

UITBLOEIEN TOT EEN STERK EMPLOYER BRAND

Door: Esmee Both

Colofon

Auteur:	Esmee Both
Studentnummer:	S1099855
Datum:	17 augustus 2020
Plaats:	Nieuw-Vennep
Instituut:	Hogeschool Leiden
Faculteit:	Management en Bedrijf
Opleiding:	Communicatie
Klas:	COM4A
Periode:	3 en 4
Kans:	2
Opdrachtgever:	Organisatie X
Bedrijfsbegeleider:	-
Afstudeerbegeleider:	Ben van Hamersveld
Eerste beoordelaar:	Piet Hein Coebergh
Tweede beoordelaar:	Sanne Bredeveld
Conceptueel model:	Employee-Based Brand Equity (Wilden et al., 2010)
Aantal woorden:	14.565

Voorwoord

Daar ligt het dan voor de tweede keer. Vier jaar lang heb ik naar dit moment geleefd. En nu ligt hier het eindresultaat van mijn opleiding Communicatie voor u. De afgelopen vijf maanden heb ik mijn afstudeeronderzoek gedaan in opdracht van organisatie X. Het resultaat is een advies aan organisatie X over een aantrekkelijker employer brand.

Allereerst wil ik graag mijn bedrijfsbegeleider en andere collega's van organisatie X bedanken. Mijn afstudeerperiode is anders gelopen dan ik ooit van tevoren had gedacht. Door de coronacrisis heb ik na vier weken op kantoor bij organisatie X mijn onderzoek vanuit huis vervolgd. Maar ondanks de situatie waarin we leefden hebben mijn bedrijfsbegeleider en andere collega's mij altijd geholpen op het moment dat ik hun nodig had.

Daarnaast wil ik mijn stagebegeleider vanuit de hogeschool, Ben van Hamersveld, bedanken voor de goede en fijne begeleiding tijdens dit traject. Wanneer ik vragen had of het werd een chaos in mijn hoofd, kon ik altijd bij hem terecht. Verder wil ik mijn vriendinnen Sascha, Luna, Nina, Suzanna en Jessica bedanken voor de mentale steun. Als ik even wilde klagen, kon ik dat altijd bij hun doen.

Tot slot wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren en voltooien. Ik ben trots op het eindresultaat en ik hoop dat deze scriptie jullie net zo enthousiast maakt als dat mij het maakt.

Esmee Both

Nieuw-Vennep, 17 augustus 2020

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe organisatie X de aantrekkelijkheid kan verhogen als werkgever voor potentiële werknemers. De reden van dit onderzoek is dat het organisatie X niet lukt om alle openstaande vacatures te vervullen. De doelstelling van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de arbeidsmarktcommunicatie, teneinde een communicatieadvies te geven aan organisatie X. De doelgroep van het onderzoek betreft potentiële medewerkers: mannen en vrouwen tussen de 18 en 35 jaar die op maximaal 30 minuten woonachtig zijn van de bloemenveiling in Aalsmeer.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. Deze bestaat uit een interne en externe analyse. De interne analyse beschrijft de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie van organisatie X. De externe analyse geeft meer inzicht in de krapte op de arbeidsmarkt en kijkt naar wat generatie Y en Z belangrijke kenmerken van een werkgever vinden. organisatie X moet ervoor zorgen dat hij een betere arbeidsmarktcommunicatiestrategie opzet om zo meer potentiële medewerkers aan te trekken en de openstaande vacatures te vervullen.

De belangrijkste stromingen in de theorie over hoe organisatie X de aantrekkelijkheid kan verhogen als werkgever voor potentiële medewerkers zijn employer branding en identiteit en imago. De theorieën van Birkigt en Stadler (1986), Ambler & Barrow (1996), Cable & Turban (2001), Backhaus & Tikoo (2004), Mosley (2007), Wilden, Gudergan & Lings (2010), Foster, Punjaisri & Cheng (2010) en Van der Haas en Hudepohl (2015) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het Employee-Based Brand Equity model van Wilden, Gudergan en Lings (2010), omdat deze theorie beschrijft hoe een bedrijf haar interne employer brand het beste kan vertalen naar haar externe employer brand. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door over meer informatie te beschikken dan de ontvangers om zo informatieasymmetrie te kunnen verminderen. Dit zorgt ervoor dat de aantrekkelijkheid van een werkgever vergroot. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Als methoden van dit onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van de deelvragen over wat de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie van organisatie X is, wat de doelgroep belangrijke kenmerken van een werkgever vindt en hoe organisatie X deze

doelgroep het best kan bereiken. Kwalitatief onderzoek is ingezet ter beantwoording van de deelvragen over wat het huidige beeld is dat potentiële medewerkers hebben van organisatie X en wanneer zij een werkgever als aantrekkelijk zien. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypothesen te testen. De reden is dat kwalitatief onderzoek inzicht geeft in de wensen, gevoelens, het gedrag bij gebruik of aankoop, de opvattingen en houdingen van mensen ten aanzien van een bepaald merk, product of dienst. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een selecte steekproef te trekken en gebruik te maken van de sneeuwbaltheorie om respondenten te werven.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat organisatie X meer moet laten zien van de werksfeer en het huidige personeel om zo een beter beeld van het bedrijf te geven. Via social media moet meer interactie ontstaan om potentiële medewerkers aan te trekken. Om hun aan te trekken moet organisatie X werven via LinkedIn en vacaturebanken, omdat dit de plekken zijn waar zij als eerst op zoek gaan naar een nieuwe werkgever. De look and feel van de communicatie-uitingen is overzichtelijk, vrij standaard en gezellig. Aan de hand van de communicatie-uitingen krijgt organisatie X de volgende kernwaarden toegewezen: service, ervaring en kwaliteit. Tot slot ziet de doelgroep organisatie X als aantrekkelijke werkgever, wanneer er een goede werksfeer hangt, medewerkers zich kunnen ontwikkelen binnen het bedrijf en de communicatie tussen het personeel goed verloopt.

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: de corporate website aantrekkelijker maken, voor meer interactie zorgen door middel van een vlog, een arbeidsmarktcommunicatieplan opstellen en positieve mond-tot-mondreclame beïnvloeden door middel van employee advocacy.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren zijn de volgende communicatiemiddelen geschikt: een moderne website, een vlog van huidige werknemers, mond-tot-mondreclame en een arbeidsmarktcommunicatieplan. De totale kosten van implementatie bedragen €13.643,91. De totale (geschatte) opbrengsten bedragen immateriële opbrengsten. Op korte termijn voelen potentiële werknemers zich meer aangetrokken tot organisatie X en op lange termijn zijn alle openstaande vacatures vervuld en is de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk van organisatie X verhoogd.

Inhoud

Colofon	2
Voorwoord.....	3
Samenvatting	4
1. Probleemformulering	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Doelstelling	10
1.4 Deelvragen.....	11
1.5 Doelgroep.....	12
1.6 Beperkingen	13
2. Situatieschets	15
2.1 Interne analyse.....	15
2.2 Externe analyse	16
3. Theoretisch kader	20
3.1 Employer branding	20
3.2 Identiteit en imago	22
3.3 Conceptueel model	23
3.4 Hypotheses	24
4. Methodologie.....	26
4.1 Methode.....	26
4.2 Datacollectie.....	29
4.3 Operationalisatie	32
5. Resultaten.....	36
5.1 Beantwoording deelvragen	36
5.1 Beantwoording hypotheses	42

6. Conclusie	44
7. Aanbevelingen	47
8. Implementatieplan	50
9. Literatuurlijst.....	57

1.Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe organisatie X de aantrekkelijkheid kan verhogen als werkgever voor potentiële werknemers. De reden van dit onderzoek is dat het organisatie X niet lukt om alle openstaande vacatures te vervullen. De doelstelling van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de arbeidsmarktcommunicatie, teneinde een communicatieadvies te geven aan organisatie X. De doelgroep van het onderzoek betreft potentiële medewerkers: mannen en vrouwen tussen de 18 en 45 jaar.

1.1 Aanleiding

Organisatie X is een exporteur van verse snijbloemen en is onderdeel van Royal Hilverda Group. Het bedrijf opereert in het hart van de bloemenbranche te Aalsmeer (Organisatie X, z.d.). Sinds 2017 is het bedrijf financieel hard gaan groeien. Dit is onder andere te zien aan de groei van de omzet. In 2016 genereerde organisatie X een omzet van €X dat in 2017 steeg naar €X (zie Tabel 1). Dit is een stijging van 49,5%. Uit Tabel 1 blijkt dat organisatie X een financieel gezonde organisatie is.

Tabel 1

Omzet organisatie X 2016-2020 (Bron: WDD, 2020-a)

Deze tabel is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Opmerking. Gegevens afkomstig van directieafdeling, organisatie X, 25 februari 2020.

Uit de cijfers van het aantal werknemers blijkt daarentegen dat de uitstroom bij organisatie X hoger is dan de instroom. Dit betekent dat er per jaar meer mensen bij het bedrijf weggaan dan dat erbij komen. In Tabel 2 is te zien dat het aantal werknemers per jaar daalt met twee werknemers. De krapte op de arbeidsmarkt blijft toenemen. Er komen steeds meer vacatures bij, het aantal banen neemt toe en de werkeloosheid daalt licht. Dit zorgt ervoor dat het moeilijker is om het juiste talent te vinden (CBS, 2020). Ook binnen de sierteeltsector speelt dit probleem. De Rabobank verwacht namelijk dat de economische groei en huidige consumptiewaarde van bloemen en platen ervoor zorgt dat de wereldwijde consumptiewaarde de aankomende tien jaar gaat groeien (Rabobank, z.d.). Dit houdt in dat de banenmarkt in de sierteeltsector gaat toenemen, waardoor het van belang is om de openstaande vacatures te vervullen.

Organisatie X slaagt er echter niet in om alle openstaande vacatures te vervullen. Dit is te zien aan de sollicitatieactiviteiten (zie bijlage 1 Recruitmentoeverzicht). In 2019 stonden er 19 vacatures open, waarvan organisatie X er 12 heeft vervuld. Dit laat zien dat er nog zeven vacatures niet vervuld zijn. Bijlage 1 laat tevens zien dat er acht vacatures zijn waar minder dan tien reacties op zijn binnengekomen. Dit is relatief weinig gezien het bereik dat organisatie X heeft met de vacatures via LinkedIn. Zoals te zien is in afbeelding 1 heeft organisatie X namelijk een bereik van ongeveer 400 mensen. Om op de concurrerende arbeidsmarkt ervoor te zorgen dat meer kandidaten reageren op de openstaande vacatures moet organisatie X ervoor zorgen dat de aantrekkelijkheid van het bedrijf verhoogd.

Tabel 2

In- en uitstroom organisatie X 2018-2020 (Bron: WDD, 2020-b)

Jaar	Instroom	Uitstroom	Totaal
2020	3	4	-1
2019	12	14	-2
2018	14	16	-2

Opmerking. Gegevens afkomstig van HR-afdeling, organisatie X, 25 februari 2020.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Afbeelding 1. Vacatures organisatie X (Bron: LinkedIn, 2020)

1.2 Probleemstelling

Organisatie X wil alle openstaande vacatures vervullen met de juiste kandidaten. In de aanleiding komt naar voren dat organisatie X niet aantrekkelijk genoeg is om alle openstaande vacatures te vervullen. Op dit moment heeft het bedrijf geen arbeidsmarktcommunicatiestrategie die ervoor zorgt de juiste doelgroep aan te spreken, zodat zij een voorkeurspositie krijgt voor organisatie X. De geformuleerde probleemstelling die bij dit onderzoek hoort, luidt als volgt:

"Hoe kan organisatie X de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk verhogen?"

Ten eerste is het voor het onderzoek belangrijk om erachter te komen wat organisatie X momenteel doet aan het werven van nieuwe werknemers aangezien het bedrijf geen arbeidsmarktcommunicatiestrategie heeft. Daarnaast is voor dit

onderzoek van belang om erachter te komen wat de doelgroep zoekt in een aantrekkelijke werkgever, zodat zij wel een voorkeurspositie krijgt voor organisatie X. Wanneer dit in kaart is gebracht, kijkt het onderzoek naar wat het beeld is dat de doelgroep ten opzichte van de communicatie-uitingen en het werkgeversmerk heeft van organisatie X. Dit beeld brengt in kaart wat de doelgroep sterke en zwakke punten van de arbeidsmarktcommunicatie van het bedrijf vindt. Vervolgens geeft het onderzoek inzicht in wat er aantrekkelijker kan aan de arbeidsmarktcommunicatie van organisatie X. De doelgroep naar aanleiding van het probleem is verder uitgelegd in paragraaf 1.5.

1.3 Doelstelling

Om dit onderzoek vorm te geven, is er een onderzoeksdoelstelling geformuleerd. Deze doelstelling fungeert als handvat om de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk van organisatie X te verhogen, waardoor de vacatures niet open blijven staan. De onderzoeksdoelstelling luidt als volgt:

"Inzicht krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep wat betreft aantrekkelijkheid, teneinde een communicatieadvies te geven aan organisatie X over hoe hij de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk kan verhogen."

Organisatie X wil advies krijgen over wat de doelgroep zoekt in een aantrekkelijke werkgever. Het doel van het onderzoek is daarom inzicht krijgen in wat de wensen en behoefte zijn van de doelgroep ten aanzien van een aantrekkelijke werkgever om zo de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk te verhogen, zodat organisatie X zich kan onderscheiden op de concurrerende, krappe arbeidsmarkt. Door inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep kan organisatie X de arbeidsmarktcommunicatie aanpassen om zo aantrekkelijker te zijn voor potentiële werknemers, zodat zij een voorkeur krijgen voor het bedrijf. Organisatie X komt hierdoor ook dichterbij het vervullen van zijn organisatiedoel: ervoor zorgen dat de doelgroep een voorkeur krijgt voor het bedrijf, waardoor de openstaande vacatures vervuld zijn en de instroom groter is dan de uitstroom.

Om het organisatiedoel te stimuleren, is het doel van dit onderzoek om de wensen en behoeften van de doelgroep te vertalen naar de arbeidsmarktcommunicatie van organisatie X, zodat de doelgroep een voorkeur krijgt voor het bedrijf. De uitkomsten van de resultaten en conclusies leiden tot het uiteindelijke communicatieadvies. De aanbevelingen en het implementatieplan sturen het bedrijf

in een bepaalde richting om zo de aantrekkelijkheid te verhogen voor potentiële werknemers. Dit moet ervoor zorgen dat de instroom hoger is dan de uitstroom en de openstaande vacatures dus vervuld zijn.

1.4 Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling zijn er vier deelvragen opgesteld. Deze deelvragen maken de probleemstelling behapbaar. Elke deelvraag beantwoordt een deel van het onderzoeksprobleem.

1. *Wat is de huidige strategie voor de arbeidsmarktcommunicatie van organisatie X?*

Deze deelvraag is van toegevoegde waarde voor dit onderzoek, omdat de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie niet aantrekkelijk genoeg is om medewerkers aan te trekken. Dit blijkt uit de vacatures die open blijven staan. Door de huidige strategie in kaart te brengen, baseert dit onderzoek de verbeteringen op de situatie voor het onderzoek. Het antwoord op deze deelvraag geeft inzicht in hoe organisatie X potentiële werknemers benadert en wat hier wel of niet beter aan kan. Het antwoord op deze deelvraag komt voort uit deskresearch en is te lezen in hoofdstuk 2 Situatieschets.

2. *Wat is het beeld dat potentiële werknemers hebben van organisatie X?*

Deze deelvraag geeft inzicht in wat voor beeld werknemers hebben van de communicatie-uitingen en het werkgeversmerk van organisatie X. Het antwoord op deze deelvraag maakt duidelijk hoe de doelgroep de arbeidsmarktcommunicatie ervaart en wat eventuele verbeterpunten kunnen zijn. Dit zorgt voor een duidelijk beeld van wat de doelgroep wel en niet aantrekkelijk vindt aan het werkgeversmerk en de communicatie-uitingen van organisatie X. Dit is van belang, omdat organisatie X momenteel niet aantrekkelijk genoeg is en dus verbeterpunten voor de arbeidsmarktcommunicatie belangrijk zijn om de aantrekkelijkheid te verhogen voor de doelgroep. Het antwoord op deze deelvraag komt voort uit kwalitatief onderzoek.

3. Wat zijn de wensen en behoefte van potentiële werknemers ten aanzien van een aantrekkelijke werkgever?

Het antwoord op deze deelvraag geeft inzicht in de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot een aantrekkelijke werkgever. Het doel van dit onderzoek is tot slot het verhogen van de aantrekkelijkheid van organisatie X. Deze deelvraag biedt inzicht in wat werknemers stimuleert en wat zij belangrijk vinden wat een bedrijf te bieden heeft aan mogelijkheden. Aan de hand van deze resultaten kijkt het onderzoek naar wat organisatie X al biedt en wat het bedrijf nog mist om de aantrekkelijkheid te verhogen als werkgever. Hierdoor kan het bedrijf de arbeidsmarktcommunicatie aanpassen. Deze deelvraag is het vervolg op wat aantrekkelijker kan aan de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie en aan het beeld dat medewerkers hebben van organisatie X. Het antwoord op deze vraag komt voort uit vooronderzoek naar de doelgroep in deskresearch en kwalitatief onderzoek.

4. *Hoe kan organisatie X potentiële werknemers het best bereiken?*

Deze deelvraag brengt in kaart waar de doelgroep actief wanneer zij op zoek gaat naar een potentiële werkgever. Het antwoord op deze deelvraag is van belang, omdat dit inzicht biedt in waar organisatie X zijn communicatie moet verspreiden om nieuwe werknemers aan te trekken. Omdat organisatie X momenteel geen strategie heeft voor de arbeidsmarktcommunicatie is het belangrijk om erachter te komen waar de doelgroep zich bevindt, zodat het bedrijf ook de juiste mensen bereikt. Het antwoord op deze deelvraag komt voort uit deskresearch en kwalitatief onderzoek. Tijdens de interviews komt het onderzoek erachter waar de doelgroep actief is tijdens de oriëntatiefase naar een nieuwe baan.

1.5 Doelgroep

Dit onderzoek richt zich op een bepaalde doelgroep, namelijk potentiële werknemers bestaande uit mannen en vrouwen tussen de 18 en 35 jaar. In deze leeftijdsgroep bevinden zich twee generaties; generatie Y, ook wel millennials genoemd, en generatie Z. Generatie Z bevat mannen en vrouwen tussen de 18 en 24 jaar en generatie Y mannen en vrouwen tussen de 25 en 35 jaar (Heemskerk, 2016). Nederland telt in 2019 uit generatie Y en Z 4.330.713 mensen (CBS, 2019). Het onderzoek richt zich op potentiële medewerkers, omdat zij aan kunnen geven of zij organisatie X op het eerste oog als aantrekkelijk werkgever eruit vinden zien. Het werk bij organisatie X bestaat uit een aantal processen; het logistieke proces,

administratieve proces en sales proces. De onderzoeksdoelgroep heeft een mbo- of hbo-opleiding gevolgd in de richting van logistiek, inkoop, verkoop of marketing. Bij organisatie X werken veel internationale mensen. Het is dus van belang dat de doelgroep naast de Nederlandse taal ook de Engelse taal beheerst. Het werk op de bloemenveiling in Aalsmeer begint vroeg op de ochtend. Daarom richt dit onderzoek zich op mensen die op ongeveer 30 minuten reisafstand van de bloemenveiling wonen.

Het Mentality-model van Motivaction licht unieke waarden en leefstijl van de doelgroep toe. Dit model geeft een effectieve kijk op de doelgroepenindeling van Nederland en hoe je deze doelgroep kan benaderen. Het model bestaat uit acht verschillende groepen met elk eigen ambities en waarden (Motivaction, z.d.-a). Generatie Y, millennials, behoren tot de groep 'Kosmopolieten'. Deze groep is ambitieus en vindt zelfontplooiing erg belangrijk. De leefstijl die bij deze doelgroep past is technologisch gericht en is een echte netwerker. Volgens Motivaction bestaat deze doelgroep uit evenveel mannen als vrouwen met over het algemeen gemiddeld en hogere inkomens (Motivaction, z.d.-b). Generatie Z behoort tot de groep 'Opwaarts mobielen'. Deze groep heeft een internationale oriëntatie en is gericht op sociale status. De leefstijl die bij deze groep past is materialistisch en technologisch gericht. Volgens Motivaction bestaan Opwaarts mobielen uit meer mannen dan vrouwen en veel jongeren. Ook bezit deze groep mensen met alle opleiding- en inkomensniveaus (Motivaction, z.d.-c). In hoofdstuk 2 Situatieschets staan de generaties Y en Z uitgebreider toegelicht aan de hand van kenmerken die zij belangrijk vinden op de arbeidsmarkt.

1.6 Beperkingen

Het onderzoek start op 10 februari 2020 en eindigt op 2 juni 2020. Dit betekent dat er maar een bepaalde periode beschikbaar is om het onderzoek uit te voeren. Dit geldt hetzelfde voor het zoeken naar proefpersonen en het uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Dit is beide nodig om het onderzoek uit te voeren. Als dit onderzoek geen einddatum zou hebben zou de onderzoeker het advies zelf implementeren. Dit onderzoek levert namelijk alleen maar een adviesrapport op met daarin een implementatieplan. Dit betekent dat de opdrachtnemer het advies niet zelf uitvoert, maar de opdrachtgever dit zelf moet doen. Dit betekent ook dat de aanbevelingen en het implementatieplan geen garantie bieden voor het aantrekkelijker maken van het werkgeversmerk van organisatie X.

Dit onderzoek richt zich op potentiële werknemers die bestaan uit mannen en vrouwen tussen de 18 en 45 jaar die ongeveer op 30 minuten reisafstand wonen van de bloemenveiling in Aalsmeer. Dit betekent dat de mensen die daarbuiten wonen en huidige werknemers niet bruikbaar zijn voor dit onderzoek en automatisch zijn uitgesloten voor een deelname aan het onderzoek.

Ook heeft de uitbraak van het Coronavirus een impact gemaakt op dit onderzoek. Door de richtlijnen van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) en Hogeschool Leiden zijn fysieke contactmomenten met collega's niet meer mogelijk. Dit heeft gevolgen voor de methodologische aanpak van dit onderzoek. Het onderzoek bestaat hierdoor niet uit face-to-face interviews, maar uit online interviews via Skype of Zoom. Dit heeft effect op de resultaten, omdat dit onderzoek de houding van de respondenten niet mee kan nemen.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. De interne analyse beschrijft de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie van organisatie X. De externe analyse geeft meer inzicht in de krapte op de arbeidsmarkt en kijkt naar wat generatie Y en Z belangrijke kenmerken van een werkgever vinden.

2.1 Interne analyse

Werving en selectie

Een arbeidsmarktcommunicatieplan bestaat uit een driejarenplan waarin de doelstellingen met betrekking tot arbeidsmarktcommunicatie staan. De basis van zo'n plan bestaat uit organisatie-, HRM- en recruitmentstrategieën (Academie voor arbeidsmarktcommunicatie, z.d.-a). Organisatie X heeft geen arbeidsmarktcommunicatiestrategie om potentiële werknemers te werven. Het bedrijf gebruikt verschillende communicatiekanalen, online en offline, om potentiële werknemers te bereiken. Social media waar het bedrijf nu actief op is, zijn Facebook, Instagram en LinkedIn. Hiernaast plaatst organisatie X ook vacatures op de website, Indeed en werft hij werknemers via uitzendbureaus en het netwerk van huidige werknemers. Naast dat organisatie X online werft is het bedrijf ook offline actief. Zo plaatst hij af en toe vacatures in huis-aan-huis bladen. Hieronder staan de verschillende social mediakanalen die organisatie X gebruikt om te werven verder toegelicht.

Facebook

Het marketingteam van organisatie X gebruikt Facebook voor verschillende onderwerpen, zoals het plaatsen van vacatures, het delen van bedrijfsinformatie, het posten van foto's en video's en storytelling. Onder bedrijfsinformatie en storytelling vallen bijvoorbeeld nieuwtjes en feitjes over organisatie X. Verder plaatst het team foto's en video's van het aanbod van organisatie X.

Instagram

Net als op Facebook zet het marketingteam ook op Instagram foto's en video's. Op deze manier zien de klanten buiten de webshop van organisatie X ook het aanbod. Via deze weg kan organisatie X prikkelende teksten plaatsen om potentiële klanten aan te trekken. Ook adverteert het bedrijf via Instagram om bepaalde doelgroepen

te bereiken. Deze doelgroep hangt af van wat voor soort campagne het marketingteam opzet. Het doel via Instagram is om zichtbaarder te zijn als bedrijf en uiteindelijk een groter bereik te genereren aangezien organisatie X momenteel niet heel actief is op Instagram. Daarom is het de bedoeling om als bedrijf zichtbaar te zijn op social media om meer onder de aandacht te komen bij de doelgroep.

LinkedIn

Organisatie X gebruikt LinkedIn voor zakelijke onderwerpen. Denk hierbij aan het plaatsen van een vacature of verhalen over een beurs waar hij aanwezig was. Verder is het bedrijf niet wekelijks actief op LinkedIn.

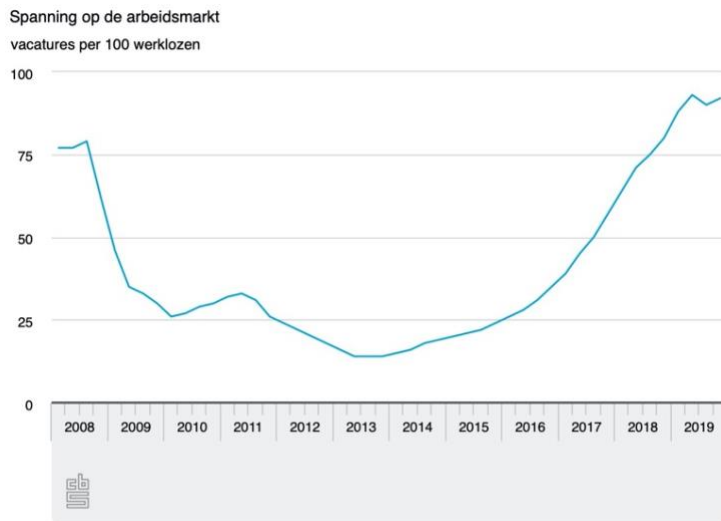
Overig

De overige kanalen, zoals huis-aan-huis bladen, Indeed, de website van organisatie X en uitzendbureaus gebruikt het bedrijf om nieuwe werknemers te werven. Verder gebruikt organisatie X de website om meer informatie te delen over het bedrijf en is deze beschikbaar voor klanten om de webshop te bekijken.

2.2 Externe analyse

Krappe arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt neemt toe. In het derde kwartaal van 2019 ontstond er een lichte verruiming die sinds het vierde kwartaal van 2019 weer krappere werd. Opnieuw kwamen er meer vacatures bij en daalde de werkloosheid licht. In het derde kwartaal ontstond er een stijging van 14 duizend werklozen en dit aantal daalde met 3 duizend in het vierde kwartaal. Ook het aantal openstaande vacatures nam met 3 duizend toe en kwam daarmee op 291 duizend (zie Afbeelding 2). Al zes jaar lang neemt het aantal openstaande vacatures elk kwartaal toe (CBS, 2020).



Afbeelding 2. Spanning op de arbeidsmarkt. Overgenomen uit *Krapte op de arbeidsmarkt neemt weer toe in vierde kwartaal* van CBS, 2020 (<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/07/krapte-op-de-arbeidsmarkt-neemt-weer-toe-in-vierde-kwartaal>). Copyright 2020, CBS.

De consequentie van de krappe arbeidsmarkt is dat bedrijven een lagere kans hebben om geschikt personeel te vinden. Dit zorgt ervoor dat de werkdruk bij het huidige personeel stijgt. Om dit te voorkomen gaan bedrijven op zoek naar oplossingen door bijvoorbeeld het personeel zelf op te leiden of ze doen een beroep op werkkrachten uit het buitenland. Organisaties proberen potentiële medewerkers te lokken door middel van een hoog loon aan te bieden. Deze maatregelen zorgen ervoor dat de kosten verhogen, waardoor de productiviteit en het bedrijfsresultaat onder druk staan. Dit zorgt er weer voor dat de economische groei onder druk staat (Nationale vacaturebank, z.d.).

Een paar jaar geleden vonden organisaties het belangrijk dat meer dan de helft van potentiële medewerkers minimaal in het bezit was van een hbo-diploma om in aanmerking te komen voor de vacature. Dit aantal is gedaald tot onder de 40%. Voornamelijk de branches techniek en logistiek maken ruimte voor laagopgeleiden. Binnen deze branches is het aanbod van productiemedewerkers met een mbo-diploma groter dan de vraag naar hoogopgeleiden (Nationale vacaturebank, z.d.).

Generatie Y

Een andere benaming voor generatie Y is millennials. Millennials zijn geboren tussen 1981 en 1995. Deze groep is opgegroeid met grote technologische veranderingen. Zij communiceren dan ook het liefst online en via social media met elkaar (Heemskerk, 2016). Het is voor organisatie X belangrijk om te weten waar de doelgroep precies actief is. Zo kan het bedrijf de doelgroep ook beter bereiken om de openstaande vacatures te vervullen.

Om de doelgroep aan te trekken, zodat zij op de vacatures reageert, is het van belang om erachter te komen wat zij belangrijk vindt op de werkvloer en in het leven. Millennials vinden authentiek zijn erg belangrijk en doen graag alles zoals zij het zelf willen. Zij hebben een voorkeur voor een omgeving waarin ze zich kunnen ontwikkelen en zij echt iets kunnen betekenen voor een ander. Dit geldt ook voor op de arbeidsmarkt. De doelgroep is flexibel en vindt flexibiliteit en zelfontplooiing belangrijk. Op de werkvloer zien zij het liefst duidelijkheid en structuur. Dit betekent dat millennials op de hoogte willen zijn van hoe, wanneer en waarom ze werkzaamheden moeten uitvoeren. Ook kiezen zij eerder voor een uitdagende functie met doorgroeimogelijkheden om te blijven groeien (Heemskerk, 2016).

Een ander kenmerk van millennials is dat zij snel van baan verwisselen als het ergens anders beter is. Een ander woord hiervoor is 'jobhoppen'. Millennials verwachten veel van een werkgever en als dit niet gebeurt, gaan ze op zoek naar een andere werkgever. Het is dus van belang als werkgever je goed te verdiepen in de doelgroep die je wilt aantrekken. Omdat organisatie X geen specifieke arbeidsmarktcommunicatiestrategie heeft, is het belangrijk om een goed beeld van de doelgroep te hebben, zodat hij daar de strategie op aan kan passen en de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk verhoogt voor de doelgroep.

Generatie Z

Generatie Z is de groep die na de millennials geboren zijn. Waar millennials het plezier in hun werk verkiezen boven een goed salaris kiest generatie Z voor een baan die veel aanzien heeft. Deze generatie vindt het belangrijk dat een werkgever zekerheid en vrijheid biedt. Dit betekent dat zij zelf hun werktijden willen invullen en het werk dat zij doen volgens eigen ideeën willen inrichten (YoungCapital, 2018). Net als de millennials is ook generatie Z online te vinden.

De krapte op de arbeidsmarkt laat zien dat je aantrekkelijk moet zijn als werkgever om zo het juiste talent aan te trekken. En om het talent aan te trekken is het van belang om je als bedrijf goed te verdiepen in de wensen en behoeften van de doelgroep, waar zij actief zijn om ze te bereiken en wat zij zoeken in een werkgever. Dit zorgt ervoor dat organisatie X de arbeidsmarktcommunicatiestrategie kan aanpassen aan de behoeften van de doelgroep.

3.Theoretisch kader

Dit theoretisch kader beschrijft verschillende theorieën en de belangrijkste stromingen om de centrale vraag uit dit onderzoek te beantwoorden. De theorieën richten zich op de stroming employer branding en identiteit en imago. De theorieën van Birkigt en Stadler (1986), Ambler & Barrow (1996), Cable & Turban (2001), Backhaus & Tikoo (2004), Mosley (2007), Wilden, Gudergan & Lings (2010), Foster, Punjaisri & Cheng (2010) en Van der Haas en Hudepohl (2015) zijn kritisch met elkaar vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De gekozen centrale theorie is het Employee-Based Brand Equity van Wilden, Gudergan en Lings uit 2010, omdat deze theorie laat zien hoe een werkgever een intern en extern employer brand op kan bouwen. Wilden, Gudergan en Lings veronderstellen dat de aantrekkelijkheid van een werkgever verhoogd op het moment dat hij duidelijke, geloofwaardige en consistente merksignalen communiceert. Deze verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Employer branding

Dit onderzoek kijkt naar hoe organisatie X de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk kan verhogen. Employer branding kan hierbij helpen. Ambler en Barrow gaven employer branding in de jaren 90 voor het eerst een definitie. Aan de hand van hun definitie definieert dit onderzoek employer branding als volgt: "Employer branding in het kader van werving is het pakket van psychologische, economische en functionele voordelen die potentiële werknemers associëren met werkgelegenheid bij een bepaald bedrijf" (Ambler & Barrow, 1996).

De eerste verklarende theorie om de aantrekkelijkheid van een werkgeversmerk te verhogen, is het employer brand-model van Ambler en Barrow (1996). Deze theorie kijkt naar het verband tussen de organisatiecultuur, bedrijfsreputatie en de interne marketing van een bedrijf. Dit verband bestaat uit de relatie tussen een onderneming en haar werknemers, tussen werkgevers en de identiteit die zij aan de wereld presenteren. Deze theorie past bij dit onderzoek, omdat het zich richt op de interne en externe employer branding van een bedrijf.

Net als de theorie van Ambler en Barrow kijkt de theorie van Cable en Turban (2001) ook naar de reputatie van een werkgeversmerk. Het verschil is dat Cable en Turban zich alleen op externe employer branding richten. Deze theorie kijkt naar de overtuigingen die een werkzoekende heeft over een potentiële werkgever. Deze

theorie bestaat uit drie delen: de werkgeversbekendheid, werkgeversreputatie en werkgeversimago. Deze theorie zegt dat de werkgeverskennis van werkzoekenden waarde creëert voor een organisatie, omdat het bepaalt hoe ze informatie over de organisatie nastreven en verwerken.

Om met het employer brand een concurrentievoordeel te verkrijgen kijkt het Employer Branding Framework-model van Backhaus en Tikoo (2004) naar het interne en externe employer brand. Deze theorie neemt aan dat een organisatie zowel intern als extern een duidelijk en aantrekkelijk beeld van zichzelf als werkgever creëert. Op deze manier neemt een werkgever een onderscheidende positie aan ten opzichte van concurrenten. Het vertegenwoordigt de inspanningen van een bedrijf om, zowel binnen als buiten het bedrijf, een duidelijk beeld te creëren van wat het anders en wenselijk maakt als werkgever (Backhaus & Tikoo, 2004). Deze theorie zou van toepassing kunnen zijn voor dit onderzoek, omdat het kijkt naar hoe een werkgever zich zowel intern als extern aantrekkelijker kan maken, maar dit onderzoek kijkt niet naar hoe organisatie X zich kan onderscheiden ten opzichte van de concurrent.

Het Employee-Based Brand Equity van Wilden, Gudergan en Lings (2010) richt zich ook op de interne en externe aantrekkelijkheid van een werkgever. Deze theorie beschrijft hoe een bedrijf haar employer brand strategie het beste kan vertalen naar de arbeidsmarkt. De werkgever beschikt bij deze theorie over meer informatie dan de ontvangers, de potentiële werknemers. Dit heet informatieasymmetrie. Wilden, Gudergan en Lings (2010) zeggen dat het verminderen van deze informatieasymmetrie de aantrekkelijkheid van een werkgever vergroot. Het verschil met de theorie van Backhaus en Tikoo is dat deze theorie zich niet richt op het behalen van concurrentievoordeel, maar de aantrekkelijkheid wil verhogen het verminderen van informatieasymmetrie. Deze theorie past bij dit onderzoek, omdat het kijkt naar de interne en externe employer branding. Het is van belang om een duidelijk intern employer brand te hebben om zo extern potentiële medewerkers aan te trekken. Aangezien het onderzoek zich richt op potentiële werknemers past dit model er het best bij. In de volgende paragraaf staat dit model verder toegelicht.

Het Employer brand experience framework van Mosley (2007) zegt dat het belangrijk is om ervoor te zorgen dat elk contactpunt van people management in lijn staat met het merkethos van de organisatie. Door een mechanisme te bieden

om de merkervaring van medewerkers af te stemmen op de gewenste merkbeleving van de klant, vertegenwoordigt employer brand management een belangrijke rol in de zoektocht naar de corporate merkintegriteit. Hetzelfde stelt de theorie van Foster, Punjaisri en Cheng (2010). Zij stellen dat de waarden van de medewerkers in lijn moeten staan met het corporate merk om een aantrekkelijk employer brand te creëren.

3.2 Identiteit en imago

Volgens de theorie van Birkigt en Stadler (1986) ligt aan de identiteit van een organisatie de 'persoonlijkheid' ten grondslag, dat wat een organisatie 'werkelijk' is. Deze komt tot uiting in het gedrag, de wijze van communiceren en symbolen. Het imago is een afspiegeling van de identiteit, wat er in de buitenwereld van te zien is en op welke manier mensen daarnaar kijken en erover oordelen (Birkigt & Stadler, 1986). Deze theorie komt overeen met de theorie van Van der Haas en Hudepohl (2015). Het Employee Value Proposition (EVP) richt zich op het definiëren van de identiteit. Deze theorie kijkt naar de belofte die een organisatie doet aan de doelgroep.

De theorie van Birkigt en Stadler (1986) en Van der Haas en Hudepohl (2015) betogen dat het zo kan zijn dat de identiteit van een bedrijf niet overeenkomt met het imago, hoe anderen naar het bedrijf kijken. Het huidige imago kan dus afwijken van het gewenste imago. Dit zou voor potentiële nieuwe werknemers negatief kunnen zijn, omdat bij het werving-en selectieproces een beeld ontstaat dat niet overeenkomt met de werkelijke identiteit (Van der Haas & Hudepohl, 2015). Beide theorieën zouden bruikbaar kunnen zijn voor dit onderzoek, omdat het voor organisatie X van belang is om de juiste identiteit over te brengen naar de doelgroep, zodat het verwachte en gewenste imago overeenkomen met elkaar. Dit zorgt voor een verhoogde aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk.

3.3 Conceptueel model

Het conceptueel model Employee-Based Brand Equity van Wilden, Gudergan en Lings (2010) is binnen dit onderzoek de centrale theorie (zie bijlage 2), omdat deze theorie beschrijft hoe een bedrijf haar interne employer brand het beste kan vertalen naar haar externe employer brand. In dit onderzoek is dat de arbeidsmarkt voor potentiële medewerkers. De werkgever beschikt bij deze theorie over meer informatie dan de ontvangers, de potentiële werknemers. Dit heet informatieasymmetrie. Wilden, Gudergan en Lings (2010) zeggen dat het verminderen van deze informatieasymmetrie de aantrekkelijkheid als werkgever vergroot.

Het Employer Brand bepaalt de identiteit van het bedrijf als werkgever. Het omvat de waarden, systemen, beleidsregels en gedragingen van het bedrijf met als doel het aantrekken, motiveren en behouden van huidige en potentiële werknemers van het bedrijf. Aantrekkelijkheid van werkgevers is het geheel van "beoogde voordelen die een potentiële werknemer ziet bij het werken voor een specifieke organisatie". Deze theorie streeft ernaar dat zowel de werkgever als potentiële werknemers beide hun competenties en kernmerken presenteren, zodat ze informatieasymmetrie kunnen verminderen en het probleem van ongunstige selectie kunnen verminderen (Wilden, Gudergan, & Lings 2010).

Het is van belang om eerst een duidelijk organisatie- en functieprofiel op te zetten (*Company & Job Profile*). Aan de hand van het in kaart brengen van de wensen en behoeften van de doelgroep, de huidige en potentiële werknemers, past de werkgever de Company and Job Profile aan, zodat deze factoren op elkaar aansluiten. De uitkomst van dit onderzoek zorgt ervoor dat de organisatie vanuit deze strategie de gewenste boodschap naar buiten kan brengen (*Employer Brand Strategy*) (Wilden, Gudergan, & Lings 2010).

Er zijn bepaalde kenmerken die potentiële werknemers direct kunnen waarnemen van een bedrijf, zoals de locatie van het kantoor en het salaris dat ze kunnen verdienen. Maar er zijn ook kenmerken die potentiële werknemers niet direct kunnen waarnemen, zoals het werkklimaat en werknemersoriëntatie binnen een bedrijf. Om wel achter deze informatie te komen, moeten de potentiële werknemers op zoek gaan naar merksignalen (*Employer Brand Signal*) (Weiber en Adler, 1995). Deze signalen moeten duidelijk, geloofwaardig en consistent zijn. Bij het

beoordelen van de aantrekkelijkheid van een werkgever maken potentiële werknemers inspanningen, omdat zij op zoek zijn naar informatie die nodig is om een weloverwogen beslissing te nemen (*Information Costs*). Wanneer de signalen duidelijk en geloofwaardig zijn, verlaagt dit de inspanningen naar het zoeken van informatie. Merksignalen met deze kenmerken zorgen ervoor dat er een betere kwaliteit van de werkgever ontstaat (*Perceived Quality*) in de ogen van de potentiële werknemers en dit verlaagt weer het risico om te solliciteren (*Perceived Risk*). Al deze factoren zorgen uiteindelijk voor het verhogen van de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk (Wilden, Gudergan, & Lings 2010).

3.4 Hypotheses

Voor dit onderzoek zijn drie hypothesen opgesteld die een verbetering voorspellen van de aantrekkelijkheid van de organisatie. Deze hypothesen zijn geformuleerd op basis van de centrale theorie in dit onderzoek, namelijk Employee-Bases Brand Equity (Wilden, Gudergan, & Lings 2010). Zoals hierboven beschreven staat, zorgt deze theorie ervoor dat het verbeteren van informatieasymmetrie ervoor zorgt dat een werkgever sneller aantrekkelijk is in de ogen van potentiële werknemers.

Hypothese 1: Als de werkgever duidelijke merksignalen over het werkgeversmerk communiceert naar de doelgroep, dan verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.

"Clear communication of the employer brand and absence of bias in brand signals gives rise to a credible position in the employment market (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010, p.61)."

Deze hypothese is relevant voor de probleemstelling, omdat het belangrijk is dat potentiële werknemers geen vertekend beeld van de organisatie moeten krijgen. Wanneer een organisatie de merksignalen duidelijk communiceren, scheelt dat informatiekosten voor de doelgroep, ervaart de doelgroep minder risico wanneer zij willen solliciteren en dit verhoogt de kwaliteit van de organisatie. Deze drie factoren zorgen voor het verhogen van de aantrekkelijkheid van een werkgever.

Hypothese 2: Als de werkgever geloofwaardige merksignalen communiceert naar de doelgroep, dan verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.

"Unfilled expectations may lead to employee dissatisfaction and turnover. If a signal is credible and the prospective employer is considered trustworthy, potential employees associate decreased risk with employment by the firm, and gain comfort

from the expectation that promises made by the company are likely to be fulfilled (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010, p.62)."

Deze hypothese is relevant voor de probleemstelling, omdat deze hypothese meet of de merksignalen geloofwaardig overkomen. De verwachting van potentiële werknemers van de organisatie moet overeenkomen met de werkelijkheid. Wanneer dit daadwerkelijk zo is, verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.

Hypothese 3: Als de werkgever consistente merksignalen communiceert naar de doelgroep, dan verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.

"Higher consistency in brand signals alleviates confusion and associated information costs for the potential employee's, consequently reducing the risk associated with taking employment (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010, p.62)."

Deze hypothese is relevant voor de probleemstelling, omdat het hierbij belangrijk is om te meten of het werkgeversmerk in dezelfde lijn ligt als het bedrijfsmerk. Het gaat hier om de mate waarin elk employer brand-sigitaal het beoogde geheel weerspiegelt en de mate waarin deze signalen zijn afgestemd op de algemene doelstellingen van het bedrijf en het bijhorende product en bedrijfsmerk (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010, p.62).

4. Methodologie

Als methoden van dit onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van de deelvragen over wat de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie van organisatie X is, wat de doelgroep belangrijke kenmerken van een werkgever vindt en hoe organisatie X deze doelgroep het best kan bereiken. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet door middel van online diepte-interviews om antwoord te geven op de overige deelvragen en de hypothesen te testen. Deze methode geeft antwoord op de deelvraag over het beeld dat de doelgroep van organisatie X heeft, wat de wensen en behoeften zijn van potentiële werknemer ten aanzien van een aantrekkelijke werkgever. De reden is dat deskresearch niet achter de wensen en behoeften van de doelgroep komt. Aan de hand van een selecte steekproeftrekking en de sneeuwbaltheorie zijn er twaalf respondenten die deelname aan het onderzoek om een verzadigingspunt te bereiken.

4.1 Methode

Deskresearch

De eerste gebruikte methoden voor dit onderzoek is deskresearch, ook wel literatuur- of bureauonderzoek genoemd. Het gaat bij deskresearch om het verzamelen van bestaande en relevante informatie vanachter een bureau, voordat het onderzoek overgaat tot fieldresearch. Dit zorgt ervoor dat onnodig onderzoek naar al bestaande informatie beperkt blijft. Deze informatie is te vinden in databanken, voorgaande onderzoeken, literatuur en interne bronnen (Verhoeven, 2014). Door deskresearch ontstaat er een duidelijk beeld waar de organisatie staat en waar verder onderzoek nog moet uitwijzen, omdat niet alle deelvragen te beantwoorden zijn aan de hand van deskresearch. Dit onderzoek gebruikt deskresearch voor de probleemformulering, situatieschets en het theoretisch kader.

Kwalitatief onderzoek

Na deskresearch komt het fieldresearch. Dit is het verzamelen van nieuwe gegevens die nodig zijn voor de beantwoording van de deelvragen en het toetsen van de hypothesen (Verhoeven, 2014). Kwalitatief onderzoek geeft inzicht in de wensen, gevoelens, het gedrag bij gebruik of aankoop, de opvattingen en houdingen van mensen ten aanzien van een bepaald merk, product of dienst (Meier & Broekhoff, 2014). Volgens Wilden, Gudergan en Lings (2010) is kwalitatief

onderzoek de beste manier om onderzoek te doen naar het employer brand van een werkgever, omdat interviews leiden tot gedetailleerdere inzichten. Tijdens de diepte-interviews is het mogelijk om achter achterliggende argumenten en motieven te komen. Dit geeft meer inzicht in wat de respondenten daadwerkelijk vinden. Ook is het mogelijk om tijdens het interview af te wijken van de vragenlijst en is de eigen inbreng van de respondenten cruciaal wat zorgt voor de nodige diepgang (Verhoeven, 2014). Hierdoor komen onderwerpen aan bod die belangrijk kunnen zijn voor het onderzoek. Kwantitatief onderzoek daarentegen heeft als doel om in grote getalen cijfermatige gegevens te verzamelen. Bij deze methode is de telbaarheid belangrijker dan de diepgang (Verhoeven, 2018). Wanneer er tijdens een interview antwoorden van respondenten onduidelijk zijn, is het mogelijk om verduidelijking te krijgen en door te vragen. Dit is niet mogelijk bij een vragenlijst, omdat de vragen al vast staan. Daarom is kwantitatief onderzoek niet geschikt voor dit onderzoek.

Onderzoeksmethoden per deelvraag

Deelvraag 1 luidt als volgt: *Wat is de huidige strategie voor de arbeidsmarktcommunicatie van organisatie X?* Het antwoord op deze deelvraag komt voort uit deskresearch, ook wel literatuur- of bureauonderzoek genoemd (zie Tabel 3). Voor deze methode is gekozen, omdat de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie van organisatie X al bekend is. Door middel van bestaande informatie is het gemakkelijk om deze strategie vanachter het bureau te analyseren. De bestaande informatie komt uit interne bronnen van organisatie X. Hiervoor is dus geen zoekplan opgesteld.

Deelvraag twee en drie hebben als doel om inzicht te krijgen in het huidige beeld dat potentiële werknemers hebben van organisatie X en hoe de organisatie de aantrekkelijkheid kan verhogen. Om antwoord te krijgen op deze deelvragen maakt het onderzoek gebruik van kwalitatief onderzoek (zie Tabel 3). Het verschil met deelvraag 1 is dat bij deze deelvraag fieldresearch is uitgevoerd. Deze deelvragen gaan dieper in op de wensen, gevoelens, het gedrag bij gebruik of aankoop, de opvattingen en houdingen van mensen ten aanzien van een bepaald merk (Meier & Broekhoff, 2014). Om achter deze wensen en behoeften te komen is kwalitatief onderzoek nodig, zodat de interviewer tijdens de interviews door kan vragen waarom respondenten iets vinden. Deze opvattingen kunnen invloed hebben op de aantrekkelijkheid van een werkgever. Dit zorgt ervoor dat de onderbouwing van de

respondenten goed in kaart zijn gebracht. Voor deelvraag 3 maakt het onderzoek ook gebruik van deskresearch om vooronderzoek te doen naar de doelgroep.

Deelvraag 4 luidt als volgt: Hoe kan organisatie X potentiële werknemers het best bereiken? Deze deelvraag brengt in kaart waar de doelgroep actief is als zij op zoek is naar een nieuwe werkgever. Om antwoord te krijgen op deze deelvraag maakt het onderzoek gebruik van deskresearch en kwalitatief onderzoek. In hoofdstuk 2 Situatieschets staat een uitgebreide analyse over de doelgroep en waar zij actief is. Kwalitatief onderzoek kan dit bevestigen of tegenspreken.

Tabel 3

Overzicht onderzoeksmethode per deelvraag (bron: auteur, 2020)

Nr.	Deelvraag	Onderzoeksmethode
1	Wat is de huidige strategie voor de arbeidsmarktcommunicatie van organisatie X?	Deskresearch
2	Wat is het beeld dat potentiële werknemers hebben van organisatie X?	Kwalitatief onderzoek
3	Wat zijn de wensen en behoefte van potentiële werknemers ten aanzien van een aantrekkelijke werkgever?	Deskresearch Kwalitatief onderzoek
4	Hoe kan organisatie X potentiële werknemers het best bereiken	Deskresearch Kwalitatief onderzoek

Onderzoeksmethoden hypothesen

Kwalitatief onderzoek test alle drie de hypothesen. Het is belangrijk om in kaart te brengen hoe potentiële werknemers willen dat een werkgever communiceert over het werkgeversmerk. Volgens de theorie van Wilden, Gudergan en Lings (2010) heeft dit invloed op de aantrekkelijkheid van een werkgever. Het is van belang om te achterhalen waarom en in welke mate de respondenten bepaalde kenmerken over de communicatie van een werkgever wel of niet belangrijk vinden, omdat dit kan leiden tot een hogere aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk.

4.2 Datacollectie

Deze paragraaf licht toe hoe deskresearch en kwalitatief onderzoek zijn ingezet om data te collecteren.

Deskresearch

Deskresearch is toegepast bij de probleemformulering, situatieschets en het theoretisch kader. Het onderzoek gebruikt verschillende soorten bronnen, namelijk wetenschappelijke artikelen, interne bronnen, boeken en de zoekfunctie op Google. Het onderzoek maakt bij de probleemformulering en situatieschets gebruik van interne documenten van organisatie X en de zoekfunctie van Google voor achtergrondinformatie over bijvoorbeeld de organisatie en doelgroep. Tot slot gebruikt hoofdstuk 3 Theoretisch kader ook deskresearch om verschillende theorieën te analyseren en vergelijken om een centrale theorie uit te kiezen die helpt bij het probleem oplossen en het opstellen van de hypotheses. Databanken, zoals Google Scholar en HLVinden bieden wetenschappelijke artikelen over toepasbare theorieën aan die bruikbaar en betrouwbaar zijn voor het onderzoek.

Kwalitatief onderzoek

In de probleemstelling kwam naar voren dat organisatie X niet aantrekkelijk genoeg is voor potentiële werknemers, waardoor vacatures open blijven staan. Het is daarom van belang om erachter te komen wat de wensen en behoefte zijn van deze doelgroep, zodat potentiële werknemers een voorkeur krijgen voor het bedrijf. Om deze data te collecteren maakt het onderzoek gebruik van half-gestructureerde interviews. Dit betekent dat het interview zich richt op bepaalde hoofd- en deelonderwerpen, maar dat zowel de respondent als de interviewer hiervan mag afwijken. Het is belangrijk dat de interviewer door kan vragen op antwoorden die de respondent geeft om zo de gedachtegang te begrijpen. De onderwerpen die aan bod komen, staan genoteerd in een topic guide (zie bijlage 3). De topic guide is een lijst met samengestelde onderwerpen die als uitgangspunt dient bij het interview. Deze onderwerpen zijn gebaseerd op de deelvragen en het conceptuele model van Wilden, Gudergan en Lings (2010). Er zijn een aantal voorbeeldvragen opgenomen in de topic guide die ervoor zorgen dat het onderzoek goed antwoord kan geven op de deelvragen en hypotheses. Wanneer een respondent zich wil voorbereiden op het interview verstuurt de interviewer de vragenlijst per mail.

De interviewer kan dus vragen stellen over onderwerpen die niet van tevoren zijn opgenomen in de topic guide, maar wel relevant kunnen zijn voor het onderzoek.

Hierdoor krijgt de respondent ook meer ruimte om zelf onderwerpen aan te kaarten en biedt een half-gestructureerd interview ook de ruimte voor discussie (Verhoeven, 2014). Tijdens het interview is er voornamelijk gebruik gemaakt van open vragen, zodat de respondent zorgt voor eigen inbreng. Ook kan het tijdens een interview gebeuren dat een bepaald onderwerp irrelevant blijkt te zijn voor het onderzoek, maar dat een ander onderwerp wel relevant blijkt te zijn. Bij kwalitatief onderzoek is het mogelijk in het vervolg bepaalde onderwerpen aan te scherpen en op bepaalde onderwerpen minder diep in te gaan (Dekker, 2019). Zoals is aangegeven bij de beperkingen en grenzen dient het onderzoek in verband met het Coronavirus rekening te houden met de richtlijnen van het RIVM. Hierdoor is het niet mogelijk om face-to-face interviews af te nemen. Wanneer dit niet mogelijk is, vindt het interview telefonisch plaats. Een nadeel hiervan is dat het moeilijker is om de non-verbale communicatie van de respondent te analyseren.

Steekproefkader

De onderzoeksdoelgroep, ook wel de onderzoekspopulatie genoemd, bestaat uit potentiële werknemers van organisatie X. Deze doelgroep bestaat uit generatie Y en Z. Uit de situatieschets komt naar voren dat de generaties andere wensen en behoeften hebben met betrekking tot een aantrekkelijke werkgever. Dit onderzoek kiest voor potentiële werknemers, omdat zij een goed beeld geven van hoe zij willen dat een aantrekkelijke werkgever communiceert en eruitziet in de oriëntatiefase naar een nieuwe werkgever. De onderzoeksdoelgroep is opgenomen in het respondentenschema (zie Tabel 4). Om respondenten voor het onderzoek te werven, maakt dit onderzoek gebruik van een selecte steekproef. Dit wil zeggen dat de selectie van respondenten plaatsvindt op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2014). Deze kenmerken staan ook beschreven in het respondentenschema (zie Tabel 4). Omdat er geen contactgegevens beschikbaar zijn van de doelgroep maakt dit onderzoek gebruik van het netwerk van collega's en het internet. Deze manier voor het benaderen van respondenten heet ook wel de sneeuwbalmethode (Verhoeven, 2014). Zoals hierboven beschreven, beïnvloedt het Coronavirus de benadering van respondenten. In plaats van een persoonlijke benadering benadert dit onderzoek de respondenten per mail of telefoon.

Voor dit onderzoek zijn er twaalf respondenten nodig om het verzadigingspunt te bereiken. Dit betekent dat er geen nieuwe informatie meer binnenkomt (Verhoeven, 2014). De verspreiding om respondenten te vinden begint bij het netwerk van collega's en van de onderzoeker zelf. De respondenten ontvangen een

mail met daarin een uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek en een korte uitleg over het onderzoek zelf. De kans is aanwezig dat de uitgekozen respondenten niet meer willen deelnemen aan het interview. Daarom is er een plan B. Hiervoor zijn er reserve respondenten achter de hand gehouden. Deze zijn niet meegenomen in het respondentenschema uit Tabel 4. De interviews vinden online plaats via Skype of Zoom. Online interviews kunnen bepaalde beperkingen met zich meebrengen. Het kan voorkomen dat de internetverbinding van een van de partijen niet goed werkt, waardoor het interview niet soepel verloopt. Het is van belang om van tevoren goede afspraken te maken met de respondenten wanneer het interview niet goed verloopt om dit bijvoorbeeld telefonisch af te maken. Aan de andere kant zitten er ook een aantal voordelen aan het online interviewen. Zo kunnen de respondenten in deze setting een eigen locatie uitzoeken waar zij zich het prettigst bij voelen. De interviewer begint het interview met een kort praatje vooraf, zodat de respondent zich op zijn of haar gemak voelt. Tijdens het interview stelt de interviewer een aantal vragen over het beeld dat de respondenten hebben van organisatie X. Om sociaal geaccepteerde antwoorden te vermijden is het mogelijk om het interview anoniem af te nemen (Verhoeven, 2014). Elk interview duurt circa 45 minuten. Aan het begin van het interview vraagt de interviewer toestemming aan de respondent voor het opnemen van het gesprek.

Tijdens het interview maakt de interviewer gebruik van de volgende interviewtechnieken; personificatie en card sorting. Bij personificatie krijgen de respondenten de vraag om een product of dienst voor te stellen als een persoon. Zo ontstaat een beeld van de waarden die de doelgroep aan organisatie X toekent en de doelgroep dus belangrijk vindt aan een aantrekkelijk werkgever. Bij card sorting krijgt de respondent een aantal kaartjes voorgelegd (zie bijlage 4). Hierbij is het de bedoeling dat de respondent de kaartjes op volgorde legt van de meest belangrijke eis naar de minst belangrijke eis (Meier & Broekhoff, 2012). Aan het eind van het interview krijgt de respondent drie stellingen voorgelegd aan de hand van de 5-punts Likertschaal. Hierbij staat nummer één voor volledig mee oneens en nummer vijf voor volledig mee eens. Deze vragen geven inzicht in welke mate de respondenten het eens of oneens zijn met de stellingen en of het van toepassing is op de respondent (Verhoeven, 2014).

Na elk interview zijn de geluidsopnames uitgewerkt in verbatims (zie bijlage 5). Deze resultaten zijn vervolgens in analyseschema's gezet om zo structuur aan te brengen in de resultaten (zie bijlage 6). De verbatims en analyseschema's vormen

de primaire bron van de resultaten, conclusies en aanbevelingen van het onderzoek.

Tabel 4

Respondentenschema (Bron: auteur, 2020)

Respondent	Geslacht	Leeftijd	Generatie	Woonplaats
1	Man	24 jaar	Z	Aalsmeer
2	Vrouw	35 jaar	Y	Nieuw-Vennep
3	Vrouw	21 jaar	Z	Rijssenhou
4	Vrouw	18 jaar	Z	Nieuw-Vennep
5	Man	25 jaar	Y	Amsterdam
6	Vrouw	20 jaar	Z	Lisse
7	Man	23 jaar	Z	Aalsmeer
8	Vrouw	26 jaar	Y	Abbenes
9	Man	28 jaar	Y	Uithoorn
10	Man	21 jaar	Z	Mijdrecht
11	Vrouw	25 jaar	Y	Lisserbroek
12	Vrouw	30 jaar	Y	Aalsmeer

4.3 Operationalisatie

Operationalisatie deelvragen

Deze paragraaf licht toe hoe de deelvragen en hypothesen meetbaar zijn gemaakt (zie bijlage 3). Ook zijn de begrippen aan de hand van de centrale theorie van Wilden, Gundergan en Lings (2010) gedefinieerd.

Deelvraag 1: Wat is de huidige strategie voor de arbeidsmarktcommunicatie van organisatie X?

Zoals beschreven in hoofdstuk 1 Probleemformulering definieert dit onderzoek arbeidscommunicatie als een managementinstrument dat door het inzetten van verschillende communicatiedisciplines potentieel personeel aantrekt. Een arbeidsmarktcommunicatiestrategie is dus een plan waarin de recruitment- en arbeidsmarktcommunicatieactiviteiten staan die een werkgever inzet om nieuw personeel te werven. Het woord 'huidige' betekent in deze deelvraag hoe de strategie voor dit onderzoek eruitzag. Het onderzoek analyseert de arbeidsmarktcommunicatiestrategie aan de hand van deskresearch. Hiervoor gebruikt het onderzoek interne documenten van organisatie X die laten zien welke

middelen organisatie X gebruikt tijdens het wervings- en selectieproces. Het antwoord op deze deelvraag is te vinden in hoofdstuk 2 Situatieschets.

Deelvraag 2: Wat is het beeld dat potentiële werknemers hebben van organisatie X?

De definitie van 'beeld' is zich een beeld van iets vormen (VanDale, z.d.). Een ander woord hiervoor is imago. Dit betekent het beeld dat mensen van buitenaf van een organisatie hebben. Dit bestaat uit waargenomen eigenschappen en waargenomen persoonlijkheid (Van Raaij et al., 2002). Potentiële werknemers zijn mensen die openstaande vacatures van organisatie X kunnen invullen. Om antwoord te geven op deze deelvraag maakt het onderzoek gebruik van de techniek 'personificatie' en de communicatie-uitingen van organisatie X om erachter te komen wat voor beeld de doelgroep heeft van de organisatie. Voorafgaand aan het interview hebben de respondenten een blik geworpen op de website en sociale mediakanalen van organisatie X om te kijken wat hen wel of niet aanspreekt. Het is van belang om hierachter te komen om zo ook antwoord te kunnen geven op deelvraag 3, namelijk wat er aantrekkelijker kan als werkgever. De vragen 4 t/m 11 uit de topic guide (zie bijlage 3) helpen bij het beantwoorden van deelvraag 2.

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoefte van potentiële werknemers ten aanzien van een aantrekkelijke werkgever?

Met 'aantrekkelijk' doelt dit onderzoek op de mate waarin een organisatie door uiterlijk, gedrag en service tegemoetkomt aan onuitgesproken gebruikersverwachtingen (Encyclo, z.d.). Het is in dit onderzoek van belang om erachter te komen hoe organisatie X de aantrekkelijkheid kan verhogen aan de hand van de wensen en behoefte van de doelgroep. Door middel van vooronderzoek naar de doelgroep en de interviewtechniek 'card sorting' onderzoekt dit onderzoek wat de doelgroep aantrekkelijk vindt aan een werkgever en of dit wel of niet van toepassing is op organisatie X. Op negen kaartjes staan verschillende beweegredenen die betrekking hebben op een aantrekkelijke werkgever en functie. Het doel van deze kaartjes is dat de respondenten deze op volgorde leggen van belangrijk naar minder belangrijk. In de topic guide (zie bijlage 3) gaan de vragen 12 en 13 over de wensen en behoefte van de doelgroep ten opzichte van een aantrekkelijke werkgever.

Deelvraag 4: Hoe kan organisatie X potentiële werknemers het best bereiken?

Het antwoord op deze deelvraag komt voort uit deskresearch en kwalitatief onderzoek. In het hoofdstuk Situatieschets staat beschreven waar generatie Y en Z actief zijn. Om te kijken of de doelgroep hetzelfde antwoord geeft als de situatieschets stelt de interviewer aan de hand van vraag 16 en 17 uit de topic guide (zie bijlage 3) waar de doelgroep actief is wanneer zij op zoek is naar een nieuwe werkgever. Zo krijgt organisatie X meer inzicht in waar hij zijn communicatie over het werkgeversmerk moet verspreiden.

Operationalisatie hypotheses

De hypotheses bevatten een aantal begrippen die deze paragraaf aan de hand van de centrale theorie van Wilden, Gudergan en Lings (2010) definieert.

Merksignalen en aantrekkelijkheid

Wilden, Gudergan en Lings (2010) beschrijven merksignalen als bepaalde kenmerken van een werkgever die direct waarneembaar zijn, zoals locatie en salaris en kenmerken die niet direct waarneembaar zijn zoals werkklimaat en werknemersoriëntatie binnen een bedrijf. Om te beoordelen of een werkgever aantrekkelijk is, maken potentiële werknemers kosten in verband met het zoeken naar de informatie die nodig is om een weloverwogen beslissing te nemen. De aantrekkelijkheid van een werkgever vertalen Wilden, Gudergan en Lings (2010) als het geheel van de beoogde voordelen die een potentiële werknemer ziet bij het werken voor een specifieke organisatie.

Hypothese 1: Als de werkgever duidelijke merksignalen over het werkgeversmerk communiceert naar de doelgroep, dan verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.

De duidelijkheid van merksignalen bestaat volgens Wilden, Gudergan en Lings (2010) uit ondubbelzinnige informatie die het merk van een werkgever overbrengt op de doelgroep. Er is duidelijke communicatie nodig over het employer brand en het ontbreken van vertekening in brandsignalen geeft aanleiding tot een geloofwaardige positie op de arbeidsmarkt. Wanneer merksignalen duidelijk zijn, hoeft een potentiële werknemer ook weinig moeite te doen om concrete informatie te verzamelen (Wilden, Gudergan en Lings, 2010). Het is belangrijk om erachter te komen of potentiële werknemers onduidelijkheid ervaren in de merksignalen van organisatie X en of de doelgroep alle informatie kan vinden, zodat zij niet meer middelen in moeten zetten om achter informatie te komen. Dit zorgt er namelijk

voor dat de informatiekosten stijgen wat leidt tot een onaantrekkelijker werkgeversmerk. De vragen 14, 15 en 18 uit de topic guide (zie bijlage 3) meten deze hypothese en kunnen vervolgens de hypothese aannemen of verwerpen.

Hypothese 2: Als de werkgever geloofwaardige merksignalen communiceert naar de doelgroep, dan verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.

Geloofwaardige merksignalen zijn beloften die een werkgever maakt aan potentiële werknemers tijdens de rekruteringsfasen. Deze beloften beïnvloeden de verwachtingen van de doelgroep. Wanneer deze verwachtingen niet overeenkomen met de werkelijkheid kan dit zorgen voor ontevredenheid bij de doelgroep en onaantrekkelijkheid van het werkgeversmerk (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010). Om deze hypothese te meten kijkt dit onderzoek naar de ervaring van de doelgroep of verwachtingen in het verleden door beloftes de aantrekkelijkheid van een werkgever verhoogd of verlaagd hebben. De vragen 3, 4 en 19 uit de topic guide (zie bijlage 3) meten deze hypothese en kunnen de hypothese aannemen of verwerpen.

Hypothese 3: Als de werkgever consistente merksignalen communiceert naar de doelgroep, dan verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.

Consistent betekent samenhang. Merkconsistentie verwijst naar de mate waarin elk employer brand-sigitaal met betrekking tot de werkgelegenheid consistent is in alle communicatie-uitingen en de mate waarin het werkgeversmerk overeenkomt met het bedrijfsmerk (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010). Deze hypothese is getest aan de hand van vraag 20 uit de topic guide (zie bijlage 3). Het is van belang om deze hypothese te meten, omdat het een denkbeeld creëert bij de doelgroep over het werkgeversmerk. Een hogere consistentie leidt namelijk tot het vergroten van de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk.

5. Resultaten

Organisatie X heeft momenteel geen specifieke arbeidsmarktcommunicatiestrategie. Potentiële medewerkers vinden dat organisatie X een betrouwbare uitstraling heeft waar service, persoonlijkheid en innovatie belangrijk zijn. Om de aantrekkelijkheid van een werkgever te verhogen vinden potentiële medewerkers dat organisatie X meer moet laten zien van onder andere de werksfeer en het huidige personeel. Ook moet er meer interactie ontstaan via de social mediakanalen om potentiële medewerkers aan te trekken. Om hun aan te trekken moet organisatie X ervoor zorgen dat hij werft via LinkedIn en vacaturebanken, omdat hier potentiële medewerkers op zoek gaan naar een nieuwe werkgever. De onderdelen uit het model van Wilden, Gudergan en Lings (2010) hebben wel invloed op de aantrekkelijkheid van een werkgever. Om deze reden zijn hypothese één en twee aangenomen.

5.1 Beantwoording deelvragen

Deze paragraaf beantwoordt de deelvragen aan de hand van de resultaten uit deskresearch en kwalitatief onderzoek.

Arbeidsmarktcommunicatiestrategie

Het antwoord op deelvraag 1 *'Wat is de huidige strategie voor de arbeidsmarktcommunicatie van organisatie X?'* komt voort uit deskresearch. Zoals in hoofdstuk 2 Situatieschets staat beschreven heeft organisatie X geen duidelijke strategie voor de arbeidsmarktcommunicatie. Op dit moment gaat het wervings- en selectieproces bij organisatie X via de corporate website, de social mediakanalen, vacaturebanken, uitzendbureaus en huis-aan-huis bladen. Hier zet het bedrijf de openstaande vacatures op en wacht vervolgens op reacties.

Zoals hierboven benoemd, werft organisatie X werknemers via social media door op Instagram, Facebook en LinkedIn vacatures te plaatsen. Om onder de aandacht te komen bij potentiële werknemers, zoals beschreven staat in paragraaf 1.4 doelgroep zijn dat voornamelijk millennials, is het belangrijk om actief te zijn op social media, omdat dat de plek is waar de doelgroep te bereiken is. Respondent 10 geeft aan dat het online werven van organisatie X beter kan. Er staan wel een aantal vacatures online, maar de interactie met de doelgroep is niet goed genoeg (zie bijlage 6, analyseschema 3).

Beeld van organisatie X

Het antwoord op deelvraag 2 *'Wat is het beeld dat potentiële medewerkers hebben van organisatie X?'* komt voort uit kwalitatief onderzoek. Het beeld van de respondenten bestaat uit hun kijk op de communicatie-uitingen en het werkgeversmerk. Organisatie X beschrijft zichzelf op zijn website en social mediakanalen als een bedrijf dat de beste service biedt, persoonlijk contact erg belangrijk vindt en investeert in innovatie (Organisatie X, z.d.). Om te kijken of de respondenten dezelfde kernwaarden koppelen aan het werkgeversmerk van organisatie X is hen ten eerste gevraagd om drie kernwaarden te koppelen aan organisatie X. Hieruit kwamen verschillende kernwaarden naar voren.

Organisatie X ziet eruit als een betrouwbaar bedrijf met veel ervaring. De communicatie-uitingen laten zien dat het bedrijf veel ervaring en kennis heeft in de bloemenbranche. Zoals eerder benoemd, zijn de communicatie-uitingen van organisatie X erg gericht op bloemen. Hierdoor komen de kernwaarden ervaring en betrouwbaarheid naar voren. Respondent 4 benoemt de kernwaarden service, innovatief en kennis, omdat dit op de website stond. Respondent 12 benoemt hetzelfde als respondent 4. *'Ik ga ervan uit dat dat persoonlijk, service en innovatie zijn. Het is niet dat ik het zelf bedacht, maar in de beschrijving van het bedrijf staat dat ze hiervoor staan'* (zie analyseschema 11, respondent 12).

Andere kernwaarden die gekoppeld zijn aan het werkgeversmerk zijn vriendelijkheid, formeel en hardwerkend. De foto's op de website stralen vriendelijke en hardwerkende mensen uit. Tot slot zijn duurzaamheid en milieubewust aan het merk gekoppeld. Zo zegt respondent 9 dat duurzaamheid bij organisatie X past vanwege de branche waarin het zich bevindt. Respondent 5 voegt hieraan toe dat door bloemen en planten hij milieubewust aan het bedrijf koppelt (zie bijlage 6, analyseschema 11).

Ten tweede hebben de respondenten een kijkje genomen op de communicatie-uitingen om een beeld te schetsen van het bedrijf. De website van organisatie X kan aantrekkelijker. De kleur groen past wel goed bij het bedrijf, maar de website mag moderner en kleurrijker. Respondent 7 geeft aan dat de website past bij de werkzaamheden die het bedrijf verricht, maar dat het er vrolijker uit mag zien. *'Meestal krijg je bloemen op leuke gelegenheden. Ik vind dat deze website dat niet helemaal uitstraalt waar de Instagrampagina dat wel doet'* (zie analyseschema 6, respondent 7). Respondent 9 kreeg geen speciaal gevoel bij de website en vond de

website standaard. De afwisseling en de kwaliteit van de foto's kan beter. De social mediakanalen zoals Instagram en LinkedIn vinden de respondenten er wel goed uitzien. Respondent 5 vindt bijvoorbeeld dat de social mediakanalen mooi overeenkomen met de branche. De posts op Instagram en Facebook komen goed met elkaar overeen, waardoor het een mooi geheel is. De interactie met de doelgroep en informatie over organisatie X mist daarentegen op social media. Een opvallende bevinding is dat respondent 10 aangeeft dat er op social media voornamelijk eenrichtingscommunicatie plaatsvindt. *'Het nodigt niet uit om te reageren of te delen en dat gevoel krijg ik ook op LinkedIn'* (zie analyseschema 6, respondent 10).

Ook gaven de respondenten hun mening over wat er aantrekkelijker kon aan de communicatie-uitingen van organisatie X. De vormgeving moet mooier en moderner en navigatie kan duidelijker. De foto's zijn niet van dezelfde kwaliteit als die van de social mediakanalen. Ook de informatie over het bedrijf en een sfeerimpressie van de werkvloer mist in de communicatie-uitingen. Respondent 4 geeft aan meer dan het 'gewone' te willen zien. Een verhaal over de oorsprong, oprichter en sfeer binnen organisatie X geven volgens respondent 6 een beter beeld van het bedrijf. Dit maakt het makkelijker om te kijken of je bij een bedrijf past (zie bijlage 6, analyseschema 4).

Aan de hand van de communicatie-uitingen vormen de respondenten een beeld van hoe de sfeer binnen het bedrijf eruit zou zien. De foto's van lachende werknemers op de website en social media zorgen voor een vriendelijke, informele en gezellige sfeer. Respondent 4 geeft aan door deze blije gezichten te zien een gezellige sfeer te verwachten op de werkvloer. Respondent 11 kan echter geen goed beeld schetsen aan de hand van de communicatie-uitingen. Er staat niet iets over de mensen die er werken wat het lastig maakt om te bepalen wat voor sfeer er hangt. Dit geeft een gevoel alsof de teamspirit binnen het bedrijf mist (analyseschema 15, respondent 8). Tot slot zijn er respondenten die het gevoel hebben dat er een resultaatgerichte sfeer hangt. *'Ik krijg het gevoel dat er hard gewerkt en gepresteerd moet worden door het verhaal wat op de website staat'* (zie analyseschema 15, respondent 3).

Aantrekkelijke werkgever

Het antwoord op deelvraag 3 *'Wat zijn de wensen en behoefte van potentiële werknemers ten aanzien van een aantrekkelijke werkgever?'* komt voort uit kwalitatief onderzoek. Er zijn een aantal kenmerken die een aantrekkelijke werkgever moet bezitten. Persoonlijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden binnen een organisatie zijn hiervoor erg belangrijk. *'Ik wil graag nieuwe dingen kunnen leren, dus ik wil mezelf wel kunnen blijven ontwikkelen'* (zie analyseschema 1, respondent 5). De werksfeer en transparante communicatie zijn ook belangrijke kenmerken van een aantrekkelijke werkgever. Wanneer de communicatie niet goed verloopt tussen collega's op de werkvloer tast dat de sfeer aan. Dit zorgt er deels voor of je het naar je zin hebt op het werk. Het is belangrijk dat werknemers alles kunnen bespreken en er ook aandacht voor de medewerkers is. Een open sfeer waarin collega's goed met elkaar communiceren, zorgt voor een betere werksfeer. Respondent 4 geeft namelijk aan dat er vaak miscommunicatie ontstaat, omdat collega's niet goed met elkaar communiceren en dat zorgt voor onnodige spanningen (zie bijlage 6, analyseschema 1). Tot slot is het salaris ook een belangrijke factor voor potentiële werknemers. Respondent 5 zegt dat hij ernaar streeft om in salaris stappen omhoog te maken. Wanneer dit niet kan, moet een werkgever genoeg mogelijkheden bieden om in de toekomst te groeien in salaris (zie bijlage 6, analyseschema 1).

Tijdens het kwalitatief onderzoek is er gebruik gemaakt van de theorie card sorting. Deze theorie staat uitgelegd in paragraaf 4.2 Datacollectie. De respondenten moesten negen kenmerken op volgorde leggen van de meest belangrijke eisen naar de minst belangrijke eisen van een aantrekkelijke werkgever (zie bijlage 6, analyseschema 7). Deze negen kenmerken bestaan uit: werksfeer, salaris, doorgroeimogelijkheden, reistijd, bonus, flexibiliteit, collega's, zelfstandigheid en werktijden. Het is opvallend dat de werksfeer heel belangrijk is voor potentiële werknemers. Het werk ervaart men minder positief als de werksfeer niet in orde is. Zo zegt respondent 1 snel uitgekeken te zijn op een bedrijf als de sfeer niet goed is en respondent 4 dat de communicatie tussen de werkgever en werknemer goed moet zijn voor een goede sfeer. Wanneer de communicatie goed verloopt binnen een bedrijf verhoogt dit de aantrekkelijkheid (zie analyseschema 7).

Op een gedeelte tweede plek staan collega's, zelfstandigheid en doorgroeimogelijkheden. Collega's bepalen voor een groot deel de werksfeer. Het is een reden om op zoek te gaan naar een andere werkgever als de omgeving waarin

je je bevindt niet bevalt. Zelfstandigheid en doorgroeimogelijkheden zijn belangrijk voor de persoonlijke ontwikkeling. Zelfstandigheid laat zien dat een werkgever vertrouwen in je heeft en doorgroeimogelijkheden zorgen ervoor dat het werk niet saai is. Respondent 11 zegt dat het belangrijk is om uitdagend werk te hebben. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers ook loyaal blijven aan een bedrijf (zie bijlage 6, analyseschema 7). Kenmerken als reistijd, flexibiliteit en salaris staan in het midden van het rijtje. Dit zijn niet de belangrijkste kenmerken van een werkgever, maar ook niet geheel onbelangrijk om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Respondent 11 zegt bijvoorbeeld: *'Het lijkt mij fijn om mijn eigen tijd in te delen met werkzaamheden. Zo creëer je een eigen werkstijl. De reistijd is voor mij minder belangrijk. Ik heb liever uitdagingen en plezier in mijn werk'* (zie bijlage 6, analyseschema 7). De minst belangrijke kenmerken zijn bonus en werktijden. Respondent 7 geeft aan dat waardering uitspreken naar een werknemer belangrijker is dan een bonus. Dit zorgt voor een hogere motivatie van het personeel.

De respondenten gaven, buiten de kenmerken van de techniek card sorting om, nog een aantal factoren aan die ervoor kunnen zorgen dat een bedrijf nog aantrekkelijker kan zijn. Het organiseren van teamuitjes, waardering uitspreken naar werknemers, beloftes waarmaken en naar de ontwikkeling van werknemers kijken, zijn kenmerken die ervoor zorgen dat werknemers loyaal blijven aan hun werkgever (zie bijlage 6, analyseschema 13). Werkuitjes zorgen ervoor dat de band tussen collega's versterkt. Zoals eerder aangegeven, vinden de respondenten de werksfeer heel erg belangrijk. Het organiseren van teamuitjes bevordert deze werksfeer.

Als potentiële werknemer wil je erachter komen in wat voor soort bedrijf je terechtkomt. Organisatie X laat hier niet genoeg van zien. Respondent 4 geeft aan dat de website bijvoorbeeld op dit moment voornamelijk gericht is op klanten. Het ziet er wel professioneel uit, maar niet aantrekkelijk voor potentiële werknemers (zie bijlage 6, analyseschema 3). Respondent 6 en 12 zeggen dat de website en social mediakanalen te veel gericht zijn op bloemen en dat het aantrekkelijker zou zijn om meer te weten te komen over het personeel en de werksfeer, zodat potentiële werknemers zich meer kunnen identificeren met het bedrijf (zie bijlage 6, analyseschema 3). Respondent 7 voegt hieraan toe dat organisatie X meer moet laten zien wat de organisatie kan bieden voor de potentiële werknemers, omdat dat

de reden is dat je bij een bepaald bedrijf gaat werken (zie bijlage 6, analyseschema 3).

Doelgroep bereiken

Het antwoord op deelvraag 4 *'Hoe kan organisatie X potentiële werknemers het best bereiken?'* komt voort uit deskresearch en kwalitatief onderzoek. In hoofdstuk 2 Situatieschets staat beschreven dat de doelgroep online te vinden is. Tijdens het interview kregen de respondenten de vraag op welke kanalen zij voornamelijk op zoek gaan naar een nieuwe werkgever. Respondent 8 en 10 geven aan via LinkedIn en vacaturebanken zoals Indeed te kijken naar vacatures. Deze websites geven een duidelijk overzicht van alle vacatures die openstaan. Respondent 12 geeft aan als eerste in zijn eigen netwerk rond te vragen (zie bijlage 6, analyseschema 5). Een opvallende bevinding is dat een respondent aangaf niet actief te zijn op social media en alleen op zoek gaat naar een andere baan via mond-tot-mondreclame (zie analyseschema 12, respondent 1).

Aan de respondenten is de vraag gesteld wat organisatie X beter kan doen aan de arbeidsmarktcommunicatie om aantrekkelijker over te komen tijdens de oriëntatiefase naar een nieuwe werkgever. De arbeidsmarktcommunicatie kan aantrekkelijker door vacatures in de vorm van een video online te zetten. *'Het is leuk om zeker in deze tijd waarin video steeds hipper wordt, de vacatures in een videovorm te doen. Dus laten zien wat de functie inhoudt en een stukje over organisatie X, zodat een potentiële medewerker het gevoel heeft dat hij al soort rondleiding heeft gekregen'* (zie analyseschema 3, respondent 3). Ook respondent 5 zegt dat een vacature in de vorm van een video een goed beeld van een werkgever geeft en dat het laat zien dat het bedrijf met de tijd meegaat (zie bijlage 6, analyseschema 3).

Om de doelgroep aan te trekken met een vacature geven de respondenten aan hoe zij een vacature er het liefst uit vinden zien en wat erin moet staan. De ideale vacature is een video waarin organisatie X meer van het personeel en de werksfeer laat zien met daarbij een tekst waarin de functieomschrijving en werkzaamheden staan. Het is fijn om naderhand alles terug te kunnen lezen wat zorgt voor een duidelijk overzicht van bijvoorbeeld de werkzaamheden (zie bijlage 6, analyseschema 14). *'De video moet de tekst ondersteunen. Een video is vernieuwend en een tekst is fijn om nog een aantal keer te lezen'* (zie analyseschema 14, respondent 8). In de tekst moeten de werkzaamheden, indicatie

van het salaris, verwachtingen en doorgroeimogelijkheden beschreven staan (zie bijlage 6, analyseschema 14).

5.1 Beantwoording hypotheses

Hypothese 1: *Als de werkgever duidelijke merksignalen over het werkgeversmerk communiceert naar de doelgroep, dan verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.*

Wilden, Gudergan en Lings (2010) geven aan dat duidelijke merksignalen de aantrekkelijkheid van de werkgever verhoogt. Uit de resultaten blijkt dat potentiële werknemers sneller afhaken en verder zoeken naar een andere werkgever als de merksignalen niet duidelijk zijn. Respondent 8 geeft bijvoorbeeld aan dat het belangrijk is als potentiële werknemer dat je weet waar je aan toe bent bij een werkgever. Als dat niet duidelijk is, voel je je minder snel aangetrokken tot een bedrijf (zie analyseschema 8). Zoals eerder benoemd, mist er informatie over het werkgeversmerk van organisatie X, waardoor respondenten zich moeilijk met het bedrijf kunnen identificeren (zie analyseschema 3). Dit leidt tot hogere informatiekosten. Dit betekent dat potentiële werknemers meer middelen moeten investeren in het interpreteren van merkboodschappen wat ervoor zorgt dat de aantrekkelijkheid verlaagt. Aan de hand van deze resultaten is hypothese 1 aangenomen.

Hypothese 2: *Als de werkgever geloofwaardige merksignalen communiceert naar de doelgroep, dan verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.*

Wilden, Gudergan en Lings (2010) geven aan dat geloofwaardige merksignalen de aantrekkelijkheid van de werkgever verhoogt. Uit de resultaten blijkt dat een werkgever minder aantrekkelijk is als hij afspraken niet nakomt. Respondent 5 geeft aan dat we in een transparant tijdperk leven. Het is belangrijk dat een werkgever ook in mindere tijden beloftes waarmaakt. Wanneer een bedrijf dit niet doet, verlaagt de aantrekkelijkheid. Respondent 8 stelt dat het imago van een werkgever onaantrekkelijk is als het bedrijf geloofwaardig overkomt, maar afspraken niet nakomt in de werkelijkheid. Dit leidt tot negatieve mond-tot-mondreclame (zie analyseschema 9). Een opvallende bevinding is dat respondent 9 aangeeft dat het randje opzoeken met niet geloofwaardige merksignalen soms overtuigender kan overkomen dan geloofwaardige merksignalen (zie analyseschema 9). Aan de hand van deze resultaten is hypothese twee aangenomen.

Hypothese 3: *Als de werkgever consistente merksignalen communiceert naar de doelgroep, dan verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.*

Wilden, Gudergan en Lings (2010) geven aan dat consistente merksignalen de aantrekkelijkheid van de werkgever verhoogt. Uit de resultaten blijkt dat consistente merksignalen minder belangrijk zijn dan duidelijke en geloofwaardige merksignalen. Respondent 3 geeft aan dat consistente merksignalen een bedrijf niet per se aantrekkelijker maakt (zie analyseschema 10). Respondent 7 zegt dat het niet altijd mogelijk is om consistente merksignalen te communiceren. Soms lopen dingen anders dan je verwacht. Betrouwbare en duidelijke merksignalen daarentegen moeten werkgevers altijd communiceren (zie analyseschema 10). Aan de hand van deze resultaten is hypothese drie verworpen.

6. Conclusie

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies die ervoor zorgen dat organisatie X de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk verhogen. De conclusies komen voort uit de resultaten en geven antwoord op de vooraf opgestelde deelvragen en probleemstelling. Uit het onderzoek komen de volgende conclusies: doordat organisatie X geen arbeidsmarktcommunicatiestrategie heeft, kan de doelgroep zich niet identificeren met het merk. De doelgroep heeft een betrouwbaar beeld van het bedrijf, maar vindt de communicatie-uitingen niet modern genoeg en mist interactie. De doelgroep is te bereiken via LinkedIn, vacaturebanken en mond-tot-mondreclame. Organisatie X moet zich richten op de Job and Company profile uit de theorie van Wilden, Gudergan en Lings (2010) om de aantrekkelijkheid te verhogen voor de doelgroep.

Arbeidsmarktcommunicatiestrategie

Wat is de huidige strategie voor de arbeidsmarktcommunicatie van organisatie X?

Uit deskresearch komt naar voren dat organisatie X geen duidelijke arbeidsmarktcommunicatiestrategie heeft. Een arbeidsmarktcommunicatieplan bestaat uit een driejarenplan waarin de organisatie-, HRM- en recruitmentstrategieën in staan. Het enige wat organisatie X doet om potentiële werknemers te werven is het plaatsen van vacatures op de website, LinkedIn, Instagram, Facebook, vacaturebanken, uitzendbureaus en huis-aan-huis bladen. Achter het plaatsen van de vacatures zit geen strategie. De communicatie-uitingen zijn te veel gericht op klanten en niet op potentiële medewerkers. Hierdoor kunnen zij zich niet identificeren met het bedrijf. Hieruit valt te concluderen dat organisatie X een arbeidsmarktcommunicatiestrategie moet opzetten om de aantrekkelijkheid te verhogen voor potentiële werknemers tijdens het wervingsproces, zodat zij zich kunnen identificeren met het bedrijf en sneller een voorkeur krijgen voor organisatie X.

Beeld van organisatie X

Wat is het beeld dat potentiële medewerkers hebben van organisatie X?

Het kwalitatieve onderzoek maakt duidelijk dat de doelgroep organisatie X aan de hand van de communicatie-uitingen en eerste indruk van het werkgeversmerk ziet als een betrouwbaar bedrijf met veel ervaring en kennis van bloemen. De kernwaarden service, persoonlijke en innovatief zijn gekoppeld aan het werkgeversmerk, omdat dit beschreven staat op de website en niet omdat het

bedrijf dat uitstraalt. De website van organisatie X is standaard en niet speciaal waar de social mediakanalen het beter doen met de kleurrijke foto's. De website van organisatie X is niet modern genoeg en mist een duidelijke navigatie voor potentiële werknemers. Beide communicatie-uitingen missen echter de interactie met de doelgroep. Er vindt voornamelijk eenrichtingscommunicatie plaats naar klanten toe. De informatie over het bedrijf en de sfeerimpressie van de werkvloer mist voor de doelgroep. Hieruit valt te concluderen dat organisatie X de kernwaarden van het werkgeversmerk niet overbrengt naar de doelgroep en dat er nog wat te halen valt op de aantrekkelijkheid van de communicatie-uitingen. Dit was te verwachten aan de hand van de centrale theorie van Wilden, Gudergan en Lings (2010). Als een werkgever een duidelijke Job en Company profile heeft, verlaagt dit de informatieasymmetrie. Dit zorgt voor het verhogen van de aantrekkelijkheid van een werkgever.

Aantrekkelijke werkgever

Wat zijn de wensen en behoefte van potentiële werknemers ten aanzien van een aantrekkelijke werkgever?

Uit het kwalitatieve onderzoek kwam naar voren dat de respondenten een goede werksfeer en doorgroeimogelijkheden het belangrijkste vinden aan een aantrekkelijke werkgever. Dit zorgt voor een hogere motivatie. Dit was te verwachten, omdat dit ook bleek uit de doelgroepsanalyse in hoofdstuk 2 Situatieschets. Uit de Situatieschets kwam naar voren dat generatie Y en Z het belangrijk vinden om zich te kunnen ontwikkelen. Zij zien het liefst duidelijkheid, flexibiliteit en structuur op de werkvloer. De sfeer op het werk gaat boven het salaris, maar op het moment dat het bij een andere werkgever beter is, twijfelt de doelgroep er niet aan om over te stappen.

Het maakt het voor potentiële werknemers nog aantrekkelijker op het moment dat een werkgever waardering uitspreekt naar werknemers, teamuitjes organiseert, kijkt naar de ontwikkeling van het personeel en beloftes waarmaakt. Dit laat zien dat hypothese twee is aangenomen. Deze factoren zorgen ervoor dat de werksfeer verbetert. De conclusie die hieruit volgt is dat organisatie X rekening moet houden met de kenmerken die generatie Y en Z belangrijk vinden aan een aantrekkelijke werkgever tijdens het wervingsproces. Dit zorgt ervoor dat potentiële werknemers zich meer aangetrokken voelen tot organisatie X.

Doelgroep bereiken

Hoe kan organisatie X potentiële werknemers het best bereiken?

Uit de Situatieschets kwam naar voren dat organisatie X zijn vacatures verspreid via social mediakanalen, vacaturebanken en huis-aan-huis bladen en dat de doelgroep online actief is en communiceert met elkaar. Het kwalitatieve onderzoek laat zien dat de doelgroep via mond-tot-mondreclame, LinkedIn en vacaturebanken op zoek gaat naar een werkgever. De doelgroep wil graag in de vorm van een video met ondersteunende tekst een vacature zien, zodat zij een goede sfeerimpressie en beeld van toekomstige collega's ziet. De conclusie die hieruit volgt is dat organisatie X zich minder moet focussen op het werven van potentiële werknemers via Instagram, Facebook en huis-aan-huis bladen, omdat de doelgroep daar niet actief op zoek is naar een nieuwe werkgever.

Slotconclusie

Deze paragraaf geeft antwoord op de probleemstelling uit dit onderzoek: *'Hoe kan organisatie X de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk verhogen?'*

Uit onderzoek is gebleken dat organisatie X zich meer moet focussen op de Job en Company profile uit de theorie van Wilden, Gudergan en Lings (2010). Op dit moment komen de kernwaarden van organisatie X niet goed over op de doelgroep en kan zij zich niet identificeren met het bedrijf. Hoe meer organisatie X zich richt op een goed beeld van het werkgeversmerk te creëren en het optimaliseren van de vacatures, hoe aantrekkelijker generatie Y en Z organisatie X vinden. Deze generaties hechten veel waarde aan de werksfeer en doorgroeimogelijkheden binnen een bedrijf. Dit zijn factoren waar organisatie X rekening moet houden bij het opstellen van vacatures. Om generatie Y en Z te bereiken moet organisatie X zich focussen met de arbeidsmarktcommunicatiestrategie op waar de doelgroep actief op zoek is naar een werkgever en dat is op LinkedIn, vacaturebanken en via mond-tot-mondreclame.

7. Aanbevelingen

De aanbevelingen komen voort uit de resultaten en conclusies en geven antwoord op de probleemstelling en doelstelling die aan het begin van dit onderzoek zijn opgesteld. De volgende aanbevelingen zijn hieruit voortgekomen: de communicatie-uitingen van organisatie X aantrekkelijker maken voor potentiële werknemers door de website moderner te maken en voor meer interactie met de doelgroep te zorgen. Dit gebeurt door middel van een vlog. Daarnaast een arbeidsmarktcommunicatiestrategie opstellen en tot slot positieve mond-tot-mondreclame creëren bij huidige werknemers door employee advocacy in te zetten.

7.1 Communicatieadvies

Probleemstelling: *Hoe kan organisatie X de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk verhogen?*

Om de aantrekkelijkheid van een werkgeversmerk te verhogen voor potentiële medewerkers kan organisatie X de getoetste theorie van Wilden, Gudergan en Lings (2010) inzetten, omdat dit sneller leidt tot het aantrekken van potentiële medewerkers. Het is hierbij van belang dat organisatie X de stappen uit het Employee-Based Brand Equity model volgt om zo een aantrekkelijkere employer brand op te zetten.

Deze paragraaf geeft antwoord op de geformuleerde doelstelling: *'Inzicht geven in de arbeidsmarktcommunicatie om zo meer potentiële werknemers aan te trekken, teneinde een communicatieadvies te geven aan organisatie X over hoe hij zich aantrekkelijker kan positioneren op de arbeidsmarkt.'*

Website moderner

Om de aantrekkelijkheid van organisatie X te verhogen is aan te bevelen om de communicatie-uitingen aan te passen. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat generatie Y en Z de communicatie-uitingen niet modern genoeg vinden, ze te erg gericht zijn op klanten en er geen interactie is met potentiële werknemers. Daarom is aan te bevelen om de website aantrekkelijker te maken voor potentiële werknemers, zodat zij niet het gevoel krijgen dat de website alleen bestemd is voor klanten.

Interactie potentiële werknemers

Op dit moment plaatst organisatie X alleen foto's en video's van bloemen op social media, zodat klanten het aanbod kunnen bekijken. Uit kwalitatief onderzoek komt naar voren dat er geen interactie is met potentiële werknemers en de communicatie voornamelijk eenrichtingsverkeer is vanuit organisatie X. Hierdoor krijgen potentiële werknemers geen goed beeld van de werksfeer binnen het bedrijf. Daarom is aan te bevelen om huidige medewerkers een vlog te laten maken van hoe een dag werken bij organisatie X eruitziet. Dit geeft een goed beeld van hoe de werksfeer er binnen het bedrijf uit ziet en wat de werkzaamheden per functie zijn voor potentiële werknemers. Dit sluit goed aan op de theorie van Wilden, Gudergan en Lings (2010). Hoe duidelijker een werkgever communiceert over het werkgeversmerk, hoe hoger de aantrekkelijkheid. Zo kunnen de potentiële werknemers zich ook beter identificeren met het bedrijf wat de kans vergroot dat zij belangstelling of sympathie opbrengen voor het bedrijf.

Mond-tot-mondreclame

Uit kwalitatief onderzoek kwam naar voor dat potentiële werknemers op zoek gaan naar een werkgever via onder andere hun eigen netwerk. Dit betekent dat er positieve mond-tot-mondreclame moet zijn vanuit het netwerk wil een potentiële werknemers zich aangetrokken voelen tot organisatie X. Zoals beschreven staat in het hoofdstuk Situatieschets ontstaat er een steeds krappere arbeidsmarkt om potentiële werknemers aan te trekken. Daarom is aan te bevelen om gebruik te maken van employee advocacy. Positieve mond-tot-mondreclame is een belangrijk element voor de aantrekkelijkheid van een werkgever. Het leidt tot concurrentievoordeel door werknemers te motiveren om merkambassadeur te zijn. Dit leidt ook tot het vergroten van het netwerk en bereik van een organisatie (O'Fallon, 2014).

Arbeidsmarktcommunicatiestrategie

Uit deskresearch blijkt dat organisatie X geen arbeidsmarktcommunicatiestrategie heeft. Het bedrijf verspreid vacatures via social media, de corporate website en huis-aan-huis bladen. Daarom is aan te bevelen om een arbeidsmarktcommunicatieplan op te zetten. Zo kan organisatie X makkelijker nieuw en geschikt personeel aan trekken. In dit plan staan de doelstellingen, strategieën en middelen met betrekking tot de arbeidsmarktcommunicatie. Het belangrijkste aan zo'n plan is dat organisatie X het werkgeversmerk kan optimaliseren voor potentiële werknemers. Hiermee bereikt het bedrijf ook de

doelgroep die niet op zoek is naar een werkgever, maar wel in de toekomst opzoek gaat. Dit zorgt ervoor dat de doelgroep al bekend is met organisatie X, waardoor de kans dat zij solliciteert een stuk groter is. Dit sluit ook aan bij het organisatiedoel, namelijk openstaande vacatures vervullen (FairSterk, z.d.).

Conclusie doelstelling

Om meer potentiële werknemers aan te trekken moet organisatie X ervoor zorgen dat hij een goed beeld van het bedrijf en de werkzaamheden laat zien. Dit zorgt ervoor dat de doelgroep minder snel afhaakt en zich sneller aangetrokken voelt tot het werkgeversmerk.

8. Implementatieplan

De implementatiestrategie is geformuleerd aan de hand van de aanbevelingen van dit onderzoek. Om de aanbevelingen van het onderzoek te realiseren is er per advies een planning, rolverdeling en tijdsbestek aangegeven. De communicatiemiddelen zijn: een modernere website, vlogs van huidige medewerkers, mond-tot-mondreclame en een arbeidsmarktcommunicatieplan. De totale kosten van de implementatie bedragen €13.634,91. De opbrengsten van de implementatie bestaan uit immateriële opbrengsten als het vervullen van de openstaande vacatures en het verhogen van de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk.

Modernere website

Organisatie X moet de website veranderen naar de wensen en behoeften van generatie Y en Z. Zelf kan organisatie X geen nieuwe website bouwen. Daarom huurt het bedrijf een externe partij in. De partij die het bedrijf inschakelt is Loyals. De marketingmanager van organisatie X gaat samen met deze partij in gesprek over een nieuw design voor de website. De website moet een betere navigatie hebben, kwaliteit betere foto's en een mooiere vormgeving. Ook de waarden waar het bedrijf voor staat moet organisatie X beter naar voren laten komen. Zoals te lezen in hoofdstuk 6 Conclusies kan de doelgroep zich niet identificeren met het bedrijf. Loyals zorgt ervoor dat de merkidentiteit en waarden van organisatie X overeenkomt met de look and feel van organisatie X. Tijdens het maken van de concept website maakt een marketingmedewerker nieuwe foto's voor op de website. Het gehele proces neemt ongeveer drie maanden in beslag. In Tabel 5 staat een planning voor het realiseren van het maken van de website. Afbeelding 3 schets een beeld van hoe de nieuwe website eruit kan komen te zien.

Dummy

In afbeelding 3 is de dummy te zien hoe de nieuwe website van organisatie X eruit kan komen te zien.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Afbeelding 3. Nieuwe website (Bron: auteur, 2020)

Tabel 5

Planning implementatie moderne website (Bron: auteur, 2020)

Week	Wat	Wie
Week 34	Afspraak maken met Loyals	Communicatieprofessional
	Offerte aanvragen	Communicatieprofessional
Week 35 en 36	Brainstormen over vormgeving nieuwe website	Marketingmanager en Loyals
	Nieuwe foto's maken voor op de website	Communicatieprofessional
Week 37 t/m 42	Concept nieuwe website maken	Loyals
Week 43	Concept aanleveren nieuwe website	Loyals
Week 38	Controleren aangeleverde opzet nieuwe website	Communicatieprofessional
Week 39	Feedback verwerken	Loyals
Week 40	Nieuwe website online zetten	Communicatieprofessional en Loyals
Week 41	Analyseren bezoekersgedrag	E-commerce

Kosten

- Bouwen nieuwe website door externe partij: indicatief **€10.000,-**
- Loon communicatieprofessional: **€2625,60** (de communicatieprofessional heeft drie weken de tijd om een offerte aan te vragen, een plan te maken met Loyals en om nieuwe foto's maken voor de website. Het loon van een communicatieprofessional bedraagt €21,88 per uur (Nationaleberoepengids, z.d.)).
- De totale kosten bedragen **€12.625,60**.

Opbrengsten

De implementatie van een nieuwe website bedraagt immateriële opbrengsten. Het bouwen van een nieuwe website maakt de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk hoger. De doelgroep kan zich beter identificeren met het bedrijf, waardoor zij zich meer aangetrokken voelt en sneller solliciteert (zie hoofdstuk 6). Omdat de doelgroep zich kan identificeren met de waarden van het werkgeversmerk verlaagt dit ook de moeite die de doelgroep moet doen om verder te zoeken naar bedrijfsinformatie (Wilden, Gudergan en Lings, 2010).

Vlog medewerker

De communicatie-uitingen van organisatie X geven geen goede indruk van de sfeer op de werkvloer en van de mensen die er werken. Generatie Y en Z vinden het belangrijk om tijdens hun oriëntatiefase naar een nieuwe werkgever hier wel een goed beeld van te kunnen zien. Organisatie X moet daarom aan potentiële werknemers laten zien wat voor werfsfeer er hangt en wie er werken bij het bedrijf. Dit gaat organisatie X doen door medewerkers te laten vloggen. In deze vlogs neemt een huidige werknemer de potentiële werknemer mee in een werkdag van zijn of haar functie. Dit geeft een goed beeld van wat de werkzaamheden zijn binnen bepaalde functies, wat voor sfeer er op de werkvloer hangt en dit zorgt er gelijk voor dat een potentiële werknemers een rondleiding hebben gehad binnen het bedrijf.

De communicatieprofessional introduceert samen met een stagiair het concept aan de werknemers van organisatie X. Tijdens deze briefing benadert de communicatieprofessional een aantal werknemers met verschillende functies met de vraag of zij een vlog willen opnemen. De communicatieprofessional, stagiair en desbetreffende werknemer van de vlog bedenken samen in een week tijd wat het filmpje moet uitstralen en de inhoud ervan. Om een professionele vlog te maken, huurt de stagiair professionele opnameapparatuur. De werknemer heeft ongeveer een week de tijd om zijn of haar filmpje op te nemen. Het beeldmateriaal bewerkt de stagiair via Adobe Premiere Pro en uploadt deze vervolgens op LinkedIn en de social mediakanalen. Hier is de doelgroep actief op zoek naar een werkgever en in het dagelijks leven (zie hoofdstuk 6). In Tabel 6 staat een planning voor het realiseren van de vlog. Afbeelding 4 schets een beeld van hoe de vlog eruitziet op LinkedIn.

Tabel 6

Planning implementatie vlogs (Bron: auteur, 2020)

Week	Wat	Wie
Week 34	Concept presenteren aan de werknemers	Communicatieprofessional en stagiair
	Werknemers uitzoeken voor de vlog	Communicatieprofessional en stagiair
Week 35	Content maken voor de video	Communicatieprofessional, stagiair en werknemer desbetreffende vlog

	Opnamemateriaal huren	Stagiair
Week 36	Vlog opnemen	Werknemer van de vlog
Week 37	Vlog bewerken	Stagiair
	Vlog online plaatsen	Stagiair

Dummy

In afbeelding 4 is de dummy te zien hoe de vlog van een medewerker van organisatie X op LinkedIn komt te staan.

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Afbeelding 4. Vlog medewerker LinkedIn (Bron; auteur, 2020)

Kosten

- Loon stagiair: **€350** (er is een vast bedrag vastgesteld door organisatie X voor stagiaires per maand).
- Loon communicatieprofessional: **€525,12** (de communicatieprofessional heeft drie dagen om het concept te presenteren, werknemers uit te zoeken en content te bedenken voor de video. Dit komt uit op 24 uur en het uurloon is €21,88 (Nationaleberoepengids, 2020)).
- Opnameapparatuur: **€110** (een volledige set met opnameapparatuur kost €110 per dag om te huren bij Camera Huren Nederland (Camera Huren Nederland, z.d.)).
- Videobewerkingsprogramma: **€24,19** (een maandelijks abonnement van Adobe Première Pro kost €24,19 (Adobe, z.d.)).
- Er zitten verder geen kosten vastgebonden aan de medewerker die de vlog maakt, omdat hij geen andere werkzaamheden uitvoert dan een gewone werkdag.
- De totale kosten bedragen **€1009,31**.

Opbrengsten

De implementatie van een vlog bedraagt immateriële opbrengsten. De video's geven de potentiële werknemers een goed beeld van de Job and Company profile. Dit zorgt ervoor dat de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk verhoogd (Wilden, Gudergan en Lings, 2010). In deze video's laten de huidige werknemers ook de waarden en kenmerken die zij belangrijk vinden in een werkgever zien, zodat de potentiële werknemers zich hiermee kunnen identificeren.

Mond-tot-mondreclame

Zoals in hoofdstuk 7 Aanbevelingen staat beschreven, kan organisatie X de aantrekkelijkheid verhogen door positieve mond-tot-mondreclame. Mond-tot-mondreclame kan positieve invloed hebben op de aantrekkelijkheid van een werkgever. Als informatiebron kan positieve mond-tot-mondreclame een krachtige input zijn voor de besluitvorming van een potentiële werknemer. Mond-tot-mondreclame is vooral belangrijk voor dienstverleners wiens aanbod grotendeels immaterieel is en gebaseerd op ervaring of geloofwaardigheid. Bij deze diensten zijn potentiële werknemers sterk afhankelijk van het advies en de suggesties van de anderen die de dienst hebben ervaren (Ng, David, & Dagger, 2011). Meestal ontstaat mond-tot-mondreclame vanzelf, maar er zijn ook manieren om het te stimuleren. Om positieve mond-tot-mondreclame te stimuleren onder de huidige werknemers kan organisatie X employee advocacy inzetten. Zoals in het hoofdstuk Aanbevelingen beschreven staat, betekent dit dat medewerkers de merkambassadeurs van het bedrijf zijn. Hierbij delen werknemers bedrijfscontent die zij kunnen personaliseren. Werknemers kunnen dus de vacatures van organisatie X delen en daar een persoonlijke boodschap aan toevoegen.

Kosten en opbrengsten

De kosten die hierbij komen kijken zijn immaterieel. Employee advocacy kost tijd. Het is van belang dat organisatie X eenvoudige content deelt met de werknemers, zodat zij een lage drempel voelen om de content te delen. Het is belangrijk om de medewerkers erkenning te geven voor wat zij doen, zodat ze gemotiveerd blijven. De opbrengsten voor organisatie X zijn dat mensen over het bedrijf gaan praten. Als werknemers een positief beeld overbrengen van het bedrijf zorgt dit voor het verhogen van de aantrekkelijkheid. Dit heeft een positief effect op de instroom van potentiële werknemers, omdat met het bereik van huidige werknemers, organisatie X een grotere groep mensen bereikt.

Arbeidsmarktcommunicatiestrategie

In de Situatieschets (zie hoofdstuk 2) kwam naar voren dat organisatie X geen arbeidsmarktcommunicatieplan heeft. De aanbeveling is om wel zo'n plan op te stellen, zodat organisatie X op de juiste manier potentiële werknemers kan werven en de openstaande vacatures kan invullen. De HR-afdeling moet samen met de afdeling Marketing en Communicatie dit plan opstellen. Het arbeidsmarktcommunicatieplan staat in Tabel 7 stap voor stap verder toegelicht.

Tabel 7

Planning implementatie arbeidsmarktcommunicatiestrategie (Bron: Academie voor arbeidsmarktcommunicatie, z.d.-b)

Week	Wat	Welke afdeling
Week 34	Gewenste arbeidsmarktcommunicatiesituatie schetsen	HR en Marketing en Communicatie
	Doelen opstellen om gewenste situatie te realiseren	HR en Marketing en Communicatie
Week 35	Benodigdheden bepalen die je nodig hebt om de strategie uit te voeren	HR en Marketing en Communicatie
	Bepalen wat arbeidsmarktcommunicatie bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelstellingen	HR en Marketing en Communicatie
Week 36	Bepalen wie de doelgroep is	HR en Marketing en Communicatie
	Werkgeversboodschap opstellen	HR en Marketing en Communicatie
Week 37	Strategie bepalen	HR en Marketing en Communicatie
	Mediastrategie bepalen	HR en Marketing en Communicatie
Week 38	Plan van aanpak arbeidsmarktcommunicatiestrategie uitvoeren	HR en Marketing en Communicatie
	Budget bepalen om doelen te halen	HR en Marketing en Communicatie
Week 48	Evaluatie, kijken of de doelen zijn behaald	HR en Marketing en Communicatie

Kosten en opbrengsten

De kosten die de implementatie van het opstellen van een arbeidsmarktcommunicatieplan met zich meebrengt zijn immaterieel. Het opstellen van het plan kost de afdelingen HR en Marketing en Communicatie voornamelijk tijd. De opbrengsten bestaan ook uit immateriële opbrengsten. Het opstellen van een arbeidsmarktcommunicatieplan zorgt ervoor dat organisatie X alle openstaande vacatures kan vervullen met het juiste talent.

Totaaloverzicht kosten en opbrengsten

De totale kosten van de implementatie bedragen €13.634,91. De implementatie levert organisatie X verder geen geld op, maar wel immateriële opbrengsten. Zo vult organisatie X alle openstaande vacatures in als hij een arbeidsmarktcommunicatieplan opstelt en verhoogt de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk als het bedrijf een goed beeld laat zien van de werkzaamheden, werksfeer, en werknemers.

9. Literatuurlijst

- Academie voor arbeidsmarktcommunicatie (z.d.-a). *Wat is arbeidsmarktcommunicatiemanagement?* Geraadpleegd op 25 juli 2020, van <https://www.arbeidsmarktcommunicatie.eu/blog/wat-is-arbeidsmarktcommunicatiemanagement>
- Academie voor arbeidsmarktcommunicatie (z.d.-b). *Arbeidsmarktcommunicatie vierluik: arbeidsmarktcommunicatiestrategie*. Geraadpleegd op 13 augustus 2020, van <https://www.arbeidsmarktcommunicatie.eu/blog/arbeidsmarktcommunicatie-vierluik-arbeidsmarktcommunicatiestrategie>
- Adobe (z.d.). *Lidmaatschappen en prijzen voor Creative Cloud*. Geraadpleegd op 15 augustus 2020, van <https://www.adobe.com/nl/creativecloud/plans.html?filter=video-audio&plan=individual>
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, pp. 185–206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career Development International*. (pp.501-517). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Birkigt, K., & Stadler, M. M. (1986). *Corporate identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Verslag Moderne Industrie, Landsberg am Lech. Geraadpleegd op 25 maart 2020.
- Cable, D.M. & Turban, D.B. (2001). *Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment*. Geraadpleegd op 20 juni 2020, van <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.720.8206&rep=rep1&type=pdf>
- Camera Huren Nederland (z.d.). *Video Camera SET 5*. Geraadpleegd op 28 mei 2020, van <https://www.camerahurenederland.nl/shop/video-camera-huren/complete-video-camera-set-huren/video-camera-set-huren/>

CBS (2019, 2 december). *Bevolking; geslacht, leeftijd en burgerlijke staat, 1 januari*. Geraadpleegd op 23 juni 2020, van

<https://opendata.cbs.nl/statline/?dl=1FFBB#/CBS/nl/dataset/7461bev/table>

CBS (2020, 13 februari). *Krapte op de arbeidsmarkt neemt weer toe in vierde kwartaal*. Geraadpleegd op 14 mei 2020, van [https://www.cbs.nl/nl-](https://www.cbs.nl/nl-nieuws/2020/07/krapte-op-de-arbeidsmarkt-neemt-weer-toe-in-vierde-kwartaal)

[nl/nieuws/2020/07/krapte-op-de-arbeidsmarkt-neemt-weer-toe-in-vierde-kwartaal](https://www.cbs.nl/nl-nieuws/2020/07/krapte-op-de-arbeidsmarkt-neemt-weer-toe-in-vierde-kwartaal)

Dekker, N. (2019, 9 december). *Voor- en nadelen van kwalitatief onderzoek*.

Geraadpleegd op 8 juni 2020, van

<https://www.customeyes.nl/kennis/themas/voor--en-nadelen-van-kwalitatief-onderzoek/>

Encyclo (z.d.). *Aantrekkelijkheid*. Geraadpleegd op 16 juni 2020, van

<https://www.encyclo.nl/begrip/aantrekkelijkheid>

Erdem, T., Swait, J., 1998. Brand Equity as a Signaling Phenomenon. *Journal of Consumer Psychology* 7 (2), 131-157. Geraadpleegd op 10 april 2020.

FairSterk (z.d.). *Arbeidsmarktcommunicatieplan*. Geraadpleegd op 12 augustus

2020, van <https://fairsterk.nl/arbeidsmarktcommunicatieplan/>

Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010) The relationship between corporate, internal and employer branding *Journal of Product & Brand Management* Volume 19 Number 6 · 2010 · 401–409

Heemskerk (2016, 19 juli). *Wie zijn millennials? Jouw belangrijkste vragen over deze generatie beantwoord*. Geraadpleegd op 12 juni 2020, van

<https://www.youngcapital.nl/werkgevers/blog/735-wie-zijn-de-millennials-jouw-belangrijkste-vragen-over-deze-generatie-beantwoord>

Meier, U. & Broekhoff, M.A. (2012). *Kwalitatief onderzoek. (3e druk)*. Groningen: Noordhoff. Geraadpleegd op 7 april 2020.

Mosley, R.W. (2007, 7 augustus). *Customer experience, organizational culture and the employer brand*. Geraadpleegd op 20 juni 2020, van

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.7195&rep=rep1&type=pdf>

Motivaction (z.d.-a). *Het Mentality-model*. Geraadpleegd op 3 augustus 2020, van <https://www.motivaction.nl/mentality/het-mentality-model>

Motivaction (z.d.-b). *Kosmopolieten*. Geraadpleegd op 3 augustus 2020, van <https://www.motivaction.nl/mentality/de-acht-mentality-milieus/de-kosmopolieten>

Motivaction (z.d.-c). *Opwaarts mobielen*. Geraadpleegd op 3 augustus 2020, van <https://www.motivaction.nl/mentality/de-acht-mentality-milieus/opwaarts-mobielen>

Nationale beroepengids (z.d.). *Wat doet een Communicatiemedewerker? Lees de functieomschrijving*. Geraadpleegd op 13 augustus 2020, van <https://www.nationaleberoepengids.nl/communicatiemedewerker>

Nationale vacaturebank (z.d.). *De 7 belangrijkste trends op de arbeidsmarkt in 2019*. Geraadpleegd op 28 februari 2020, van <https://www.nationalevacaturebank.nl/werkgever/Informatie/arbeidsmarkt-ontwikkelingen/de-7-belangrijkste-trends-op-de-arbeidsmarkt-in-2019>

Ng, S., Davind, M.E. & Dagger, T.S. (2011). *Generating positive word-of-mouth in the service experience*. Geraadpleegd op 14 augustus 2020, van <http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/07/7112-English-TarjomeFa.pdf>

Organisatie X (z.d.). *Over ons*. Geraadpleegd op 27 februari 2020, van <https://organisatieX.com/over-ons/>

VanDale (z.d.). *Betekenis 'BEELD'*. Geraadpleegd op 16 juni 2020, van https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/BEELD#.XznfVi1Y4_V

Van der Haas, M. & Hudepohl, J. (2015). *Arbeidsmarktcommunicatie van a/z* (1e ed.) Amsterdam, Nederland: Adfo Groep. Geraadpleegd op 14 april 2020.

Van Raaij, F. (2002). *Het imago van de publieke sector als werkgever*. Geraadpleegd op 24 juni 2020, van https://www.researchgate.net/profile/H_Vinken/publication/254838931_Het_imago_van_de_publieke_sector_als_werkgever/links/53fc719e0cf2dca8ffff2036.pdf

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers. Geraadpleegd op 4 april 2020.

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* Praktijkboek voor methoden en technieken (6e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Weiber, R. & Adler, J. (1995). *Der Einsatz von Unsicherheitsreduktionsstrategien im Kaufprozess: Eine informationsoekonomische Analyse*. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 35, 61-77. Geraadpleegd op 27 maart 2020.

Wilden, R., Gundergan, S., & Lings, I. (2010). *Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment*. Geraadpleegd op 23 maart 2020, van <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/13977/1/2009003435.pdf>

WDD (20 december 2017-a). *Rapport inzake de jaarstukken 2016/2017, p14*. Aalsmeer: Berghoef Accountants en Adviseurs. Geraadpleegd op 27 februari 2020.

WDD (2020, 25 februari-b). *In-en uitstroom organisatie X*. Geraadpleegd op 27 februari 2020.

WDD (2020, 27 juni-c). *Recruitmentoverzicht organisatie X*. Geraadpleegd op 27 juni 2020.

YoungCapital (2018, 13 april). *Generatie Z droomt van geld verdienen...maar werk gaat niet boven alles*. Geraadpleegd op 13 juni 2020, van <https://www.youngcapital.nl/nieuws-archief/generatie-z-droomt-van-geld-verdienen-maar-werk-gaat-niet-boven-alles>