ze willen doen of gewoonweg een eerste werkervaring achter de rug willen hebben. Een mogelijke verklaring voor het resultaat van de Economische waarde kan zijn dat studenten niet direct een bovengemiddeld salaris verwachten te ontvangen. Plakhotnik et al. (2023) verklaren in hun onderzoek dat potentiële werknemers tegen een lager salaris willen werken, wanneer ze de organisatie als aantrekkelijk beschouwen. Ook dit kan een mogelijke verklaring zijn voor de niet significante waarde van de variabele. Wat de Ontwikkelingswaarde betreft, kan een mogelijke verklaring gevonden worden in het feit dat studenten zich bij een eerste werkervaring niet direct wil ontwikkelen, maar gewoonweg de job goed willen uitvoeren. Mogelijk komt zelfontwikkeling pas in een later stadium.

Ten tweede werden de dimensies Sociale waarde en Toepassingswaarde wel als significant bevonden ten opzichte van de P-O fit. Dit komt wel overeen met het onderzoek van Berthon et al. (2005). In dit onderzoek worden de twee dimensies ook als significant bevonden en maken ze bijgevolg ook deel uit van de EmpAt schaal. Verder concludeerde ze in hun studie ook dat de sociale waarde de belangrijkste dimensie is voor het bekomen van een aantrekkelijke werkgever. Sociale waarde betreft de werkomgeving binnen een organisatie. Dit omvat het creëren van een aangename werkomgeving, het onderhouden van goede relaties met collega's en het zorgen voor een vrolijke sfeer. Het onderzoek van Berthon et al. (2005) werd uitgevoerd in Australië, waar bedrijven vaak een platte organisatiestructuur hebben en de communicatie eerder informeel verloopt. Dit kan verklaren waarom sociale waarde in hun onderzoek zo belangrijk is. In het onderzoek van Tanwar et al. (2019) wordt de relatie tussen de dimensie werkcultuur en de P-O fit ook als significant ondervonden. Dit onderzoek werd uitgevoerd in India, waar werkgevers sterk inzetten op het welzijn van de werknemers indien zij in ruil loyaal zijn aan de organisatie. Een mogelijke verklaring voor beide dimensies kan gevonden worden in het idee dat pas afgestudeerde studenten voor een organisatie willen werken waar ze graag werken, er een leuke omgng heerst en ze hun vaardigheden kunnen toepassen. Dit wordt ook bevestigd door onderzoek van Plakhotnik et al. (2023). Zij stellen dat studenten waarde hechten aan een organisatie die wat terug doet voor de maatschappij en hen de mogelijkheid geeft om wat ze geleerd hebben toe te passen.

Ten derde werd er gedurende dit onderzoek de nadruk gelegd op de vraag of de P-O fit positief gerelateerd is aan EOC, en bijgevolg een mediërende rol speelt tussen de dimensies van het Employer Brand en de P-O fit. Tanwar et al. (2019) vinden in hun onderzoek dat de P-O fit een volledig mediërende rol speelt tussen de dimensies van het Employer Brand en EOC. In dit onderzoek kan er gesteld worden dat de P-O fit een positieve significante relatie heeft ten opzichte

van EOC. Echter hebben enkel de Sociale waarde en de Toepassingswaarde een significant effect op de P-O fit, en kan er in dit geval niet over een volledige mediatie gesproken worden, maar eerder over geen gedeeltelijke mediatie.

Ten slotte gaat de laatste deelvraag over of er al dan niet een verschil bestaat tussen de perceptie van mannelijke en vrouwelijke respondenten omtrent de dimensies, P-O fit en EOC. Zo wordt er in het onderzoek van Bellou et al. (2015) en Ronda et al. (2021) vermelding gemaakt van de genderroltheorie die stelt dat mannen en vrouwen verschillend worden gesocialiseerd en dat er bijgevolg verschillen zouden bestaan tussen mannen en vrouwen wat betreft het vinden van een ideale job. Deze hypothese wordt echter niet geaccepteerd. Zo wordt er geen significant verschil gevonden voor de parameters binnen het model voor de verschillende geslachten. Bijgevolg kan er gesteld worden dat de variabele geslacht geen moderator is binnen het model.

5. Management implicaties

In deze paragraaf zullen enkele implicaties worden toegelicht die aan de hand van de bevindingen uit dit onderzoek mogelijk in de praktijk kunnen worden toegepast. Zo zullen recruiters en human resource managers met de vergaarde informatie mogelijk in staat zijn om meer studenten aan te trekken die zich in het laatste jaar van hun opleiding bevinden. Hierbij zullen deze recruiters en human resource managers dan ook een voordeel kunnen vergaren ten opzichte van concurrenten in de 'war for talent'. Een kanttekening die hierbij gemaakt kan worden is dat de resultaten van dit onderzoek in de loop der jaren mogelijk zullen veranderen. Zo zullen de jonge mensen van de toekomst mogelijk andere prioriteiten stellen, en zal de 'war for talent' bijgevolg ook veranderen.

In eerste instantie is het belangrijk dat een organisatie rekening houdt met het feit dat laatstejaarsstudenten veel belang hechten aan het sociale aspect van een organisatie. Laatstejaarsstudenten zijn op zoek naar een organisatie waar ze een goede relatie kunnen opbouwen met collega's en leidinggevendenden. Ze willen in een vrolijke en aangename werkomgeving terecht komen waar ze worden gesteund en aangemoedigd door hun collega's. Een organisatie zal zich bijgevolg moeten focussen op dit sociale aspect wanneer ze laatstejaarsstudenten wensen aan te trekken.

Een tweede aspect wat als belangrijk werd bevonden in dit onderzoek, was de mate van toepassingsmogelijkheden. Studenten willen tewerkgesteld worden in een organisatie die klantgericht en humanitair is. Ze willen dat de organisatie iets terug doet voor de maatschappij, dat ze binnen deze organisatie worden geaccepteerd voor wie ze zijn en het gevoel krijgen dat ze erbij horen. Verder wensen studenten ook in de mogelijkheid te zijn anderen binnen de organisatie iets bij te leren en tegelijkertijd ook vaardigheden te verwerven die ze in het verdere verloop van hun carrière kunnen toepassen. Organisaties die studenten wensen aan te trekken dienen ook met deze dimensies rekening te houden.

Naast deze twee dimensies speelt het creëren van een fit tussen de werkzoekende studenten en de organisatie ook een zeer belangrijke rol in het wervingsproces. Om deze fit te kunnen creëren is het belangrijk dat persoonlijkheidskenmerken van deze studenten overeenstemmen met de normen, waarden en identiteit van de organisatie. Wanneer dit het geval is en men een fit met een organisatie ervaart, zal deze organisatie bovenaan de lijst met potentiële werkgevers waarvoor studenten willen werken verschijnen. In dit geval zal de kans groter zijn dat een student voor deze organisatie kiest, en zal de kans dat de student de organisatie als een favoriete werkgever ziet ook groter zijn.

Ten slotte heeft dit onderzoek duidelijk gemaakt dat het differentiëren van het Employer Brand op basis van geslacht niet nodig is. Zowel mannelijke als vrouwelijke respondenten zullen de dimensies van het Employer Brand en of er al dan niet een fit is met de werkgever niet evalueren op basis van wat hun geslacht is of op basis van kenmerken van een bepaald geslacht. Ze zullen beide evalueren op basis van wat zij als persoon belangrijk vinden.

6. Limieten onderzoek en suggesties toekomstig onderzoek

In de laatste paragraaf van deze masterthesis zal er een korte reflectie worden gemaakt van de limieten van dit onderzoek. Vervolgens zullen er omtrent deze limieten ook enkele suggesties worden gemaakt voor toekomstig onderzoek.

Een eerste limiet van dit onderzoek heeft te maken met de omvang van het onderzoek. Dit onderzoek telt 77 bruikbare respondenten met een grote variatie aan studierichtingen. Echter zijn het aantal respondenten per studierichting eerder beperkt, waardoor de resultaten mogelijk zeer uiteenlopend kunnen zijn. Hierdoor kan er mogelijk een probleem ontstaan met de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Toekomstig onderzoek kan mogelijk de omvang van het onderzoek vergroten en het aantal respondenten dat eenzelfde studierichting volgt bijgevolg ook vergroten. Hierdoor kan er onderzocht worden of gelijkenissen of verschillen bestaan tussen verschillende studierichtingen en hebben de resultaten van het onderzoek mogelijk een hogere generaliseerbaarheid.

Een tweede limiet van dit onderzoek kan worden gevonden in het feit dat de respondenten een random organisatie kregen aangewezen uit een lijst van gekende organisaties. Deze random organisatie lag vervolgens aan de basis van het beantwoorden van de stellingen. Hierbij bestaat de mogelijkheid dat de respondenten een organisatie kregen die ze wel kende, maar waar de respondent mogelijk moeite had zich in te leven een jobaanbieding te verkrijgen van deze organisatie. Zo kan het bijvoorbeeld het geval zijn dat hun studierichting niet relevant was voor de organisatie, of dat de respondent mogelijk een specifieke job associeerde met de organisatie die voor hun niet relevant leek. Toekomstig onderzoek kan dit vermijden door lijsten met organisaties te ontwikkelen die specifiek voor bepaalde studierichtingen bedoeld zijn om inlevingsvermogen te vergroten. Zo kunnen ze respondenten per studierichting bevragen. Een andere mogelijkheid is om een fictief bedrijf te verzinnen, waar de respondent zich vervolgens moet inbeelden dat zijn/haar studierichting relevant is voor de organisatie.

Een derde limiet heeft te maken met de doelgroep van het onderzoek. In dit onderzoek werden enkel studenten bevraagd die zich in het laatste jaar van hun opleiding bevinden. Toekomstig onderzoek kan de doelgroep vergroten door ook studenten in het midden van hun opleiding reeds te bevragen. Verder kan de doelgroep ook worden uitgebreid met werknemers. Aangezien deze mensen reeds over werkervaring beschikken, kunnen zij mogelijk andere dimensies belangrijk vinden. In dit geval kan er ook onderzoek worden gedaan naar interne Employer Branding en niet enkel naar externe Employer Branding.

Een laatste suggestie met betrekking tot toekomstig onderzoek is om het model dat gebruikt werd in deze thesis mogelijk uit te breiden. Dit kan enerzijds door mogelijke dimensies van het Employer Brand toe te voegen aan het model, of dimensies minder algemeen te benaderen en eerder

specifiek te benaderen. In dit onderzoek werden de dimensies uit het onderzoek van Berthon et al. (2005) toegepast in het model van Tanwar et al. (2019). Hierbij kunnen er mogelijk andere dimensies worden gevonden in de literatuur of door middel van diepte-interviews met respondenten die relevant kunnen zijn voor het onderzoek. Vervolgens is het ook mogelijk om andere mediators toe te voegen aan het model. Tanwar et al. (2019) gaf hierbij het voorbeeld van de sociale identiteit, het psychologisch contract of reputatie van de organisatie. Ten slotte kunnen er ook enkele modererende effecten worden toegevoegd, zoals het niveau van het behaalde diploma, om te onderzoeken of dit een effect heeft op het model.

Referentielijst

- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bellou, V., Rigopoulou, I., & Kehagias, J. (2015). Employer of choice: does gender matter? *Gender in Management: An International Journal*, 30(8), 613-634.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of organizational Excellence*, 24(3), 57-68.
- Chaudhary, R. (2018). Can green human resource management attract young talent? An empirical analysis. Paper presented at the Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship.
- Chişu, E. (2020). The Importance of Employer Branding in Recruiting Young Talents. *Postmodern Openings*, 11(3), 220-230.
- Drury, P. (2016). Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 29-31.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- 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.
- Garver, M., Goffnett, S. P., Divine, R., Williams, Z., & Davis, C. (2019). Analysis of the Job Preferences for Undergraduate Supply Chain Students. Garver, MS, Goffnett, SP, Divine, RL, Williams, Z., Davis, C.(2019). Analysis of the job preferences of undergraduate supply chain students. *Operations and Supply Chain Management: An International*, 12(1).
- Ghielen, S, De Cooman, R & Sels, L (2021) The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30:2, 292-304
- Groza, M. D., Zmich, L. J., & Groza, M. P. (2022). Growing the talent pool: How sponsorship of professional sales programs enhances employer branding. *Journal of Marketing Education*, 44(1), 72-84.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139– 151.
- Hauswald, H., Hack, A., Kellermanns, F. W., & Patzelt, H. (2016). Attracting new talent to family firms: who is attracted and under what conditions? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 963-989.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. doi:10.1007/s11747-014-0403-8

- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean journal of anesthesiology*, 72(6), 558-569. doi:10.4097/kja.19087
- Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15.
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M. K., & Swinnen, G. (2014). Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: a multi-setting empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 430-451. doi:10.1007/s11747-013-0363-4
- 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.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology: An International Review*, 90(4), 710-730.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2020). *Marketing Research: Applied Insight* (6th edition). New Jersey: Pearson.
- Plakhotnik, M. S., Shmaytser, K. S., & Feofilov, K. A. (2023). How attractive are internship advertisements to prospective applicants? A mixed-method examination through the lens of employer branding. *Education+ Training*, 65(1), 126-145.
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European journal of marketing*, 48(1/2), 218-236.
- Randstad. (2024). Randstad employer brand research 2024. Retrieved from https://www.randstad.be/s3fs-media/be/public/2024-04/Randstad_Employer_Brand_Research_2024-NL.pdf
- Ronda, L., & Azanza, G. (2021). Employer femvertising: Women empowerment in employer brand messages. *International Journal of Communication*, 15, 514-544.
- Saini, G. K., & Jawahar, I. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, 24(7), 636-657
- SFU (2011). Chapter 8: Multicollinearity [Web log post]. Simon Fraser University. Retrieved: December 5, 2022, from: <http://www.sfu.ca/~dsignori/buec333/lecture%2016.pdf>
- Stock, J. H., & Watson, M. W. (2019). *Introduction to Econometrics* (Global Edition). New Jersey: Pearson.
- Styvén, M. E., Näppä, A., Mariani, M., & Natarajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290-298.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799-823.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. doi:10.1111/ijmr.12121
- Vlaanderen (2023, november). Aantal ontvangen en openstaande vacatures. Geraadpleegd op 31 januari 2023, van <https://www.vlaanderen.be/vlaamse-regering/vlaamse-veerkracht/dashboard-vlaamse-veerkracht/inclusieve-groei/aantal-ontvangen-en-openstaande-vacatures>

- Wallace, M., Lings, I., & Cameron, R. (2012). Industry branding: attracting talent to weaker profile industries. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 483-502.
- Yen, C.-L. (2017). The tradeoff between fit perceptions across recruitment stages by new job seekers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2610-2628.

Bijlagen

Bijlage 1: voorbeeld enquête



Beste student

Ik ben Arno Schonkeren student Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. In het kader van mijn masterthesis doe ik onderzoek naar dimensies die studenten, in het laatste jaar van hun opleiding, belangrijk vinden in de zoektocht naar een eerste werkgever. Hierbij ben ik geïnteresseerd in wat jij belangrijk vindt aan een eerste werkgever.

Het invullen van deze vragenlijst zal ongeveer 10 minuten van in beslag nemen. Er zijn dus geen juiste of foute antwoorden en de verwerking van de resultaten gebeurt volstrekt anoniem.

Alvast bedankt om deze vragenlijst in te vullen.
Arno Schonkeren



Door onderstaand vakje aan te vinken gaat u ermee akkoord dat uw antwoorden in geaggregeerde vorm en geanonimiseerd gebruikt worden voor een onderzoek aan de UHassel. U kunt de vragenlijst, indien u dat wenst, op elk ogenblik verlaten.

☐ Ik ga akkoord en neem deel aan dit onderzoek

☐ Ik ga niet akkoord en neem niet deel aan dit onderzoek





Duid elke organisatie aan die u kent uit onderstaande lijst (meerdere antwoorden mogelijk)

Bpost
Cegeka
Coca Cola Belgium
Colruyt
Deloitte
H.Essers
Ikea
Janssen Pharmaceutica
KBC
Telenet
Nike
NMBS
Philips
Universiteit Hasselt
Vlaamse overheid



Stel je voor: je bent deze zomer klaar met je opleiding en Coca Cola Belgium benadert je. Ze nodigen je uit voor een kennismakingsgesprek en bieden je mogelijk een job aan. Wat is je impressie van Coca Cola Belgium als werkgever? Houdt dit in je achterhoofd wanneer je de stellingen in deze enquête beantwoord.





Is het interessant om voor de organisatie te werken?

Beoordeel de onderstaande stellingen door de gekozen organisatie in het achterhoofd te houden.

Ik denk dat Coca Cola Belgium een organisatie is die ...

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Innovatieve producten en/of diensten ontwikkelt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Overkomt als een organisatie waar innovatieve, meedenkende werknemers werken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Waarde hecht aan en gebruik maakt van creativiteit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Producten en/of diensten van hoge kwaliteit ontwikkelt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spannende werkomgeving aanbiedt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Welke sociale voordelen biedt de organisatie me?

Beoordeel de onderstaande stellingen door de gekozen organisatie in het achterhoofd te houden.

Ik denk dat Coca Cola Belgium een organisatie is waarbinnen ...

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Ik een goede relatie met collega's zal hebben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik een goede relatie met leidinggevenden zal hebben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Collega's me zullen steunen en aanmoedigen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik in een leuke werkomgeving terecht zal komen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik in een vrolijke werkomgeving terecht zal komen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Biedt de organisatie me economische voordelen?

Beoordeel de onderstaande stellingen door de gekozen organisatie in het achterhoofd te houden.

Ik denk dat Coca Cola Belgium een organisatie is die me ...

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Over het algemeen een aantrekkelijk compensatiepakket zal aanbieden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Een bovengemiddeld basissalaris zal aanbieden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Werkzekerheid zal bieden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Goede promotie-opportunities zal aanbieden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Praktische ervaringen tussen afdelingen door zal aanbieden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Kan ik me ontwikkelen binnen de organisatie?

Beoordeel de onderstaande stellingen door de gekozen organisatie in het achterhoofd te houden.

Ik denk dat Coca Cola Belgium een organisatie is die ...

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Me meer zelfvertrouwen geeft als ik voor hen werk.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Me een goed gevoel geeft als ik voor hen werk.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Carrière-bevorderende ervaringen zal aanbieden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Een springplank voor toekomstig werk kan zijn.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn werk erkent en apprecieert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Laat de organisatie me mijn ervaringen en capaciteiten toepassen?

Beoordeel de onderstaande stellingen door de gekozen organisatie in het achterhoofd te houden.

Ik denk dat Coca Cola Belgium een organisatie is die ...

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Me de mogelijkheid geeft om anderen iets te leren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Me de mogelijkheid geeft hetgeen ik geleerd heb, buiten de organisatie toe te passen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Klantgericht is.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Humanitair is en iets terug doet voor de maatschappij.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Me accepteert en me het gevoel geeft dat ik erbij hoor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Voel ik een fit of connectie tussen mezelf en de organisatie?

Beoordeel de onderstaande stellingen door de gekozen organisatie in het achterhoofd te houden.

Ik denk dat Coca Cola Belgium een organisatie is waarbinnen ...

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Mijn capaciteiten van nut kunnen zijn voor de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Werknemers zijn die hetzelfde denken als ik.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn manier van werken past binnen die van de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn persoonlijkheid overeenkomt met het imago van de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Is de organisatie een favoriete werkgever?

Beoordeel de onderstaande stellingen door de gekozen organisatie in het achterhoofd te houden.

Ik denk dat Coca Cola Belgium een organisatie is ...

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Die mijn eerste keuze als werkgever is.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die het meest aantrekkelijk voor mij is.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Waarvoor ik graag wil werken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wat is uw geslacht?

Man ☐

Vrouw ☐

Andere ☐

Welke studierichting volg je momenteel?

Architectuur ☐

Biologie ☐

Biomedische wetenschappen ☐

Chemie ☐

Educatieve master ☐

Fysica ☐

Handelsingenieur

Handelswetenschappen

Industriële wetenschappen

Informatica

Mobiliteitswetenschappen

Rechten

Revalidatiewetenschappen en kinesitherapie

Toegepaste economische wetenschappen

Wiskunde

Andere