



Algemene logistiek

Een route naar effectieve employer branding in de logistieke sector

Voor logistieke bedrijven is het lastig om voldoende opgeleide logistieke professionals te werven. Er is een tekort aan medewerkers op bijna alle opleidingsniveaus

34

Sandra Raemakers, Menno Vos

Hogeschool Windesheim

Fred Nooijen, Leonie Geurts

Fontys Hogeschool Techniek & Logistiek

Inleiding

Voor logistieke bedrijven is het lastig om voldoende opgeleide logistieke professionals te werven. Er is een tekort aan medewerkers op bijna alle opleidingsniveaus (Dhondt & Kraan, 2016). Daarnaast heeft het werken in de logistiek een niet al te positief imago: de logistieke sector wordt geassocieerd met zwaar werk, weinig carrièremogelijkheden en een traditionele top-down managementstructuur (Panteia, 2017). Het is daarom belangrijk om inzicht te krijgen in hoe logistieke bedrijven een meer aantrekkelijk werkgever voor huidige en toekomstige medewerkers kunnen worden. Hogeschool Windesheim en Fontys Hogescholen doen, onder de paraplu van het Sharehouse project, onderzoek naar dit thema. Sharehouse is een samenwerkingsverband waarin meer dan 20 publieke en private partners onderzoek doen naar het goed inzetten van innovaties in warehouses, op het gebied van techniek en werk. Doel van het onderzoek is de belangrijkste factoren en knelpunten te identificeren bij de werving van potentiële – uit aanverwante sectoren – medewerkers voor de logistiek en een aanzet te geven voor een stapsgewijze aanpak om de knelpunten op te heffen.

Aantrekkelijkheid van een bedrijf

Het aantrekken en selecteren van talent is belangrijk voor het voortbestaan en het succes van organisaties. Door medewerkers met waardevolle, zeldzame, moeilijk imiteerbare en onvervangbare kwaliteiten aan te trekken en in dienst te houden, wordt het nodige menselijke kapitaal gecreëerd om de organisatiestrategie te verwezenlijken en een blijvend concurrentievoordeel te verwerven (Schollaert, Hoye, Theemsche, & Jacobs, 2017). De aantrekkelijkheid van een bedrijf voor (toekomstige) werknemers wordt grotendeels bepaald door het employer brand. Employer brand (werkgeversimago) kan op verschillende wijzen worden gedefinieerd:

- Het pakket van functionele, economische en psychologische voordelen dat met het werken in het bedrijf gepaard gaat en dit in overeenstemming met de identiteit van de organisatie (Ambler & Barrow, 1996).
- Percepties van individuen omtrent de kenmerkende, centrale en onderscheidende eigenschappen van de organisatie als werkgever (Hoye & Lievens, 2015).

Een employer brand in lijn met de missie, visie en strategie zorgt ervoor dat een organisatie op lange termijn talent kan behouden en aantrekken dat past bij de cultuur van de organisatie en dat zich ermee identificeert. Het employer brand kan worden verbeterd met employer branding. Employer branding kan worden gedefinieerd als: het creëren, communiceren en managen van een aantrekkelijk, onderscheidend en authentiek werkgeversimago, zowel bij huidige als bij potentiële medewerkers (Schollaert, Hoye, Theemsche, & Jacobs, 2017).

Bij employer branding dienen organisaties een centraal concept te ontwikkelen waarbij ze zich op een aantal vlakken gaan onderscheiden ten opzichte van gelijksoortige bedrijven. Employer branding heeft dan ook als uiteindelijk doel om een aantrekkelijk én onderscheidend werkgeversimago te creëren. Door het communiceren van dit werkgeversimago trachten organisaties toekomstige werknemers (external branding) aan te trekken en hun huidige werknemers een unieke werkervaring te bezorgen (internal branding) (Crombeecke, 2016).

Uit de definities blijkt dat het bij employer branding gaat om het verbeteren van de percepties van individuen en onderscheidende eigenschappen van de organisatie als werkgever. Bij employer branding spelen dus kenmerken aan de organisatiezijde en aan de employeезijde een rol.

36

Wanneer is een bedrijf succesvol met employer branding?

Bedrijven die succesvol zijn met employer branding onderscheiden zich op een aantal factoren (Crombeecke, 2016):

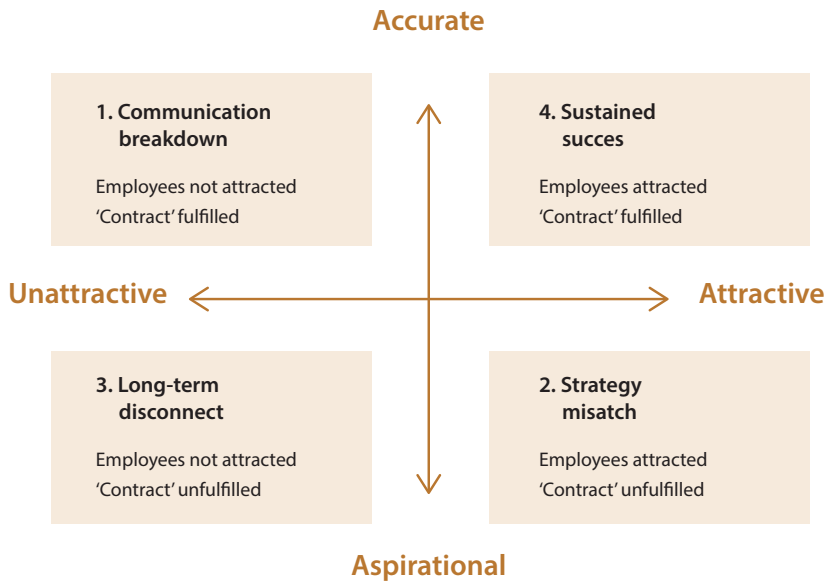
1. Ze zijn bekend en zichtbaar bij toekomstige medewerkers, influencers en recruiters.
2. Succesvolle bedrijven hebben een employee waardepropositie die relevant en passend is bij het perspectief van de medewerkers en toekomstige medewerkers. De employee waardepropositie is het pakket aan instrumentele en symbolische voordelen die het bedrijf de medewerkers te bieden heeft. Bijvoorbeeld werk dichtbij huis met een goede werk-privé balans, een marktconform salaris en een collegiale werksfeer bij een innovatief bedrijf met een goede naamsbekendheid.
3. Ze weten zich met deze employee waardepropositie te onderscheiden van concurrenten.
4. Bij succesvolle bedrijven is het employer brand een goede afspiegeling van de identiteit; de werkelijke aard van het bedrijf.
5. Ze weten het employer brand adequaat te communiceren via verschillende (social) mediakanalen.

Het gevolg is dat de toekomstige medewerker krijgt wat hij/zij ook verwacht van het bedrijf op grond van de verkregen informatie. Wanneer het *corporate* brand van een bedrijf eveneens in lijn is met de identiteit, dat wil zeggen de belofte aan de klant ook wordt nagekomen, kan dit het employer brand verder versterken.

Een voorbeeld waarbij het corporate brand het employer brand versterkt is Bedrijf X. De producten van Bedrijf X, alcoholische versnaperingen, zijn bekend bij consumenten waardoor het bedrijf zelf ook bekendheid heeft. Hierdoor komt het bedrijf makkelijk aan sollicitanten. De reden dat medewerkers blijven is dat de verwachtingen die aan de voorkant zijn gecreëerd ook worden waargemaakt.

Vier stadia van employer branding en hun management implicaties

Uit onderzoek van Moroko & Uncles (2008) is gebleken dat twee dimensies een grote rol spelen bij een succesvol employer brand; aantrekkelijkheid en de accuraatheid. Aantrekkelijkheid is bij het employer brand, net als bij het klantimago, gerelateerd aan bekendheid, onderscheidenheid en relevantie. Dat accuraatheid ook een grote rol speelt, benadrukt het belang van consistentie tussen employer brand en ervaringen van medewerkers, bedrijfscultuur en bedrijfswaarden. Wanneer het employer brand accuraat wordt gecommuniceerd vervult het een belofte, een psychologisch contract, met de (toekomstige) medewerker. Het voldoet aan de verwachtingen. Wanneer deze twee dimensies tegen elkaar worden afgezet, ontstaan er vier mogelijke stadia waarin een bedrijf kan verkeren ten aanzien van employer branding. Deze zijn in de onderstaande figuur weergegeven (Moroko & Uncles, 2008).



Figuur 1 Typology of employer brand success characteristics (Moroko & Uncles, 2008).

De kwadranten kunnen als volgt worden uitgelegd:

1. Communication breakdown

Het bedrijf heeft een employer brand dat overeenkomt met de verwachtingen, maar niet wordt overwogen door geschikte toekomstige medewerkers. Dit kan te wijten zijn aan communicatieproblemen zoals conflicterende waardeproposities op corporate, klant- en werkgeverniveau, een negatief merkimago, onbekendheid bij toekomstige kandidaten of onvoldoende onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten. De externe employer branding is dan niet goed. Deze situatie kan verbeterd worden met betere, geïntegreerde strategische communicatie waarbij corporate-, product- en employer branding op elkaar zijn afgestemd en elkaar ondersteunen.

2. Strategy mismatch

In het tweede kwadrant trekt het bedrijf de juiste medewerkers aan, maar is het niet in staat om de waardepropositie ook daadwerkelijk te bieden. Het voldoet niet aan de verwachtingen. De interne employer branding is niet in orde. In deze situatie krijgt het bedrijf veel sollicitaties, maar is er ook een hoog verloop en een geringe betrokkenheid onder de werknemers. Deze situatie kan verbeterd worden door te werken aan interne instrumentele en symbolische kenmerken die de werknemerservaring kunnen verbeteren. Hierdoor komt de identiteit -dat wat het bedrijf is-, meer in lijn met het employer brand, dat wil zeggen, hoe (potentiële) medewerkers het bedrijf zien.

3. Long-term disconnect

Dit kwadrant beschrijft de situatie waarbij de werkgever niet aan de verwachtingen voldoet en het bedrijf niet de capaciteiten heeft om personeel aan te trekken. Hier moet het bedrijf eerst het HRM en mogelijk ook de cultuur binnen het bedrijf verbeteren; werken aan de interne instrumentele en symbolische kenmerken die de werknemerservaring kunnen verbeteren. Daarna moet de nieuwe waardepropositie op adequate wijze op de arbeidsmarkt worden gecommuniceerd.

4. Sustained succes

Dit is de meest gewenste positie. Het bedrijf heeft een aantrekkelijk employer brand, voldoet aan de verwachtingen en weet daar de juiste medewerkers mee aan te trekken. In deze positie weet een bedrijf de beste kandidaten aan zich te binden. De bedrijven in dit kwadrant voldoen aan de kenmerken van succesvolle employer branding van Crombeecke (2016).

Het kennisniveau, motivatie en aanpassingsvermogen van (toekomstige) medewerkers speelt een rol bij de bepaling in welke situatie het bedrijf verkeert en naar toe kan, met name in een re-brandingperiode. De posities kunnen na verloop van tijd ook veranderen door veranderde percepties van de medewerkers omtrent de aard van het werk, de eigenschappen van het bedrijf, product of dienst, de verstrekte informatie, media-aandacht en veranderingen in concurrentiepositie. De mate van succes is daarom niet statisch over tijd, maar vergt continu strategisch employer brand management (Moroko & Uncles, 2008).

39

Een voorbeeld van een bedrijf in het vierde kwadrant is Bedrijf Y. Bedrijf Y is een familiebedrijf wat gefocust is op persoonlijk contact met medewerkers, een menselijke aanpak en het faciliteren van een leercultuur. Naar buiten toe communiceert het bedrijf met een "Werken bij" pagina waarop dit naar voren komt. Buiten informatie over het bedrijf staan er ook ervaringen van medewerkers en informatie over de bedrijfscultuur op de "Werken bij" pagina van bedrijf Y. Intern wordt er jaarlijks met medewerkers gesproken over hoe ze zich willen ontwikkelen. Op deze manier krijgen medewerkers kans en vrijheid om zich op hun eigen manier te ontwikkelen. Door dit te doen wordt er voldaan aan de verwachtingen van het aantrekkelijke employer brand.

Instrumentele en symbolische kenmerken

Hoe kan een bedrijf concreet op een gefundeerde manier het gewenste employer brand vormgeven? Aan welke knoppen kan het bedrijf dan draaien? In het model van Moroko & Uncles (2008) worden twee dimensies beschreven, accuraatheid en aantrekkelijkheid.

Bij een accuraat employer brand vallen identiteit (wie zijn we) en imago (hoe worden we gezien) samen. Het bedrijf biedt in dat geval wat wordt verwacht. Een bedrijf kan rechtstreeks invloed uitoefenen op de identiteit (wie zijn we), maar moet wel steeds afwachten hoe de signalen door de doelgroepen worden geïnterpreteerd (Schollaert, Hoye, Theemsche, & Jacobs, 2017). Bij aantrekkelijkheid spelen percepties ook een grote rol. Uit onderzoek van Schollaert et al. (2017) blijkt dat percepties van (toekomstige) medewerkers van zowel instrumentele als symbolische kenmerken van een bedrijf significant gerelateerd zijn aan werkgeversaantrekkelijkheid.

De instrumentele kenmerken, door Crombeecke (2016) imagodimensies genoemd, verwijzen naar concrete en objectieve kenmerken van het werk en de organisatie. Sollicitanten worden aangetrokken tot deze kenmerken op basis van hun behoefte om voordelen te maximaliseren en nadelen te minimaliseren. Belangrijke instrumentele kenmerken zijn: doorgroeimogelijkheden, loon, benefits, balans werk en privé, kwaliteit van het management, internationale focus, reistijd, locatie, teamwork, mogelijkheid tot ontwikkeling en verlofmogelijkheden.

40

De symbolische kenmerken daarentegen zijn betekenissen of afleidingen die individuen maken van subjectieve en abstracte eigenschappen van de organisatie. Sollicitanten worden bijvoorbeeld aangetrokken tot prestigieuze organisaties omdat tewerkstelling bij deze organisaties hen de mogelijkheid biedt hun zelfbeeld te verhogen en zichzelf uit te drukken (Crombeecke, 2016). Belangrijke symbolische kenmerken zijn: betrouwbaar, eerlijk, menselijk, zorgzaam, creatief, innovatief, exclusief, origineel, ondernemend, dynamisch, ambitieus, energiek, eenvoudig, no-nonsense, spaarzaam, trendy, eigentijds, ethisch, bekwaam, stabiel.

Crombeecke (2016) vond terug dat over sectoren en groepen werkzoekenden heen dezelfde instrumentele en symbolische kenmerken als aantrekkelijk worden gezien. Organisaties die een interessante werkinhoud, aangename werkomgeving en goede verloning boden en gepercipieerd werden als innovatief, competent en flexibel (niet robuust), werden als aantrekkelijke werkgevers beschouwd.

Verloning, werkinhoud, innovatie, en flexibiliteit waren echter de enige kenmerken die gerelateerd waren aan aantrekkelijkheid én organisaties van elkaar kunnen onderscheiden.

Bedrijf Z is een voorbeeld van een bedrijf wat zijn employer brand heeft versterkt door gebruik te maken van symbolische kenmerken. Het maatschappelijk gevoel wat Bedrijf Z probeert te realiseren met hun producten is verbonden aan het employer brand. Hierdoor lukt het ze om veel jongeren aan te trekken aangezien jongeren onder de 40 vaak willen werken bij een bedrijf waar ze een goed gevoel bij hebben.

Employer branding in de praktijk

Uit employer brand research (Randstad, 2020) blijkt dat 'bedrijven met een positief imago tweemaal zoveel sollicitaties krijgen als bedrijven met een negatief imago, en minder in werknemers hoeven te investeren'. Uit nog recenter onderzoek (Randstad, 2021) blijkt dat bedrijven die geen sterk employer brand hebben 10% meer salaris betalen. 50% van de kandidaten geeft aan helemaal niet te willen werken voor een bedrijf met een slechte reputatie – zelfs niet met een hoger loon. 96% van de ondervraagden geeft aan dat aansluiting van persoonlijke waarden bij de bedrijfscultuur een grote rol speelt bij de tevredenheid met het werk.

41

Echter, slechts 19% van de medewerkers ervaren een sterke overeenkomst tussen wat de werkgever zegt over zichzelf en hun eigen ervaring met de werkgever. 52% van de kandidaten zoekt op de website van het bedrijf en in social media naar informatie over de werkgever. Het belangrijkste obstakel in het sollicitatieproces is het niet weten hoe het is om voor de werkgever te werken. Medewerkers die een sterke overeenkomst zien tussen wat de werkgever zegt over zichzelf en hun eigen ervaring zijn eerder geneigd om het bedrijf als werkgever aan te bevelen.

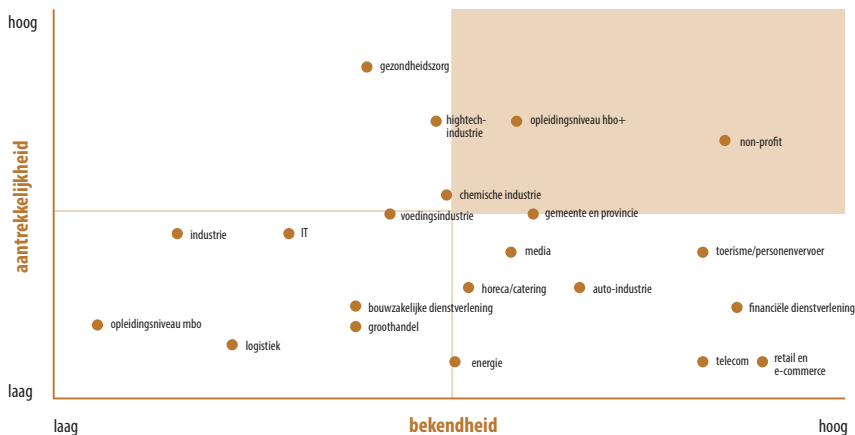
Uit het Randstad onderzoek van 2020 blijkt verder dat de volgende factoren voor (potentiële) werknemers van belang zijn bij de keuze voor een bedrijf: aantrekkelijk salaris (70%), prettige werksfeer (62%), goede werk-privé balans (52%), interessante functie-inhoud (45%), flexibele arrangementen (42%), doorgroeimogelijkheden (39%), locatie (39%), baanzekerheid (38%), financiële gezondheid (31%), goede training (17%), kwaliteitsproducten (15%), sterk management (13%), teruggeven aan de samenleving (11%), zeer goede reputatie (8%), diversiteit en inclusie (7%), gebruikmaken van de nieuwste technologieën (6%).

Per generatie blijken er nog verschillen te zijn (Randstad, 2020). 56% van de generatie Z (18-24) zoekt naar loopbaanontwikkeling bij hun werkgever. Dit is hoger in vergelijking met oudere werknemers. 64% van de millennials (25-34) zoekt naar een aangename werksfeer. Generatie X (35-54) is minder geïnteresseerd in dit aanbod van hun werkgever. Wel vindt 54% van generatie X een goede balans tussen werk en privé belangrijk bij een werkgever. In andere generaties wordt dit aspect als minder belangrijk beschouwd. 44% van de babyboomers (55-64) vindt een gunstige locatie van de werkgever een belangrijk aspect. Andere generaties vinden dit minder belangrijk. Als gevraagd wordt naar redenen om te blijven en te vertrekken blijkt ook een prettige werksfeer, de locatie en de reistijd een rol te spelen. De laatste twee factoren spelen vooral een rol bij de babyboomers.

Employer branding in de logistieke sector

Vergeleken met andere sectoren scoort de logistieke sector nog relatief laag op aantrekkelijkheid en naamsbekendheid (Randstad, 2021).

42



Figuur 2 Sectoren gegroepeerd naar aantrekkelijkheid en bekendheid (Randstad, 2021).

Over alle generaties bezien, zijn financieel gezond, gebruik van de nieuwste technologieën en reputatie de belangrijkste instrumentele en symbolische kenmerken om voor een bedrijf in de logistieke sector te kiezen.

Stappenplan voor employer branding in de logistiek

Gebaseerd op het instrumenteel-symbolisch raamwerk (Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003) en het stappenplan voor employer branding van Vereecken (2015), is binnen het Sharehouse project een stappenplan en toolbox ontwikkeld specifiek toegespitst op de logistieke sector.

Om tot het stappenplan en de toolbox te komen is eerst onderzocht welke competenties logistieke bedrijven van medewerkers verlangen en wat het aanbod is op de regionale arbeidsmarkt. Uit nog niet gepubliceerd (Sharehouse) onderzoek blijkt dat van logistiek medewerkers de volgende competenties, afhankelijk van de functie, in meer of mindere mate worden gevraagd: expert-, multidisciplinaire en bedrijfskundige kennis, analytisch vermogen, nauwkeurig werken, communicatieve vaardigheden, samenwerken, creativiteit, innovatief vermogen, commerciële vaardigheden, pro activiteit, omgaan met onzekerheid en flexibiliteit. Vervolgens zijn het aanbod en de kenmerken van de arbeidsmarkt in de regio's Zwolle en Venlo in kaart gebracht en is samen met brancheorganisaties en arbeidsmarktexperts gekeken welke potentiële groepen zij-instromers er zijn die beschikken over de competenties die de logistiek vraagt. Uit dit onderzoek zijn onder meer de volgende logistieke doelgroepen gekomen: schoolverlaters, vrouwen, 50-plussers en stathouders. Aan de hand van persona's zijn profielen van deze doelgroepen gemaakt. De persona's zijn aangevuld met informatie over instrumentele en symbolische kenmerken van de leden uit de doelgroepen.

43

Stappenplan voor employer branding voor bedrijven

1. Identiteit vaststellen

De eerste stap is bepalen welke instrumentele kenmerken en welke symbolische kenmerken voor het bedrijf relevant zijn en hoe deze in de praktijk worden ingevuld. Hiermee wordt de identiteit in kaart gebracht. De kenmerken kunnen onder meer gevonden worden in het Employer Brand Research van Randstad (2020) en in de Imago-audit van HO-Gent (Schollaert, Hoyer, Theemsche, & Jacobs, 2017).

2. Imago-audit bij het management

De geselecteerde kenmerken worden opgenomen in de imago-audit van HO-Gent. De gratis audit wordt vervolgens online afgenomen bij het management zodat de visie van het management op de kenmerken duidelijk wordt.

3. Imago-audit bij medewerkers

In de volgende stap worden de medewerkers gevraagd het bedrijf op deze instrumentele en symbolische kenmerken te beoordelen. Hiermee wordt de visie van medewerkers op de kenmerken duidelijk.

4. **Vergelijking management, medewerkers en doelgroepen**

Door de identiteit te vergelijken met de beoordeling van het management en de medewerkers kan de accuraatheid en aantrekkelijkheid van het employer brand voor deze groepen worden bepaald. Door de identiteit te vergelijken met de persona's van de verschillende doelgroepen kan de aantrekkelijkheid van het bedrijf voor de verschillende doelgroepen worden vastgesteld. Op grond daarvan kunnen aanpassingen worden gedaan.

5. **Benchmark best-practice bedrijven**

Men kan echter ook nog een stap verder gaan door de resultaten te vergelijken met die van concurrenten. Door middel van een benchmark met concurrenten kan worden bepaald op welke elementen de werkgever onderscheidend is ten opzichte van andere werkgevers. De toolbox Employer Branding biedt gegevens van anonieme best-practice bedrijven voor de benchmark.

6. **Toolbox Employer Branding toepassen**

Als het bedrijf weet wat het uniek maakt op de arbeidsmarkt kan het gericht interventies doen om het employer brand te managen of de bestaande perceptie aan te passen met als doel de aantrekkelijkheid van de organisatie te verhogen. De toolbox Employer Branding biedt workshops en trainingen waarmee de interventies gericht vorm kunnen worden gegeven.

Die interventies kunnen betrekking hebben op:

1. Het bekend en zichtbaar zijn bij toekomstige medewerkers, influencers en recruiters, dat wil zeggen een adequate communicatie via verschillende (social) mediakanalen. Hierbij ligt de focus op een aantrekkelijk employer brand.
2. Een employer brand dat een goede afspiegeling is van de identiteit. De focus ligt op het creëren van een accuraat brand.
3. Een relevante en passende waardepropositie die onderscheidend is ten opzichte van concurrenten. De focus ligt hier op het creëren van een aantrekkelijk én accuraat employer brand (Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003).

Op weg naar kwadrant 4

Wanneer de stappen 1 tot en met 4 uit het stappenplan van employer branding zijn doorlopen kan bepaald worden in welk kwadrant uit het model van Moroko & Uncles (2008) het bedrijf zich bevindt. Wanneer blijkt dat een werkgever in het eerste kwadrant (communication breakdown) zit, moet zij gaan werken aan een betere bekendheid en zichtbaarheid en adequate geïntegreerde communicatie. Uit onderzoek blijkt dat met name logistieke bedrijven een lage naamsbekendheid hebben bij mensen in de leeftijd van 18-65 jaar. Employer branding verliest kracht wanneer het niet ondersteund wordt door een corporate brand en product branding. Als er meer reclame voor het bedrijf en haar producten wordt gemaakt, stijgt de respons op vacatures. Deze vormen van communicatie

moeten wel consistent zijn en in het verlengde van elkaar liggen om een optimaal resultaat te kunnen bewerkstelligen.

Wanneer blijkt dat een werkgever in het tweede kwadrant (strategy mismatch) zit moet zij gaan werken aan de instrumentele en symbolische kenmerken waarop zij slecht scoort en zorgen dat het employer brand een goede afspiegeling van de identiteit wordt. In deze situatie is het verhaal naar buiten toe mooier dan de werkelijkheid intern. Het bedrijf voldoet niet aan de verwachtingen. Hier moet een bedrijf met concrete acties, zoals het verbeteren van de werk-privé balans, doorgroeimogelijkheden of werksfeer, aan de verwachtingen van de medewerkers gaan voldoen.

Wanneer blijkt dat een werkgever in het derde kwadrant (long-term disconnect) zit moet zij gaan werken aan de instrumentele en symbolische kenmerken en volgens aan een passende waardepropositie die op adequate wijze via verschillende kanalen wordt gecommuniceerd. De verbeteracties uit het eerste en het tweede kwadrant dienen beiden te worden uitgevoerd.

Tot slot

Vanuit het Sharehouse project wordt er gewerkt aan een Employer Branding toolbox. Deze zal eind 2022 beschikbaar zijn. In de toolbox zit een samenvatting van de arbeidsmarktonderzoeken in de regio's Zwolle en Venlo, de uitgewerkte persona's van de verschillende doelgroepen, anonieme benchmark informatie, informatie over de imago-audit en informatie over workshops en trainingen om gerichte interventies te ontwikkelen.

45

Voor vragen over dit artikel kunt u een mail sturen naar één van de volgende onderzoekers:

- Sandra Raemakers: smj.raemakers@windesheim.nl
- Fred Nooijen: f.nooijen@fontys.nl
- Leonie Geurts: l.geurts@fontys.nl

Bibliografie

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*(4), 185-206.
- Crombeecke, S. (2016, mei). Employer Branding: testen van enkele sleutelassumpties. *PeopleSphere*(104).
- Dhondt, S., & Kraan, K. (2016). *Een cohortperspectief voor de logistieke sector. Wat kan sociale innovatie betekenen?* Leiden: TNO Gezond Leven.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement. Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.

- Hoye, G. V., & Lievens, F. (2015). Rekrutering en employer branding. In F. Lievens, *Human Resource Management: Back to Basics* (pp. 116-163). Leuven: LannooCampus.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 160-175.
- Panteia. (2017). *Arbeidsmarkt en Onderwijs Logistiek Kwantitatief Hoofdonderzoek 2016*. Zoetermeer: Panteia.
- Randstad. (2020, februari 26). *Employer Brand Research 2019. Landrapport Nederland*. Opgehaald van Randstad: <https://www.randstad.nl/over-randstad/pers/marktonderzoeken>
- Randstad. (2021, februari 26). *Employer Brand Research 2020. The Netherlands*. Opgehaald van Randstad.com: <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/country-reports/>
- Schollaert, E., Hoye, G. V., Theemsche, B. V., & Jacobs, G. (2017). *Strijd om talent. Employer branding in theorie en praktijk*. Gent: Academia Press.
- Vereecken, H. (2015, april). Zo moet het: Hoe zich differentiëren in rekrutering. *HR Square*(149), 34-36.

