



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Employer branding en knelpuntenberoepen

Sharissa Vermierdt

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Employer branding en knelpuntenberoepen

Sharissa Vermierdt

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

1. Woord vooraf

Deze masterthesis werd geschreven ter afronding van mijn masteropleiding Handelswetenschappen, met de afstudeerrichting Marketing Management, aan de Universiteit Hasselt. Het onderzoek richt zich op het thema employer branding bij knelpuntberoepen, waarbij de nadruk ligt op de effectiviteit en de perceptie van werkgeverscommunicatie in sectoren waar een tekort aan gekwalificeerde werknemers heerst. Daarnaast heb ik de kwalitatieve onderzoeksmethoden, die ik tijdens mijn studie heb verworven, kunnen toepassen, wat heeft bijgedragen aan mijn verdere ontwikkeling als onderzoeker. Ik hoop dat de opgedane kennis uit deze thesis organisaties kan helpen om hun employer brand beter af te stemmen op de realiteit en werknemerspercepties om zo hun positie te versterken in knelpuntsectoren

Het schrijven van deze thesis kende zowel vlotte als moeilijke momenten. Er waren perioden waarin het werk bijna vanzelf ging, maar ook tijden waarin het proces minder vlot verliep. Gelukkig kon ik in deze moeilijke momenten rekenen op de steun van mensen uit mijn omgeving. In dit voorwoord wil ik dan ook graag de mensen bedanken die me tijdens dit traject geholpen en ondersteund hebben.

Allereerst wil ik mijn dank uitspreken aan mijn promotor, Prof. dr. Koen Van Laer en mijn begeleider, de heer Tim Gielens, voor hun begeleiding tijdens dit traject. Hun begeleiding en expertise waren van onschatbare waarde voor het uitvoeren van dit onderzoek. Dankzij hen kon ik mijn thesis met vertrouwen voortzetten en afronden.

Daarnaast wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun en motivatie. Zij stonden altijd klaar met advies, moed en aanmoediging. Ook hebben zij mij geholpen om in contact te komen met verschillende respondenten voor interviews, wat essentieel was voor mijn onderzoek.

Tot slot wil ik de respondenten bedanken die de tijd hebben genomen om deel te nemen aan de interviews. Hun bereidheid om hun ervaringen te delen, heeft dit onderzoek verrijkt, en zonder hun medewerking zou deze thesis niet tot stand zijn gekomen.

Sharissa Vermierdt
Diepenbeek
4 juni 2025

2. Samenvatting

Titel: Employer branding en knelpuntberoepen

Afstudeerrichting: Marketing Management

Voornaam: Sharissa

Promotor: Prof. Dr. Koen Van Laer

Naam: Vermierdt

Begeleider: De heer Tim Gielens

Opleiding: Handelswetenschappen

De Vlaamse arbeidsmarkt kampt met een structureel tekort aan geschikte kandidaten voor bepaalde functies. Deze zogenaamde *knelpuntberoepen* zijn jobs waarvoor het erg moeilijk is om mensen te vinden met de juiste opleiding of motivatie. Denk aan beroepen in de zorg, logistiek, retail of administratie. Deze problematiek wordt versterkt door demografische trends, zoals vergrijzing, een lage instroom van jongeren en door mismatches tussen onderwijs en praktijk. In 2024 telde Vlaanderen 241 officiële knelpuntberoepen. Voor organisaties wordt het daardoor steeds moeilijker om vacatures in te vullen en medewerkers te behouden.

Eén van de manieren waarop bedrijven proberen zich te onderscheiden en aantrekkelijk te maken voor werknemers, is via *employer branding*. Dat is de manier waarop een organisatie zich presenteert als werkgever, via bijvoorbeeld sociale media, jobbeurzen, advertenties of sollicitaties. Een sterke employer brand moet het juiste talent aantrekken én zorgen dat huidige medewerkers gemotiveerd blijven. Toch blijkt uit eerdere onderzoeken dat er vaak een verschil bestaat tussen het beeld dat een organisatie naar buiten brengt en hoe werknemers de job en werkomgeving echt ervaren. Zo'n kloof kan het vertrouwen aantasten en leiden tot teleurstelling, demotivatie of zelfs ontslag.

Hoewel employer branding traditioneel vooral vanuit het perspectief van de organisatie wordt onderzocht, ligt in dit onderzoek de focus net op hoe werknemers in knelpuntberoepen deze employer branding zelf ervaren en interpreteren. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook: **"Hoe ervaren werknemers in knelpuntberoepen de employer branding van hun organisatie?"** Om die vraag te beantwoorden, werden vier deelvragen opgesteld:

- 1) Wat zijn de verwachtingen van werknemers in knelpuntberoepen bij aanvang van hun functie?
- 2) In welke mate stemt de gecommuniceerde employer branding overeen met de daadwerkelijke werkervaring?
- 3) Welke aspecten van employer branding beïnvloeden de werkervaring het meest?
- 4) Hoe kan employer branding beter afgestemd worden op de realiteit?

Om bovenstaande vragen te beantwoorden, werd er een uitgebreide literatuurstudie gevoerd. De literatuurstudie biedt een brede theoretische basis voor de masterproef. Eerst wordt het concept knelpuntberoepen toegelicht, met aandacht voor de context, kenmerken en uitdagingen. Vervolgens wordt employer branding gedefinieerd en uitgewerkt aan de hand van drie centrale componenten: de employee value proposition, externe communicatie en interne verankering. Daarna wordt ingezoomd op de verwachtingen en ervaringen van werknemers in knelpuntberoepen. Er wordt ook stilgestaan bij de rol van employer branding bij rekrutering, evenals de kloof tussen het gecommuniceerde werkgeversbeeld en de werkelijke beleving op de werkvloer. Tot slot reikt de

literatuur aanbevelingen aan om employer branding geloofwaardiger en effectiever te maken, met onder meer het belang van transparantie en realistische jobvoorstellingen.

Vervolgens werd er een kwalitatief onderzoek gevoerd waarbij empirische data werden verzameld. Hierbij werden semigestructureerde interviews afgenomen met zeven werknemers in knelpuntberoepen uit uiteenlopende sectoren. Via deze gesprekken werd nagegaan welke verwachtingen zij hadden bij de start van hun job, hoe ze de communicatie van hun werkgever ervaarden en in welke mate dit overeenkwam met de werkelijke werksituatie. Het theoretisch kader omvat onder andere:

- 1) Employer branding als strategisch proces (Backhaus & Tikoo, 2004);
- 2) Het model van bedoelde, waargenomen en feitelijke HR-praktijken (Wright & Nishii, 2008), dat helpt verklaren waarom communicatie niet altijd leidt tot de bedoelde werkervaring.

Uit de interviews bleek dat werknemers bij aanvang van hun functie duidelijke verwachtingen hebben. Deze zijn deels gevormd door externe communicatie van de organisatie: vacatures, websites, sociale media, maar evenzeer door persoonlijke voorkeuren, eerdere werkervaringen en persoonlijke behoeften. Typische verwachtingen zijn: begeleiding bij opstart, haalbare werkdruk, ontwikkelingskansen, een goede werk-privébalans en een ondersteunende werkomgeving. De gecommuniceerde employer branding wekt dus bepaalde verwachtingen op, die sterk bepalend zijn voor hoe medewerkers hun job aanvankelijk benaderen.

Bij de vergelijking tussen verwachtingen en realiteit valt op dat de werkdruk over het algemeen correct werd voorgesteld, terwijl sfeer en bedrijfscultuur vaak positiever werden ervaren dan vooraf gedacht. Dit toont aan dat employer branding niet per definitie te rooskleurig is. In sommige gevallen wordt net te weinig positief gecommuniceerd. Toch zijn er ook situaties waarin er een merkbare kloof ontstaat, bijvoorbeeld op het vlak van opvolging, doorgroeiperspectieven of flexibiliteit.

Wat betreft de impact op de werkervaring blijkt dat vooral HRM-praktijken die sterk verbonden zijn met het werkgeversmerk bepalend zijn voor hoe werknemers hun job beleven. Vooral erkenning en waardering, zowel informeel als via formele beloningsmechanismen, werden als cruciaal ervaren. Ook collegialiteit, autonomie, duidelijke communicatie, flexibiliteit en de aanwezigheid van HR-initiatieven (zoals onboarding of teamactiviteiten) bleken belangrijk. Wanneer deze aspecten aansluiten op het geschetste beeld in de employer branding, voelen werknemers zich meer gewaardeerd, betrokken en geneigd om langer te blijven. Als ze ontbreken, ontstaat er wrijving tussen het imago van de organisatie en de werkelijke ervaring.

Ten slotte gaven respondenten verschillende suggesties om de employer branding meer in lijn te brengen met de realiteit. Zo pleitten zij voor meer transparantie en eerlijkheid in communicatie over werkomstandigheden, bijvoorbeeld via Realistic Job Previews waarin zowel positieve als uitdagende aspecten aan bod komen. Ook continue begeleiding en het expliciet maken van doorgroeitrajecten werden genoemd als verbeterpunten. Daarnaast stelden werknemers voor om medewerkers actiever te betrekken bij het vormgeven van het werkgeversmerk, zodat de communicatie authentiek en geloofwaardiger wordt. Deze aanbevelingen tonen aan dat werknemers niet alleen kritische observaties hebben, maar ook constructief willen meedenken over hoe hun organisatie aantrekkelijker én eerlijker kan communiceren naar potentiële collega's.

Deze studie draagt bij aan het bestaande onderzoek naar employer branding door de focus te verleggen van het organisatieperspectief naar de werknemer zelf. In het bijzonder binnen de context van knelpuntberoepen, waar het tekort aan personeel structureel en sectoroverschrijdend is, biedt deze invalshoek nieuwe inzichten. Deze studie belicht de geloofwaardigheid en effectiviteit van employer brandingstrategieën door te onderzoeken hoe werknemers de communicatie en beloften van hun werkgever ervaren in verhouding tot hun dagelijkse werkpraktijk. De resultaten versterken bestaande theoretische modellen zoals dat van Wright & Nishii (2008), door concreet te illustreren hoe de kloof tussen bedoelde en waargenomen praktijken zich manifesteert op de werkvloer. Bovendien toont het onderzoek aan dat de consistentie tussen employer branding en de daadwerkelijke werkervaring niet alleen belangrijk is voor het aantrekken van nieuwe werknemers, maar ook een bepalende rol speelt in hun retentie, motivatie en tevredenheid. Deze elementen zijn bijzonder relevant in sectoren met een hoge uitstroom of moeilijk in te vullen functies.

Deze studie kent enkele beperkingen die van belang zijn bij de interpretatie van de resultaten. De empirische analyse is gebaseerd op een kleine steekproef, waardoor per sector slechts één of twee respondenten werden bevraagd. Dit beperkt de representativiteit van de bevindingen. Daarnaast is er in de bestaande literatuur weinig aandacht voor de ervaringen van werknemers in knelpuntberoepen met betrekking tot employer branding; beschikbare studies richten zich vooral op het werkgeversperspectief, wat de vergelijking bemoeilijkt. Ook de gekozen steekproefmethode, purposeful sampling, heeft invloed: hoewel deze methode diepgaande inzichten biedt, bestaat het risico op subjectieve selectie. Bovendien werden geen werkgevers of HR-verantwoordelijken geïnterviewd, waardoor het perspectief van de organisatie ontbreekt. Toekomstig onderzoek kan deze beperkingen ondervangen door meer respondenten per sector te betrekken, aanvullende doelgroepen zoals VDAB, leidinggevenden en HR-professionals te bevragen, en eventueel een kwantitatieve aanpak te hanteren. Aangezien het aantal knelpuntberoepen voortdurend verandert, blijft dit een relevant en actueel thema voor verder onderzoek.

Deze studie levert concrete aanbevelingen op voor organisaties die actief zijn binnen knelpuntsectoren. Een eerste implicatie is het belang van voortdurende investering in employer branding. Employer branding is geen eenmalige campagne, maar een doorlopend proces dat afgestemd moet worden op veranderende contexten en behoeften op de werkvloer. In een krappe arbeidsmarkt is een sterk en geloofwaardig werkgeversmerk essentieel.

Daarnaast onderstrepen de resultaten de noodzaak om het perspectief van de werknemer structureel te integreren. Organisaties moeten actief luisteren naar hun medewerkers via feedbackmomenten en dialoog, zodat discrepanties tussen het gewenste en het ervaren werkgeversbeeld tijdig kunnen worden gedetecteerd en bijgesteld. Dit sluit aan bij het belang van 'perceived HR practices' zoals beschreven door Wright & Nishii (2008): beleid is pas effectief als het ook zo wordt beleefd.

Tot slot is het cruciaal dat employer branding breed gedragen wordt in de organisatie. Niet alleen HR of marketing, maar ook leidinggevenden en collega's moeten het werkgeversmerk uitdragen in hun dagelijkse handelen. Enkel dan kan employer branding bijdragen aan motivatie, retentie en een duurzaam personeelsbeleid in knelpuntsectoren.

3. Inhoud

1.	Woord vooraf.....	1
2.	Samenvatting	2
3.	Inhoud	5
4.	Probleemstelling	8
5.	Literatuurstudie	10
5.1	Inleiding.....	10
5.2	Knelpuntberoepen	11
5.2.1	Begrip en context	11
5.2.2	Kenmerken en uitdagingen.....	13
5.3	Employer branding.....	14
5.3.1	Definitie.....	14
5.3.1.1	De drie componenten van employer branding	17
5.3.1.2	De bouwstenen van een succesvol employer brand.....	18
5.3.1.3	Evolutie	23
5.3.1.4	Voordelen.....	24
5.4	Werknemerservaringen en employer branding.....	25
5.5	Employer branding en rekrutering.....	26
5.6	De kloof tussen employer branding en realiteit	28
5.7	Verbeteringen	30
5.8	Conclusie.....	31
6.	Onderzoeksplan	32
6.1	Onderzoeksvragen	32
6.2	Methodologie	33
6.2.1	Soort onderzoek	33
6.2.2	Literatuurstudie	34
6.2.3	Onderzoeksmethode	34
7.	Resultaten.....	40
7.1	Werknemersverwachtingen voor indiensttreding	40
7.1.1	Redenen om te solliciteren	40
7.1.2	Verwachtingen rond ondersteuning en begeleiding	41

7.1.3	Verwachtingen rondom werkdruk	42
7.1.4	Verwachtingen rondom werk-privébalans	43
7.1.5	Verwachtingen rond doorgroeimogelijkheden.....	44
7.1.6	Verwachtingen rondom opleidingskansen	44
7.1.7	Verwachtingen rondom sfeer en cultuur	45
7.1.8	Verwachtingen rond erkenning en waardering.....	45
7.2	Overeenstemming tussen employer branding en werkelijke ervaring	46
7.2.1	Ondersteuning en begeleiding	46
7.2.2	Werkdruk.....	47
7.2.3	Work-life balance	49
7.2.4	Doorgroeimogelijkheden	49
7.2.5	Opleiding - en bijscholingskansen	50
7.2.6	Ervaringen rondom sfeer en cultuur	52
7.2.7	Erkenning en waardering	52
7.3	Aspecten van employer branding die invloed hebben op de werkervaring.....	54
7.3.1	Waardering en erkenning	54
7.3.2	Collegialiteit en onderlinge steun	54
7.3.3	Autonomie en flexibiliteit	56
7.3.4	Beloningspakket en extra voordelen	56
7.3.5	HR-initiatieven en activiteiten	58
7.4	Verbeteringen in employer branding om beter aan te sluiten op de werkervaring	58
7.4.1	Werkzekerheid en visie	59
7.4.2	Transparantie over flexibiliteit en werkdruk	60
7.4.3	Aandacht voor werk-privébalans	61
7.4.4	Begeleiding en ondersteuning.....	61
7.4.5	Loopbaanontwikkeling en motivatie	62
7.4.6	Communicatie	62
7.4.7	Employer branding differentiëren	63
8.	Discussie	65
8.1	Bijdrage aan de literatuur	65
8.2	Theoretische implicaties	65

8.2.1	Belang van employer branding voor werkervaring	66
8.2.2	Ondersteuning en begeleiding	66
8.2.3	Werkdruk.....	66
8.2.4	Sfeer en cultuur.....	67
8.2.5	Erkenning en waardering	67
8.2.6	Werk-privébalans.....	68
8.2.7	Doorgroeimogelijkheden	69
8.2.8	Opleidingskansen.....	69
8.2.9	Besluit.....	70
8.3	Beperkingen en suggesties verder onderzoek	70
8.4	Praktische implicaties.....	72
9.	Conclusie	73
10.	Bibliografie.....	75
11.	Bijlagen	85
11.1	Interviewleidraad.....	85

4. Probleemstelling

In een steeds krappere wordende arbeidsmarkt wordt het voor bedrijven moeilijker om de juiste mensen aan te trekken en te behouden. Getalenteerde werknemers zijn cruciaal voor organisaties die concurrerend willen blijven, zeker in sectoren waar medewerkers rechtstreeks bijdragen aan het product of de dienstverlening (Beechler & Woodward, 2009; Holm & Hutsch, 2016). Het is herhaaldelijk aangetoond dat de prestaties van individuele werknemers of kleine teams een aanzienlijke impact kunnen hebben op de winstgevendheid van bedrijven (Beechler & Woodward, 2009; Holm & Hutsch, 2016). Door de schaarste aan gekwalificeerde kandidaten is er een zogenaamde “war for talent” ontstaan, waarbij organisaties strijden om het beste talent aan te trekken en te behouden (Beechler & Woodward, 2009; Holm & Hutsch, 2016).

Onderzoek naar knelpuntberoepen is daarom van groot belang. Deze beroepen worden gekenmerkt door structurele mismatches tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt (VDAB, 2025). Ze zijn moeilijk in te vullen omdat werkgevers systematisch moeite hebben om gekwalificeerde kandidaten te vinden (Knelpuntberoep, n.d.). In 2024 had ongeveer 40% van de beroepen in Vlaanderen een knelpuntkarakter (Nws, 2024). Volgens het jaarlijkse onderzoek van de VDAB, de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, blijft het uiterst moeilijk om bepaalde profielen te vinden. De oorzaken van deze schaarste zijn uiteenlopend, zoals een daadwerkelijk tekort aan geschikt talent, maar vaak gaat het om een combinatie van factoren. Zo wijzen Berckhout et al. (2007) op structurele trends als ontgroening en vergrijzing. Ontgroening verwijst naar het dalende aandeel jongeren in de bevolking, terwijl vergrijzing wijst op een toename van het aandeel ouderen. De meest recente lijst van knelpuntberoepen bevat 241 functies, zeven meer dan het jaar ervoor (Nws, 2024). Dit betekent echter niet dat functies buiten de knelpuntberoepen altijd eenvoudig in te vullen zijn (Knelpuntberoepenlijst | VDAB, n.d.).

In deze context wordt employer branding steeds belangrijker. Het gaat om hoe werkgevers zich positioneren en onderscheiden op de arbeidsmarkt (Holm & Andersson Hutsch, 2016). Een sterke employer brand vergroot de aantrekkingskracht op gekwalificeerde kandidaten en versterkt het concurrentievoordeel (Wat Is Employer Branding En Waarom Is Het Belangrijk?, n.d.). Het helpt organisaties niet alleen om nieuw talent aan te trekken, maar ook om huidige medewerkers te behouden (Holm & Andersson Hutsch, 2016).

Echter, er bestaat vaak een kloof tussen het merkbild dat organisaties uitdragen en de daadwerkelijke ervaring van medewerkers. Cross (2020) beschrijft hoe deze discrepantie een impact heeft op het psychologisch contract, dat Rousseau (1989) omschrijft als de impliciete verwachtingen en verplichtingen tussen werkgever en werknemer. Bij een schending van dit contract, bijvoorbeeld door een misleidend werkgeversmerk, neemt het vertrouwen af, daalt de werktevredenheid en stijgt de intentie om de organisatie te verlaten (Robinson & Rousseau, 1994). Dit benadrukt het belang van transparante en authentieke werkgeverscommunicatie.

Een manier om deze kloof te verkleinen is het gebruik van Realistic Job Previews (RJPs), die kandidaten een realistisch beeld geven van de functie, inclusief zowel positieve als negatieve

aspecten (Team, 2022). RJP's kunnen de verwachtingen van nieuwe medewerkers beter afstemmen op de realiteit, wat leidt tot hogere tevredenheid en lagere uitstroom (Backhaus & Tikoo, 2004). Recent onderzoek toont aan dat 72% van de werknemers "verrassing of spijt" ervaart na de start van een nieuwe functie (VidCruiter, 2024), wat de noodzaak van accurate communicatie benadrukt. Door RJP's en het psychologisch contract goed te beheren, kunnen bedrijven vroegtijdig vertrek voorkomen en de retentie verbeteren (Shore & Tetrick, 1994). Daarom is het belangrijk dat employer branding niet louter gestoeld is op beloften aan potentiële kandidaten, maar juist op authentieke, door medewerkers gedragen ervaringen. Het is essentieel voor organisaties om een authentiek en consistent werkgeversmerk te ontwikkelen, dat niet alleen nieuwe talenten aantrekt, maar ook de tevredenheid en retentie van bestaande medewerkers bevordert (Het Employer Brand Model: Een Gids Voor Werkgevers | JIBSER, n.d.). Valkenburg (2025) benadrukt dat organisaties hun employer brand moeten bouwen op echte verhalen van werknemers, zeker in een tijd waarin sociale media snel discrepanties blootleggen.

Hoewel employer branding al vaak is onderzocht in relatie tot rekrutering en retentie (Monteiro et al., 2020), vertrekt dit onderzoek meestal vanuit het perspectief van de werkgever en niet van de werknemer. Er is weinig aandacht voor hoe medewerkers zelf de employer branding ervaren, vooral binnen sectoren met knelpuntberoepen (Theurer et al., 2018). Dat is opvallend, aangezien zij bij uitstek in staat zijn om de geloofwaardigheid en effectiviteit van de gecommuniceerde werkgeversbelofte te beoordelen.

Deze masterproef wil de leemte in de literatuur opvullen door te focussen op het werknemersperspectief binnen employer branding in sectoren met knelpuntberoepen. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook: "Hoe ervaren werknemers in knelpuntberoepen de employer branding van hun organisatie?" Er wordt geen sectorspecifieke vergelijking gemaakt, maar gezocht naar een breed begrip van hoe employer branding wordt ervaren in uiteenlopende werkcontexten. Daarbij wordt gekeken naar diverse groepen werknemers: recent afgestudeerden, medewerkers die eerder stage liepen bij het bedrijf en intern doorgroeiden.

Het theoretisch kader van deze studie is gebaseerd op Backhaus & Tikoo (2004), die employer branding beschrijven als een samenspel tussen externe positionering en interne organisatiecultuur. Daarnaast wordt het strategic HRM process model van Nishii & Wright (2008) gebruikt, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen de bedoelde, waargenomen en feitelijke HR-praktijken. Het psychologisch contract van Rousseau (1989) vormt eveneens een belangrijke invalshoek om de gevolgen van discrepanties tussen verwachting en realiteit te analyseren. Door deze theoretische lens toe te passen, beoogt dit onderzoek inzicht te geven in hoe employer branding effectief kan bijdragen aan het aantrekken én behouden van medewerkers in knelpuntberoepen. De resultaten kunnen organisaties helpen om hun employer branding beter af te stemmen op de werkelijke beleving van (potentiële) medewerkers. Door deze afstemming te verbeteren, kunnen zij hun aantrekkelijkheid als werkgever versterken, vacatures sneller invullen en duurzame arbeidsrelaties opbouwen in sectoren met structurele personeelstekorten.

5. Literatuurstudie

5.1 Inleiding

De strijd om talent is een terugkerend onderwerp binnen het domein van human resource management. Bijna wekelijks verschijnen er rapporten en analyses die wijzen op een groeiend tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten, wat wordt gezien als een bedreiging voor het voortbestaan van bedrijven (Postulka, 2022). Deze tekorten leiden tot bezorgdheid over het feit dat arbeid steeds minder beschikbaar wordt als productiefactor. Omdat menselijk kapitaal schaarser wordt, zijn werkgevers genoodzaakt om allerlei inspanningen te leveren om werknemers aan te trekken en zich te onderscheiden van concurrenten (Postulka, 2022).

De zogenoemde War for Talent wordt beschouwd als een van de grootste uitdagingen van deze tijd en zal de arbeidsmarkt en het ondernemerschap in de komende jaren blijven beïnvloeden. Tegelijk zijn er ook critici die het bestaan van een structureel tekort aan talent in twijfel trekken. Toch lijkt het inzetten van maatregelen om als aantrekkelijke werkgever over te komen een gangbare aanpak geworden in deze voortdurende strijd om geschikte medewerkers (Postulka, 2022).

Een strategie die ondersteuning kan bieden in de strijd om talent is het inzetten van Employer Branding. Volgens Rampl en Kenning (2014) vormt Employer Branding een essentieel onderdeel van het bredere beleid dat organisaties hanteren binnen hun humanresourcestrategie. Employer branding is essentieel voor het aantrekken en behouden van talent, met name in knelpuntberoepen waar de concurrentie om gekwalificeerde werknemers bijzonder groot is (Backhaus & Tikoo, 2004). De effectiviteit van de employer branding van een organisatie wordt sterk beïnvloed door de mate waarin de gecommuniceerde waarden overeenkomen met de werkelijke werkomstandigheden (Backhaus & Tikoo, 2004).

Er is uitgebreid onderzoek gedaan naar employer branding, waaronder studies van Backhaus en Tikoo (2004) en Lievens en Slaughter (2016). Deze onderzoeken belichten onder meer hoe employer branding een geïntegreerd onderdeel vormt van bredere HRM-strategieën, en hoe beide elkaar versterken: een sterk werkgeversmerk kan het succes van HRM-beleid vergroten, terwijl goed uitgewerkte HRM-praktijken op hun beurt bijdragen aan de geloofwaardigheid van het werkgeversimago. Daarnaast wordt employer branding steeds belangrijker in het licht van de toenemende schaarste aan menselijk kapitaal. Deze literatuurstudie analyseert bestaande wetenschappelijke inzichten om een helder beeld te krijgen van dit onderzoeksdomein.

Deze literatuurstudie is opgebouwd uit verschillende thematische delen die samen een kader scheppen voor het onderzoek naar employer branding binnen knelpuntberoepen. De eerste paragraaf bespreekt het concept knelpuntberoepen, met daarbij aandacht voor de definities, context, typische kenmerken en de structurele uitdagingen die gepaard gaan met deze arbeidsmarktkrapte. In de tweede paragraaf staat employer branding centraal. Hier worden definities, het belang voor organisaties, de belangrijkste componenten en bouwstenen, de evolutie van het concept en de voordelen van een sterk employer brand besproken. Vervolgens wordt in de derde paragraaf de link

gelegd tussen employer branding en de werkervaring van werknemers, waarbij onderzocht wordt hoe deze twee elkaar beïnvloeden. De vierde paragraaf behandelt de relatie tussen employer branding, rekrutering en andere HRM-strategieën. Daarna wordt ingezoomd op de mogelijke kloof tussen het gecommuniceerde werkgeversimago en de feitelijke werkervaring, en de impact daarvan op zowel werknemer als organisatie. Tot slot worden in de laatste paragrafen suggesties tot verbetering besproken en volgt een samenvattende conclusie.

5.2 Knelpuntberoepen

5.2.1 Begrip en context

In het hedendaagse arbeidsmarktdiscours is er nogal wat verwarring rond begrippen als 'knelpuntberoepen' en 'knelpuntvacatures'. Zoals eerder aangehaald kan een knelpuntberoep worden bestempeld als een beroep waarvan de vacatures moeilijk kunnen worden ingevuld. Het zijn met andere woorden beroepen waarvoor moeilijk - op basis van een aantal criteria - geschikte werknemers gevonden worden. Een knelpunt mag evenwel niet worden gelijkgesteld aan een tekort aan arbeidskrachten met juiste kwalificaties aangezien er verschillende redenen kunnen zijn voor een knelpunt naast een tekort. Een knelpuntvacature betreft dan weer een vacature die niet gemakkelijk ingevuld kan worden. Voor één beroep kunnen er verschillende vacatures zijn (De Cuyper et al., 2008).

Ondanks de relevantie van het onderwerp, zijn er, voor zover ik weet, weinig wetenschappelijke studies rondom knelpuntberoepen in België. De grootste databron rondom dit onderwerp is de lijst van knelpuntberoepen in Vlaanderen. Die lijst is in de jaren '90 geïntroduceerd door de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB). Het doel was om werkzoekenden beter te begeleiden naar functies waar er een structureel tekort aan arbeidskrachten is. In de loop der tijd werd deze lijst steeds meer gedetailleerd, met een jaarlijkse update van de beroepen waarin werkgevers de grootste moeilijkheden ondervinden om geschikte kandidaten te vinden. De lijst is sindsdien een belangrijk instrument geworden om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter op elkaar af te stemmen, met een focus op knelpuntberoepen die vaak moeilijk in te vullen zijn (*VDAB Doorheen de Jaren | VDAB, z.d.*). De lijst van knelpuntberoepen bestaat dus al enkele decennia en kreeg in de loop der jaren meer gewicht. In de jaren '90 werden de eerste lijsten gepubliceerd, maar die waren nog beperkt. Later in de jaren 2000 werden de lijsten geformaliseerd en opgenomen in beleidsmaatregelen, zoals subsidies voor opleidingen in knelpuntberoepen. De lijst dient niet alleen als informatiebron, maar ook als basis voor maatregelen zoals het aanbieden van herscholingsprogramma's of het promoten van bepaalde opleidingen (*VDAB Doorheen de Jaren | VDAB, z.d.*).

Het bepalen van de knelpuntberoepen en het samenstellen van de knelpuntberoepenlijst gebeurt in verschillende stappen. Eerst wordt een statistische analyse uitgevoerd op basis van de VDAB-vacaturedatabank. Hierbij worden verschillende statistische indicatoren gebruikt om een lijst samen te stellen van zogenaamde 'potentiële knelpuntberoepen'. Deze beroepen worden geïdentificeerd door te kijken naar trends in vacatures en tekorten op de arbeidsmarkt. Daarna wordt advies

ingewonnen bij VDAB-experten. De lijst met potentiële knelpuntberoepen wordt voorgelegd aan inhoudelijke deskundigen binnen de VDAB, die hun expertise inzetten om de lijst te verfijnen en verder te beoordelen. Ten slotte wordt advies van sectororganisaties ingewonnen door de lijst van potentiële knelpuntberoepen te bespreken met de relevante sectororganisaties. Deze organisaties dragen bij aan de beoordeling en verfijning van de lijst op basis van hun specifieke kennis van de sector.

Het aantal knelpuntberoepen in Vlaanderen is niet vast in de tijd en varieert jaarlijks, afhankelijk van de economische situatie en de vraag naar specifieke vakken. In 2024 telde de lijst 241 knelpuntberoepen, wat een lichte stijging is ten opzichte van 2023 (Knelpuntberoepenlijst | VDAB, n.d.). De VDAB verwacht dat de lichte stijging de komende jaren zal aanhouden door de vergrijzing, die in bepaalde sectoren, waaronder de zorg, sterk speelt. 'Hoewel het afgelopen jaar minder vacatures werden gemeld, verandert dat voorlopig weinig aan de structurele mismatch op de arbeidsmarkt', klinkt het (Eelbode, 2024). Deze trend lijkt zich aan te houden aangezien het aantal knelpuntberoepen, de beroepen waarvoor werkgevers het moeilijkst personeel vinden, ook in 2025 verder aandikt in Vlaanderen. Dat blijkt uit de nieuwe lijst van de arbeidsbemiddelaar VDAB, waarop 251 beroepen staan, tien meer dan vorig jaar (Lamote, 2025).

Knelpuntberoepen zijn er in meer dan 20 sectoren. Onder de knelpuntberoepen vallen veel vacatures met technische functies. Er is een sterke vraag naar technici, zoals industriële installateurs en onderhoudsmecanici. In de bouwsector zijn er nog steeds moeilijkheden bij het aanwerven van loodgieters, elektriciens en gespecialiseerde arbeiders voor onderhoud en renovatie (VDAB, 2024). De IT-sector blijft een groot tekort aan informatici en IT-gerelateerde profielen ervaren, een trend die versterkt is door de versnelde digitalisering tijdens de COVID-19-crisis. Hierdoor blijft er een constante vraag naar ICT-profielen (Ghewij, 2019). Ook andere sectoren, zoals het onderwijs en horeca kampen met een aanhoudend tekort aan personeel (VDAB, 2024). De meest bekende sectoren zijn de gezondheidszorg en sociale dienstverlening. Zij hebben te maken met tekorten aan diverse profielen, waaronder artsen, verpleegkundigen en verzorgend personeel (Heilmann, 2010). Ook in de transport- en logistieke sector blijven er moeilijkheden bestaan bij het vinden van geschikte kandidaten voor functies als voertuigenbestuurders. Ten slotte zijn er ook binnen de administratieve en financiële sector knelpunten voor functies zoals boekhouders en juristen (VDAB, 2024). Het valt bovendien op dat er ook beroepen met een eenvoudiger vaardigheidsniveau op de lijst staan, zoals fruitplukkers en wegenwerkers.

Gezien de brede waaier aan sectoren waarin knelpuntberoepen voorkomen, werd er bij de selectie van respondenten bewust gekozen voor een gevarieerde samenstelling. Er werd niet enkel gefocust op de klassieke voorbeelden zoals de zorg of het onderwijs, maar ook op minder vaak onderzochte beroepen zoals kapster, winkelmedewerker en functies binnen de logistiek en financiële dienstverlening. Deze keuze maakt het mogelijk om employer branding te analyseren vanuit uiteenlopende werkcontexten, vaardigheidsniveaus en sectorale uitdagingen.

5.2.2 Kenmerken en uitdagingen

Knelpuntberoepen ontstaan doorgaans door een combinatie van drie hoofdoorzaken: kwantitatieve tekorten, kwalitatieve tekorten, en specifieke arbeidsomstandigheden. Bij een kwantitatief tekort is het aantal beschikbare werkzoekenden op de arbeidsmarkt simpelweg te laag (Holm & Andersson Hutsch, 2016). Een kwalitatief tekort doet zich voor wanneer er wel werkzoekenden zijn, maar zij niet beschikken over de juiste vaardigheden of ervaring. Dit is vaak het gevolg van een mismatch tussen het onderwijs en de vereisten op de werkvloer. Daarnaast kunnen onaantrekkelijke arbeidsomstandigheden of een zwak imago van het beroep of de sector ertoe leiden dat mensen geen interesse tonen in bepaalde functies (Ghewij, 2019).

Werkgevers gebruiken het vaardighedentekort vaak als reden voor het niet invullen van vacatures (Cappelli, 2012). Cappelli (2012) stelt dat dit regelmatig te maken heeft met onrealistische eisen die werkgevers stellen, bijvoorbeeld het verlangen naar een 'perfecte' kandidaat die nauwelijks bestaat. Hierdoor blijven veel functies ongevuld, ondanks een potentieel beschikbare arbeidsreserve. Aanvullend op Cappelli's analyse laat het onderzoek van Harvard Business School en Accenture zien dat veel werkgevers hun vacatures steeds vaker voorzien van hogere diplomavereisten dan feitelijk nodig is voor het werk (Fuller et al., 2017). Dit fenomeen, ook wel "degree inflation" genoemd, zorgt ervoor dat kandidaten met voldoende relevante vaardigheden en werkervaring worden uitgesloten, simpelweg omdat zij niet over het gevraagde diploma beschikken. Hierdoor blijven veel vacatures onnodig lang openstaan en wordt de beschikbare arbeidsreserve onvoldoende benut (Fuller et al., 2017).

Volgens De Cuyper et al. (2008) kunnen de oorzaken van knelpuntvacatures worden onderverdeeld in vier categorieën: vraagzijde, aanbodzijde, intermediairen, en omgevingsfactoren. Aan de vraagzijde spelen zowel de aard van de functie als het personeelsbeleid een rol. Slechte arbeidsvoorwaarden, onregelmatige werktijden, een zwak imago van de sector, en overgekwalficeerde eisen vormen belangrijke obstakels. Ook het gebrek aan investeringen in interne opleiding maakt het moeilijk om geschikte kandidaten te vinden (Lambrechts et al., 2000).

Aan de aanbodzijde spelen inkomensprikkels een rol: in België loont het soms financieel niet om (weer) aan het werk te gaan. Ook geografische mobiliteit speelt mee, waarbij regionale werkloosheid en beperkte verplaatsingsbereidheid de invulling van vacatures bemoeilijken. Verder zijn er werkzoekenden die wel beschikbaar zijn, maar niet actief zoeken, of niet beschikken over de juiste kwalificaties, zoals diploma's of sollicitatievaardigheden (De Cuyper et al., 2008).

Intermediairen, zoals de VDAB of private bureaus, spelen een belangrijke rol, maar kunnen onbedoeld knelpunten versterken. Zo kan het 'lock-in' effect optreden: deelname aan opleidingen of trajecten verlengt soms de werkloosheid, zeker als de trajecten lang zijn. Een studie van Bollens en Heylen (2006) toont aan dat een VDAB-traject gemiddeld 11,7 maanden duurt. Ook de toeleiding naar trajecten verloopt niet altijd vlot: gebrekkige communicatie of afstemming kan ervoor zorgen dat werkzoekenden niet effectief bereikt worden (Cortebeek et al., 2000).

Een andere grote oorzaak is het tekortschietende onderwijsbeleid, dat onvoldoende inspeelt op de behoeften van de arbeidsmarkt. Er is te weinig focus op vraaggerichte opleidingen; werkgevers geven aan dat de huidige opleidingen vaak niet goed aansluiten op de vereiste vaardigheden. De VDAB erkent dit probleem in haar jaarlijkse evaluaties.

Omgevingsfactoren zoals de conjunctuur en demografische evoluties spelen eveneens een rol. In periodes van economische groei stijgt het aantal vacatures en daalt het aantal werkzoekenden per vacature, wat de spanning op de arbeidsmarkt vergroot. Door vergrijzing en een daling van de jonge beroepsbevolking wordt de vervangingsvraag groter: de voorbije jaren is het aantal mensen op beroepsactieve leeftijd in Vlaanderen met 190.000 gedaald. Bovendien is er nog steeds een te hoge ongekwalificeerde uitstroom uit het onderwijs, wat het aanbod aan inzetbare jongeren beperkt.

Door technologische vooruitgang veranderen de vaardigheidseisen snel, waardoor het moeilijk is om geschikte kandidaten te vinden die meteen inzetbaar zijn. Tegelijk verwachten werkzoekenden steeds meer: naast een goed loon zijn werk-privébalans en extralegale voordelen belangrijke elementen in hun keuzeproces. Ook concurrentie met andere sectoren is een uitdaging: sectoren die betere voorwaarden kunnen bieden, trekken sneller talent aan.

Samengevat tonen zowel de oorzaken als de uitdagingen van knelpuntberoepen aan dat dit een complex en gelaagd fenomeen is. Alleen via een geïntegreerde aanpak waarin beleid, onderwijs, werkgevers en intermediairen samenwerken, kan men structurele oplossingen vinden.

5.3 Employer branding

5.3.1 Definitie

Het is van belang voor organisaties met knelpuntberoepen om een sterk employer brand te ontwikkelen, omdat dit hen kan helpen werknemers aan te trekken en te behouden (Cable & Turban, 2003). De laatste jaren is het alsmaar belangrijker geworden vanwege de krapte op de arbeidsmarkt (Ghewij, 2019). In de wetenschappelijke literatuur bestaat echter geen eenduidige definitie van employer branding. Verschillende auteurs hanteren uiteenlopende omschrijvingen en accenten, wat wijst op een gebrek aan consensus over de invulling van het concept. Hierdoor blijft employer branding een veelzijdig en complex begrip, dat moeilijk in een enkele, allesomvattende definitie te vatten is (Holm & Andersson Hutsch, 2016).

Backhaus en Tikoo (2004) definiëren employer branding als een strategisch proces waarbij een organisatie zich onderscheidt als aantrekkelijke werkgever door een duidelijk en consistent beeld te communiceren aan zowel interne als externe doelgroepen. Deze definitie benadrukt dat employer branding verder gaat dan louter HRM, en ook marketing- en communicatiestrategieën omvat. Daarmee positioneren zij employer branding vooral binnen het marketingdomein, waarin de organisatie zichzelf als merk neerzet om een concurrentievoordeel te behalen in de arbeidsmarkt.

Moroko en Uncles (2008b) beschrijven employer branding als alle inspanningen die een bedrijf levert om aan huidige en toekomstige werknemers te laten zien dat het een aantrekkelijke werkplek is.

Deze uitleg is breder en eenvoudiger dan die van Backhaus en Tikoo (2004). Moroko en Uncles leggen vooral de nadruk op de praktische kant van employer branding, terwijl Backhaus en Tikoo duidelijk maken dat het ook een strategisch en marketinggericht proces is.

Anderen definiëren employer branding dan weer als een tweerichtingsproces, waarbij zowel de externe communicatie als de interne werkervaring van invloed zijn op het succes van het merk (Berckhout et al., 2007). Het externe werkgeversmerk verwijst naar het werkgeversimago van een organisatie. Dit zijn de beelden en associaties die buitenstaanders hebben over de organisatie als werkgever. Het interne werkgeversmerk is de identiteit en cultuur van de organisatie. Dit gaat over hoe insiders, zoals medewerkers, de organisatie als werkgever ervaren. Externe employer branding wordt dan beschouwd als een synoniem voor employer image management (Lievens & Slaughter, 2016).

Naast de verschillende definities van employer branding bespreekt de literatuur ook aanverwante begrippen die het concept verder verduidelijken en verdiepen. Een eerste begrip is employer brand equity, verwijst naar de waarde van het werkgeversmerk. Deze waarde wordt vaak gemeten aan de hand van vier dimensies: merkloyaliteit, merkbekendheid, merkassociaties en waargenomen kwaliteit (Aaker, 1991). Deze dimensies leveren elk op verschillende manieren waarde op voor de organisatie, zoals het vergroten van medewerkersbinding, het verbeteren van de aantrekkelijkheid als werkgever en het versterken van het concurrentievoordeel op de arbeidsmarkt (Berthon et al., 2005). Employer brand equity staat in nauwe relatie tot employer branding, dat het strategische proces beschrijft waarmee deze waarde wordt opgebouwd en onderhouden (Berthon et al., 2005; Lievens en Slaughter, 2016). Daarnaast is ook het begrip employer image, het externe beeld dat van een organisatie als werkgever bestaat, van belang (Lievens en Highhouse, 2003). Verder spelen organizational culture en organizational identity een rol in hoe het werkgeversmerk intern wordt ervaren en vorm krijgt (Alvesson, 2012; Hatch en Schultz, 2002). Door deze begrippen in samenhang te bekijken ontstaat een meer geïntegreerd beeld van employer branding als een multidimensionaal en strategisch fenomeen.

In de context van knelpuntberoepen wordt employer branding steeds meer gezien als een manier om organisaties te helpen zich te onderscheiden en aantrekkelijker te maken voor talent in een krappe arbeidsmarkt (Berckhout et al., 2007). Om employer branding te gebruiken als een instrument om de organisatie te positioneren als een topwerkgever op de arbeidsmarkt, moet de ontwikkeling van het employer brand "beginnen met een duidelijk begrip van het bedrijfsdoel en de waarden, aangezien deze kernaspecten van de bedrijfsethos in alles wat de organisatie zegt en doet, weerspiegeld moeten worden" (Mosley, 2014).

Hoewel de definities van employer branding sterk overeenkomen in hun focus op het aantrekken en behouden van talent, verschillen ze op enkele belangrijke dimensies. Zo ligt bij Backhaus & Tikoo (2004) de nadruk op reputatie en communicatie richting werknemers, terwijl Moroko & Uncles (2008) employer branding vooral benaderen als een verzameling praktische inspanningen, zonder expliciete focus op strategie of planning. Berckhout et al. (2007) en Lievens & Slaughter (2016) maken bovendien een onderscheid tussen externe en interne branding, waarbij het verschil tussen perceptie

(imago) en identiteit (cultuur) centraal staat. Mosley (2014) benadrukt ten slotte het belang van waarden en missie als fundament voor een geloofwaardige en consistente employer brand. De definities verschillen dus voornamelijk op de dimensies focus (reputatie, imago, identiteit, waarden), richting (intern vs. extern) en doel (aantrekken, behouden, positioneren).

Auteur(s)	Definitie	Focus
Backhaus & Tikoo (2004)	Employer branding is een strategisch proces waarbij een organisatie zich onderscheidt als aantrekkelijke werkgever door een duidelijk en consistent beeld te communiceren aan zowel interne als externe doelgroepen.	Reputatie & communicatie
Moroko & Uncles (2008)	Employer branding is de som van de inspanningen van een bedrijf om aan het huidige en toekomstige personeel duidelijk te maken dat het een aantrekkelijke werkplek is.	Praktische inspanningen
Berckhout et al. (2007); Lievens & Slaughter (2016)	Employer branding wordt omschreven als een tweerichtingsproces waarbij zowel de externe communicatie als de interne werkervaring bepalend zijn voor het succes van het werkgeversmerk.	Richting: intern VS extern
Mosley (2014)	Employer branding begint met een duidelijk begrip van het bedrijfsdoel en de waarden, aangezien deze kernaspecten van de bedrijfsethos in alles wat de organisatie zegt en doet weerspiegeld moeten worden.	Waarden en missie

Tabel 1: Definities van het concept Employer Branding

Binnen deze masterproef, die zich richt op de ervaringen van werknemers in knelpuntberoepen rondom employer branding, wordt gekozen voor de definitie van Backhaus en Tikoo (2004). Deze definitie benadrukt employer branding als een strategisch proces waarbij een organisatie zich onderscheidt als aantrekkelijke werkgever door een duidelijk en consistent beeld te communiceren aan interne en externe doelgroepen. Dit strategische perspectief is essentieel voor het begrijpen van

de wisselwerking tussen de gecommuniceerde werkgeversbelofte en de daadwerkelijke werkervaring van werknemers.

5.3.1.1 De drie componenten van employer branding

Het proces van employer branding kan worden onderverdeeld in drie componenten: de employee value proposition (EVP), externe marketing en interne marketing.

De eerste component is de employee value proposition (EVP) die de organisatie creëert. Dit vormt de basis voor het merk, aangezien het de belangrijkste boodschap is die het merk zal overbrengen. De EVP heeft als doel te reflecteren wat de medewerkers op een eerlijke manier door hun werkgever wordt geboden (Holm & Andersson Hutsch, 2016). De kenmerken van de employee value proposition (EVP) moeten terugkomen in zowel het corporate brand als het employer brand. Wanneer de EVP goed wordt onderhouden, vormt het een belangrijke motor voor betrokkenheid, ondersteunt het de inhoud van rekruteringsboodschappen en -communicatie, en helpt het bij het bepalen van strategische HR-prioriteiten (Pawar & Charak, 2014). Backhaus en Tikoo (2004) en Barrow en Mosley (2005) beschrijven beide de kerncomponenten van de Employee Value Proposition (EVP), waarbij ze grote overlap tonen in de belangrijkste elementen. Zo benoemen beide bronnen het belang van compensatie en beloningen, zoals salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, evenals de noodzaak van carrièreontwikkeling via opleidingen en doorgroeimogelijkheden. Daarnaast leggen ze nadruk op de werkplek en organisatiecultuur als cruciale factoren voor het aantrekken en behouden van talent. Ook het bieden van werk-privébalans komt in beide definities terug, waarbij Barrow en Mosley (2005) expliciet de flexibiliteit in werktijden en werkplek benoemen. Een belangrijk verschil is dat Backhaus en Tikoo (2004) expliciet aandacht besteden aan zingeving en de maatschappelijke betekenis van werk, een aspect dat bij Barrow en Mosley (2005) meer impliciet aanwezig is binnen de organisatiecultuur. Beide bronnen benadrukken ook het belang van het werkgeversimago en de reputatie als onderdeel van de EVP. Over het algemeen vullen de twee perspectieven elkaar aan en bieden ze samen een breed en praktisch kader voor het begrijpen van de EVP.

De tweede component is externe marketing, waarbij de organisatie haar Employee Value Proposition (EVP) communiceert aan potentiële medewerkers, wervingsbureaus en andere externe doelgroepen om nieuw talent aan te trekken (Backhaus & Tikoo, 2004). Deze vorm van marketing helpt de organisatie zich te onderscheiden in een competitieve arbeidsmarkt door een herkenbaar en aantrekkelijk werkgeversimago neer te zetten (Ambler & Barrow, 1996). Daarnaast ondersteunt externe marketing het versterken van het bedrijfsmerk door de EVP consistent en geloofwaardig uit te dragen, wat bijdraagt aan het opbouwen en behouden van een positieve reputatie als werkgever (Backhaus & Tikoo, 2004).

Ten slotte betreft de derde component interne marketing, waarbij de belofte van de EVP in het employer brand naar de medewerkers binnen de organisatie wordt gecommuniceerd en geïmplementeerd in de cultuur van de organisatie (Backhaus en Tikoo, 2004). Het doel is dat medewerkers zich betrokken voelen bij de kernwaarden en de richting van het bedrijf, en dat ze als 'interne klanten' worden gezien die gemotiveerd en ondersteund worden om het merk uit te dragen (Grönroos, 1990; Backhaus en Tikoo, 2004). Deze interne focus sluit aan bij de definities van

Berckhout et al. (2007) en Lievens & Slaughter (2016), die het belang van zowel interne als externe branding benadrukken.

5.3.1.2 De bouwstenen van een succesvol employer brand

Lievens & Highhouse (2003) presenteerden het instrumenteel-symbolische kader voor rekruteringsonderzoek. Een succesvol employer branding is volgens hen opgebouwd uit twee belangrijke componenten: het instrumentele en het symbolische aspect. Het instrumentele aspect verwijst naar de objectieve kenmerken van een organisatie of functie, zoals salaris, arbeidsvoorwaarden en de inhoud van de functie. De instrumentele kenmerken die verband houden met het werkgeversimago kunnen verschillen tussen functies en organisaties.

Het symbolische aspect daarentegen gaat over de meer subjectieve kenmerken, zoals de reputatie van de organisatie en de manier waarop deze wordt gezien door anderen. Dit aspect is afhankelijk van de persoonlijke percepties van de betrokkenen. Beide dimensies kunnen de aantrekkelijkheid van een organisatie als werkgever beïnvloeden, maar doorgaans heeft het symbolische aspect een grotere invloed. Organisaties kunnen zich op dit gebied gemakkelijker onderscheiden van hun concurrenten (Lievens & Highhouse, 2003)

Volgens Moroko & Uncles (2008) onderscheiden succesvolle employer brands zich door drie belangrijke kenmerken. Ten eerste zijn ze bekend en zichtbaar op de arbeidsmarkt, waardoor potentiële werknemers het merk makkelijk herkennen. Ten tweede spreken ze (potentiële) werknemers aan door relevantie: dit betekent dat het employer brand aansluit bij de behoeften en waarden van de doelgroep en voordelen biedt die voor hen belangrijk zijn. Ten derde bieden ze resonantie, wat inhoudt dat het employer brand een emotionele connectie creëert en diepere weerklank vindt bij potentiële werknemers. Daarnaast zorgen succesvolle employer brands voor een consistente ervaring, waarbij de beloften van het merk overeenkomen met de daadwerkelijke werkervaring binnen de organisatie. Door strategisch te investeren in employer branding kunnen organisaties zo hun concurrentiepositie versterken en de juiste talenten aantrekken en behouden in een uitdagende arbeidsmarkt (Moroko & Uncles, 2008).

Veel bedrijven strijden om het aantrekken van potentiële werknemers. Om het wervingsproces zowel effectief als rendabel te maken, moeten organisaties authentieke employer brands ontwikkelen, promoten en uitdragen. Volgens Mičák & Mičudová (2018) is talentwerving een cruciale activiteit binnen de levenscyclus van een medewerker, aangezien werknemers de meest waardevolle activa van een bedrijf zijn. Bedrijven investeren veel tijd en geld in het zoeken naar de "beste en slimste" mensen. Een goede match tussen persoon en organisatie tijdens het wervingsproces, evenals betrokkenheid, welzijn en loyaliteit van medewerkers, dragen bij aan een sterk employer brand (Tanwar & Kumar, 2019; Alves et al., 2020; Behrends et al., 2020; Benrass-Noailles & Viot, 2021). Volgens Cattermole (2019) omvat de medewerkerslevenscyclus verschillende fasen die beginnen bij het aantrekken van talent en eindigen bij het vertrek van de werknemer. De cyclus is ontworpen om organisaties te helpen top talent aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden. De levenscyclus bestaat uit meerdere fasen, waaronder de wervingsfase, onboarding, ontwikkeling, betrokkenheid, prestatiebeoordeling, en uiteindelijk de exitstrategie. Cattermole (2019) benadrukt dat het effectief

beheren van deze fasen cruciaal is voor het behouden van talent en het verbeteren van de organisatieprestaties. Het doel van de levenscyclus is om een positieve werkervaring te creëren die medewerkers motiveert en hen helpt om loyaal te blijven, wat de algehele productiviteit van de organisatie ten goede komt.

Volgens Melin (2005) zijn er vijf belangrijke dimensies van employer branding. Een eerste dimensie bedraagt de werk-privébalans. Een evenwichtige verdeling tussen persoonlijke en professionele verplichtingen is van groot belang. Elementen zoals flexibele werktijden, voldoende vakantiedagen, toegang tot kinderopvang, werken op afstand en goed uitgeruste werkplekken dragen bij aan het bereiken van deze balans. Een gezonde werk-privébalans helpt stress en vermoeidheid te verminderen, verbetert de mentale gezondheid, verhoogt de productiviteit en versterkt sociale relaties (Melin, 2005).

Naast deze individuele voordelen blijkt uit recent onderzoek dat een goede werk-privébalans ook een positief effect heeft op employer branding. Werknemers die een gezonde balans ervaren tussen werk en privé, beoordelen hun werkgever als aantrekkelijker en zijn eerder geneigd om bij de organisatie te blijven. Omgekeerd kan een slechte werk-privébalans het werkgeversimago schaden, wat leidt tot hogere verloopcijfers en minder aantrekkingskracht op talent. Employer branding fungeert bovendien als een mediërende factor tussen werk-privébalans en effectief talentmanagement, waardoor organisaties met een sterke focus op werk-privébalans beter in staat zijn talent aan te trekken en te behouden (Maurya et al., 2021).

Tegenwoordig kiest men steeds vaker voor de term 'work-life integration' vanuit kritieken op het balansidee. In hun onderzoek onderscheiden Greenhaus en Powell (2006) vier belangrijke concepten die de dynamiek tussen werk en familie beschrijven: work-family conflict, family-work conflict, work-family enrichment, en family-work enrichment.

Work-family conflict ontstaat wanneer de eisen van het werk interfereren met de gezinsverplichtingen. Dit kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van lange werktijden of hoge werkdruk, die het moeilijk maken om voldoende tijd voor het gezin vrij te maken. Het tegenovergestelde, family-work conflict, doet zich voor wanneer gezinsverantwoordelijkheden de werkverplichtingen beïnvloeden, zoals wanneer zorg voor kinderen of familieleden ten koste gaat van de tijd en energie die nodig is voor werk.

Aan de andere kant kunnen werk en familie ook elkaar op een positieve manier beïnvloeden. Work-family enrichment verwijst naar het proces waarbij positieve ervaringen of vaardigheden die op het werk zijn opgedaan, het gezinsleven verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer werkervaringen bijdragen aan betere communicatie en probleemoplossing binnen het gezin. Family-work enrichment heeft hetzelfde effect, maar dan in de omgekeerde richting: positieve ervaringen in het gezinsleven kunnen de werkprestaties verbeteren, bijvoorbeeld wanneer een ondersteunend gezin zorgt voor emotionele stabiliteit en meer energie voor de werkplek.

Deze concepten benadrukken de complexiteit van de interactie tussen werk en gezin en de impact die deze relaties hebben op het welzijn en de prestaties van individuen. Het creëren van een balans tussen werk en gezinsleven is essentieel voor het bevorderen van zowel persoonlijke tevredenheid als professionele productiviteit.

Een tweede dimensie zijn voordelen en beloningen. Volgens Melin (2005) omvatten de componenten van voordelen en beloningen salaris, bonussen, looninhoudingen en medische voordelen. Salarissen en bonussen zijn de belangrijkste hygiënefactoren in HRM (Herzberg, 1959). Hygiënefactoren zijn volgens de twee-factorentheorie van Herzberg de elementen in de werkomgeving die onze basisbehoeften vervullen en ontevredenheid voorkomen. Ze zijn essentieel voor het vermijden van ontevredenheid op de werkplek, maar dragen niet direct bij aan de motivatie. Hygiënefactoren omvatten aspecten zoals salaris, werkomstandigheden, arbeidsomstandigheden, bedrijfsbeleid, en relaties met collega's en leidinggevend. Wanneer deze factoren ontbreken of onvoldoende zijn, kan dit ontevredenheid bij werknemers veroorzaken. Tegelijkertijd leidt het aanwezig zijn ervan niet per se tot een hogere motivatie of betrokkenheid (Herzberg et al., 1959). Salarissen en bonussen zijn belangrijke hygiënefactoren in HRM, maar hun rol ligt niet in het daadwerkelijk motiveren van medewerkers om hun maximale niveau te presteren. Als deze zaken op orde zijn, zullen medewerkers eerder geen ontevredenheid ervaren, maar het zal hen niet per se aanzetten tot een hoger prestatieniveau. Motivatoren zoals erkenning, verantwoordelijkheid, en uitdagend werk spelen een veel grotere rol in het bevorderen van echte werkmotivatie (Herzberg et al., 1959).

De derde dimensie, de werkomgeving, omvat zowel de fysieke werkplek als de onderlinge werkrelaties. Aspecten zoals inspirerend leiderschap, prettige collega's, zelfstandigheid, erkenning en uitdagende taken spelen een belangrijke rol in het creëren van een positieve werkomgeving (Melin, 2005). Onderzoek wijst uit dat een goed ingerichte werkomgeving significant bijdraagt aan verbeterde werkprestaties en hogere productiviteit (Rahardjo, 2014).

Bedrijfscultuur is de vierde dimensie van employer branding (Melin, 2005). Dit concept verwijst naar het geheel van gedeelde waarden en normen die het gedrag van medewerkers en de besluitvorming binnen een organisatie sturen (Schein, 2010). Een sterke bedrijfscultuur speelt een cruciale rol in het onderscheiden van een bedrijf van zijn concurrenten en bevordert samenwerking, leiderschap en betrokkenheid binnen het team. Een positieve cultuur zorgt ervoor dat medewerkers zich meer verbonden voelen met de organisatie en haar doelen, wat leidt tot hogere betrokkenheid en betere prestaties (Melin, 2005).

De vijfde en laatste dimensie van employer branding betreft de sterkte van het product- of bedrijfsmerk. Sterke merken beïnvloeden niet alleen de perceptie van consumenten, maar ook die van andere belangrijke stakeholders, zoals partners, klanten en investeerders (Hatch & Schultz, 2003). Melin (2005) benadrukt dat succes, reputatie en de werkervaring de fundamenteën zijn voor een krachtig bedrijf of productmerk. Een sterk merk kan bijdragen aan een positievere merkbeleving en zo het verbeteren van de bedrijfsresultaten, wat op zijn beurt de algehele waarde van het bedrijf verhoogt.

Deze vijf dimensies van Melin (2005) sluiten nauw aan bij het internationale model van Berthon, Ewing en Hah (2005), die eveneens vijf dimensies van employer attractiveness onderscheiden: interest value, social value, economic value, development value en application value.

De dimensie interest value draait om de mate waarin het werk als uitdagend, creatief, innovatief en inspirerend wordt ervaren. Organisaties die interessante en gevarieerde projecten aanbieden, ruimte geven voor innovaties en medewerkers de kans bieden om hun creativiteit te benutten, worden als aantrekkelijker gezien door potentiële werknemers. Medewerkers zoeken werk dat hen intellectueel uitdaagt en hen in staat stelt hun talenten en vaardigheden ten volle in te zetten. Dit maakt het werk niet alleen boeiender, maar draagt ook bij aan een grotere motivatie en werktevredenheid (Berthon et al., 2005).

Social value richt zich op de sociale aspecten van het werk. Dit betreft de werksfeer, de kwaliteit van collegiale relaties, teamwork en de mate waarin er een vriendschappelijke omgang binnen een organisatie is. Werknemers die zich sociaal verbonden voelen met hun collega's en organisatie, ervaren doorgaans een hogere mate van werkplezier en loyaliteit. Een positieve sociale omgeving stimuleert samenwerking, vergroot de betrokkenheid bij de organisatie en verbetert de algehele werkervaring (Berthon et al., 2005).

De dimensie economic value omvat het financiële pakket dat een werkgever aanbiedt, zoals salaris, bonussen, werkzekerheid en andere materiële voordelen. Dit aspect is vaak een belangrijk selectiecriteria voor potentiële werknemers, aangezien een aantrekkelijk financieel pakket hen kan aantrekken. Hoewel dit niet altijd de enige doorslaggevende factor is, vormt het een fundament voor de aantrekkelijkheid van een werkgever, vooral in sectoren waar concurrentie om talent groot is (Berthon et al., 2005).

Met development value wordt de nadruk gelegd op de mogelijkheden voor persoonlijke en professionele groei binnen een organisatie. Dit betreft kansen voor trainingen, opleidingen, doorgroeimogelijkheden en coaching die medewerkers in staat stellen hun vaardigheden verder te ontwikkelen. Organisaties die investeren in de groei van hun medewerkers worden vaak als aantrekkelijker ervaren, aangezien medewerkers zich gewaardeerd voelen en geloven dat ze een toekomst binnen de organisatie kunnen opbouwen (Berthon et al., 2005)

Tot slot behandelt application value de mogelijkheid voor medewerkers om hun kennis en vaardigheden toe te passen in de praktijk, maatschappelijke impact te hebben en bij te dragen aan projecten die zij als zinvol ervaren. Werknemers hechten waarde aan werk dat niet alleen aansluit bij hun persoonlijke waarden, maar ook een positieve invloed heeft op de maatschappij. Dit maakt het werk voor hen betekenisvoller, wat bijdraagt aan zowel motivatie als een sterkere verbondenheid met de organisatie (Berthon et al., 2005)

Deze vijf dimensies vormen samen een holistisch beeld van employer branding, waarbij een organisatie niet alleen financieel, maar ook op sociaal, ontwikkelingsgericht en inhoudelijk niveau aantrekkelijk is voor potentiële en huidige medewerkers (Berthon et al., 2005)

De vijf dimensies van Melin (2005) en Berthon et al. (2005) bieden elk een eigen perspectief op employer branding, waarbij sommige elementen overlappen en andere juist verschillen. Een duidelijke overeenkomst is dat beide modellen aandacht besteden aan financiële voordelen, waarbij Melin (2005) dit benoemt als 'voordelen en beloningen' en Berthon et al. (2005) als 'economic value'. Beide beschouwen deze materiële aspecten als een basisvoorwaarde voor aantrekkelijkheid van de werkgever.

Daarnaast delen beide modellen het belang van sociale aspecten. Melin (2005) benoemt dit als 'bedrijfscultuur' en Berthon et al. (2005) als 'social value'. In beide gevallen gaat het om collegiale relaties, samenwerking en een positieve werksfeer die bijdragen aan betrokkenheid en loyaliteit.

Een verschil is echter dat Melin (2005) expliciet 'werk-privébalans' als een afzonderlijke dimensie opneemt, waarin het welzijn van medewerkers buiten het werk centraal staat. Berthon et al. (2005) benoemen deze dimensie niet, wat aangeeft dat hun model zich meer richt op werkgerelateerde factoren dan op externe leefbalans.

De dimensie 'werkomgeving' van Melin (2005) richt zich op de fysieke werkplek en de kwaliteit van werkrelaties, terwijl Berthon et al. (2005) met 'interest value' de inhoud en uitdaging van het werk zelf benadrukken, zoals creativiteit en innovatie. Deze dimensies overlappen deels, maar Berthon et al. (2005) leggen meer nadruk op de intrinsieke motivatie door de aard van het werk, waar Melin (2005) ook externe omgevingsfactoren betreft.

Tot slot focust Melin's (2005) dimensie 'sterkte van het product- of bedrijfsmerk' op het externe imago en de reputatie van de organisatie als krachtig merk. Berthon et al. (2005) daarentegen leggen de nadruk op 'development value' en 'application value', waarbij het gaat om groeimogelijkheden en het ervaren van zingeving in het werk. Deze dimensies richten zich meer op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers dan op het merk zelf.

Tabel 2 geeft een samenvatting van de mate waarin de dimensies van beide modellen overeenkomen of verschillen.

Melin (2005)	Berthon et al. (2005)	Overeenkomst/verschil
Werk-privébalans	/	Verschil: Melin (2005) benoemt dit expliciet als aparte dimensie; Berthon et al. (2005) behandelen dit niet.
Voordelen en beloningen	Economic value	Overeenkomst: Beide modellen benadrukken financiële voordelen als basisvoorwaarde voor aantrekkelijkheid.

Werkomgeving	Interest value	Gedeeltelijke overlap: Melin (2005) richt zich op fysieke en relationele werkomgeving, Berthon et al. (2005) op inhoudelijke uitdaging van het werk.
Bedrijfscultuur	Social value	Overeenkomst: Beide richten zich op sociale aspecten zoals werksfeer, collegialiteit en samenwerking.
Sterkte product/bedrijfsmerk	Development value & Application value	Verschil: Melin (2005) focust op extern merk en reputatie; Berthon et al. (2005) leggen nadruk op persoonlijke groei en zingeving in werk.

Tabel 2: Vergelijking van de dimensies van employer branding volgens Melin (2005) en Berthon et al. (2005)

5.3.1.3 Evolutie

De term "employer branding" werd voor het eerst geïntroduceerd door Tim Ambler en Simon Barrow in 1996. In hun werk beschreven ze employer branding als "een pakket functionele economische en psychologische voordelen dat wordt geboden door een dienstverband en dat wordt geïdentificeerd met het bedrijf dat de werknemer in dienst heeft". Ambler en Barrow (1996) legden de basis voor de ontwikkeling van employer branding als een strategie die organisaties helpt om talent aan te trekken, te behouden en te motiveren door een sterk merk en aantrekkelijke werkplek te presenteren. Ze zagen employer branding als een manier om het bedrijf te positioneren als een aantrekkelijke werkgever, met als doel de juiste medewerkers aan te trekken en hen te behouden.

Employer branding heeft zich sinds de jaren 1990 aanzienlijk ontwikkeld, voornamelijk door veranderingen in de bedrijfsomgeving, technologische vooruitgang en verschuivingen op de arbeidsmarkt (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004). Een belangrijke factor die deze evolutie heeft aangewakkerd, was de opkomst van de 'war for talent' in de jaren 1990. Dit dwong bedrijven om intensief te concurreren om getalenteerde medewerkers aan te trekken en te behouden (Dutton et al., 1994).

De rol van branding is door de tijd heen veranderd. Oorspronkelijk werd branding voornamelijk ingezet om bedrijven te helpen hun producten te onderscheiden van die van concurrenten. Later werd branding breder toegepast, niet alleen voor producten, maar ook voor bedrijven, locaties en zelfs individuen (Mosley & Schmidt, 2017). De principes van branding vonden daardoor niet alleen hun weg naar marketing, maar ook naar andere bedrijfsonderdelen zoals human resources en talentmanagement. In deze context spreekt men van 'employer branding' (Backhaus & Tikoo, 2004).

Aanvankelijk lag de focus van employer branding vooral op het aantrekken van talent en het verhogen van de retentie (Ambler & Barrow, 1996). Gaandeweg breidde het concept zich uit naar een meer holistische benadering, waarbij zowel externe branding (gericht op potentiële werknemers) als interne branding (gericht op huidige medewerkers) een belangrijke rol gingen spelen (Edwards, 2010; Moroko & Uncles, 2008).

De evolutie van employer branding blijft doorgaan, en het zal interessant zijn om te zien hoe bedrijven het concept blijven toepassen en aanpassen aan de veranderende omgeving (Tamboers, 2023). De schaarste aan geschoolde arbeidskrachten heeft de rol van employer branding versterkt, omdat bedrijven nu meer moeten investeren in het aantrekken en behouden van talent (Khalid & Tariq, 2015). Een sterke employer brand is cruciaal geworden om de beste kandidaten aan te trekken, aangezien werkzoekenden steeds selectiever zijn in hun keuze voor werkgevers (Theurer et al., 2018). Dit heeft geleid tot een grotere focus op het communiceren van de unieke voordelen en cultuur van een organisatie om zich te onderscheiden in een competitieve arbeidsmarkt (Ferdouse et al., 2021).

5.3.1.4 Voordelen

Een sterke employer branding levert organisaties tal van voordelen op, zowel op het gebied van werving, retentie als organisatieprestaties. Backhaus en Tikoo (2004) stellen dat employer branding organisaties helpt om zich te onderscheiden op de arbeidsmarkt en om talent aan te trekken dat past bij de cultuur en waarden van de organisatie. Zij benadrukken dat een duidelijk werkgeversimago niet alleen het aantal sollicitanten verhoogt, maar ook de kans op een goede match vergroot, wat leidt tot meer betrokkenheid en tevredenheid onder nieuwe medewerkers. Lievens et al. (2005) vullen dit aan door te wijzen op het belang van employer knowledge: hoe beter potentiële kandidaten de waarden, reputatie en unieke kenmerken van een organisatie kennen, hoe aantrekkelijker zij deze werkgever vinden. Hun onderzoek toont aan dat een positieve perceptie van het werkgeversmerk direct samenhangt met een grotere intentie om te solliciteren en met een hogere organisatiebinding. Ook Ghielen et al. (2021) benadrukken dat een duidelijke en consistente communicatie van het werkgeversmerk ertoe bijdraagt dat potentiële werknemers beter geïnformeerd zijn over de organisatie. Hierdoor begrijpen nieuwe medewerkers sneller de onderliggende waarden en de bedrijfscultuur, wat de instroom en integratie ten goede komt. Bovendien verkleint deze goede informatie de kans dat nieuwe medewerkers tijdens hun tewerkstelling teleurgesteld raken of zich onvoldoende verbonden voelen met hun werkgever.

Een belangrijk concept hierbij is employer brand equity. Alshathry, Clarke en Goodman (2017) definiëren employer brand equity als de waarde die een organisatie opbouwt als werkgever in de perceptie van (potentiële) medewerkers. Dit bestaat uit drie componenten: kennis over de organisatie, de waardering van het werkgeversmerk en de daadwerkelijke ervaring van medewerkers met de organisatie. Hoe sterker deze employer brand equity, hoe groter de aantrekkingskracht op nieuw talent en hoe sterker de binding en loyaliteit van bestaande medewerkers. Alshathry et al. (2017) tonen aan dat een hoge employer brand equity niet alleen het aantrekken, maar ook het

behouden van medewerkers versterkt, doordat het gevoel van verbondenheid en trots wordt vergroot.

De voordelen van employer branding reiken verder dan alleen HR-gerelateerde uitkomsten. Fulmer, Gerhart en Scott (2003) onderzochten de prestaties van organisaties die bekendstaan als 'Great Place to Work' en vonden dat deze bedrijven niet alleen aantrekkelijker zijn voor werknemers, maar ook financieel beter presteren dan hun concurrenten. Zij concluderen dat een positief werkgeversimago samenhangt met hogere productiviteit en winstgevendheid. Dit wordt bevestigd door Sels et al. (2006), die aantonen dat HR-praktijken gericht op employer branding bijdragen aan betere prestaties op afdelingsniveau, onder andere door een hogere motivatie en tevredenheid van medewerkers.

Verder wijzen De Stobbeleir et al. (2016) op het belang van employer branding voor het welzijn van medewerkers. Hun onderzoek laat zien dat werknemers bij organisaties met een sterk werkgeversmerk minder last hebben van stress en burn-outklachten, wat leidt tot minder ziekteverzuim en een positievere werkcultuur. Daarnaast geeft onderzoek van Saks (2006) aan dat wanneer werknemers positieve verwachtingen hebben van hun werkgever en deze worden waargemaakt (zoals via een sterk employer brand), dit leidt tot minder stress en een betere balans tussen werk en privé. Dit draagt direct bij aan het welzijn van medewerkers.

Samenvattend laten deze studies zien dat employer branding een strategisch instrument is dat organisaties helpt bij het aantrekken en behouden van talent, het verhogen van de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers, het verbeteren van de organisatieprestaties en het versterken van het imago, de reputatie en het werknemerswelzijn. Elke bron legt hierbij de nadruk op een ander aspect, maar gezamenlijk onderstrepen ze het brede en duurzame voordeel van een sterk werkgeversmerk.

5.4 Werknemerservaringen en employer branding

Een sterke employer brand draagt direct bij aan de kwaliteit van de werkervaring van medewerkers. Dit gebeurt doordat organisaties via hun employer brand structureel aandacht besteden aan professionele ontwikkelingsmogelijkheden, flexibele werkregelingen en een ondersteunende bedrijfscultuur.

Uit literatuur blijkt dat de effectiviteit van employer branding afhankelijk is van hoe goed de gecommuniceerde merkboodschappen overeenkomen met de realiteit van de werkvloer. Wanneer er een kloof ontstaat tussen de employer branding en de dagelijkse ervaring van werknemers, kan dit leiden tot teleurstelling en een verminderde loyaliteit (Lievens & Highhouse, 2003). Werknemers in knelpuntberoepen, die vaak te maken hebben met verhoogde werkdruk en stress (Lamberts et al., 2021), kunnen hun beoordeling van de employer brand negatief beoordelen als de beloften van de branding niet waargemaakt worden. Het is daarom essentieel dat de branding-boodschappen van een organisatie zich daadwerkelijk vertalen naar ondersteunende praktijken, zoals voldoende training, een goede personeelsbezetting en een gezonde werk-privébalans (Karkhanis et al., 2022)

In een literatuurstudie over de relatie tussen werknemerservaring en employer branding worden enkele belangrijke inzichten gedeeld. Karkhanis et al. (2022) identificeerden acht kernfactoren die werknemers gebruiken bij het evalueren van een werkgeversmerk, waaronder corporate citizenship, autonomie, mensgerichtheid, plezier op het werk, leren en ontwikkeling, carrièregroei, beloningsstrategie en financiële prestaties. Deze factoren helpen bij het analyseren van de effectiviteit van employer branding. Uit het onderzoek van Karkhanis et al. (2022) blijkt dat de perceptie van het werkgeversmerk kan verschillen afhankelijk van de economische situatie waarin een organisatie zich bevindt. Tijdens groeifases van een bedrijf, waarin vaak wordt geïnvesteerd in ontwikkeling en innovatie, hechten werknemers meer waarde aan factoren zoals loopbaanmogelijkheden, persoonlijke groei en een stimulerende werkomgeving. In contrast hiermee verschuiven tijdens contractieve fasen, zoals periodes van bezuinigingen of economische onzekerheid, de prioriteiten van werknemers naar baanzekerheid, financiële stabiliteit en transparante communicatie. Deze verschillen tonen aan dat werknemers in verschillende economische omstandigheden verschillende elementen van het werkgeversmerk belangrijk vinden (Karkhanis et al., 2022). Dit wordt onderschreven door Theurer et al. (2018), die aangeven dat de voorkeuren van werknemers voor bepaalde employer brand-kenmerken contextafhankelijk zijn en kunnen verschuiven onder invloed van veranderingen in de economische omgeving, zoals tijdens periodes van groei of recessie. HR-managers kunnen deze inzichten gebruiken om hun employer branding strategie af te stemmen op de actuele behoeften en verwachtingen van medewerkers (Karkhanis et al., 2022).

5.5 Employer branding en rekrutering

Employer branding speelt een cruciale rol in het rekruteringsproces, vooral in een competitieve arbeidsmarkt (Backhaus & Tikoo, 2004). Het is essentieel voor organisaties die zich willen onderscheiden van concurrenten en aantrekkelijk willen blijven voor talent, vooral in knelpuntberoepen. Een sterk employer brand beïnvloedt niet alleen hoe huidige en potentiële werknemers de organisatie zien, maar vergroot ook de kans op het aantrekken van gekwalificeerde kandidaten en het behouden van talent (Clutterbuck et al., 2003; Fombrun, 1996; Cable & Turban, 2001). In de context van rekrutering helpt een goed ontwikkeld werkgeversmerk organisaties om zich te profileren als werkgevers die niet alleen de juiste arbeidsvoorwaarden bieden, maar ook een cultuur en werkomgeving die de verwachtingen en behoeften van medewerkers ondersteunen.

De aantrekkelijkheid van een organisatie als werkgever wordt bepaald door verschillende factoren, die gezamenlijk de perceptie van potentiële medewerkers beïnvloeden. Deze factoren, vaak aangeduid als antecedenten van employer branding, zijn cruciaal voor het versterken van het werkgeversmerk en het verbeteren van het rekruteringsproces. Deze factoren of antecedenten komen overeen met de 5 belangrijke dimensies van employer branding volgens Melin (2005) en de 5 dimensies van employer attractiveness (Berthon et al., 2005). Volgens Biswas en Suar (2016) spelen acht belangrijke antecedenten een rol in hoe aantrekkelijk een organisatie wordt voor potentiële medewerkers.

Een van de belangrijkste antecedenten is organisatiecultuur. De gedeelde waarden, normen en gedragingen binnen een organisatie vormen de basis voor het employer brand. Een positieve en herkenbare cultuur verhoogt de aantrekkingskracht van een organisatie op de arbeidsmarkt en draagt bij aan het creëren van een sterk werkgeversimago (Biswas & Suar, 2016)

HR-beleid en -praktijken spelen ook een cruciale rol. Effectieve HR-beleidsmaatregelen, zoals eerlijke beoordelingssystemen, loopbaanontwikkeling en diversiteit, versterken de perceptie van de organisatie als een goede werkgever. Deze praktijken helpen medewerkers zich gewaardeerd te voelen en dragen bij aan hun betrokkenheid en tevredenheid (Biswas & Suar, 2016).

Het leiderschap binnen een organisatie heeft volgens Biswas en Suar (2016) eveneens een directe invloed op de aantrekkelijkheid van een werkgever. Inspirerend en ethisch leiderschap bevordert de betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers, wat bijdraagt aan een positief employer brand. Leaders die vertrouwen en respect uitstralen, kunnen de motivatie en prestaties van hun medewerkers verhogen.

Daarnaast zijn arbeidsomstandigheden van groot belang. Een veilige en gezonde werkomgeving is essentieel voor het aantrekken en behouden van talent. Organisaties die investeren in het welzijn van hun medewerkers, door bijvoorbeeld flexibele werkuren of gezonde werkplekken te bieden, versterken hun positie als aantrekkelijke werkgever (Biswas & Suar, 2016).

Een ander belangrijk antecedent volgens Biswas en Suar (2016), is salaris en arbeidsvoorwaarden. Een aantrekkelijk beloningspakket, inclusief salaris, bonussen en secundaire arbeidsvoorwaarden, is een belangrijke factor in het aantrekken van gekwalificeerde kandidaten. Het biedt werknemers niet alleen financiële zekerheid, maar kan ook een teken zijn van de waardering die een organisatie heeft voor hun medewerkers.

Professionele ontwikkelingsmogelijkheden zijn eveneens cruciaal voor het behoud van gemotiveerde en betrokken medewerkers. Organisaties die kansen bieden voor training, opleiding en doorgroei creëren een omgeving waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen, wat hun loyaliteit en productiviteit vergroot (Biswas & Suar, 2016).

De reputatie van het bedrijf speelt een sleutelrol in het employer brand. De manier waarop een organisatie in de markt wordt gezien, bijvoorbeeld als innovatief, betrouwbaar of maatschappelijk verantwoord, heeft een grote invloed op de aantrekkelijkheid voor potentiële medewerkers. Een positieve reputatie kan organisaties helpen zich te onderscheiden van concurrenten en talent aan te trekken (Biswas & Suar, 2016).

Tot slot is communicatie en transparantie van groot belang voor het versterken van het employer brand. Open en transparante communicatie over zowel de sterke als minder sterke kanten van het werkgeverschap verhoogt de geloofwaardigheid van de organisatie. Dit zorgt ervoor dat potentiële medewerkers een realistisch verwachtingspatroon hebben, wat het risico op vroegtijdig vertrek of demotivatie verlaagt (Biswas & Suar, 2016).

Door deze antecedenten te optimaliseren, kunnen organisaties hun employer brand versterken en zich onderscheiden van concurrenten, wat resulteert in een grotere aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt en een hogere kwaliteit van sollicitanten (Biswas & Suar, 2016; Backhaus & Tikoo, 2004). Bovendien helpt een sterk werkgeversmerk om een realistisch verwachtingspatroon bij kandidaten te creëren, wat het risico op vroegtijdig vertrek of demotivatie verkleint (Lievens, 2012).

Samenvattend speelt employer branding een centrale rol in het rekruteringsproces, vooral in sectoren met knelpuntberoepen. Door een helder en transparant werkgeversmerk te ontwikkelen dat aansluit bij de verwachtingen van medewerkers, kunnen organisaties zich onderscheiden in een competitieve arbeidsmarkt, talent aantrekken en behouden, en het personeelsverloop verlagen.

5.6 De kloof tussen employer branding en realiteit

Employer branding is een strategische benadering die organisaties gebruiken om hun aantrekkelijkheid als werkgever te vergroten door een uniek en aantrekkelijk werkgeversimago te creëren (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004). Het omvat het communiceren van een unieke en aantrekkelijke werkgeversidentiteit, vaak via een Employer Value Proposition (EVP) (Backhaus & Tikoo, 2004).

In de literatuur worden twee vormen van discrepantie in employer branding onderscheiden (Theurer et al., 2018). Enerzijds bestaat er het fenomeen van underinvestment, waarbij organisaties onvoldoende investeren in het communiceren van hun positieve kenmerken als werkgever. Hierdoor is het externe imago zwakker dan de interne realiteit, wat resulteert in een zogenaamd latent employer brand: de waardepropositie voor werknemers bestaat wel, maar wordt niet zichtbaar of helder gecommuniceerd naar buiten (Backhaus & Tikoo, 2004; Van Hoye, 2022; Moroko & Uncles, 2008). Anderzijds is er het tegenovergestelde verschijnsel van window dressing, waarbij een organisatie zich naar buiten toe presenteert als een aantrekkelijke werkgever, maar het externe imago niet overeenkomt met de interne werkelijkheid (Theurer et al., 2018). Dit betekent bijvoorbeeld dat tijdens het wervingsproces vooral positieve aspecten worden benadrukt, terwijl minder aantrekkelijke kanten worden verzwegen.

Het gevolg van window dressing is dat nieuwe medewerkers een verkeerd beeld van de organisatie krijgen (Deca, 2024). Organisaties presenteren vaak een idealistisch beeld van hun werkcultuur, voordelen en carrièremogelijkheden, wat kan leiden tot hoge verwachtingen bij potentiële en huidige werknemers. Wanneer de realiteit niet overeenkomt met deze verwachtingen, kunnen werknemers zich bedrogen voelen. Dit fenomeen, bekend als psychologische contractbreuk, kan resulteren in verminderde motivatie, lagere betrokkenheid en zelfs een verhoogd personeelsverloop (Theurer et al., 2018).

Bovendien kan de discrepantie tussen employer branding en de werkelijke werknemerservaring leiden tot negatieve mond-tot-mondreclame, wat de reputatie van de organisatie als werkgever verder kan schaden (Edwards, 2010). Werknemers die teleurgesteld zijn in hun ervaringen zijn geneigd om hun negatieve gevoelens te delen, zowel binnen hun netwerken als op sociale media,

wat de reputatie van de organisatie voor toekomstige kandidaten kan ondermijnen (Theurer et al., 2018).

Om deze discrepantie te verkleinen, is het cruciaal dat organisaties niet alleen hun employer branding zorgvuldig ontwikkelen, maar ook zorgen voor een consistente en authentieke uitvoering van hun beloftes (Moroko & Uncles, 2008). Dit vereist een overeenstemming tussen de gecommuniceerde waarden en de werkelijke ervaringen van werknemers (Backhaus & Tikoo, 2004). Organisaties moeten regelmatig feedback van werknemers verzamelen en hun brandingstrategieën aanpassen op basis van deze inzichten (Edwards, 2010). Door een authentieke werkgeversidentiteit te creëren die overeenkomt met de realiteit, kunnen organisaties niet alleen de tevredenheid en betrokkenheid van hun werknemers verbeteren, maar ook hun aantrekkelijkheid als werkgever versterken (Theurer et al., 2018).

In de context van knelpuntberoepen kunnen werknemers waardevolle inzichten bieden over hoe de employer branding beter kan aansluiten bij hun dagelijkse werkervaringen. Dit vraagt echter niet alleen om een betere afstemming van employer branding op de realiteit, maar ook om structurele verbeteringen in HRM-beleid, zodat die realiteit aantrekkelijk genoeg blijft voor (potentiële) werknemers. Veel werknemers in deze sectoren benadrukken het belang van meer erkenning en steun van managers om de werkervaring en betrokkenheid te verbeteren (Eisenberger et al., 1986). Daarnaast wordt vaak gewezen op de behoefte aan een betere werk-privébalans, waarbij flexibiliteit en ondersteuning als essentieel worden gezien om talent aan te trekken en te behouden (Hill et al., 2008).

Een ander belangrijk punt dat werknemers aangeven, is de vraag om meer transparantie over de werkdruk en verwachtingen. Werknemers willen een realistischer beeld van wat hun werk inhoudt (realistic job preview) en wat de organisatie werkelijk biedt, zodat ze niet voor onaangename verrassingen komen te staan (Lievens & Highhouse, 2003). Door deze feedback te verwerken en de employer branding aan te passen aan de werkelijke ervaringen van werknemers, kunnen organisaties de kloof tussen verwachting en werkelijkheid verkleinen en de werknemerstevredenheid en retentie verbeteren. Dit effect is echter afhankelijk van de aard van de werkelijke werkervaring. Als deze in de basis negatief is, volstaat alleen transparantie niet, en zullen organisaties ook hun werkomstandigheden fundamenteel moeten verbeteren (Wanous et al., 1992).

Kortom, de discrepantie tussen employer branding en de werkelijke ervaringen van werknemers is een kritisch aandachtspunt voor organisaties die een sterke werkgeversidentiteit willen opbouwen. In knelpuntberoepen is het van groot belang om een authentieke en consistente benadering van employer branding te hanteren, zodat de verwachtingen van werknemers overeenkomen met de dagelijkse realiteit. Dit zal niet alleen de tevredenheid en betrokkenheid van werknemers verbeteren, maar ook de aantrekkelijkheid van de organisatie voor nieuwe talenten versterken (Theurer et al., 2018).

5.7 Verbeteringen

Werknemers in knelpuntberoepen kunnen waardevolle inzichten bieden over hoe employer branding beter kan aansluiten bij hun dagelijkse werkervaringen. Vaak geven ze aan dat een grotere waardering en meer steun vanuit de werkomgeving een grote invloed zou hebben op hun werktevredenheid. Dergelijke verbeteringen in het personeelsbeleid dragen niet alleen bij aan een hogere tevredenheid, maar versterken ook de employer branding van de organisatie. Werknemers benadrukken dat meer waardering voor hun inzet, samen met betere ondersteuning van hun managers, niet alleen hun werkervaring verbetert, maar ook hun betrokkenheid bij de organisatie vergroot (Eisenberger et al., 1986).

Daarnaast wordt het belang van een betere werk-privébalans vaak genoemd. Veel medewerkers in knelpuntberoepen verlangen naar meer flexibiliteit, vooral als het gaat om het balanceren van werk en privéleven. Het bieden van meer ondersteuning in deze balans kan een belangrijke factor zijn voor het behoud en de aantrekkelijkheid van een organisatie voor talent in deze beroepen (Hill et al., 2008).

Tot slot blijkt uit gesprekken met werknemers in het onderzoek van Lievens en Highhouse (2003) dat transparantie en communicatie essentieel zijn. Werknemers willen realistische informatie over wat hun werk in de praktijk inhoudt en wat de organisatie daadwerkelijk biedt. Ze geven aan dat het gebrek aan transparantie over werkdruk en verwachtingen kan leiden tot frustratie. Het is belangrijk dat organisaties duidelijke, eerlijke communicatie bieden, zodat de kloof tussen de gecommuniceerde employer brand en de werkelijke ervaring wordt verkleind (Lievens & Highhouse, 2003). Deze inzichten bieden waardevolle handvatten voor organisaties die hun employer branding willen afstemmen op de werkervaringen van werknemers in knelpuntberoepen. Hoewel de drang om bepaalde aspecten van de organisatie in de korte termijn te verbloemen vaak groot is, is het belangrijk om de nadruk te leggen op transparantie in de communicatie met potentiële medewerkers. Dit blijkt niet alleen effectief voor het aantrekken van talent, maar ook voor het behoud van medewerkers op de lange termijn. In een situatie waarin het werkgeversmerk te veel rooskleurig wordt gepresenteerd, kunnen onrealistische verwachtingen ontstaan, wat kan leiden tot een hogere mate van personeelsverloop en demotivatie (Lievens, 2012).

Op de korte termijn kan het aantrekkelijk lijken om een geïdealiseerd beeld van de organisatie te schetsen om het aantal sollicitaties te vergroten. Sullivan (2004) wijst er echter op dat kandidaten steeds kritischer worden en vaker kiezen voor werkgevers die een authentieke en transparante weergave van de werkomgeving bieden. In plaats van uitsluitend de positieve aspecten te benadrukken in het kader van de zogenoemde war for talent, kunnen organisaties zich juist onderscheiden door eerlijk te communiceren over de feitelijke werkomstandigheden, inclusief de uitdagingen die kenmerkend zijn voor knelpuntberoepen (Cable & Turban, 2001). Deze transparantie vergroot de kans op het aantrekken van geschikte kandidaten en draagt bij aan een hogere retentie op de lange termijn (Sullivan, 2004).

5.8 Conclusie

De werkervaringen van werknemers in knelpuntberoepen spelen een belangrijke rol in de employer branding van organisaties. Organisaties moeten ervoor zorgen dat de gecommuniceerde waarden en beloftes daadwerkelijk aansluiten bij de werkervaringen van hun medewerkers om vertrouwen en loyaliteit te behouden. Door strategieën te implementeren die gericht zijn op flexibiliteit, opleiding, erkenning en maatschappelijke betrokkenheid, kunnen organisaties hun employer brand versterken en tegelijkertijd een betere werkervaring bieden voor werknemers in knelpuntberoepen. Dit is nodig aangezien de hoeveelheid knelpuntberoepen flink fluctueert en de concurrentiestrijd om human resources in de krappe arbeidsmarkt steeds groter wordt.

6. Onderzoeksplan

Dit onderzoeksplan onderzoekt de rol van employer branding bij knelpuntberoepen. In de huidige arbeidsmarkt zijn knelpuntberoepen steeds moeilijker in te vullen door een tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten (VDAB, 2024). Organisaties proberen zich te onderscheiden via employer branding om talent aan te trekken en te behouden (Backhaus & Tikoo, 2004). Dit onderzoek richt zich op hoe werknemers de employer branding van bedrijven ervaren in knelpuntberoepen. Door te onderzoeken of de beloften die via employer branding worden gecommuniceerd overeenkomen met de realiteit, beoogt het onderzoek inzicht te geven in de mate waarin employer brandingstrategieën geloofwaardig en effectief zijn in het aantrekken en behouden van werknemers binnen deze moeilijk in te vullen functies. De gebruikte methodologie omvat kwalitatieve onderzoeksmethoden om een uitgebreid inzicht te verschaffen in de dynamiek tussen knelpuntberoepen, employer branding en werknemerservaringen binnen deze beroepen.

6.1 Onderzoeksvragen

Uit de probleemstelling kan de volgende onderzoeksvraag geformuleerd worden: "Hoe ervaren werknemers in knelpuntberoepen de employer branding van hun organisatie?" Om een antwoord te kunnen verkrijgen op deze vraag, zal de centrale hoofdvraag worden opgedeeld in meerdere deelvragen. Op deze manier zal er een duidelijk antwoord kunnen worden geformuleerd op de hoofdvraag.

Een eerste deelvraag luidt: "Welke verwachtingen hebben werknemers in knelpuntberoepen over employer branding?"

Deze deelvraag is belangrijk voor het beantwoorden van de hoofdvraag, omdat ze inzicht biedt in wat werknemers vooraf hopen of denken over de organisatie en de job. Deze verwachtingen zijn van groot belang, aangezien ze mee de reputatie en het imago van de werkgever vormen. Verwachtingen kunnen ontstaan op basis van eerdere (stage-)ervaringen, informatie uit de sollicitatie, communicatie van de organisatie zelf of verhalen van anderen. Door te onderzoeken wat werknemers verwachten van hun werkgever, ontstaat er een beter beeld van de aantrekkingskracht van de organisatie op potentiële en huidige medewerkers. Dit vormt een eerste stap in het evalueren van de effectiviteit van employer branding, die verder wordt uitgewerkt in de volgende deelvragen.

Een tweede deelvraag luidt: "In welke mate komt de employer branding van organisaties overeen met de werkelijke werkervaring van werknemers in knelpuntberoepen?"

Deze deelvraag is van cruciaal belang voor het beantwoorden van de hoofdvraag, omdat ze inzicht biedt in de manier waarop werknemers het employer branding-beleid van hun organisatie werkelijk ervaren. Het doel is om na te gaan of de boodschappen die de organisatie via employer branding communiceert ook terug te vinden zijn in de dagelijkse werkpraktijken en omstandigheden zoals medewerkers die beleven. Dit betekent dat zowel het bedoelde beleid van de organisatie als de gepercipieerde ervaring van werknemers onderzocht worden. Deze benadering sluit aan bij het HRM-

procesmodel, waarin het belangrijk is om de samenhang tussen het 'intended', 'implemented' en 'experienced' beleid te analyseren. Op die manier kan worden bepaald in hoeverre employer branding de juiste verwachtingen wekt, en of die verwachtingen stroken met de werkelijke beleving van werknemers.

Een derde deelvraag luidt: "Welke aspecten van employer branding hebben de grootste invloed op de werkervaring van werknemers in knelpuntberoepen?"

Een antwoord op deze deelvraag is belangrijk omdat het inzicht biedt in welke specifieke elementen van employer branding het meeste effect hebben op de werkervaring van werknemers in knelpuntberoepen. Dit is cruciaal voor het begrijpen van de factoren die werknemers motiveren en vasthouden binnen een organisatie, en biedt waardevolle inzichten voor het optimaliseren van employer branding-strategieën.

Een vierde deelvraag luidt: "Welke verbeteringen suggereren werknemers in knelpuntberoepen om de employer branding te laten aansluiten op hun werkervaringen?"

De deelvraag richt zich op het verkrijgen van praktische inzichten van werknemers over hoe de employer branding beter kan aansluiten bij hun verwachtingen en dagelijkse werkervaringen. Het doel van deze deelvraag is om waardevolle feedback te verzamelen die organisaties kan helpen hun employer branding-strategieën te verfijnen en af te stemmen op de werkelijke behoeften van werknemers in knelpuntberoepen.

6.2 Methodologie

In de komende paragrafen wordt de onderzoeksmethodologie toegelicht. De eerste paragraaf behandelt het type onderzoek. Daarna komt de aanpak van de literatuurstudie aan bod. Tot slot bespreekt het laatste gedeelte de onderzoeksmethoden en het gebruik van de grounded theory.

6.2.1 Soort onderzoek

In deze paragraaf wordt het type onderzoek besproken. Om een antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag: "Hoe ervaren werknemers in knelpuntberoepen de employer branding van hun organisatie?", wordt een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Kwalitatief onderzoek is een onderzoeksbenadering die gericht is op het verkrijgen van diepgaand inzicht in problemen uit de praktijk. Hierbij worden de ervaringen, percepties en gedragingen van deelnemers verzameld, waardoor antwoorden worden verkregen op vragen over het 'hoe' en 'waarom' in plaats van het 'hoeveel' (Tenny et al., 2022).

Kwalitatieve studies zijn binnen HRM en marketing bijzonder waardevol omdat ze diepgaande inzichten kunnen leveren in de percepties, ervaringen en gedragingen van individuen, wat vaak moeilijk te vangen is met kwantitatieve methoden. Hoewel employer branding (EB) geen nieuw concept is, biedt het onderzoeken van de percepties van werknemers in knelpuntberoepen specifieke uitdagingen die kwalitatief onderzoek het beste kan aanpakken. Knelpuntberoepen kenmerken zich

vaak door een tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten en specifieke behoeften en verwachtingen van werknemers. De manier waarop werknemers deze specifieke context van employer branding ervaren, kan sterk variëren en is afhankelijk van persoonlijke, sociale en culturele factoren die moeilijk kwantitatief vast te leggen zijn. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om deze subjectieve belevingen in hun eigen context te begrijpen, wat essentieel is voor het verkrijgen van een diepgaand inzicht in hoe werknemers employer branding ervaren en interpreteren. Zoals Mortelmans (2007) aangeeft, is het van groot belang om de context van de deelnemers te betrekken, aangezien dit hun ervaringen en percepties beïnvloedt. Dit maakt kwalitatief onderzoek bij uitstek geschikt om de complexe en dynamische relatie tussen werknemers in knelpuntberoepen en employer branding volledig te doorgronden.

In HRM biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om de dynamiek en cultuur binnen organisaties te begrijpen, evenals hoe medewerkers ervaringen interpreteren en zich verbonden voelen met hun werk en werkgever (Gephart & Saylor, 2020). Bovendien biedt het flexibiliteit om tijdens het onderzoek nieuwe inzichten te verkrijgen, wat bijzonder nuttig is in het snel veranderende landschap van HRM en marketing.

6.2.2 Literatuurstudie

Deze masterproef begint met een literatuurstudie waarin al bestaande onderzoeken en bevindingen worden geanalyseerd. Hierbij werden verschillende opvallende aspecten geïdentificeerd die verder onderzocht moesten worden. Om de centrale onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen te beantwoorden, werd vooral academische literatuur bestudeerd. Deze literatuur werd geraadpleegd via wetenschappelijke databanken, met een nadruk op Google Scholar en de bibliotheek van de UHasselt. De relevantie, impact, ranking van het journal, en de publicatiedatum van de gebruikte bronnen werden zorgvuldig beoordeeld. De impactfactor werd vastgesteld aan de hand van peer reviews en het aantal citaties. Verder werd er gelet op het gebruik van recente bronnen, zowel om de laatste theorieën en bevindingen te benutten, als om inzicht te krijgen in de oorsprong en ontwikkeling van de onderzochte concepten. In de literatuurstudie wordt aandacht besteed aan de definitie en kenmerken van knelpuntberoepen, het concept van employer branding, de belangrijkste factoren die hierbij een rol spelen, en hoe employer branding de ervaringen van werknemers positief of negatief kan beïnvloeden.

6.2.3 Onderzoeksmethode

Voor het kwalitatieve onderzoek naar de werknemerservaringen en employer branding werd gebruikgemaakt van de grounded theory. Deze methode, zoals beschreven door Glaser en Strauss (1967, in Charmaz en Thornberg, 2021), biedt een systematische aanpak om data te verzamelen en te analyseren volgens een specifieke strategie. Het doel van grounded theory is het ontwikkelen van een theorie die helpt om bestaande concepten beter te begrijpen. De interviews worden afgenomen bij werknemers in knelpuntberoepen in Vlaanderen, waardoor de literatuur kan worden vergeleken met data.

6.2.3.1 Theoretical sampling

Om te onderzoeken hoe werknemers in knelpuntberoepen de employer branding van hun organisatie ervaren, werd een selecte steekproef van respondenten samengesteld via doelgerichte steekproeftrekking. De respondenten werden bewust geselecteerd op basis van hun beroep en sector, aangezien het alleen relevant is om werknemers te interviewen die werkzaam zijn in knelpuntberoepen. Dit onderzoek maakt gebruik van *purposeful sampling*, een methode waarbij de onderzoeker respondenten kiest op basis van specifieke criteria die aansluiten bij het doel van het onderzoek (Suri, 2011).

De respondenten voor dit onderzoek worden geselecteerd op basis van drie specifieke criteria. Ten eerste moeten zij werkzaam zijn in een knelpuntberoep, oftewel een beroep waarvoor het moeilijk is om geschikt personeel te vinden. Ten tweede wordt er gekeken naar de oorzaak van het knelpuntberoep, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen een tekort aan gekwalificeerde kandidaten (kwalitatief), een algemeen tekort aan kandidaten (kwantitatief), of een specifiek tekort aan bepaalde vaardigheden of kennis. Hiervoor heb ik de knelpuntberoepenlijst van VDAB gebruikt, waarin alle knelpuntberoepen opgesomd worden samen met hun oorzaken (Knelpuntberoepenlijst | VDAB, n.d.) Ten slotte worden de respondenten gekozen uit verschillende sectoren waarin knelpuntberoepen voorkomen, zodat een breed inzicht kan worden verkregen in de diverse werkcontexten van deze beroepen. Deze benadering zorgt ervoor dat de verzamelde gegevens direct relevant zijn voor de onderzoeksvraag, wat de kwaliteit en focus van het onderzoek vergroot.

Respondent	Geslacht	Leeftijd	Beroep	Aantal jaren beroepservaring	Soort knelpunt
A	Vrouw	23	Verpleegkundige	7 maanden	Kwantitatief, specifiek
B	Man	23	Planner goederenbehandeling	7 maanden, 3 maanden in huidige functie	Kwantitatief, kwalitatief, specifiek
C	Vrouw	20	Kapster	1.5 jaar	Kwalitatief, specifiek
D	Vrouw	24	Planner goederenbehandeling	9 maanden	Kwantitatief, kwalitatief, specifiek

E	Vrouw	34	Leerkracht lager onderwijs	11 jaar	Kwantitatief, specifiek
F	Vrouw	43	Winkelmedewerker	25 jaar, 6 jaar in huidige functie	Specifiek
G	Man	23	Junior accountant	9 maanden	Kwantitatief, kwalitatief

Tabel 3: Respondenten van het onderzoek met bijhorende informatie

6.2.3.2 Datacollectie

In deze masterproef wordt gebruikgemaakt van semigestructureerde interviews om gegevens te verzamelen. Deze interviewmethode biedt de flexibiliteit om dieper in te gaan op onderwerpen die tijdens het gesprek naar voren komen (Schwab, 2021). Het doel is om vanuit de specifieke ervaringen en perspectieven van de respondenten bredere patronen en inzichten te ontdekken. Het semigestructureerde karakter van de interviews biedt de ruimte om in te spelen op de antwoorden van de respondenten, wat de mogelijkheid biedt om belangrijke onderwerpen verder uit te diepen en nieuwe aspecten van de discussie te verkennen.

De interviews werden zowel fysiek als online afgenomen om zo de nodige flexibiliteit te kunnen bieden aan de werknemers met drukke schema's. Zo werden de interviews met respondenten A, C, E en F afgenomen fysiek bij hen thuis. Op die manier voelt de respondent zich vertrouwt en helpt het om open en eerlijk te zijn over de ervaringen en perspectieven. Ook kunnen zo de emoties en non-verbale communicatie beter waargenomen worden door de interviewer. De interviews met respondenten B, D en G werden echter afgenomen via online vergadermethoden zoals Google Meet of Teams.

De interviews duurden tussen de 30 en 50 minuten. Om de interviews goed te kunnen afnemen, werd er een interviewleidraad opgesteld die bestaat uit vier delen om zo antwoorden te verzamelen voor het beantwoorden van de deelvragen¹. De interviewleidraad werd opgesteld op basis van de literatuur uit de literatuurstudie en mijn opgebouwde kennis tijdens de opleiding Handelwetenschappen. Elk interview startte met een vaste introductie, gevolgd door enkele algemene vragen om meer inzicht te krijgen in de respondent, diens organisatie, huidige functie, loopbaanverloop en toekomstplannen. Vervolgens werd dieper ingegaan op het thema employer branding, waarbij de nadruk lag op het delen van concrete voorbeelden en persoonlijke ervaringen. In het eerste inhoudelijke deel kwamen de verwachtingen van werknemers en de manier waarop deze tot stand zijn gekomen aan bod. Daarna werd gefocust op de huidige werkervaring om zo een vergelijking te kunnen maken met de eerder geschetste verwachtingen. Aansluitend werd gepeild

¹ Bijlage 1

naar specifieke elementen van employer branding die invloed hebben op de dagelijkse werkervaring en welke daarvan het meest doorwegen. In het laatste deel werd besproken hoe employer branding verbeterd kan worden om beter aan te sluiten op de daadwerkelijke werkbeleving. Naast de vaste vragen uit de leidraad werden waar nodig ook verdiepende bijvragen gesteld. Door deze interviewleidraad te creëren, werden de belangrijkste thema's bevraagd. Dit gaf dan ook zekerheid dat elk interview een meerwaarde is voor deze masterproef.

6.2.3.3 Codeerproces

De interviews werden allereerst individueel getranscribeerd. Na het transcriberen werden de interviews geanalyseerd volgens het coderingsproces binnen grounded theory, dat bestaat uit drie hoofdfasen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen, zoals beschreven door Corbin en Strauss (1990) en verder toegelicht door Moghaddam (2006).

In de eerste fase, open coderen, werd elk fragment uit de interviews zorgvuldig geanalyseerd en voorzien van een unieke code die relevant was voor de onderzoeksvraag. Deze fase richt zich op het breed en verkennend toekennen van codes, waarbij elk fragment wordt gecategoriseerd op basis van het thema (Williams & Moser, 2019).

In de tweede fase, axiaal coderen, werden de open codes geclusterd en werd gekeken naar mogelijke verbanden tussen de verschillende codes. Dit vereiste een diepere analyse van de data, waarin vergelijkbare codes werden samengebracht in overkoepelende axiale codes. Deze fase was cruciaal voor het creëren van concepten die de basis vormen voor de theorieontwikkeling (Williams & Moser, 2019).

De derde en laatste fase, selectief coderen, richtte zich op het verbinden van de axiale codes om zo een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag. In deze fase werden de verschillende concepten onderling gerelateerd, wat resulteerde in een meer gestructureerde en geoptimaliseerde benadering van de gegevensanalyse (Mortelmans, 2020). Bovendien werd een visuele datastructuur ontwikkeld om de relaties tussen de codes visueel weer te geven, wat het begrip van de data versterkte.

Dit coderingsproces zorgde ervoor dat de complexe gegevens op een systematische manier konden worden geanalyseerd, wat essentieel was voor het verkrijgen van waardevolle inzichten uit de interviews.

6.2.3.4 Ethische aspecten

In het kader van dit onderzoek werden de nodige ethische richtlijnen zorgvuldig nageleefd. De deelnemers werden vooraf duidelijk geïnformeerd over de identiteit van de onderzoeker, het doel van het onderzoek en de wijze waarop de verzamelde gegevens zouden worden verwerkt. Er werd expliciet vermeld dat de studie volledig vrij was van misleiding of enige vorm van dwang. Respondenten hadden te allen tijde de mogelijkheid om vragen onbeantwoord te laten indien deze als ongemakkelijk werden ervaren.

Volledige anonimiteit en vertrouwelijkheid van de deelnemers werden gegarandeerd. De respondenten en hun antwoorden werden geanonimiseerd, wat betekent dat de verzamelde gegevens niet herleid kunnen worden tot de identiteit van de respondenten. Namen van personen, organisaties, steden en andere identificeerbare kenmerken zijn bewust weggelaten. De verzamelde data werden uitsluitend gebruikt voor onderzoeksdoeleinden, waarbij zorgvuldig werd omgegaan met de privacy van de respondenten.

Voorafgaand aan elk interview werd een informed consent ondertekend. Dit document verduidelijkte de rechten van de respondent, waaronder de mogelijkheid om vragen over te slaan, vrijwillige deelname, en de afwezigheid van juiste of foute antwoorden. Tevens werd hierin toestemming gevraagd voor het gebruik van de verzamelde gegevens voor wetenschappelijke doeleinden en mogelijke publicatie. Bij het maken van opnames van de interviews, werd hiervoor expliciete toestemming gevraagd. Deze opnames worden verwijderd na afronding van de masterthesis. Tot slot werd benadrukt dat respondenten op elk moment de mogelijkheid hadden om hun deelname aan het interview stop te zetten.

Kortom, het informed consent garandeerde dat alle betrokken partijen goed geïnformeerd waren over het doel van het onderzoek, de werkwijze van het interview en hun rechten als deelnemer.

6.2.3.5 Positionaliteit en zelfreflexiviteit

Als masterstudent Handelswetenschappen met een specialisatie in Marketing Management beschik ik niet over een formele achtergrond in Human Resource Management. Mijn kennis over het onderwerp was vooraf beperkt tot een oppervlakkig begrip van termen als employer branding en knelpuntberoepen en hoofdzakelijk marketinggericht. Hierdoor benaderde ik het onderzoek relatief onbevangen en zonder vooropgezette aannames, wat me toeliet om met een frisse blik de gesprekken in te gaan.

Ik ben een 22-jarige Belgische vrouw en de meeste respondenten kwamen overeen met mijn eigen leeftijd en sociale context: het betrof vooral leeftijdsgenoten uit mijn directe sociale omgeving, zoals oud-medestudenten, dorpsgenoten of kennissen via familie en vrienden. Deze bestaande sociale banden creëerden een informele en vertrouwelijke sfeer, wat de openheid tijdens de interviews bevorderde. Tegelijkertijd was ik me bewust van het risico dat deze nabijheid sociale wenselijkheid kon veroorzaken of dat bepaalde gevoelige onderwerpen vermeden werden.

Twee respondenten, een 23-jarige en een 31-jarige, behoorden niet tot mijn netwerk. Bij hen verliepen de gesprekken formeler, maar ook in deze interviews slaagde ik erin een open en veilige sfeer te creëren, wat belangrijk was om eerlijke en genuanceerde antwoorden te ontvangen.

Mijn beperkte voorkennis van HR-thema's had een dubbele invloed op het onderzoek. Enerzijds stelde het me in staat om zonder vooringenomenheid te luisteren en interpretaties zo veel mogelijk te baseren op de belevingswereld van de respondenten. Anderzijds realiseer ik me dat mijn kennis beperkt was tot wat ik tijdens mijn opleiding en het vooronderzoek heb opgedaan, waardoor ik

mogelijk bepaalde relevante thema's niet heb kunnen bevragen of onderzoeken. Dit kan een beperking vormen voor de volledigheid van de verkregen data en de diepgang van het onderzoek.

Om de impact van mijn persoonlijke positie en kennisbeperkingen te minimaliseren, heb ik tijdens de interviews bewust open en neutrale vragen gesteld en geprobeerd een neutrale, geïnteresseerde houding aan te nemen, waarbij ik zoveel mogelijk aansloot bij wat de respondenten zelf aandroegen. Tijdens de analyse ben ik kritisch en reflectief gebleven over mijn eigen interpretaties en aannames. Daarnaast heb ik gewerkt met letterlijke transcripties van de interviews, die ik zorgvuldig heb vergeleken met relevante literatuur om mijn interpretaties te toetsen en te versterken.

7. Resultaten

In deze paragraaf worden de bevindingen besproken die voortvloeien uit zeven semigestructureerde interviews met werknemers in verschillende knelpuntberoepen. De resultaten zijn thematisch geordend volgens vier centrale onderwerpen: (1) verwachtingen van werknemers, (2) overeenstemming tussen employer branding en werkelijke ervaring, (3) aspecten van employer branding die invloed hebben op de werkervaring, en (4) verbetermogelijkheden volgens werknemers zelf. De gepresenteerde inzichten worden onderbouwd met citaten uit de interviews.

7.1 Werknemersverwachtingen voor indiensttreding

Employer branding speelt een cruciale rol in het aantrekken van nieuwe medewerkers, zeker binnen knelpuntberoepen waar de vraag naar personeel groot is. In deze context is het beeld dat organisaties schetsen via zichzelf, vacatures, sociale media, gesprekken tijdens het sollicitatieproces of via interne ambassadeurs, vaak doorslaggevend in de keuze van een kandidaat om bij hen te starten. Dat beeld gaat gepaard met verwachtingen van werknemers over onder meer de inhoud van het werk, de begeleiding die zal worden geboden, groei mogelijkheden, werkdruk en de mate waarin het werk combineerbaar is met het privéleven. Deze verwachtingen worden deels beïnvloed door de communicatie van de organisatie, maar zijn ook gekleurd door persoonlijke factoren zoals eerdere ervaringen, individuele behoeften en levensomstandigheden. In dit deel wordt in kaart gebracht welke verwachtingen bij aanvang leefden bij de respondenten, op basis van de employer branding van hun organisatie.

7.1.1 Redenen om te solliciteren

Voor veel respondenten lag de motivatie om te starten bij hun huidige bedrijf in eerdere positieve ervaringen. Vaak ging dit over eerder gedane stages bij het bedrijf of studentenwerk. Voor bedrijven in knelpuntsectoren kunnen studentenjobs en stageplaatsen een waardevolle eerste stap zijn om potentiële nieuwe werknemers te enthousiasmeren. Vooral respondenten die net de arbeidsmarkt betraden, gaven aan dit als positief te ervaren, omdat ze op die manier al relevante kennis en ervaring konden opdoen. Bovendien bleven velen van hen na hun studentenjob of stage bij dezelfde organisatie werken, wat erop wijst dat deze eerste ervaringen vaak leiden tot duurzame tewerkstelling.

“Ik had dan ook vakantiewerk gedaan dus ik had al een paar keer alleen mogen rondrijden met de auto. Ik vond dat heel fijn zo alleen op de baan (respondent A)

Voor Respondent C, werkzaam als kapster, speelde de stage-ervaring ook een grote rol:

“Ze hebben me eigenlijk meteen na mijn stage gevraagd of ik bij hen wou blijven.”

Een tweede belangrijke motivatie bleek het imago van het bedrijf te zijn. Meerdere respondenten gaven aan dat dit hun keuze heeft beïnvloed. Zo zijn bedrijven met een bekende naam of waarbij er

een positieve associatie speelt, aantrekkelijker. Respondenten gaven aan bepaalde percepties te hebben door het imago, wat uiteindelijk doorslaggevend kon zijn om de beslissende stap te nemen.

"De FMCG-sector wordt gekarakteriseerd door grote multinationals die allemaal bekende merken in hun portfolio hebben. Ook deze grote bedrijven hebben een stevige aanwezigheid in België, wat me de mogelijkheid gaf om naar verschillende opties in deze sector te kijken. Ik geloof dat er veel kansen zijn in deze sector, omdat functies vaak goed overdraagbaar zijn tussen verschillende bedrijven. Hetzelfde type functie bij bedrijf X zou bijvoorbeeld ook bij bedrijf Y te vinden kunnen zijn, maar dan met een andere invulling. Ja dit trekt me aan, omdat ik door bij bedrijf X te werken, in zekere zin de deuren naar de sector heb geopend en daarop verder kan bouwen, mocht ik dat willen." (Respondent B)

7.1.2 Verwachtingen rond ondersteuning en begeleiding

Uit vrijwel alle interviews blijkt dat begeleiding bij de start van de functie een cruciale verwachting was voor sollicitanten, zeker voor wie rechtstreeks van de schoolbanken kwam. Respondenten verwachtten een gestructureerd en stapsgewijs inwerktraject, waarin ervaren collega's beschikbaar waren voor vragen en waarin voldoende ondersteuning werd geboden. De communicatie van werkgevers speelde hierin een belangrijke rol: het idee dat er geïnvesteerd zou worden in hun ontwikkeling gaf velen een gevoel van vertrouwen.

*"Ja er was mij heel veel ondersteuning beloofd in het begin. Ook ja als thuisverpleegster, je bent alleen op de baan eh, dus om direct van schoolbanken en stages waar dat je altijd met iemand meeliep, alleen op de baan te zijn en zelf beslissingen te maken. Dat leek me heel heftig in het begin. Ze hadden wel beloofd om dat stapje bij beetje los te laten *lacht*" (Respondent A)*

Ook Respondent E had de verwachting ondersteund te worden als nieuwkomer in de job.

"Ja, absoluut. Als nieuwe leerkracht hoopte ik echt op een goeie opstart. Dat je een aanspreekpunt hebt, iemand die je een beetje mee op sleeptouw neemt. Ik verwachtte ook praktische ondersteuning: duidelijke informatie, bijvoorbeeld over hoe de rapporten werken bijvoorbeeld. Ja, dat soort dingen." (Respondent E)

Respondenten die tijdens hun studies al een studentenjob of stage in de organisatie hadden gedaan, gaven aan iets lagere verwachtingen te hebben rond begeleiding, omdat ze het bedrijf en de werkwijze al kenden.

"Nee, die verwachtingen had ik eigenlijk niet, omdat ik op het laatste van mijn stageperiode eigenlijk ook al heel zelfstandig bij haar werkte. Natuurlijk, als ik over dingen twijfel of ik weet het niet goed dan, staat zij daar ook altijd voor open en zij komt ook altijd wel eens kijken naar onze twijfels. Dus nee." (Respondent C)

Deze uitspraken tonen aan dat begeleiding bij de opstart als een fundamentele verwachting werd ervaren, zeker bij instromers zonder werkervaring. Deze verwachting werd mede gevoed door de manier waarop organisaties hierover communiceerden tijdens het sollicitatieproces. Tegelijk blijkt dat eerdere werkervaring binnen de organisatie leidde tot meer realistische of lagere verwachtingen op dit vlak.

7.1.3 Verwachtingen rondom werkdruk

Tijdens het sollicitatieproces werd er in sommige organisaties vrij open gecommuniceerd over de drukte die de job met zich mee zou brengen. In tegenstelling tot andere verwachtingen, bleek het beeld over werkdruk vaak expliciet benoemd. Verschillende werknemers gaven aan dat hen werd gezegd dat het 'druk kon zijn', dat er 'tekorten waren in personeel' of dat het werk 'intensief' kon aanvoelen. Deze eerlijke communicatie zorgde bij een aantal respondenten voor realistische verwachtingen.

"Er werd duidelijk gezegd wat er van ons verwacht werd. Er is mij ook duidelijk gezegd geweest dat [gemeente B] een veel drukker bezochte winkel was dan [stad G]. Ik voelde dat ook direct in de eerste weken, dat verschil, dat dat enorm was. Maar ja, verder, ik was dat gewend, dus voor mij was dat geen verrassing." (Respondent F)

Ook gaven respondenten aan dat er vaak meegedeeld werd vooraf dat deze werkdruk kon fluctueren en heel hard afhangt van de periode waarin men zich bevindt.

"Jawel, er werd heel open naar mij gecommuniceerd dat er heel rustige periodes waren waarin er minder werk was, waardoor de werkdruk ook veel minder ging zijn, waardoor we iets meer de tijd hadden per klant of dat er wat vrije tijd was, dat we zelf bij elkaar eens iets konden doen. Maar natuurlijk, in de drukke periodes, in de zomerperiodes, is die werkdruk natuurlijk veel hoger, maar dit werd wel op voorhand tegen mij gezegd van dat dat toch wel de pittigste maanden zouden zijn en ook wel dat de werkdruk wat hoger ging zijn." (Respondent C)

De meeste respondenten gaven aan dat werkdruk tijdens het sollicitatiegesprek expliciet ter sprake kwam, waardoor ze zich mentaal konden voorbereiden op de intensiteit van de functie. In sommige gevallen werd dit echter minder duidelijk gecommuniceerd en gebeurde het eerder op een indirecte manier, bijvoorbeeld via vragen over stressbestendigheid. Dit kon leiden tot een vertekend beeld van de werkelijke verwachtingen.

"Ik herinner me goed dat een van de vragen tijdens het interview was of ik goed om kan gaan met stress, deadlines en werkdruk. Dus ja hoewel het niet expliciet werd aangegeven dat er hoge werkdruk zou zijn, werd het wel een beetje ja geïmpliceerd ofzo door deze vraag te stellen. Ik heb hier positief op geantwoord, misschien een beetje naïef, want in het begin had ik wel eens het gevoel van 'is dit wel iets voor mij?'" (Respondent B)

7.1.4 Verwachtingen rondom werk-privébalans

De verwachtingen rondom werk-privébalans die bij de respondenten werden gecreëerd, varieerden, maar in veel gevallen werd er een belofte van flexibiliteit en begrip voor persoonlijke omstandigheden uitgesproken. Veel respondenten gaven aan dat er ruimte werd geboden om werk en privéleven te combineren, zoals flexibele uren of de mogelijkheid om thuis te werken.

"Wat betreft de werk-privébalans werd vanaf het begin aangegeven dat ik drie dagen per week op kantoor zou werken, met de andere dagen thuis, gebaseerd op een 40-urige werkweek." (Respondent B)

"Er werd aangegeven dat de job intensief is, maar dat er begrip is voor persoonlijke situaties. Je hebt natuurlijk je vaste echte lesuren, maar daarbuiten is het een beetje zelf kijken en uitzoeken hoeveel tijd je nog nodig hebt." (Respondent E)

Bij sommige respondenten werd er bij de indiensttreding niet direct over werk-privébalans gesproken, waardoor de verwachtingen op dit gebied onduidelijk bleven. Er werd geen expliciete belofte gedaan over hoe werk en privéleven gecombineerd zouden kunnen worden. Toch werd er indirect wel een zekere flexibiliteit gesuggereerd door de mogelijkheid van flexibele werkuren. Deze mogelijkheid werd door sommige respondenten als een vorm van werk-privébalans gezien, ondanks dat het onderwerp niet rechtstreeks werd besproken. Respondent D gaf bijvoorbeeld aan dat er geen formele afspraken over werk-privébalans waren, maar dat de mogelijkheid tot flexibele en zelf in te vullen werkuren wel impliciet de verwachting van een evenwichtige balans oproep.

"Daar werd eigenlijk niet echt over gesproken. In mijn contract staan wel uren. Ik had, ik heb ook flexi-uren. Dus ik mag kiezen wanneer ik begin." (Respondent D)

Echter, bij sommige respondenten werd er helemaal niet over werk-privébalans gesproken bij de indiensttreding, waardoor de verwachtingen op dit gebied onduidelijk bleven. Er werden geen specifieke beloftes of afspraken gemaakt over hoe werk en privéleven gecombineerd zouden kunnen worden, wat leidde tot onzekerheid over de mate van flexibiliteit en ondersteuning bij persoonlijke situaties.

"S: Oké duidelijk. Wat werd jou beloofd over werk-privébalans? R: Weinig eigenlijk.." (Respondent G)

Deze citaten tonen aan dat werk-privébalans niet altijd expliciet ter sprake kwam bij de indiensttreding. Wanneer hierover weinig of niets werd gecommuniceerd, bleef het voor sommige respondenten onduidelijk wat ze op dat vlak mochten verwachten. Tegelijk kan de aanwezigheid van flexibele werkuren, ook zonder expliciete afspraken, impliciet verwachtingen over balans oproepen.

7.1.5 Verwachtingen rond doorgroeimogelijkheden

De verwachtingen rondom doorgroeimogelijkheden binnen organisaties variëren sterk, afhankelijk van de sector en het type bedrijf. Sommige respondenten gaven aan dat er duidelijke mogelijkheden waren om door te groeien, bijvoorbeeld door interne bijscholing of het opdoen van specialistische kennis. Bij andere bedrijven bleek het echter moeilijker om door te groeien, doordat de structuur niet veel ruimte biedt voor functie-uitbreiding of dat er simpelweg weinig behoefte is aan aanvullende rollen.

"We werken ook met referentieverpleegkundigen. Je hebt referentieverpleegkundigen stoma zorg die doet, die staat voor heel ons bureau in voor extra hulp met de stomazorgen, bij de wondzorgen, operatieve zorgen, ook psychische zorgen. En dat is altijd iemand van de afdeling. Vanaf het moment dat je twee jaar werkt, dan mag je hiervoor, kom je hier voor een aanmerking. Dan moet je daar wat lessen over volgen en dan kun je referentieverpleegkundige worden." (Respondent A)

"Binnen een school heb je natuurlijk niet echt veel mogelijkheden hierin. Er werd wel gezegd dat er ruimte is om mee te stappen in werkgroepen en om verantwoordelijkheden op te nemen in functie van je interesses, zoals taalbeleid, ICT of zorg, wat ik nu dan ook steeds meer opneem." (Respondent E)

In andere gevallen, zoals bij Respondent F, werd aangegeven dat doorgroeimogelijkheden vrijwel afwezig waren, voornamelijk door de beperkte teamgrootte en de afwezigheid van meerdere hiërarchische niveaus binnen het bedrijf:

"Weinig, eigenlijk. Wij zitten in redelijk kleine teams van twee à drie personen, waarin er eentje een winkelverantwoordelijke is, maar die eigenlijk hetzelfde doet als de anderen." (Respondent F)

Samenvattend blijkt dat de verwachtingen van doorgroeimogelijkheden sterk afhangen van het type organisatie en sector. Terwijl sommige respondenten duidelijke kansen voor verdere ontwikkeling zagen, waren deze mogelijkheden in andere gevallen beperkt of afhankelijk van de grootte en structuur van het bedrijf.

7.1.6 Verwachtingen rondom opleidingskansen

De verwachtingen van werknemers rondom opleidingskansen kwamen naar voren in de antwoorden van verschillende respondenten, hoewel deze niet altijd zeer gedetailleerd werden gecommuniceerd. Vaak werd er tijdens het sollicitatieproces simpelweg aangegeven dat er opleidingsmogelijkheden waren of dat bepaalde opleidingen verplicht waren voor medewerkers.

"Ja, een goede indruk wel. Binnen de organisatie liggen heel veel opleidingskansen en verplichte opleidingen tijdens de werkuren." (Respondent G)

Daarnaast werd er vaak de indruk gewekt dat opleidingskansen nauw verbonden zijn met de mogelijkheid om door te groeien naar andere, specifiekere functies.

"Ja, je weet natuurlijk dat opleiding belangrijk is voor leerkrachten en dat er vanuit de overheid hier ook zaken voor bepaald worden. Verder kreeg ik de indruk dat je wel ook opleidingen kon doen om dan die specifiekere functies, zoals ik gedaan heb met de zorg, op te kunnen nemen." (Respondent E)

Deze antwoorden suggereren dat het voor veel respondenten duidelijk was dat opleidingen een belangrijke rol spelen in de verdere carrièreontwikkeling, hoewel de mate van detail en communicatie hierover varieerde.

7.1.7 Verwachtingen rondom sfeer en cultuur

De verwachtingen rondom de sfeer en cultuur binnen een organisatie varieerden sterk bij de respondenten. Sommige respondenten verwachtten dat de sfeer gelijk zou blijven aan die van hun stageperiode in het bedrijf, waarbij ze erop vertrouwden dat de collegialiteit en de werkrelaties behouden zouden blijven.

"Mijn verwachtingen waren dat dat eigenlijk hetzelfde ging blijven als toen ik daar op dat moment stage aan het doen was." (Respondent C)

Daarnaast gaven sommige respondenten aan dat de verwachtingen rond de werkdruk en de sfeer soms verschoven tijdens het sollicitatieproces. Zo werd er vanuit de buitenwereld een verwachting van hard werken gecreëerd, maar werd er tijdens de sollicitatie duidelijk gemaakt dat de organisatie ook een familiale sfeer heeft.

"Er hing van buitenaf een verwachting van hard moeten werken bij deze organisatie, maar ik leerde tijdens de sollicitaties dat er ook een familiale sfeer en cultuur heerste." (Respondent G)

Tot slot gaven andere respondenten aan dat ze verwachtten dat samenwerking en collegialiteit centraal zouden staan.

"Ik verwachtte een collegiale sfeer waarin samenwerking centraal staat, een cultuur waarin collega's elkaar ondersteunen en er ruimte is voor dialoog en feedback." (Respondent E)

7.1.8 Verwachtingen rond erkenning en waardering

Erkenning wordt door veel respondenten als een belangrijke motivatiebron genoemd. Werknemers gaven aan dat ze verwachten dat hun inzet en prestaties opgemerkt worden, en dat dit hen motiveert om door te gaan met hun werk. De verwachtingen rondom erkenning gaan daarbij niet alleen om financiële beloningen, maar ook om informele vormen van waardering, zoals complimenten, bedankjes, of het simpelweg voelen dat je werk wordt gezien.

Respondenten gaven aan dat erkenning hen sterk motiveert in hun werk. Het ontvangen van complimenten of positieve feedback wordt gezien als een bevestiging van de waarde van hun inspanningen, wat hen aanmoedigt om hun werk met meer enthousiasme voort te zetten.

"Als iemand die sterk gemotiveerd raakt door erkenning, waardeer ik het enorm als dit aspect goed aanwezig is." (Respondent B)

Naast formele beloningssystemen werd er vooral verwacht dat erkenning tot uiting komt in kleine, dagelijkse gebaren. Respondenten gaven aan dat ze niet per se grote applausmomenten of financiële beloningen verwachten, maar wel kleine gebaren van waardering die hen het gevoel geven dat hun werk wordt opgemerkt. Dit kan bijvoorbeeld een simpel compliment zijn of de erkenning dat hun bijdrage waardevol is voor het team.

"Ik hoopte wel dat er waardering zou zijn voor wat je doet. Niet dat ik elke dag een applaus verwachtte, maar gewoon dat men ziet dat je inzet toont." (Respondent E)

Deze verwachtingen rondom erkenning en waardering tonen aan hoe belangrijk het is voor werknemers om zich gewaardeerd te voelen, ook al zijn de vormen van erkenning subtieler dan in grote corporate omgevingen.

7.2 Overeenstemming tussen employer branding en werkelijke ervaring

Na inzicht te hebben gekregen in de verwachtingen die respondenten hadden tegenover hun werkgever, is het essentieel om te onderzoeken in hoeverre deze verwachtingen overeenkomen met de daadwerkelijke ervaringen die zij opdeden in de praktijk. Dit deel van de analyse richt zich op de cruciale vergelijking tussen de boodschappen die via employer branding worden gecommuniceerd en de realiteit van het werken bij de organisatie. Het is van belang om te identificeren op welke punten de verwachtingen aansluiten bij de subjectieve realiteit, en waar er eventuele verschillen zijn.

7.2.1 Ondersteuning en begeleiding

Veel respondenten gaven aan teleurgesteld te zijn over het gebrek aan begeleiding tijdens hun eerste werkweken, ondanks de beloofde stapsgewijze inwerktrajecten. Dit leidde vaak tot gevoelens van onvoldoende voorbereiding en een grotere druk dan verwacht, vooral voor degenen die snel zelfstandig moesten werken. Een respondent gaf aan:

*"Ja er was mij heel veel ondersteuning beloofd in het begin... Ze hadden wel beloofd om dat stapje bij beetje los te laten *lacht* dat is dus niet geweest." (Respondent A)*

"Ja, aangezien dat dat een persoon is die leidinggevende is over alle winkels en ook nog HR-taken op zich neemt, hebben wij daar eigenlijk zeer weinig ondersteuning aan. Als er echt iets is of wij zitten echt privé met iets en we bellen haar, oké dan is ze er wel in de mate van het mogelijke dan ook nog. Aangezien dat zij ook altijd heel ver voor onze winkel dan toch moet rijden. Maar eigenlijk is het een beetje leunen op je collega." (Respondent F)

Doordat leidinggevenden vaak onbereikbaar waren, is de steun van collega's voor deze respondenten essentieel. Zo gaf respondent A ook aan begrip te hebben voor de drukte van leidinggevenden, maar het wel jammer te vinden dat bepaalde zaken beloofd worden en vervolgens niet uitgevoerd worden. Dit wijst op de cruciale rol van directe leidinggevenden in het implementeren van HRM-beleid: hoewel HR bepaalde maatregelen of initiatieven vooropstelt, blijkt in de praktijk dat deze niet altijd worden doorvertaald of waargemaakt op de werkvloer.

*"En ja ik kan geloven dat de hoofd-zorgen daar niet altijd tijd voor heeft, maar dat moet er toch wel... Ja, dan moeten ze het ook niet beloven van ja je kan er altijd iemand bijvragen want dat is bullshit *lacht*" (Respondent A)*

Veel respondenten noemden hun collega's als de belangrijkste bron van ondersteuning, vooral in de beginperiode. Een respondent zei bijvoorbeeld:

"Goh... voor een stuk wel, ja. Ik voel me zeker ondersteund door mijn collega's, dat is echt een grote plus." (Respondent E)

Hoewel de dagelijkse ondersteuning voornamelijk van collega's afkomstig bleek, werd de rol van leidinggevenden zeker niet voor iedere respondent als onbelangrijk ervaren. Sommige respondenten gaven aan dat hun leidinggevende wel degelijk ondersteuning bood, vooral in stressvolle situaties of bij persoonlijke moeilijkheden. De mate van betrokkenheid en flexibiliteit van leidinggevenden kon voor sommigen een belangrijke steunpilaar vormen, zowel op professioneel als persoonlijk vlak.

"Nee, ook wel van mijn werkgever. Zij ondersteunt ons eigenlijk een beetje in alles. Als wij haar hulp nodig hebben, dan komt zij meteen. Als we zoiets van... Oei, hoe moet ik hieraan beginnen? Dan mogen we altijd naar haar toegaan en raad vragen. Als we zelf mee iets zetten... Zij is ook heel open, dus we kunnen echt wel ons hartje daarbij luchten. Dus we krijgen wel een goede ondersteuning van haar, vind ik." (Respondent C)

"De ondersteuning van mijn leidinggevende ervaar ik als heel goed. Het is geruststellend om te zien dat hij ook in stressvolle situaties het hoofd koel houdt. Ja soms ontstaan er grote issues waar wij als team niet volledig controle over hebben en dan neemt hij het initiatief of stuurt hij ons in de juiste richting. Hij is actief betrokken bij elk teamlid en zorgt ervoor dat er vlot oplossingen komen zodat we verder kunnen. Ook op persoonlijk vlak biedt hij voldoende steun. Ja in mijn geval weet hij bijvoorbeeld dat ik een flinke afstand moet afleggen naar het werk, en daar houdt hij rekening mee door voldoende flexibiliteit te voorzien." (Respondent B)

De meeste dagelijkse ondersteuning kwam van collega's, die vaak de beloofde begeleiding van leidinggevenden of teamleiders opvingen. Hoewel leidinggevenden strategische en persoonlijke steun boden wanneer dat nodig was, bleven de verwachtingen van sommige respondenten rondom de initiële begeleiding onvervuld, wat zorgde voor extra druk in de beginperiode.

7.2.2 Werkdruk

De interviews laten zien dat de ervaren werkdruk vaak een punt van discussie is. Hoewel sommige respondenten aangaven dat de werkdruk overeenkomt met hun verwachtingen, ervaren anderen een

hogere werkdruk dan verwacht. Dit wordt onder andere veroorzaakt door personeelstekorten, waardoor werknemers vaker moeten inspringen, en door de aard van het werk zelf, dat soms onvoorspelbaar en intensief kan zijn. Meerdere respondenten gaven aan hun oorspronkelijke contract al aangepast te hebben, omdat het toch te druk was door de extra overuren die ze bijkomend moesten maken.

"Mmh druk. Heel druk, ja. Want ik was begonnen met een 38-uren-regime, maar ik heb het al laten verplaatsen naar 32 uur.... Dan is het 's ochtends van zeven tot elf en dan 's avonds van vijf tot negen. Maar die avond loopt heel vaak uit. Dus pak dan dat je tegen kwart na tien thuis bent en dan moet je 's ochtends vroeg weer vertrekken. Dat lukte niet heel goed. Maar de meeste van mijn collega's werken maar 32 uur, omdat het zo druk is en ja je maakt ook heel veel overuren, die we eigenlijk meer uitbetaald krijgen dan we mogen opnemen. Dus de meeste werken 32 uur." (Respondent A)

Een respondent geeft ook aan dat de werkdruk als zorgwekkend aanschouwd kan worden. De score bij een periodieke survey, lag veel lager dan oorspronkelijk verwacht, wat duidelijk een probleem weerspiegelt.

"Periodiek wordt er een survey gehouden over dit onderwerp, die onder andere werkdruk meet. Hier scoorden we lager dan verwacht, wat uiteraard ook wel zorgwekkend is. Dit kan te maken hebben met verschillende factoren, zoals de grote veranderingen die zich snel hebben voorgedaan. Er is hier dus zeker wel een probleem, maar gelukkig wordt er nu intensief gewerkt om dit aan te pakken" (Respondent B)

Anderen beschrijven de werkdruk als hoger dan ingeschat en 'gezond stressvol', maar wel als iets waar ze gaandeweg mee leren omgaan.

"Het was in het begin wel hoger dan ik verwacht had of dan me gecommuniceerd werd, maar het went wel." (Respondent B)

*"Gezond stressvol. *lacht*. Het is stresserend. Er gebeuren dagelijks dingen die je niet voorzien had... Maar je moet het ook van je leren... Je moet het leren om het van je af te kunnen zetten. En dat heeft bij mij even geduurd en die balans heb ik nu wel gevonden. Dus ja voor mij is het nu redelijk gezond op deze moment. (Respondent D)*

De interviews tonen aan dat werkdruk een belangrijk discussiepunt blijft, waarbij er een duidelijke discrepantie kan bestaan tussen de gecommuniceerde verwachtingen en de uiteindelijke ervaring op de werkvloer. Dit ligt niet altijd aan het feit dat het op voorhand niet gecommuniceerd is, maar kan ook liggen aan de verwachtingen van de werknemers of aan bijkomende taken die misschien niet voldoende gecommuniceerd zijn.

Slechts een paar respondenten gaven aan dat de werkdruk overeenkomt met hun verwachtingen. Zo merkte Respondent C op dat haar werkdruk sterk fluctueert, wat ook tijdens sollicitatiegesprekken werd aangegeven.

"Nu, momenteel, valt het heel goed mee. Deze periode is eigenlijk een opbouwende periode, dus daarmee dat die werkdruk ook opbouwend gaat zijn. Dus we zijn nu gestart aan onze drukkere periode terug. We gaan terug richting de zomerperiode. Dus we merken wel dat die werkdruk al ietsje hoger ligt, maar voor het moment is dat eigenlijk nog heel verdraagzaam en gaat eigenlijk allemaal nog heel goed." (Respondent C)

7.2.3 Work-life balance

Hoewel werkgevers tijdens de aanwerving vaak een positief beeld schetsen van een gezonde werk-privébalans, blijkt uit de interviews dat die balans in de praktijk regelmatig onder druk staat. Verschillende respondenten geven aan dat het werk mentaal blijft doorwerken na de uren en dat flexibiliteit vaak vooral van henzelf wordt verwacht. Het gevoel altijd bereikbaar te moeten zijn of werk mee naar huis te nemen, zorgt bij sommigen voor vermoeidheid of frustratie.

"Je hangt wel heel veel in uw privé nog aan de telefoon. Je wordt ook heel vaak opgebeld door collega's van, ah ja, ik ga of ik rij morgen uwe tour (...). Dus ik krijg wel heel veel... Ik moet ook altijd bereikbaar zijn." (Respondent A)

Sommigen geven aan moeite te hebben om grenzen te trekken tussen werk en privé, al lukt dit met de tijd soms beter. Toch blijft het voor velen een aandachtspunt, vooral in drukke periodes.

"In het begin had ik echt moeite om 's avonds af te sluiten. Dan zat ik nog tot laat lessen te maken of mails te beantwoorden. Nu probeer ik daar wat strenger in te zijn (...), maar het blijft een aandachtspunt." (Respondent E)

Bij bepaalde organisaties is er wel aandacht voor maatwerk en overleg. Een aantal respondenten gaf aan dat ze hun uurrooster flexibel kunnen afstemmen of hun contract konden aanpassen in overleg, bijvoorbeeld om medische of persoonlijke redenen.

"Dan heb ik zelf omwille van mijn rugklachten moeten constateren dat het toch beter was om terug minder uren te gaan werken en dat is ook heel netjes met iedereen in overleg kunnen gebeuren." (Respondent F)

Hoewel een minderheid van de respondenten stelt dat hun werk-privébalans op dit moment goed zit, ervaren de meesten dat deze balans sterk afhankelijk is van werkomstandigheden, seizoensdrukte en persoonlijke veerkracht.

7.2.4 Doorgroeimogelijkheden

De ervaring met doorgroeimogelijkheden verschilt tussen respondenten, maar over het algemeen worden de doorgroeimogelijkheden als positief en realistisch beschouwd. Enkele respondenten geven aan dat er in hun organisatie ruimte is om bijkomende verantwoordelijkheden op te nemen, zoals het opnemen van een specialisatie of referentierol.

"Ja we hebben natuurlijk ons afdelingshoofd. En dan hebben we ook nog hoofdzorg. Die is bij met alles van de laatste criteria rond de woonzorgen. Die doet de behandelplannen en zo. Daar kunnen we altijd wel bij terecht als je zorg hebt en je je er niet zeker bij voelt. Dan hebben we nog iemand voor bijscholing en trajecten, die doet vooral de studenten. Daar kunnen we ook terecht als je zegt dat oh ik ken...ik vind het moeilijk om infusen te prikken en dan regelt die iets in het skillslab of die laat ook weten als het ziekenhuis bepaalde technieken wil tonen op de afdeling, wie daarbij mag zijn, met welke zorgen. Wat hebben we nog? We werken ook met referentieverpleegkundigen." (Respondent A)

Naast het opnemen van extra functies, gaven respondenten ook aan kansen te krijgen om intern door te groeien door veranderingen binnen teams. Vacatures worden eerst intern gedeeld, wat solliciteren en doorgroeien eenvoudiger maakt. Dit wordt als een extra kans ervaren.

"Er is veel ruimte voor groei, vooral omdat er continu veranderingen zijn binnen de teams. Dit biedt de ideale kans om op andere functies te solliciteren als dat je interesse heeft. Dus ja, het is zeker mogelijk, en dat vind ik erg positief. Dit is ook precies wat ik zocht want op deze manier kan ik binnen het bedrijf doorgroeien en waardevolle ervaring opdoen." (Respondent B)

Respondent D gaf ook aan dat wanneer ze op zoek zijn naar nieuwe uitdagingen of bijkomende taken, het bedrijf hier ook voor open staat en actief meezoekt.

"Ja, ik kan altijd aangeven van dit is niet meer wat ik wil doen. Dan gaan ze ook wel echt zoeken naar iets anders. Of als ik iets extra wil bij opdoen, dan moet ik dat gewoon aangeven." (Respondent D)

Echter, hoewel sommige respondenten kansen hebben om door te groeien, zit niet iedereen hierop te wachten. Er leeft bij sommige respondenten ook terughoudendheid. Extra verantwoordelijkheden brengen vaak meer werk en verplichtingen met zich mee, zonder dat dit gepaard gaat met extra erkenning of compensatie.

"....Die vrij zijn worden gebeld over al die patiënten van bedrijf X. Nee, ik zou het echt niet willen. Je krijgt er ook niet bepaald meer voor betaald of zo. Nee, echt niet. En je moet veel meer.... Je kunt constant opgeroepen worden. Nee, dank je." (Respondent A)

7.2.5 Opleiding - en bijscholingskansen

De respondenten geven overwegend positieve signalen over de mogelijkheden tot opleiding en bijscholing binnen hun organisatie. Er is veel bereidheid vanuit leidinggevenden om medewerkers te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling, al vormen praktische obstakels zoals tijd of persoonlijke keuzes soms een rem.

Zo benadrukken verschillende respondenten dat hun leidinggevende openstaat voor persoonlijke leervragen en initiatieven.

"Nee, ik denk dat onze baas daar inderdaad wel voor open staat. Als we zoiets hebben van... Ik wil me eigenlijk een beetje bijscholen in die of in die richting, dan staat ze daar wel voor open om ons op opleidingen te laten gaan. Ik denk wel dat ze ons een beetje op hetzelfde niveau wil houden, maar iedereen mag wel zo zijn eigen ding doen. Als ik liever bijvoorbeeld balayage doe, dan zal mijn baas mij daar ook in steunen als ik nog verdere opleidingen of zo daarin wil doen." (Respondent C)

Niet elke werknemer hecht nog belang aan doorgroeikansen via opleiding. Levensfase en privéomstandigheden spelen hierin een belangrijke rol:

"S: Vindt u het jammer dat er beperkte opleidingskansen en doorgroeimogelijkheden zijn? Mis je die? E: Eigenlijk op deze moment niet meer. Vroeger was ik wel meer een carrièrevrouw, maar aangezien ik ondertussen twee kinderen heb en al een heel... Een heel verleden, is het voor mij zo wel goed om gewoon parttime mijn uurtjes te gaan doen." (Respondent F)

Ook de sector speelt hierin een bepalende rol. In de zorgsector zijn opleidingen sterk verweven met de dagelijkse werking. Nieuwe medische handelingen of technologieën worden frequent ondersteund met vorming op de werkvloer, vaak georganiseerd in samenwerking met externe experts:

"We krijgen heel veel opleidingen en bijscholingen erbij want wij krijgen ook heel vaak specifieke dingen, van Leuven en zo door. Ik had overlaats iemand met een vaktherapie op zijn sternum, waartoe een pomp op zat die af kon gaan en dan komt [persoon] dat uitleggen en dan krijg je zo'n heel boekje en dan moeten we dat testen in de skillslab. Wat wel fijn is, natuurlijk. Daarmee zijn we altijd wel mee. En we hebben vier bijscholingsmomenten per jaar, dacht ik zoiets. En tussendoor ook heel vaak van ahja er is iets nieuws rond dat wil je dat zien? Dat wordt wel veel geregeld wat ook wel belangrijk is want we krijgen ook heel vaak nieuwe dingen die we moeten doen." (Respondent A)

Ook in de bedrijfscontext worden opleidingen steeds toegankelijker en beter gecommuniceerd, wat door medewerkers gewaardeerd wordt.

"Het bedrijf zet zich zeker in voor de ontwikkeling van zijn medewerkers en de kansen worden de laatste tijd ook duidelijker gecommuniceerd. Zoals eerder vermeld kun je je bijvoorbeeld inschrijven voor trainingen zoals het behalen van een lean six-sigma belt, het volgen van Kaizen-trainingen, of andere opleidingen. Sinds kort wordt er ook meer gecommuniceerd over deze mogelijkheden, wat ik als een positieve ontwikkeling zie." (Respondent B)

Samengevat tonen de ervaringen van de respondenten aan dat opleiding en bijscholing op brede steun kunnen rekenen binnen hun organisatie. Waar het ene werkveld inzet op formele leertrajecten, ontstaan in andere sectoren eerder informele kansen op basis van persoonlijke interesse en motivatie.

7.2.6 Ervaringen rondom sfeer en cultuur

De algemene sfeer binnen de onderzochte organisaties wordt door alle respondenten als positief ervaren. Wat daarbij opvalt, is dat de werkomgeving in veel gevallen informeler is dan vooraf werd verwacht. Deze openheid en toegankelijkheid, zowel tussen collega's onderling als naar leidinggevenden toe, wordt gewaardeerd en draagt bij aan een gevoel van verbondenheid en werkplezier. In verschillende contexten, zoals de zorg, het onderwijs of de bedrijfswereld, blijkt dat collega's elkaar steunen en dat samenwerking gestimuleerd wordt.

"Een aspect dat me positief heeft verrast, is hoe open en informeel de sfeer is. Dat is ook echt nodig in een werkomgeving vind ik. Het wordt aangemoedigd om zaken die niet goed gaan aan te kaarten en er worden duidelijke initiatieven genomen om de organisatie te verbeteren." (Respondent B)

"Ik zou zeggen: warm, betrokken, en in zekere zin ook informeel. Collega's praten open met elkaar, en ook de directie is benaderbaar." (Respondent E)

De informele cultuur blijkt niet alleen ondersteunend voor de interne samenwerking, maar werkt ook door naar de kwaliteit van de dienstverlening en het contact met klanten of leerlingen.

"Ik vind dat heel fijn, ik denk zeker in onze job. We moeten ook heel veel samenwerken. We moeten bijvoorbeeld bepaalde behandelingen samen uitvoeren bij een klant en als je dat niet overweg kunt, dan gaat die sfeer tussen mij en mijn collega al ongemakkelijk zijn en dan gaat het dat een beetje overgeven naar een klant, waardoor de klant niet meer het aangename gevoel gaat ervaren wat ze zou moeten ervaren." (Respondent C)

Ten slotte blijkt de sfeer ook bepalend voor je well-being en werkplezier. Meerdere respondenten geven aan dat wanneer de sfeer niet goed is of wanneer er geen goede connecties zijn onderling, je jezelf niet goed voelt. Respondenten ervaren het ook al positief wanneer collega's begaan zijn met elkaar en problemen kunnen bespreken.

"Als de sfeer niet goed zit, ga je je niet goed voelen op je werk, dan ga je niet graag naar je werk gaan. Natuurlijk de band met je baas of werkgever. Als dat niet klikt, dan ja houd je het ook niet vol." (Respondent C)

"Ja, ja iedereen is bij ons wel vriendelijk. Ze zijn ook begaan met het privéleven van iemand anders. Als ze merken dat er iets mis is of dat iemand wat stiller is, dan vragen ze ook wel van... Ça va bij jou? Alle je moet niet erover praten als je niet wilt. Maar iedereen is wel begaan met elkaar." (Respondent D)

7.2.7 Erkenning en waardering

De ervaringen met erkenning en waardering lopen uiteen, maar over het algemeen voelen respondenten zich wél gewaardeerd op de werkvloer. Die waardering komt in verschillende vormen:

via persoonlijke feedback van leidinggevenden, informele complimenten van collega's, bedankjes van klanten of patiënten, en in sommige gevallen zelfs via officiële bedrijfssystemen of awardmomenten.

"Ik heb elke maand in mijn eerste halfjaar een terugkommoment gehad als een gesprek met eenmaal hoofdzorg en eenmaal ons hoofd. Die kaarten dan terug, van ja, we hebben dit van u gehoord, van de patiënt en zo. Daar krijg je feedback over, maar ook over goeie punten. Dat wordt dan zeker positief beloond of benoemd." (Respondent A)

"Er stuurt ook heel vaak familie mails naar de afdeling van danku voor de goede zorgen voor onze moeder en zo. Die sturen ze dan ook wel door naar ons. Dat is ook wel fijn." (Respondent A)

In grotere organisaties zijn er systemen die structurele erkenning bevorderen. Denk aan feedbackplatformen of bedrijfsbrede events waarbij medewerkers in de kijker worden gezet:

"Er is ook een systeem waarbij je waardering kunt tonen voor collega's, wat bijdraagt aan een positieve werkomgeving. Dit wordt vaak gedeeld op een platform waardoor prestaties zichtbaar worden en collega's elkaar kunnen ondersteunen. Daarnaast werd tijdens het kick-off event dit jaar in [stad] een bijzondere gelegenheid geboden om erkenning te ontvangen op het grote podium, waar alle business units van Europa aanwezig waren en waar je awards krijgt voor je prestaties." (Respondent B)

Ook de persoonlijke relatie met leidinggevenden speelt een rol. Respondenten geven aan dat een leidinggevende die oprechte erkenning toont, zowel formeel als informeel, een grote positieve impact heeft op motivatie en zelfvertrouwen:

"Tijdens onze 1-op-1-gesprekken, maar ook daarbuiten, geeft hij mij waardevol advies, zowel op persoonlijk als werkgerelateerd vlak. Hij stelt me gerust over verschillende zaken en erkent mijn prestaties, wat voor mij erg motiverend is." (Respondent B)

Niettemin voelt niet iedereen zich volledig erkend. Soms ervaren medewerkers een gebrek aan inhoudelijke waardering, bijvoorbeeld doordat doorgroeimogelijkheden beperkt zijn of men onder het eigen niveau blijft functioneren. Respondent D geeft zo aan dat, ondanks het bewustzijn dat ervaring opdoen belangrijk is om verder te kunnen, ze toch de push en erkenning mist:

"Voldoende erkend niet helemaal. Want ik voel wel dat ik niet mijn maximum potentieel eruit kan halen...Maar dat wist ik ergens ook van tevoren. Mijn diploma dat wij hebben als Master in Supply Chain Management... Zijn er veel hogere jobs die wij kunnen doen met ons ofja met mijn diploma, maar ja ze zijn wel heel erg gefocust op ja je moet eerst het begin leren en daar ben ik ook los van overtuigd dat dat moet. Maar soms mis ik de push dat ze geven om meer te doen." (Respondent D)

In die gevallen is het vaak de erkenning van collega's die het verschil maakt:

"Als ik iets goed had opgelost, dan het einde van de dag... Ja, je hebt het wel weer goed geregeld. Maar dan vooral van collega's uit." (Respondent E)

7.3 Aspecten van employer branding die invloed hebben op de werkervaring

Hoewel er duidelijke spanningen bestaan tussen gecommuniceerde werkgeversbeloftes en de ervaringen van de respondenten, tonen de interviews ook aan dat bepaalde elementen uit de employer branding daadwerkelijk een positieve invloed hebben op de werkervaring. In dit hoofdstuk worden vijf kerndimensies besproken die bepalend zijn voor de beleving van werknemers: waardering en erkenning, collegialiteit en teamdynamiek, autonomie en flexibiliteit, het beloningspakket en extra voordelen en HR-initiatieven –en activiteiten.

7.3.1 Waardering en erkenning

Erkenning werd door verschillende respondenten genoemd als een essentieel onderdeel van hun werkplezier. Waar employer branding vaak inzet op waardering als motiverende factor, ervaren veel respondenten dat waardering vooral via informele kanalen komt van collega's of van klanten en minder vanuit het management.

"Awel als die dan zo mailtjes die de familie stuurt van om ons te bedanken als die dat dan doorsturen naar ons... De familie benoemt u ook in persoon van ahja we zijn heel dankbaar voor J, J en K voor hun goede zorgen en dan sturen ze dat ook van ah team 4, jullie hebben dat goed gedaan. Dan zegt het bureau ook wel." (Respondent A)

In functies die vaak onder hoge druk staan en waar er binnen teams veel veranderingen plaatsvinden, zoals in veel knelpuntberoepen, lijkt deze informele erkenning des te belangrijker voor het ervaren werkplezier en de motivatie. Wanneer respondenten onderdeel zijn van een groter team, is het ook belangrijk dat zij als team gewaardeerd worden en de nodige erkenning krijgen.

"Als team krijgen we veel erkenning voor onze prestaties, vooral gezien de vele veranderingen die recent hebben plaatsgevonden. Problemen worden aangepakt en er worden initiatieven genomen waar nodig." (Respondent B)

7.3.2 Collegialiteit en onderlinge steun

In alle interviews kwam naar voren dat sociale relaties, een goede onderlinge sfeer en de ondersteuning van collega's cruciaal is voor de werkervaring. Meer bepaald blijkt dit zelfs de belangrijkste factor te zijn voor alle respondenten. Terwijl employer branding vaak een warme bedrijfscultuur promoot, blijkt in de praktijk dat vooral collega's deze waarden tot leven brengen. Zij worden door respondenten gezien als belangrijke dragers van de werkcultuur. De informele steun tussen collega's vangt in sommige gevallen tekortkomingen in de formele structuur op, wat erop wijst dat de impact van interne employer branding op operationeel niveau mede afhankelijk is van deze onderlinge relaties. Binnen knelpuntberoepen krijgt deze collegialiteit nog meer gewicht. Omdat

het invullen van vacatures vaak moeizaam verloopt, is het extra belangrijk dat collega's goed op elkaar kunnen rekenen zodra een functie eindelijk ingevuld is. Zo geeft respondent A aan dat collega's, zelfs in hun vrije tijd, bereid zijn om elkaar verder te helpen. Respondent B geeft ook aan dat collega's, zeker in de beginfase, altijd klaarstaan.

"Bijvoorbeeld ik moest iets doen dat ik nog nooit gedaan had [...] en dan is er een collega meeg gekomen in haar vrije tijd." (Respondent A)

"Bovendien is iedereen altijd bereid om te helpen. Ik merk dat doordat ik nog niet zoveel ervaring heb anderen vaak bereid zijn om in te springen als ik ergens niet uitkom of een antwoord nodig heb." (Respondent B)

Ook benadrukken zowel respondent A als E het belang van een goed team. Een goed team is enorm belangrijk voor het volhouden van de job en maakt duidelijk een verschil.

"Vanuit mijn stage heb ik gemerkt dat een goed team heel belangrijk is in de verpleegkunde. Ik heb veel goede teams meegemaakt, ik heb ook slechte teams meegemaakt en toch wel ja, een goed team is belangrijk." (Respondent A)

*"Oh, heel veel *lacht*. Ik zeg altijd: je kunt nog zo graag lesgeven, als de sfeer in het team niet goed zit, hou je het niet vol. Die babbels in de leraarskamer, het gevoel dat je samen de dag doorkomt... dat maakt echt het verschil. We lachen veel, maar kunnen ook eerlijk zijn als het moeilijk gaat." (Respondent E)*

Sociale relaties worden door de respondenten als een belangrijke factor voor hun werkervaring gezien. Respondent B benadrukt dat een goede klik met collega's essentieel is, niet alleen voor een prettige samenwerking, maar ook voor het gevoel van vrijheid en het durven uiten van persoonlijke meningen binnen een diverse groep:

"Sociale relaties zijn voor mij heel belangrijk. Ik heb gelukkig een goeie klik met mijn collega's en dat maakt echt een verschil. Niet alleen om goed samen te werken, maar ook omdat het een leuke, diverse groep is waar je gewoon jezelf kan zijn en je mening durft te geven." (Respondent B)

Respondent G vult dit aan door te zeggen dat goede relaties de werkomgeving aangenamer en gemakkelijker maken, en bovendien bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling:

"Ja, dit maakt het werk aangenamer en makkelijker en zorgt ervoor dat je jezelf beter kan ontwikkelen." (Respondent G).

Samengevat blijkt dat een goede werkrelatie niet alleen de samenwerking bevordert, maar ook het persoonlijke welzijn van medewerkers ondersteunt.

7.3.3 Autonomie en flexibiliteit

Naast collegialiteit worden autonomie en flexibiliteit door meerdere respondenten genoemd als cruciale factoren voor hun werkervaring. Respondent F benadrukt het belang van de vrijheid om eigen ideeën uit te voeren zonder dat iemand directe controle uitvoert. Dit wordt ook ondersteund door respondent E, die het als essentieel beschouwt om deze vrijheid te ervaren in zijn werk.

"Wat ik zelf ook wel fijn vind, is dat wij met ons tweetjes eigenlijk grotendeels kunnen beslissen hoe we het in de winkel gaan doen. Dus er is niemand die eigenlijk ons op de vingers komt tikken of achterna loopt om te zien wat we doen en hoe we het doen. We hebben binnen [naam bedrijf] eigenlijk een hele grote vrijheid." (Respondent F)

Daarnaast noemen respondenten A en B flexibiliteit als een belangrijke factor in hun werk. Aangezien zij regelmatig lange afstanden afleggen, waarderen ze de mogelijkheid om zelf te bepalen hoe zij hun route inrichten en wanneer zij beginnen met werken, wat hen de nodige ruimte biedt voor een efficiënter werkritme.

"Ja we kunnen onze tour ook een beetje zelf mee kiezen dus dat vind ik ook heel fijn.. Als ik.. 's ochtends begin ik om zeven uur, maar soms begin ik om half acht. Dat maakt niet uit. Je hebt meer vrijheid minder vast." (Respondent A)

Autonomie, in de zin van zelfstandigheid en de mogelijkheid om het werk naar eigen inzicht in te vullen, wordt door respondenten als zeer waardevol ervaren. Respondent E geeft aan dat deze vrijheid haar vertrouwen geeft in haar werk en dat zij zich volledig kan vinden in de manier waarop haar school omgaat met zorgkinderen.

"Daarnaast speelt ook de autonomie een rol. Het feit dat ik zelf mag beslissen hoe ik mijn klas aanpak. Dat geeft vertrouwen. En de manier waarop de school omgaat met zorgkinderen, daar kan ik mij echt in vinden." (Respondent E)

Binnen knelpuntberoepen is het belang van autonomie en flexibiliteit extra groot. Omdat het vaak gaat om veeleisende jobs met beperkte personeelsbezetting, kunnen deze elementen bijdragen aan het behoud van medewerkers. Door werknemers voldoende vertrouwen en beslissingsruimte te geven, wordt niet alleen hun werkervaring versterkt, maar vergroot ook de kans dat zij in hun functie blijven.

7.3.4 Beloningspakket en extra voordelen

Het beloningspakket speelt een cruciale rol in de tevredenheid van de respondenten, hoewel het loon zelf niet altijd de grootste motivator is. Respondenten geven aan dat extra legale voordelen zoals maaltijdcheques, bedrijfswagens en bonussen voor hen vaak net zo belangrijk zijn als het basisloon. Deze extra voordelen worden niet alleen als waardering gezien, maar ook als een drijfveer om beter te presteren en harder te werken.

Hoewel het basisloon voor sommige respondenten de belangrijkste factor blijft, zijn er ook anderen die meer waarde hechten aan de extra voordelen die hen geboden worden zoals maaltijdcheques. Enkele respondenten geven ook aan een bedrijfswagen te willen ontvangen, gezien de vele kilometers die hij dagelijks moet rijden of beloftes die hier rond zijn gemaakt.

"Voor mij speelt vooral het nettoloon een grote rol. Ik kijk eigenlijk vooral naar wat er op het einde van de maand op mijn rekening gestort wordt. Andere voordelen zoals maaltijdcheques of hospitalisatieverzekering zijn natuurlijk mooi meegenomen, maar daar ben ik zelf minder mee bezig. Wat ik wel belangrijk had gevonden, is een bedrijfswagen. Zeker omdat ik elke dag best wat kilometers moet rijden, zou dat voor mij een grote meerwaarde zijn."
(Respondent B)

In sectoren waar het basisloon relatief laag is, zoals in de transportwereld, worden extra legale voordelen als bijzonder waardevol ervaren. Ook respondent D noemt maaltijdcheques, premies en bedrijfswagens als belangrijke motivatoren. Deze voordelen bieden niet alleen financiële ademruimte, maar zorgen er ook voor dat medewerkers zich gewaardeerd voelen.

"Ik vind extra legale voordelen ook wel een belangrijk punt. Zeker in de transportwereld liggen de lonen al niet al zo hoog als planner. Maar ja dan als je dan maaltijdchecks krijgt, dan zo van die premies en een bedrijfswagen... Dat zijn wel leuke extraatjes." (Respondent D)

Naast loon en de maaltijdchecks, wordt een bonussysteem ook een extra motivatie gezien om goed werk te leveren.

"Ik wist van begin dat wij zowel ons loon hadden plus dat wij daar maaltijdchecks bij kregen, wat ik toch wel een schone extra vind. En na de eerste twee jaar geloof ik dat ik daar werkte, hebben zij ook het bonussysteem uitgewerkt. Dus dat is toch wel een extra drijfveer die je dan hebt om het goed te doen." (Respondent F)

Voor respondent A, die werkt onder zware werkomstandigheden zoals lange avonden en onderbroken shiften, is het belangrijk dat dit goed gecompenseerd wordt. Het loon en de voordelen die haar werk met zich meebrengen, zoals het gebruik van haar auto voor privédoeleinden, zijn enorm belangrijk. Deze voordelen helpen haar om gemotiveerd te blijven, ondanks de uitdagende werkuren.

"Ja ik heb wel.. Ik ben wel tevreden van mijn loon. Ik heb wel een goed loon. Ook ik ja rij heel veel avonden, veel onderbroken shiften. Onderbroken shiften zijn goed betaald. Wat ook wel mag want je bent dan klaar om elf en je begint dan al om vijf terug, maar ik moet om vijf uur op [plaats ME] staan. Daartussen heb je zo even vrij, maar het is niet zo dat je veel kan doen, want je moet 's avonds toch terug gaan werken. dus dat mag ook wel goed betaald zijn vind ik." (Respondent A)

7.3.5 HR-initiatieven en activiteiten

Tot slot worden HR-initiatieven en extra activiteiten vaak genoemd als een positieve bijdrage aan de werkervaring, waarbij activiteiten zoals gezamenlijke maaltijden, vieringen en teamuitjes bijdragen aan het versterken van het teamgevoel en het engagement. Deze initiatieven worden soms georganiseerd door collega's zelf, in plaats van door het management. Respondent A benadrukt verschillende kleine initiatieven die door een feestcomité worden geregeld, zoals het versieren van de afdeling voor feestdagen en het organiseren van informele bijeenkomsten zoals een boterhamnamiddag.

"Wij versieren de afdeling bijvoorbeeld altijd met Sinterklaas, met kerstmis, met Valentijn, met Pasen [...] Elke twee maanden doen we de eerste vrijdag van de maand een boterhamnamiddag [...] Kei-simpel, maar wel leuk." (Respondent A)

Ook Respondent D noemt een zomerse bar op het terrein als een initiatief dat bijdraagt aan de sfeer. Tijdens de zomermaanden wordt er een tent opgezet en een foodtruck uitgenodigd, zodat collega's, zowel van de bureaus als van andere afdelingen, samen kunnen ontspannen en genieten van elkaars gezelschap.

"Ja. Wij hebben tijdens de zomermaanden een bar. Dat is.. Dan wordt er bij ons op het terrein een tentje gezet en dan komt er zo een foodtruckje. En dan wordt er zo op vrijdag rond vier uur mogen wij dan stoppen alle uw werk moet klaar zijn, maar dan kunnen wij gezellig met de collega's iets gaan drinken." (Respondent D)

Respondent C benadrukt ook de waarde van teamuitjes en extra HR-initiatieven, zoals het sponsoren van uitstapjes door de baas en het verzorgen van werkkleding. Deze initiatieven helpen de sfeer te verbeteren en de teamleden op een andere manier te leren kennen.

"Wij doen heel vaak een uitstapje met ons team. Onze baas die sponsort dan ook heel dat uitstapje, toch om de sfeer goed te houden, ook om elkaar op een andere manier te leren kennen. Wij krijgen ook elk seizoen een nieuwe outfit, we moeten ook niet zorgen voor onze eigen kleren, die worden ook gewassen." (Respondent C)

Dergelijke HR-initiatieven versterken het gevoel van verbondenheid en maken de werkgever aantrekkelijker voor medewerkers. Hoewel deze activiteiten vaak niet officieel deel uitmaken van de employer branding strategie, blijken ze cruciaal te zijn voor het dagelijks welzijn van de medewerkers en dragen ze bij aan een positieve werkcultuur.

7.4 Verbeteringen in employer branding om beter aan te sluiten op de werkervaring

Tijdens de interviews werden de respondenten ook bevraagd over hun suggesties en ideeën om de employer branding van hun organisatie beter te laten aansluiten op hun effectieve werkervaring. De

interviews met de respondenten leveren waardevolle inzichten op over hoe de employer branding van de organisatie beter kan aansluiten bij de daadwerkelijke ervaringen van de werknemers.

Op basis van de ervaringen van de respondenten komen er verschillende aandachtspunten naar voren waarmee employer branding beter kan aansluiten op de daadwerkelijke werkervaring. Deze hebben onder meer betrekking op het versterken van werkzekerheid, het creëren van meer duidelijkheid rond flexibiliteit, werkdruk en werk-privébalans, en het verbeteren van begeleiding, ontwikkelingsmogelijkheden en communicatie. Ook wordt het belang benadrukt van een aanpak die meer afgestemd is op de diverse behoeften binnen de organisatie.

7.4.1 Werkzekerheid en visie

Een punt van aandacht betreft de werkzekerheid en het gebrek aan transparantie over de langetermijnvisie van het management. Respondenten gaven aan dat het krijgen van alleen tijdelijke contracten, zonder duidelijkheid over de achterliggende redenen, moeilijk zijn.

"Ja ik denk dat de lange termijn visie wat meer gekaderd mocht worden, in mijn geval heb ik tot nu toe enkel tijdelijke contracten gekregen, daar zal wellicht een reden achter zitten. Mogelijks ja binnen een groter plan, of is het eerder omdat het beter uitkomt voor het bedrijf. Ik heb de vraag ook kort gesteld, maar geen duidelijk antwoord in mijn ogen." (Respondent B)

"Vaak is het probleem gewoon dat er veel tijdelijke contracten zijn, zeker in het begin is het echt zoeken daarin en ook wel zwaar dat je telkens opnieuw moet inwerken enzo." (Respondent E)

Daarnaast werd er gewezen op het effect van organisatorische veranderingen zoals outsourcing, die onzekerheid met zich meebrachten voor het personeel:

"Alhoewel ik er ook nog wel kende die in eind maart of paar maanden ervoor zijn vertrokken door de grote aanpassingen in de organisatie zoals ja outsourcing. Veel activiteiten zijn vertrokken naar een ander land, wat natuurlijk grote gevolgen had voor de jobs hier." (Respondent B)

Ook respondent D gaf aan dat een duidelijk plan opstellen, zeker voor nieuwkomers, belangrijk is. Zo hebben ze een beeld van hun traject en de stappen die ze moeten behalen. Zo worden er duidelijke mijlpijlen gecreëerd en weet de werknemer wat de verwachtingen zijn.

"Ja, ik denk dat als ze zo'n young talents willen binnenhalen, dat ze wel echt een heel plan moeten opstellen van tevoren van kijk, die kant kun je uit of die kant kun je uit en echt specifieke doelstellingen vastleggen." (Respondent D)

7.4.2 Transparantie over flexibiliteit en werkdruk

Een aantal respondenten gaven aan dat er bij de aanwerving of tijdens de eerste werkweken niet altijd voldoende duidelijkheid is over de mate van flexibiliteit binnen de functie en over de werkdruk die gepaard gaat met het takenpakket. Hoewel flexibiliteit vaak als troef wordt benoemd in employer branding, ervaren sommigen in de praktijk dat deze flexibiliteit niet altijd vanzelfsprekend is, zeker niet voor medewerkers met een gezin. Eén respondent verduidelijkte dit door te vertellen dat het verkrijgen van een spontane vrije dag op haar werkplek erg moeilijk is:

"Als je bijvoorbeeld al mama bent van kinderen of je hebt al een gezin, dat je toch wel weet dat het niet zo gemakkelijk is om hier in onze sector of op deze werkplaats eigenlijk heel spontaan een vrije dag aan te vragen. Dat is een hele moeilijke bij ons." (Respondent C)

Ook de onvoorspelbaarheid van overuren werd aangehaald als een aspect waar onvoldoende openheid over is bij de start van de job. In theorie is er sprake van een vast aantal uren per week, maar in realiteit komen daar regelmatig overuren bij. Deze worden niet altijd vooraf gecommuniceerd en kunnen voor extra druk zorgen:

"Wij krijgen onze uren op contract. Wij doen die dan ook elke week, maar soms komt er al eens een overuur bij. Dat dat toch ook wel regelmatig gebeurt." (Respondent C)

Een andere respondent kaartte aan dat de verwachtingen rond bereikbaarheid buiten de kantooruren bij de start van haar functie niet expliciet werden gemaakt. Daardoor voelde ze zich verplicht om onmiddellijk te reageren op vragen of problemen, ook wanneer dit eigenlijk niet van haar verwacht werd. Ze suggereerde dat duidelijke communicatie hierover, zeker naar nieuwe medewerkers toe, belangrijk is om onnodige druk te vermijden:

"Ze mogen wel zo aan mensen die dat pas beginnen wel zo die richtlijnen meegeven van, kijk, je moet er niet 24-7 staan. Want ik voelde die drang wel van, oei, er is een probleem. En ja, ik kon dat niet oplossen. (Respondent D)

Ten slotte werd ook de algemene werkdruk aangekaart als iets waar transparanter over gecommuniceerd mag worden. Meerdere respondenten benadrukte dat het belangrijk is om realistische verwachtingen te scheppen en ook de moeilijkheden van het werk mee te geven aan potentiële nieuwe collega's. Niet om hen af te schrikken, maar om hen een eerlijk beeld te geven van wat ze kunnen verwachten. Tegelijkertijd blijft dit een uitdaging voor organisaties, aangezien de perceptie van werkdruk sterk individueel bepaald is, wat de communicatie hierover complexer maakt.

"Ik denk dat het goed zou zijn om eerlijker te zijn over de werkdruk. Niet om mensen af te schrikken, maar om een realistischer beeld te geven." (Respondent E)

Kortom, respondenten gaven aan dat er bij employer branding en onboarding meer aandacht mag gaan naar het realistisch communiceren van flexibiliteit, overuren en werkdruk. Op die manier

kunnen nieuwe medewerkers met correctere verwachtingen aan hun job beginnen en wordt vermeden dat ze zich onnodig overvraagd voelen.

7.4.3 Aandacht voor werk-privébalans

Sommige respondenten gaven aan dat de grens tussen werk en privé vervaagt, bijvoorbeeld door telefoontjes buiten de werkuren. Dit wijst op een nood aan meer aandacht voor duidelijke afspraken en grenzen rond bijvoorbeeld bereikbaarheid na de werkuren.

"Maar ook voorlaatst, zondagavond, belt [stad H] opeens 'Ja, je patiënt is in spoed opgenomen in het ziekenhuis. Kun je de laatste afgelopen dagen zorgen uitleggen aan de arts?' [...] En je bent eigenlijk vrij die dag, dus het IPD zoeken en uitleggen." (Respondent A)

Deze praktijk wordt als belastend ervaren, zeker wanneer dit structureel gebeurt:

"Heb ik al net dat acht uur gewerkt heb en kom ik 's avonds thuis en wil je in je zetel en dan 'Kun je die patiënten nog eens overlopen?' Dat vind ik mottig. Dat vind ik echt mottig." (Respondent A)

Een bijkomend probleem, wat vooral gekaderd kan worden in sectoren met wachtdiensten, is de onzekerheid hierrond. Werknemers die van wacht zijn, zijn in principe vrij, maar hebben niet de vrijheid om ver buiten de deur te gaan. Wanneer ze niet opgeroepen worden, krijgen ze hier ook geen compensatie voor. Hierdoor loopt hun werk en privé soms door elkaar.

"Je bent ook wel vaak aan van wacht... Met wacht je kunt ook niks gaan doen. Je moet thuis zitten en wachten tot ze kunnen bellen want ofwel bellen ze je voor de shift begint, maar ook als een collega pech heeft onderweg, dan moet jij die tour gaan verder afmaken. Dus tja we hebben heel veel wachturen, wat ik heel jammer vind. Want ja ook als je niet opgeroepen wordt, krijg je die niet betaald. Dus je hebt wel een hele namiddag of avond gewacht. Voor niks. Ik krijg daar ook niks voor. Dus enkel als je opgeroepen wordt, krijg je een wachtpremie en uw tour betaald." (Respondent A)

7.4.4 Begeleiding en ondersteuning

Verschillende respondenten gaven aan dat de ondersteuning bij de opstart vaak vooral vanuit collega's komt en minder vanuit de organisatie zelf. Mentoren spelen een belangrijke rol bij het opvangen van nieuwe medewerkers. Eén respondent vertelde hoe zij zelf veel steun kreeg van een collega, en nu ook zelf nieuwe collega's helpt:

"Ik heb die veel gebeld. Ook 's avonds laat gebeld. En die vond dat altijd oké. Maar als gevolg, er was overlaatst een nieuwe collega gestart, K, en die heeft mij heel veel gebeld en dat vind ik dan ook wel oké want die moet het ook wel leren [...] En ze is er nog altijd, dus... Dat is goed, denk ik dan." (Respondent A)

7.4.5 Loopbaanontwikkeling en motivatie

Ook groeiperspectieven en duidelijke doelstellingen worden als essentieel ervaren. Eén respondent merkte op dat ze onvoldoende zicht heeft op waar ze naartoe werkt:

"Nu heb ik geen houvast of zo van ben ik goed bezig. Ze zeggen wel van wel, maar ja, je wil toch wel iets om naartoe te werken waar ook iets van een compensatie of inderdaad een verhoging van de maaltijdchecks of inderdaad die auto..." (Respondent D)

Een concreet stappenplan dat duidelijk maakt welke doelen gehaald moeten worden voor doorgroeikansen zou hiervoor een oplossing kunnen bieden.

"Dus dat dat wel gewoon een stapplannetje is van kijk, je.. het maakt niet uit hoe lang je erover doet, maar je moet wel uw stapjes behalen." (Respondent D)

7.4.6 Communicatie

Het belang van open en eerlijke communicatie werd door verschillende respondenten benadrukt, zowel bij het werven van nieuwe medewerkers als gedurende hun werkperiode. Een belangrijk punt was de transparantie over zowel de positieve als de minder positieve aspecten van de job. Respondent E gaf aan dat het belangrijk is om niet enkel de voordelen te belichten, maar ook de uitdagingen die de functie met zich meebrengt:

"Zorg dat je niet alleen de positieve kanten toont. Laat ook zien dat het soms zwaar is, maar dat je er niet alleen voor staat." (Respondent E)

Respondent A voegde hieraan toe dat eerlijkheid essentieel is. Een werkgever die niet transparant is over de realiteit van de job, zal uiteindelijk werknemers verliezen, zelfs als de werkomstandigheden aanvankelijk aantrekkelijk lijken.

"Gewoon eerlijk te zijn. Want anders dan zijn ze toch weg....Liegen heeft echt geen goesting. Die komen daar na één of twee maanden achter en dan kun je nog zeggen.. Het is niet dat we geen werk gaan vinden." (Respondent A)

Daarnaast werd het belang van een open communicatie tussen werkgever en werknemer benoemd, wat volgens Respondent C bij hun organisatie nog verbeterd kan worden. Terwijl de communicatie onder collega's goed verloopt, zou de communicatie van werkgever naar werknemer meer openheid kunnen gebruiken.

"Misschien dan nog betere communicatie van werkgever naar... Werknemer, ja, dat bedoel ik. Dat is misschien bij ons nog een werkpuntje. Onder de collega's gaat dat eigenlijk heel vlot, heel open. Dan vertellen we eigenlijk alles tegen elkaar. Maar als het dan gaat over werkgever, werknemer, dan zou misschien de communicatie nog iets opener mogen." (Respondent C)

Deze feedback benadrukt de waarde van eerlijke en transparante communicatie in het behouden van gemotiveerde medewerkers en het versterken van de relatie tussen werkgever en werknemer. Het zorgt voor realistische verwachtingen en een gevoel van vertrouwen, wat essentieel is voor langdurige werkrelaties.

7.4.7 Employer branding differentiëren

Bij het onderscheidend vermogen van de organisatie als werkgever werd de naamsbekendheid vaak genoemd als een belangrijke factor. Respondent B gaf aan dat in hun sector veel bedrijven vergelijkbare diensten aanbieden, maar dat de naamsbekendheid van hun organisatie een duidelijke meerwaarde biedt.

"Ik denk dat dat vooral gebeurt door de naamsbekendheid die andere bedrijven misschien minder hebben. In de sector doet elk bedrijf ongeveer hetzelfde, met hier en daar wel wat verschillen, maar het is dan vooral ja de bekendheid die meespeelt denk ik." (Respondent B)

Daarnaast werd er opgemerkt dat de communicatie niet altijd volledig de sterkte van de teamdynamiek weerspiegelt, iets wat volgens Respondent E juist een belangrijk onderscheidend element kan zijn.

"Misschien mogen ze ook iets meer tonen van de teamdynamiek, dat is echt een sterkte hier, en dat zie je niet altijd terug in communicatie." (Respondent E)

Tegelijkertijd is dit geen universele ervaring: teamdynamiek kan sterk variëren binnen een organisatie, waardoor het moeilijk is om als organisatie hier één uniform beeld van te creëren. Ook dit geeft respondent A aan:

"Ik ben heel blij met mijn team, want ik weet dat andere teams helemaal niet zo warm zijn...Dus als ik bijvoorbeeld [gemeente M] moet rijden, die kunnen... die die kunnen wat meer op elkaar vitten." (Respondent A)

Voor Respondent C kunnen bedrijven in bepaalde sectoren, zoals de schoonheidssector, zich onderscheiden door het niveau van kennis dat medewerkers kunnen ontwikkelen. Hoe meer kennis je verwerft, hoe meer waarde je kunt toevoegen, zowel voor het bedrijf als voor jezelf. Dit kan volgens hem het verschil maken met andere organisaties.

"Met kennis opdoen. Je kunt alleen maar onderscheiden door meer kennis op te doen. Hoe meer kennis je hebt, hoe meer je kunt aanbieden en dat ook op een hoger niveau. Dus ik denk dat dat jou kan onderscheiden van andere salons." (Respondent C)

Tot slot gaf Respondent E aan dat het sterke teamgevoel en de aandacht voor de individuele werknemer, zoals het luisteren naar medewerkers en het bieden van ruimte voor de mens achter de functie, belangrijke onderscheidende kenmerken zijn van hun organisatie. Dit kan volgens haar de employer branding versterken.

"Door te tonen hoe sterk het team hier is. Hoe er samengewerkt wordt, hoe mensen zich hier thuis voelen. En door te laten zien dat er naar mensen geluisterd wordt. Niet alleen beleid voeren, maar ook ruimte laten voor de mens achter de leerkracht." (Respondent E)

Deze verschillende inzichten benadrukken dat een sterk team, kennisontwikkeling en transparantie in communicatie kunnen bijdragen aan een onderscheidende employer branding, die niet alleen de naamsbekendheid van de organisatie versterkt, maar ook een authentiek en aantrekkelijk werkklimaat creëert.

8. Discussie

Dit onderzoek had als doel om inzicht te krijgen in de ervaringen van werknemers in knelpuntberoepen met betrekking tot employer branding. De resultaten tonen aan dat er een aantal belangrijke thema's zijn die de werkervaring van deze werknemers sterk beïnvloeden. In dit hoofdstuk worden deze resultaten bediscussieerd in relatie tot de bevindingen uit de literatuurstudie.

8.1 Bijdrage aan de literatuur

Deze masterproef levert een relevante bijdrage aan het academische debat over employer branding door te focussen op hoe werknemers in knelpuntberoepen het werkgeversmerk daadwerkelijk ervaren. In tegenstelling tot veel bestaande literatuur, die employer branding beschouwt vanuit het perspectief van HR-strategieën of wervingsresultaten, vertrekt dit onderzoek vanuit de beleving van medewerkers binnen structureel onderbezette sectoren.

Zoals Theurer et al. (2018) benadrukken, ligt de focus in de employer branding-literatuur te vaak op het aantrekken van nieuw talent, terwijl de interne beleving en implementatie van het werkgeversmerk onderbelicht blijven. Dit onderzoek vult die leemte op door de externe communicatie van de employer brand expliciet te vergelijken met de dagelijkse praktijkervaringen van werknemers. Binnen de context van knelpuntberoepen, waar personeelsverloop en het invullen van vacatures structurele uitdagingen vormen, is deze invalshoek bijzonder waardevol.

Dit onderzoek past het strategisch HRM-kader van Wright en Nishii (2008) toe op het terrein van employer branding. Een eerste belangrijk inzicht uit hun model is het onderscheid tussen de bedoelde, geïmplementeerde en door medewerkers ervaren HR-praktijken. Dit helpt om te begrijpen waar en waarom discrepanties ontstaan tussen het werkgeversimago en de daadwerkelijke werknemerservaring. Daarnaast benadrukt het model de centrale rol van directe leidinggevers in de vertaling van HR-beleid naar de werkvloer. De manier waarop zij beleid toepassen is vaak niet consistent, wat direct van invloed is op hoe medewerkers HR-praktijken ervaren. Juist in sectoren met aanhoudende personeelskrapte en hoge werkdruk biedt het model waardevolle aanknopingspunten om employer branding effectiever vorm te geven. De inzichten van Wright en Nishii (2008) vormen daarmee een relevant analytisch kader voor zowel onderzoek als praktijk.

8.2 Theoretische implicaties

In de volgende delen wordt de belangrijkheid van employer branding thema's voor de werkervaring aangehaald en worden de belangrijkste dimensies van employer branding besproken aan de hand van het model van Wright & Nishii (2008). Daarbij wordt telkens een integratie gemaakt tussen wat verwacht wordt (bedoeld beleid) en hoe dit in de praktijk door respondenten binnen deze steekproef werd ervaren. Uit de resultaten blijkt dat factoren zoals ondersteuning en begeleiding, werkdruk, werk-privébalans, doorgroeimogelijkheden, opleidingskansen, sfeer en cultuur, en erkenning en waardering een cruciale rol spelen.

In de praktijk ervaren werknemers echter vaak dat beloften uit de wervingsfase niet volledig worden waargemaakt, wat de kloof tussen employer branding en dagelijkse werkelijkheid vergroot. Volgens Rousseau (1989) en Robinson & Rousseau (1994) leidt zo'n discrepantie tot een schending van het psychologisch contract, met als gevolg een verminderd vertrouwen, lagere tevredenheid en verhoogde uitstroomneiging. De resultaten van dit onderzoek bevestigen deze bevindingen, waarbij respondenten aangeven dat een gebrek aan transparantie en inconsistentie tussen beloften en realiteit negatieve gevolgen heeft voor hun werkbeleving.

8.2.1 Belang van employer branding voor werkervaring

De resultaten tonen aan dat bepaalde aspecten van het HR-beleid een significante invloed hebben op de werkervaring van werknemers in knelpuntberoepen. Met name waardering en erkenning, collegialiteit en onderlinge steun, autonomie en flexibiliteit, het beloningspakket en extra voordelen, en HR-initiatieven en activiteiten worden genoemd als belangrijke factoren. Hoewel deze aspecten in de praktijk worden ervaren als elementen van het HR-beleid, zijn het vaak ook thema's die centraal staan in de employer branding van organisaties. De mate waarin de gecommuniceerde werkgeversbelofte overeenkomt met de ervaren praktijk blijkt dus bepalend voor de geloofwaardigheid van het employer brand. Deze bevindingen sluiten aan bij de literatuur, die het belang van dergelijke elementen voor werknemerstevredenheid en retentie benadrukt. Zo stelden Eisenberger et al. (1986) dat erkenning en steun van managers de werkervaring en betrokkenheid van werknemers kan verbeteren. Ook het belang van een goede werk-privébalans en flexibiliteit wordt in de literatuur genoemd als cruciaal voor het aantrekken en behouden van talent (Hill et al., 2008).

8.2.2 Ondersteuning en begeleiding

Uit zowel de literatuur als de resultaten van dit onderzoek blijkt dat ondersteuning en begeleiding essentiële factoren zijn voor motivatie, betrokkenheid en het behoud van medewerkers in deze sectoren (Eisenberger et al., 1986). Een meerderheid van de bevroagde respondenten benadrukten het belang van meer erkenning en steun van managers om hun werkervaring te verbeteren. Ook blijkt uit de resultaten dat gestructureerde onboarding-processen, zoals beschreven door Karkhanis et al. (2022), van groot belang zijn voor motivatie en retentie. Werkgevers benadrukken in hun employer branding vaak het belang van begeleiding bij de start, maar in de praktijk meldden het merendeel van de respondenten een gebrek aan structuur of ondersteuning. De begeleiding kwam vooral van collega's en was sterk afhankelijk van hun toevallige beschikbaarheid, wat wijst op een gebrekkige implementatie van het bedoelde beleid. Binnen het model van Wright & Nishii (2008) ontstaat hier dus een duidelijke kloof tussen de bedoelde en ervaren HR-praktijk.

8.2.3 Werkdruk

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er bij het thema werkdruk sprake is van alignment tussen de bedoelde en ervaren boodschap. Meerdere respondenten gaven aan dat werkgevers tijdens het selectieproces expliciet communiceerden dat het om een zware functie ging, en dat deze verwachtingen overeenkwamen met de realiteit. In de interviews werd vaak benoemd dat er open

werd gesproken over drukte, personeelstekorten en de intensiteit van het werk. Deze eerlijke communicatie leidde tot meer realistische verwachtingen bij nieuwe medewerkers, hoewel de werkdruk in de praktijk alsnog als zeer belastend werd ervaren.

De literatuur bevestigt dat knelpuntberoepen vaak gekenmerkt worden door hoge werkdruk en stress, en onderstreept het belang van een Realistic Job Preview (RJP) om kandidaten een eerlijk beeld te geven van de werkdruk en zo teleurstellingen te voorkomen (Lievens & Highhouse, 2003; Team, 2022). De resultaten bevestigen het belang van open communicatie over werkdruk, zoals ook in de literatuur wordt benadrukt. Eerlijkheid over de uitdagingen van de job helpt om de verwachtingen van werknemers te managen. Binnen het model van Wright & Nishii (2008) ontstaat hier dus een overeenkomst tussen de gecommuniceerde en ervaren HR-praktijk, al blijft het uitdagend voor sommige respondenten.

8.2.4 Sfeer en cultuur

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de algemene sfeer binnen de organisatie door medewerkers als positief wordt ervaren. Respondenten benoemen openheid, toegankelijkheid en collegiale steun als belangrijke aspecten van hun dagelijkse werkervaring. Collegialiteit wordt zelfs als cruciaal gezien voor het werkplezier. Dit beeld sluit sterk aan bij de literatuur, waarin het belang van een positieve werkcultuur voor werknemerstevredenheid en retentie wordt onderstreept (Theurer et al., 2018; Biswas & Suar, 2016). Eisenberger et al. (1986) benadrukken bovendien dat sociale steun en goede relaties met collega's de negatieve effecten van werkdruk kunnen verminderen. Zowel uit de resultaten als uit de literatuur blijkt dus dat een positieve sfeer en cultuur, gekenmerkt door collegialiteit en onderlinge steun, essentieel zijn voor werknemers in knelpuntberoepen. Er is hier sprake van duidelijke overeenstemming tussen de ervaren werkelijkheid en wat in de literatuur als succesfactor wordt benoemd. Binnen het model van Wright & Nishii (2008) is er op deze dimensie sprake van een beperkte overeenkomst tussen het bedoelde beleid en de ervaren praktijk. Respondenten gaven namelijk aan een formelere en meer afstandelijke werkcultuur te hebben verwacht dan ze uiteindelijk in de praktijk ervoeren.

8.2.5 Erkenning en waardering

Uit de interviews blijkt dat erkenning en waardering belangrijke aspecten zijn van de werkervaring. Alle respondenten gaven aan het belangrijk te vinden om erkend te worden voor hun werk, maar in de praktijk ervoeren niet alle medewerkers deze verwachte erkenning. Sommige respondenten voelden zich ondergewaardeerd of merkten op dat erkenning vooral van collega's kwam en minder van leidinggevendenden. De literatuur bevestigt het belang van erkenning en steun van managers: dit kan de werkervaring en betrokkenheid van werknemers aanzienlijk verbeteren (Eisenberger et al., 1986). Ook Herzberg et al. (1959) stellen dat motivatoren, waaronder erkenning een grote rol spelen in het bevorderen van echte werkmotivatie. Daarnaast benadrukt Melin (2005) dat erkenning kan bijdragen aan een positieve werkomgeving. In lijn met deze literatuur onderstrepen de resultaten dat erkenning en waardering cruciale factoren zijn voor het welzijn en de motivatie van werknemers, vooral in knelpuntberoepen. Wanneer we deze bevindingen plaatsen binnen het model van Wright & Nishii (2008), wordt duidelijk dat er een kloof ontstaat tussen de bedoelde HR-praktijken (zoals het

uitdragen van het belang van erkenning in beleid en employer branding) en de daadwerkelijk ervaren HR-praktijken op de werkvloer. Hoewel organisaties in hun strategieën vaak het belang van erkenning benadrukken, blijkt uit de praktijk dat deze erkenning niet altijd door alle medewerkers wordt ervaren. Een belangrijke nuance is dat deze verwachtingen vaak minder gecreëerd worden door beloften in de employer branding, maar eerder vanuit de eigen verwachtingen of eerdere werkervaringen.

8.2.6 Werk-privébalans

Uit zowel de interviews als de literatuur blijkt dat werk-privébalans een belangrijk aandachtspunt is voor medewerkers in knelpuntberoepen. Respondenten geven aan dat werkgevers tijdens het selectieproces vaak een positief beeld schetsen van flexibiliteit en begrip voor persoonlijke omstandigheden, bijvoorbeeld door het aanbieden van flexibele uren of thuiswerkmogelijkheden. Dit sluit aan bij de literatuur, waarin werk-privébalans wordt gezien als een essentiële dimensie van employer branding en een belangrijke factor bij het aantrekken en behouden van talent (Hill et al., 2008; Barrow & Mosley, 2005; Melin, 2005). Toch blijkt uit de praktijk dat deze balans regelmatig onder druk staat: meerdere respondenten ervaren dat flexibiliteit vooral van henzelf wordt verwacht en dat ze buiten werktijd bereikbaar moeten zijn of werk mee naar huis nemen. Dit leidt bij sommigen tot frustratie, doordat de initiële beloften of verwachtingen niet overeenkomen met de werkelijkheid. De literatuur benadrukt dat een gezonde werk-privébalans niet alleen bijdraagt aan het welzijn en de productiviteit van medewerkers, maar ook het werkgeversimago versterkt en verloop kan verminderen (Melin, 2005; Maurya et al., 2021). De resultaten bevestigen deze inzichten, maar tonen ook aan dat de mate van ervaren balans sterk afhankelijk is van de organisatie, de individuele situatie en het stellen van grenzen. Waar sommige respondenten positieve ervaringen hebben met flexibel beleid en overleg, geven anderen aan dat er nauwelijks over werk-privébalans werd gesproken of dat formele afspraken ontbraken, wat tot onzekerheid leidde.

Deze bevindingen illustreren de complexiteit van het thema en sluiten aan bij een discrepantie in het model van Wright & Nishii (2008). Werkgevers communiceerden vaak een positief beeld van werk-privébalans (bedoelde HR-praktijk), maar in de uitvoering en dagelijkse ervaring (ervaren HR-praktijk) blijkt er regelmatig een kloof te bestaan. Dit kan verschillende redenen hebben. Zo wordt bij een tekort aan personeel de werkdruk voor de bestaande werknemers hoger, waardoor beloften rond flexibiliteit of werk-privébalans moeilijk houdbaar zijn (Allen et al., 2013). Ook worden in veel sectoren werknemers geconfronteerd met taakuitbreiding en hogere verwachtingen, waardoor tijdsdruk toeneemt en werk-privébalans onder druk komt te staan (Greenhaus & Allen, 2011). Bovendien belooft employer branding vaak een balans, maar het is het lijnmanagement dat de werkdruk en planning regelt. Wanneer beide niet op één lijn liggen, kunnen de beloftes mogelijk ook niet nagekomen worden (Wright & Nishii, 2007). Dit benadrukt het belang van niet alleen duidelijke communicatie, maar ook van daadwerkelijke implementatie en structurele ondersteuning, zodat medewerkers de beloofde flexibiliteit en balans ook echt in de praktijk ervaren.

8.2.7 Doorgroeimogelijkheden

Uit de resultaten van het empirisch onderzoek blijkt dat doorgroeimogelijkheden voor meerdere respondenten medewerkers in knelpuntberoepen een doorslaggevende rol spelen bij de keuze voor een werkgever. Respondenten gaven aan dat het vooruitzicht op interne mobiliteit, specialisatirollen of extra verantwoordelijkheden een belangrijke motivatie was om hun huidige job aan te nemen. Vooral organisaties die doorgroeikansen actief en transparant vooraf communiceren, worden als aantrekkelijk ervaren. Dit sluit aan bij de literatuur, waar het belang van heldere carrièrepaden en ontwikkelingsmogelijkheden als kernonderdeel van de Employee Value Proposition wordt benadrukt (Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2005). Ook het internationale model van Berthon et al. (2005) onderstreept dat ontwikkelingsmogelijkheden, zoals opleidingen, coaching en doorgroeipaden, bijdragen aan de aantrekkelijkheid van een werkgever. Maar tegelijk vormt te veel doorstroom ook een probleem. Cappelli (2008) stelt dat eenzijdige focus op interne mobiliteit of interne ontwikkeling zonder voldoende instroom of behoud kan leiden tot tekorten in sleutelrollen, vooral in gespecialiseerde of cruciale functies.

In de praktijk gaven meerdere respondenten aan dat ze via interne bijscholing, deelname aan werkgroepen of het opnemen van specialisatietaken daadwerkelijk kansen krijgen om door te groeien. Zo worden interne vacatures vaak eerst gedeeld met het eigen team, waardoor medewerkers laagdrempelig kunnen solliciteren naar nieuwe functies. Leidinggevendens spelen daarbij soms een actieve rol door medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling. Dit wordt door respondenten als positief en motiverend ervaren. De literatuur bevestigt dat organisaties die investeren in professionele ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden aantrekkelijker zijn voor medewerkers en minder verloop kennen (Biswas & Suar, 2016).

Toch zijn de doorgroeimogelijkheden niet overal gelijk. In kleinere teams of platte organisaties blijkt de ruimte voor verticale doorgroei beperkt, simpelweg omdat er weinig hiërarchische niveaus zijn of omdat extra verantwoordelijkheden niet altijd gepaard gaan met extra erkenning of compensatie. Dit werd dan op voorhand wel gecommuniceerd tegenover de werknemers, die zo wisten dat deze mogelijkheden niet aanwezig waren.

Deze bevindingen illustreren een goede aansluiting tussen de bedoelde en ervaren HR-praktijken, zoals beschreven in het model van Wright & Nishii (2008). Werknemers ervaren over het algemeen een goede weerspiegeling van de beloofde doorgroeimogelijkheden.

8.2.8 Opleidingskansen

Professionele ontwikkelingsmogelijkheden en persoonlijke groei voor medewerkers in knelpuntberoepen zijn volgens de empirische studie van groot belang. Respondenten geven aan dat hun organisatie overwegend goed inspeelt op hun leerbehoeften, bijvoorbeeld via formele trainingen zoals skillslabs en externe workshops, maar ook via informele on-the-job begeleiding. Leidinggevendens zijn doorgaans bereid om persoonlijke bijscholingsvragen te ondersteunen, wat aansluit bij het idee dat er in hun groei wordt geïnvesteerd.

Deze bevindingen sluiten nauw aan bij de literatuur, waarin de zogeheten development value centraal staat. Berthon et al. (2005) benadrukken dat organisaties die investeren in trainingen, opleidingen en coaching aantrekkelijker worden gevonden door medewerkers, omdat zij het gevoel hebben een toekomst binnen de organisatie te kunnen opbouwen. Ook Biswas & Suar (2016) stellen dat professionele ontwikkelingsmogelijkheden cruciaal zijn voor het behoud van gemotiveerde en betrokken medewerkers; wanneer medewerkers zich kunnen ontwikkelen, neemt hun loyaliteit en productiviteit toe. De literatuur benadrukt bovendien dat leren en ontwikkeling een kerncomponent vormen van een sterk werkgeversmerk. Theurer et al. (2018) benadrukken dat organisaties hun learning & development-strategieën moeten afstemmen op de carrièrefase van medewerkers en sectorale ontwikkelingen, om zo een geloofwaardige belofte van professionele groei te kunnen waarmaken. Ook respondenten uit de empirische studie geven aan dat er individueel wordt gekeken naar interesses en kansen.

Wanneer deze inzichten worden geplaatst binnen het kader van Wright & Nishii (2008), wordt duidelijk hoe belangrijk het is dat de bedoelde HR-praktijken niet alleen helder worden gecommuniceerd, maar ook daadwerkelijk worden waargenomen en ervaren door werknemers. Als organisaties investeren in leer- en ontwikkelingskansen én medewerkers deze ook daadwerkelijk ervaren, ontstaat er alignment tussen verwachting en realiteit. De meeste respondenten zien deze beloofde kansen zeker terug in hun dagelijkse werkervaring.

8.2.9 Besluit

De literatuur over employer branding reikt verschillende structurele aanbevelingen aan om het verschil tussen belofte en beleving te verkleinen, zoals het belang van gestructureerde onboarding, realistische communicatie, erkenning en loopbaanontwikkeling (Bauer, 2010; Karkhanis et al., 2022; Theurer et al., 2018). Deze aanbevelingen sluiten opvallend goed aan bij de verbeterpunten die door respondenten zelf naar voren werden gebracht. Zo pleitten meerdere respondenten voor een beter begeleid opstarttraject, met een duidelijk aanspreekpunt of vaste mentor, wat het belang van een sterk onboarding-proces benadrukt. Ook vroegen zij om eerlijkere communicatie tijdens sollicitaties over de zwaarte van de job, aansluitend bij het concept van Realistic Job Previews (Lievens & Highhouse, 2003). Verder kwam de nood aan erkenning sterk naar voren: respondenten verlangden meer systematische waardering van leidinggevend, wat in lijn ligt met de bevindingen van Eisenberger et al. (1986). Op vlak van groei wilden werknemers meer duidelijkheid over wat nodig is om door te groeien, zoals een stappenplan of structureel ontwikkelingsgesprek. Ook vroegen ze betere werk-privébalans via voorspelbare uurroosters en een duidelijke langetermijnvisie van de organisatie. De opvallende gelijkenis tussen deze praktijkgerichte aanbevelingen en de academische literatuur bevestigt dat de theoretische inzichten hun relevantie behouden, maar dat de uitdaging vooral ligt in de concrete toepassing ervan op de werkvloer.

8.3 Beperkingen en suggesties verder onderzoek

Geen enkele studie is volledig zonder beperkingen. In deze paragraaf wordt daarom kort gereflecteerd op de beperkingen van dit onderzoek en worden suggesties voor verder onderzoek besproken.

Een eerste beperking van deze masterthesis is de beperkte omvang van de empirische studie, waarbij slechts zeven respondenten zijn bevestigd. Door de beperkte tijd voor het onderzoek is er slechts gekeken naar 6 sectoren, terwijl het probleem van knelpuntberoepen zich in meerdere sectoren voordoet. Een grotere hoeveelheid data zou de representativiteit kunnen vergroten. Daarnaast werden er slechts één of twee respondenten per sector bevestigd. Het zou nuttig zijn om een groter aantal respondenten per sector te betrekken.

Een andere beperking betreft de beperkte beschikbare literatuur over knelpuntberoepen. Er zijn, voor zover ik weet, weinig studies die zich richten op het gehele vraagstuk van knelpuntberoepen, en de studies die beschikbaar zijn, concentreren zich vaak op één aspect, zoals de schaarste aan werknemers (Heylen & Vanderleyden, 2013). Daarnaast is er weinig onderzoek gedaan naar de daadwerkelijke ervaringen van medewerkers met employer branding. Veel bestaande studies richten zich vooral op de werkgeverskant en de HR-strategieën die zij het beste kunnen uitvoeren (Thunnissen et al., 2013). Dit zorgt ervoor dat de uitkomsten van de interviews niet altijd overeenkomen met de bevindingen uit de literatuur en specifieke situaties vanuit een andere invalshoek worden benaderd.

Deze beperkingen benadrukken de urgentie van verder onderzoek naar dit onderwerp. De resultaten laten zien dat employer branding, wanneer de perceptie van werknemers positief is, een impact kan hebben op het aantrekken en behouden van werknemers. Voor toekomstig onderzoek zou deze studie daarom over meerdere sectoren uitgevoerd moeten worden. Ook zou het nuttig zijn om meerdere respondenten binnen dezelfde sector te bevestigen om representatievere resultaten te verkrijgen. Daarnaast is het ook relevant andere profielen van respondenten te bekijken, waaronder leidinggevers, VDAB-vertegenwoordigers, HR-professionals en zaakvoerders. Bovendien zou een kwantitatieve benadering ook waardevolle inzichten kunnen bieden over hoe employer branding kan bijdragen aan het aantrekken van nieuwe arbeidskrachten.

Bij de selectie van respondenten werd gebruik gemaakt van purposeful sampling. Hoewel purposeful sampling waardevol is voor het verkrijgen van diepgaande inzichten binnen specifieke doelgroepen, brengt deze methode ook enkele beperkingen met zich mee. Zo kunnen de resultaten moeilijk gegeneraliseerd worden naar de volledige populatie. Daarnaast is het selectieproces gevoelig voor subjectiviteit, aangezien de onderzoeker bepaalt wie relevant is. Dit kan onbedoeld leiden tot vertekening in de data en interpretatie. Een zorgvuldige en transparante onderbouwing van de steekproefselectie is daarom essentieel (Dovetail Editorial Team, 2023)

Omdat het aantal knelpuntberoepen blijft fluctueren, is het belangrijk om dit thema verder te onderzoeken. Zowel de resultaten van dit onderzoek als de bestaande literatuur tonen aan dat knelpuntberoepen een voortdurende uitdaging vormen voor organisaties. Het goed afstemmen van employer branding op deze specifieke functies is essentieel om talent aan te trekken en te behouden. Daarom blijft het onderwerp relevant voor bedrijven die willen inspelen op de veranderende arbeidsmarkt en hun personeelsbestand willen versterken.

8.4 Praktische implicaties

In deze paragraaf worden aanbevelingen geformuleerd voor organisaties die actief zijn binnen knelpuntberoepen.

Een eerste aanbeveling is om blijvend te investeren in employer branding. Zoals ook uit de literatuur blijkt, is employer branding geen eenmalige actie, maar een dynamisch proces dat continu moet worden afgestemd op veranderende contexten (Backhaus & Tikoo, 2004). Gezien de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt en het stijgende aantal knelpuntberoepen, is een sterk werkgeversmerk niet langer optioneel, maar essentieel om personeel aan te trekken én te behouden. Daarbij is het belangrijk om employer branding niet louter als een communicatiemiddel te beschouwen, maar als een strategische pijler die verweven zit in de volledige employee experience, van instroom tot uitstroom.

Een tweede belangrijke aanbeveling is het structureel integreren van het werknemersperspectief. Zoals ook deze studie aantoonde, kunnen er grote verschillen bestaan tussen het beeld dat organisaties extern uitstralen en hoe medewerkers hun werk dagelijks ervaren. Het actief bevragen van medewerkers via feedbackmomenten, belevingsmetingen of open dialoog is daarom cruciaal. Niet alleen om tijdig discrepanties te detecteren, maar ook om als organisatie te leren welke elementen écht impact maken op de werkvloer. Dit komt overeen met het belang van de 'perceived HR practices' in het model van Wright & Nishii (2008): beleid is pas effectief als het ook als zodanig wordt ervaren.

Tot slot is het belangrijk dat organisaties in knelpuntsectoren zich bewust zijn van de extra uitdagingen die gepaard gaan met employer branding in hun context. Door structurele tekorten is het nog moeilijker om waar te maken wat je als werkgever belooft. Net daarom is het cruciaal dat employer branding geen verantwoordelijkheid is van enkel HR of marketing, maar iets wordt dat leeft binnen de hele organisatie. Dat betekent: leidinggevendenden die het merk actief uitdragen, collega's die betrokken worden in het verhaal, en een werkcultuur waarin beloften effectief voelbaar zijn in het dagelijkse werk. Alleen dan kan employer branding écht het verschil maken voor medewerkers, en bijdragen aan hun motivatie en verbondenheid.

9. Conclusie

In deze afsluitende paragraaf wordt de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef beantwoord, samen met de vier deelvragen die richting gaven aan het onderzoek. De onderzoeksvraag luidde: "Hoe ervaren werknemers in knelpuntberoepen de employer branding van hun organisatie?"

Om tot een antwoord te komen, werden de verwachtingen van werknemers bij indiensttreding onderzocht, evenals de overeenstemming tussen de communicatie van het werkgeversmerk en de werkelijke ervaring. Daarnaast werd geanalyseerd welke elementen van de werkcontext de beleving het sterkst beïnvloeden en hoe employer branding in de toekomst geloofwaardiger en effectiever kan worden ingezet.

Werknemers starten met uiteenlopende verwachtingen over hun toekomstige job. Deze worden deels gevormd door externe communicatie zoals vacatures of sociale media, maar ook door persoonlijke factoren zoals eerdere werkervaringen, opleiding, behoeften en individuele waarden. Vooral op het vlak van begeleiding, ontwikkelingsmogelijkheden, werk-privébalans en werksfeer verwachten werknemers een stimulerende en ondersteunende omgeving. De employer branding van organisaties draagt hier zeker aan bij, maar is niet de enige bron van deze verwachtingen.

De resultaten tonen dat er vaak een kloof bestaat tussen het gecommuniceerde werkgeversbeeld en de dagelijkse realiteit. Hoewel sommige aspecten zoals werkdruk doorgaans correct werden voorgesteld, bleken andere, zoals ondersteuning of doorgroeikansen, vaak overschat. Voor sfeer en cultuur gold net het omgekeerde: deze bleken in de praktijk vaak positiever dan vooraf gedacht. Wanneer de werkelijkheid negatief afwijkt van de beloften, ontstaat er wrevel of teleurstelling bij medewerkers. Deze mismatch kan verklaard worden door het model van bedoelde, waargenomen en feitelijke HR-praktijken (Wright & Nishii, 2008). Een employer brand dat te rooskleurig is, ondermijnt het psychologisch contract en tast het vertrouwen in de organisatie aan (Rousseau (1989).

Hoewel employer branding in eerste instantie draait om imago en communicatie, zijn het vooral HRM-acties die de dagelijkse werkervaring kleuren en dus de branding waarmaken of ondermijnen. Werknemers hechten veel belang aan structurele waardering, ruimte voor inspraak, collegialiteit, autonomie en flexibiliteit in werkregelingen. HR-initiatieven zoals onboardingstrajecten, vormingskansen en regelmatige feedback dragen sterk bij aan een positieve perceptie van het werkgeverschap. Wanneer deze acties goed afgestemd zijn op de beloftes uit de branding, ontstaat er vertrouwen en verbondenheid. In dat opzicht is employer branding geen losstaande marketingactiviteit, maar een weerspiegeling van het HR-beleid en de werkcultuur.

Respondenten gaven diverse suggesties om employer branding realistischer en geloofwaardiger te maken. Centraal stond de oproep tot meer transparantie in vacatures en communicatie, onder meer door het gebruik van Realistic Job Previews. Ook werd het belang onderstreept van authentieke verhalen van werknemers zelf, bijvoorbeeld via testimonials of ambassadeurschap. Organisaties doen er goed aan hun huidige werknemers actief te betrekken bij het opbouwen en onderhouden van het employer brand. Daarnaast kan de continuïteit van begeleiding, het concretiseren van loopbaantrajecten en een eerlijke weergave van werkdruk bijdragen aan een meer geloofwaardig werkgeversimago.

Deze masterproef toont aan dat employer branding een krachtig, maar ook kwetsbaar instrument is. In sectoren waar vacatures moeilijk ingevuld raken, zoals zorg, techniek, logistiek of retail, hebben organisaties vaak geen luxe om met generieke communicatie te werken. Werknemers in deze sectoren zijn gevoelig voor overdrijving en doorprikken snel vage of overdreven beloften. De effectiviteit van employer branding staat of valt dan ook met de mate waarin verwachting en realiteit op elkaar zijn afgestemd.

Tegelijkertijd blijkt uit dit onderzoek dat werknemers in knelpuntberoepen niet alleen kritisch zijn over het werkgeversmerk, maar ook bereid zijn om constructief mee te denken over hoe het verbeterd kan worden. Zij willen graag dat de communicatie eerlijk en representatief is, en vinden het belangrijk dat hun ervaringen worden meegenomen in hoe de organisatie zich naar buiten toe presenteert. Wanneer medewerkers actief betrokken worden bij het vormgeven van het employer brand, verhoogt dit niet alleen de geloofwaardigheid van de boodschap, maar versterkt het ook hun betrokkenheid en tevredenheid.

De resultaten uit deze masterproef bieden organisaties concrete handvatten om hun employer branding aan te scherpen. Door meer in te zetten op eerlijke communicatie met aandacht voor werknemersbeleving, kunnen werkgevers zich geloofwaardiger profileren. In een context waar schaarste structureel is, is het bouwen van een eerlijk en authentiek werkgeversmerk geen extraatje, maar een strategische noodzaak.

Daarnaast draagt dit onderzoek bij aan de academische literatuur door het perspectief van de werknemer centraal te stellen, iets wat zelden gebeurt in studies over employer branding. Vooral binnen knelpuntberoepen is dit perspectief bijzonder waardevol, omdat het inzicht biedt in de onderliggende verwachtingen, motivaties en afwegingen van werknemers in een arbeidsmarkt in onbalans.

Het onderzoek is beperkt in zijn schaal en sectorale spreiding. De resultaten zijn gebaseerd op een klein aantal interviews en kunnen niet zonder meer worden veralgemeend. Toekomstig onderzoek kan deze inzichten uitbreiden door meerdere sectoren te vergelijken, grotere steekproeven te hanteren of het werkgeversperspectief te integreren. Ook een kwantitatieve toetsing van de bevindingen is wenselijk om tot bredere conclusies te komen.

Employer branding is meer dan marketing; het is een belofte die dagelijks waargemaakt moet worden. In knelpuntberoepen, waar elke mismatch voelbaar is in de praktijk, moeten werkgevers niet mikken op perfectie, maar op geloofwaardigheid. Een eerlijk, gedragen en consistent werkgeversmerk is de sleutel tot duurzame relaties, met huidige én toekomstige medewerkers.

10. Bibliografie

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). Robots and jobs: Evidence from US labor markets. *Journal of political economy*, 128(6), 2188-2244
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, 66(2), 345-376.
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431
- Alvesson, M. (2012). Understanding organizational culture.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206
- Analyse van de knelpuntberoepen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. (2024). In view.brussels, View.Brussels - Knelpuntberoepen (p. 3). https://www.actiris.brussels/media/thdbldme/2024-01-knelpuntberoepen_compressed-1-h-1A5E0DDF.pdf
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23(3), 262–278. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-262>
- A Proposal of Employee Life Cycle within the Context of Individual and Organization. (2022). *Yönetim Ve Çalışma Dergisi*, 248–267. <https://www.researchgate.net/publication/370592338>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, Vol. 9 Iss 5 pp. 501 – 517
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Sage Publications
- Beechler, S & Woodward, I.C. (2009). The global war for talent. *Journal of International Management*. Vol. 15, pp. 273-285
- Berckhout, Dustmann & Emmer (2007), *Mind The gap, SEO*, Amsterdam. BGDA, Analyse van knelpuntberoepen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest in 2005, BGDA, Brussel

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bollens J. & Heylen V. (2006), De sluitende aanpak. Een evaluatie van de effectiviteit van de vroegtijdige en sluitende aanpak van de werkloosheid in Vlaanderen, (2002-2004), HIVA-K.U.Leuven, Leuven
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Buijs, M. (2025, April 3). *Chansaars | Employer Branding Partners*. Chansaars. <https://www.chansaars.be/brainfood/als-je-het-aan-chansaars-vraagt>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 115-163). Emerald Group Publishing Limited
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
- Cappelli, P. (2012). Why good people can't get jobs: The skills gap and what companies can do about it. In *Why Good People Can't Get Jobs*. University of Pennsylvania Press.
- Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strategic HR Review*, 18(6), 258-262. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2019-0042>
- Clutterbuck, D. Cage (2003) *Talking Business: Making Communication Work*. Boston, MA: ButterworthHeinemann
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21
- Cromheecke, S., & Vereecken, H. (2015). Zo moet het: hoe zich differentiëren in rekrutering?
- Cross, A. (2020, June 19). Why Employees leave: How to improve employee retention with your Employer brand. The Muse. <https://www.themuse.com/advice/improve-employee-retention-through-employer-branding>
- Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer attractiveness from an employee perspective: a systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 858217

Deca, G. (2024, oktober 16). *De gevaren van window dressing in Employer Branding voor welzijn en werkgeluk*. ZigZagHR. Geraadpleegd op 5 mei 2025, van <https://zigzaghr.be/de-gevaren-van-window-dressing-in-employer-branding-voor-welzijn-en-werkgeluk/>

De Cuyper, P., Lamberts, M., Struyven, L., & Hoger instituut voor de arbeid (K.U.Leuven). (2008). Creatief met knelpunten op de arbeidsmarkt (p. 122). Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor de arbeid

Deiwick, H. (2024, January 18). Employer branding in the SME sector. MoreThanDigital. <https://morethandigital.info/en/employer-branding-in-the-sme-sector/>

De Stobbeleir, K., De Clippeleer, I., Caniëls, M., Godertier, S., Deprez, J., De Vos, A., & Buyens, D. (2016). Het effect van employer branding op financiële bedrijfsresultaten. *OverWerk*, 26(2), 62-68.

Dovetail Editorial Team. (2023, February 5). What is purposive sampling? Technique, examples, and FAQs. <https://dovetail.com/research/purposive-sampling/>

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994), Organizational images and member identification, *Administration Science Quarterly*, 39(2), 239-63

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23

Eelbode, F. (2024, January 29). Hersteller machines verdringt verpleegkundige als meest nijpend knelpuntberoep. *De Tijd*. <https://www.tijd.be/politiek-economie/belgie/algemeen/hersteller-machines-verdringt-verpleegkundige-als-meest-nijpend-knelpuntberoep/10522523.html>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500

Ekhsan, M., & Fitri, N. (2021). Pengaruh employer branding terhadap minat melamar pekerjaan dengan reputasi perusahaan sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 1(2), 97-107.

Ekhsan, M., & Fitri, N. (2021). Pengaruh employer branding terhadap minat melamar pekerjaan dengan reputasi perusahaan sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 1(2), 97-107.

Ferdouse, R., Green University of Bangladesh, Tamzid, M., & Green University of Bangladesh. (2021). Rationale and Impact of Employer Branding in the Recruitment Process: A Descriptive Study. *Journal Of Green Business School*, 69.

Fombrun, C. J. (2005). Corporate reputations as economic assets. *The Blackwell handbook of strategic management*, 285-308.

Fuller, J. B., & Raman, M. (2017). Dismissed by degrees: How degree inflation is undermining US competitiveness and hurting America's middle class. *Published by Accenture, Grads of Life, Harvard Business School*.

Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a "Great Place to Work" and Firm Performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993

Gephart, R. P., & Saylor, R. (2020). Qualitative designs and methodologies for business, management, and organizational research. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.230>

Ghewij, L. (2019). EMPLOYER BRANDING IN THE IT SECTOR. In Ghent University [Thesis]. https://libstore.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/782/421/RUG01-002782421_2019_0001_AC.pdf

Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The marketing review*, 17(2), 239-256.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of marketing*, 37(7/8), 1041-1064.

Heilmann, P. A. K. (2010). Employer brand image in a health care organization. *Management Research News*, 33(2), 134-144. <https://doi.org/10.1108/01409171011015829>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA21987191>

Het Employer Brand Model: Een Gids voor Werkgevers | JIBSER. (n.d.). <https://www.jibser.com/blog/het-employer-brand-model-een-gids-voor-werkgevers>

Heylen, V., & Vanderleyden, L. (2013). *Structurele tekorten op de arbeidsmarkt: een multidimensionale analyse*. Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Hill, E. J., Ferris, M., & Martinson, V. (2006). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.003>

Hinduan, Z. R., Anggraeni, A., & Agia, M. I. (2020). Generation Z in Indonesia: The self-driven digital. In *The New Generation Z in Asia: Dynamics, Differences, Digitalisation* (pp. 121-134). Emerald Publishing Limited.

Holm, I., & Andersson Hutsch, L. (2016). Employer Branding as a response to talent shortage: The importance of balancing the needs of employees with employer offerings [Thesis]. <https://lup.lub.lu.se/student-papers/record/8887008/file/8887011.pdf>

Karkhanis, G. V., Chandnani, S. U., & Chakraborti, S. (2022). Analysis of employee perception of employer brand: a comparative study across business cycles using structural topic modelling. *Journal Of Business Analytics*, 6(2), 95-111. <https://doi.org/10.1080/2573234x.2022.2104663>

Kaur, P., Sharma, S., Kaur, J., & Sharma, S. K. (2015). Using social media for employer branding and talent management: An experiential study. *IUP Journal of Brand Management*, 12(2), 7.

Khalid, S., & Tariq, S. (2015). Impact of employer brand on selection and recruitment process. *Pakistan Economic and Social Review*, 351-372.

Knelpuntberoep. (n.d.). Vlaanderen. <https://www.vlaanderen.be/werken/opleiding-op-de-werkplek/als-werkzoekende-een-opleiding-volgen/knelpuntberoep>

Knelpuntberoepenlijst | VDAB. (n.d.). <https://www.vdab.be/trends-en-cijfers/knelpuntberoepen>

Kuchеров, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178-188.

Lamberts, M., Lenaerts, K., Vandekerckhove, S., & Eurofound. (2021). *Jobkwaliteit in België in 2021: Analyse op basis van de Europese enquête naar de arbeidsomstandigheden (EWCS)*. Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.

Lamberts, M., Vandoorne, J., & Denolf, L. (2000). Masseur, VW Beetle of gewoon een goede job?. *Arbeidsmarktonderzoek in Vlaanderen*, 9-23.

Lamote, S. (2025, January 31). Met meer knelpuntberoepen dan ooit, wil Demir verplichte taal cursus. *De Tijd*. <https://www.tijd.be/politiek-economie/belgie/vlaanderen/met-meer-knelpuntberoepen-dan-ooit-wil-demir-verplichte-taalcursus/10585381.html>

Lievens F, Highhouse S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Pers. Psychol.* 56:75-102

Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Branding Research: Looking Back and Looking Forward. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1201–1227.

Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. (pp. 407–440). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

Lievens, F., Van Hove, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572.

Maurya, K. K., Agarwal, M., & Srivastava, D. K. (2021). Perceived work-life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 41-59. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-12-2019-0151>

Melin, E. (2005). Employer branding: Likenesses and differences between external and internal employer brand images.

Mertens, L. (2023, October 26). Employer branding: in 11 stappen naar een sterk werkgeversmerk. Lincelot - Marketing as a Service. <https://www.lincelot.com/tips/wat-is-employer-branding/>

Mičík, M., & Mičudová, K. (2018). Employer brand building: Using social media and career websites to attract generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3), 171-189.

Moens, B., van Lierop, B., & Peersman, W. (2023). Herdenken van jobs: naar een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen. *Over. Werk-Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 33(1), 104-114.

Moghaddam, A. (2006). Coding issues in grounded theory. *Issues in educational research*, 16(1), 52-66.

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of brand management*, 16(3), 160-175.

Mosley, R. (2014). *Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers* (1st ed.). Wiley.

Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer branding for dummies*. John Wiley & Sons.

Nguyen, M. T., & Huynh, C. M. (2022). The impact of employer branding on job application intention: Evidence from business undergraduates in Vietnam.

Nws, V. (2024, January 29). Aantal knelpuntberoepen blijft maar stijgen: vooral technici, verpleegkundigen en wegenwerkers gezocht. [vrtnws.be. https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2024/01/26/aantal-knelpuntberoepen-stijgt-weer-lichtjes-dit-jaar-zijn-er-2/](https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2024/01/26/aantal-knelpuntberoepen-stijgt-weer-lichtjes-dit-jaar-zijn-er-2/)

Parker, S. K., Axtell, C. M., & Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 211-228. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.211>

Pawar, A., & Charak, K. S. (2014). A study and review of employee value proposition: a tool of human resource management. *Review of Research*, 3(6), 1-9.

Postulka, M. (2022). The role of Diversity in The war of Talents. *Universal Journal of Finance and Economics*, 1(1), 7-15. DOI: [10.31586/ujfe.2022.311](https://doi.org/10.31586/ujfe.2022.311)

Purbasari, R., Arinawati, L., & Suryanto, S. (2021). Pengaruh Employer Brand Terhadap Employee Engagement Pada Pt. Telekomunikasi Indonesia. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 8(2), 128-145.

Qualitative research in marketing: definition, methods and examples. (n.d.). Awwaredigital. <https://awware.co/blog/qualitative-research/>

Rahardjo, S. (2014). The effect of competence, leadership and work environment towards motivation and its impact on the performance of teacher of elementary school in Surakarta city, Central Java, Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(6), 59-74.

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.

Recruit, H. (z.d.). The Importance of an Employer Brand When Navigating a Talent Shortage. Capstone Recruitment. <https://www.capstonerecruitment.inc/article/the-importance-of-an-employer-brand-when-navigating-a-talent-shortage>

Rehatta, P. N. R., Sijabat, A., Tutupoho, S., Muskita, F. I., & Waly, N. (2022). Pengaruh Employer Branding Terhadap Turnover Intention Di Mediasi Oleh Employee Engagement Pada PT. Federal International Finance Ambon. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3346-3358.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.

- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? an employee-centric view to employer brand attractiveness. *The Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573-596. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2017-1522>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Saini, G. K. (2023). Employer branding: A critical review and future research. *NHRD Network Journal*, 16(3), 220-232.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schwab, P. (2021, 30 maart). Kwalitatief onderzoek: 3 soorten interviews. Marktonderzoek agentschap. <https://www.intotheminds.com/blog/nl/kwalitatief-onderzoek-3-soorten-interviews/>
- Scribbr. (2024, 18 januari). Gratis APA Generator | Genereer gemakkelijk je literatuurlijst. <https://www.scribbr.nl/bronvermelding/generator/apa/>
- Sels, L., De Winne, S., Marescaux, E., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). The impact of HR practices on business unit performance: identifying causal order. *Personnel Review*, 35(3), 408-425.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship.
- Sirojuddin, N. M. (2022). The effectiveness of employer branding in attracting talented employee: Systematic literature review.
- Sonja. (2023, October 30). 6 common Employer Branding challenges and how to tackle them. Talented. <https://talented.fi/en/blog/6-common-employer-branding-challenges/>
- Stairway. (2024, 29 januari). Employer branding strategie: vind de juiste medewerkers | stairway. <https://stairway.be/digitale-strategie/employer-branding-strategie/>
- Sullivan, J. (2004). *The "War for Talent": A Strategic Approach to Employer Branding*. *Human Resource Planning*, 27(3), 39-49.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management*, 25(3), 457-484.
- Tamboers, J. (2023). Knelpuntberoepen, HRM & employer branding.
- 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.

Team, H. (2022, 15 maart). *The Realistic Job Preview: What Is It and How to Use It*. Harver. <https://harver.com/blog/realistic-job-preview/>

Tenny, S., Brannan, J. M., & Brannan, G. D. (2017). Qualitative study.

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.

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?' *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>

Trends en cijfers | VDAB. (n.d.). <https://www.vdab.be/trends-en-cijfers>

Valkenburg, J. (2025, May 3). *Employer Branding strategie: Van theorie naar praktijk*. RecruitmentTraining.pro. <https://recruitmenttraining.pro/nieuws/wat-is-employer-branding/>

Van Vulpen, E. (2019, 11 maart). *The Realistic Job Preview Explained: 5 Tips to Do it Right*. AIHR Academy. Geraadpleegd op 5 mei 2025, van <https://www.aihr.com/blog/realistic-job-preview/AIHR>

VDAB doorheen de jaren | VDAB. (z.d.). <https://www.vdab.be/vdab/geschiedenis>

VDAB. (2024). Knelpuntberoepen in Vlaanderen 2022. <https://www.vdab.be/sites/default/files/media/files/Knelpuntberoepen2024.pdf>

VDAB. (2025). Knelpuntberoepen in Vlaanderen 2022. In *Knelpuntberoepen in Vlaanderen* (2025ste editie). <https://www.vdab.be/sites/default/files/media/files/Knelpuntberoepen2025.pdf>

view.brussels. (2022). Analyse van de knelpuntberoepen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. In View.Brussels - Knelpuntberoepen (pp. 2-9). https://www.actiris.brussels/media/3kodwvmp/2022-12-view-brussels-knelpuntberoepen_compressed-h-4014BCB6.pdf

VidCruiter. (2024, 10 december). *Realistic Job Preview: Examples and Definitions*. <https://vidcruiter.com/interview/realistic-job-previews/>

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 77(3), 288.

Wat is employer branding en waarom is het belangrijk? (n.d.). <https://recruitee.com/nl-artikel/wat-is-employer-branding>

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of marketing management*, 26(1-2), 56-73.

Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15(1), 45-55.

Windayanti, W., & Febrian, W. D. F. (2022). Peranan Employer Branding Dan Motivasi Kerja Untuk Menciptakan Employee Engagement Di Universitas Xyz. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)*, 2(2), 1-8.

work-life balance. (2025). <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-life-balance>

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis.

Yakoboski, P. J. (z.d.). Toward an employee value proposition (EVP) in the healthcare sector. In *TIAA Institute*. https://www.tiaa.org/content/dam/tiaa/institute/pdf/insights-report/2024-05/tiaa-institute_healthcare-evp_yakoboski_may2024.pdf

11. Bijlagen

11.1 Interviewleidraad

Goedemorgen/goedemiddag, bedankt voor uw tijd om aan dit interview deel te nemen. Mijn naam is Sharissa, en ik voer dit interview uit als onderdeel van mijn onderzoek voor mijn masterproef voor de opleiding Master handelswetenschappen in marketing management. Het doel van dit onderzoek is te begrijpen hoe werknemers in knelpuntberoepen de employer branding van hun organisatie ervaren. Employer branding gaat over hoe een bedrijf zich als werkgever positioneert en welke indruk het achterlaat bij zowel huidige als potentiële werknemers. Het omvat alles wat bijdraagt aan de reputatie en aantrekkelijkheid van een bedrijf als werkgever, zoals de bedrijfscultuur, werkomstandigheden, groeimogelijkheden en de manier waarop medewerkers zich gewaardeerd voelen. In dit interview willen we graag begrijpen welke aspecten van employer branding voor jou het belangrijkste zijn in je dagelijkse werkervaring. Daarnaast wordt volledige anonimiteit gewaarborgd. Dit betekent dat de verzamelde gegevens nooit gekoppeld worden aan specifieke personen of hun namen. Het interview is volledig vertrouwelijk en wordt uitsluitend gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. Er zijn geen juiste of foute antwoorden; ik ben vooral geïnteresseerd in uw ervaring en persoonlijke mening. Daarnaast waardeer ik concrete informatie en praktijkvoorbeelden. Het gesprek zal ongeveer een uur duren. Alvorens we van start gaan wil ik vragen of u akkoord gaat met dit interview, en of het voor u ook in orde is als ik dit gesprek opneem om de data achteraf te kunnen analyseren? De opname wordt na afloop van de masterproef gewist.

Inleidende vragen

1. Kunt u zichzelf kort voorstellen?
2. Wat is uw huidige functie binnen de organisatie?
3. Kunt u kort beschrijven wat uw belangrijkste verantwoordelijkheden zijn in uw huidige functie?
4. Hoe bent u in deze functie terechtgekomen
5. Hoe lang werkt u al bij deze organisatie?
6. Hoe heeft uw loopbaan zich tot nu toe ontwikkeld?
7. Waar ziet u uzelf in de toekomst binnen de organisatie?

Deel 1: Verwachtingen van werknemers in knelpuntberoepen over employer branding

8. Wat was voor u de belangrijkste reden om te solliciteren bij deze organisatie?
9. Wat waren uw algemene verwachtingen over deze organisatie vóór u hier begon?

10. Wat heeft u overtuigd om de job te aanvaarden?
11. In hoeverre speelde het imago van de organisatie mee in uw keuze om hier te starten?
12. In hoeverre speelde het imago van de sector mee in uw keuze om hier te starten?
13. Welke verwachtingen had u rond de sfeer en cultuur binnen de organisatie?
14. Wat werd u beloofd over werk-privébalans?
15. Wat dacht u op voorhand over de werkdruk in deze functie?
16. Wat werd er u beloofd over de werkdruk in deze functie?
17. Welke indruk kreeg u van doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie?
18. Welke indruk kreeg u van opleidingskansen binnen de organisatie?
19. Verwachtte u specifieke vormen van ondersteuning vanuit de organisatie?
20. Verwachtte u specifieke vormen van erkenning vanuit de organisatie?

Deel 2: Overeenstemming tussen employer branding en werkelijke werkervaring

21. Welke zaken wijken af van wat u vooraf werd voorgesteld? (bijv. werkdruk, cultuur, flexibiliteit, etc.)
22. Zijn er zaken die u positief hebben verrast in vergelijking met wat vooraf werd gecommuniceerd?
23. Hoe ervaart u de werk-privébalans nu in de praktijk?
24. Hoe zou u de huidige werkdruk omschrijven?
 - a) Is deze hoger, lager of gelijk aan uw verwachtingen bij de start?
25. Hoe ervaart u de doorgroeimogelijkheden tot nu toe?
26. Hoe ervaart u de opleidingen tot nu toe?
27. Hoe zou u de huidige bedrijfscultuur beschrijven?
 - a) Is deze zoals u zich had voorgesteld bij de start?
28. Voelt u zich voldoende ondersteund of erkend, zoals werd beloofd tijdens de sollicitatie?

Deel 3: Aspecten van employer branding die invloed hebben op de werkervaring

29. Welke zaken spelen nu de grootste rol in uw dagelijkse werkervaring?
30. Welke beloften over cultuur of waarden van de organisatie ziet u het sterkst terug in de dagelijkse samenwerking met collega's?
31. In welke mate maken sociale relaties met collega's voor u het verschil op het werk?
32. . Hoe ervaart u die balans vandaag, en hoe beïnvloedt dit uw tevredenheid?
33. Zijn HR-initiatieven van de organisatie die volgens u positief bijdragen aan uw werkervaring?
34. Welke invloed heeft waardering of erkenning op hoe u uw werk beleeft?
35. Hoe ervaar je de ondersteuning van jouw leidinggevende?
36. Organisaties communiceren vaak over ontwikkelingsmogelijkheden zoals opleidingen of doorgroei. Hoe belangrijk is dit voor uw werkervaring, en merkt u dat ook in de praktijk?
37. Van alle dingen die de organisatie heeft gecommuniceerd als werkgever, wat is voor u het belangrijkste voor uw werkplezier?
38. Welke aspecten van het beloningspakket spelen een grote rol in uw tevredenheid op het werk?

Deel 4: Verbeteringen in employer branding om beter aan te sluiten op werkervaringen

Tot slot wil ik graag horen hoe u kijkt naar de manier waarop de organisatie zich als werkgever presenteert en wat u eventueel anders zou doen. Ik ben benieuwd naar uw eigen ideeën of ervaringen hierover.

39. Als u kijkt naar hoe de organisatie zichzelf voorstelt aan nieuwe medewerkers (bijvoorbeeld via vacatures, website) zijn er dan zaken die volgens u anders of duidelijker verteld mogen worden?
40. Welke adviezen zou u aan deze organisatie geven ovv informatie die aan sollicitanten wordt gegeven ?
41. Zijn er volgens u thema's (zoals ontwikkelmogelijkheden, erkenning, cultuur of werk-privébalans) waar de organisatie extra aandacht aan zou mogen geven in haar communicatie naar toekomstige medewerkers?
42. Zijn er dingen die u vooraf graag had geweten, maar die nu pas tijdens het werk duidelijk zijn geworden?

43. Wat zou de organisatie volgens u kunnen veranderen om de werkplek aantrekkelijker te maken voor toekomstige werknemers in knelpuntberoepen?
44. Op welke manier zou de organisatie zich volgens u kunnen onderscheiden van andere werkgevers in hoe zij zich als werkgever presenteert?
45. Op welke manier praat u tegen familie of vrienden over de organisatie waarvoor u werkt?
46. Bent u betrokken geweest bij initiatieven rond employer branding, zoals feedbacksessies of promotiecampagnes?
47. Wat zou volgens u beter kunnen om medewerkers meer te betrekken bij het versterken van het werkgeversimago?

Afsluiting

Dat was het voor de vragen die ik u wilde stellen. Hartelijk dank voor uw tijd en voor het delen van uw eerlijke gedachten en ervaringen. Heeft u nog iets toe te voegen over uw werkervaring of over employer branding in het algemeen dat niet aan bod is gekomen in dit interview?

Ik waardeer uw deelname aan dit onderzoek en uw inzichten zijn van groot belang voor mijn studie. Mocht u later nog vragen hebben, kunt u altijd contact met me opnemen via sharissa.vermierdt@student.uhasselt.be. Nogmaals bedankt en ik wens u veel succes verder in uw carrière!