

Employer branding voor accountants

2020



Datum en plaats	2 juni 2020, Voorhout
Kans	1
Auteur	Renate Bos
Studentnummer	1102282
Opdrachtgever	Organisatie X
Bedrijfsbegeleider	Communicatiemedewerker X
Afstudeerbegeleider	Piet Hein Coebergh
Eerste beoordelaar	Cécile Klok
Tweede beoordelaar	Edwin van Rooyen
Opleiding	Communicatie, Hogeschool Leiden
Aantal woorden	16.391
Conceptueel model	Employer Branding Framework (Backhaus & Tikoo, 2004)

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het succesvoller aantrekken van nieuwe medewerkers van organisatie X. De reden voor dit onderzoek is dat organisatie X moeilijk aan nieuwe medewerkers komt. De mogelijke kandidaten reageren onvoldoende op de vacatures die de organisatie plaatst. Hierdoor moet organisatie X nieuwe cliënten weigeren en mist daardoor omzet. Doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren hoe het aantrekken van nieuwe medewerkers is op te lossen en welke communicatiestrategie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft junior adviseurs die een universitair diploma Fiscaal Recht of Fiscale Economie hebben of masterstudenten die Fiscaal Recht of Fiscale Economie studeren.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden, zijnde de krapte op de arbeidsmarkt, bedrijfscultuur, terugloop van de effectiviteit van de werving en selectie en de kracht van concurrenten. Analyse van de context laat zien dat de organisatie minder medewerkers werft dan voorgaande jaren, dat de concurrentie meer resultaat heeft met het werven dan de organisatie en dat er sprake is van krapte op de arbeidsmarkt en een bedrijfscultuur waardoor het voor de organisatie lastiger is om aantrekkelijk te zijn voor de doelgroep.

De belangrijkste stromingen in de theorie over werving en selectie in een hoogwaardige, concurrerende omgeving gaan over de communicatie van identiteit en imago, het hebben van merkwaarde en over employer branding. Theorieën van Aaker (1991), Alshathry, Clark en Goodman (2017), Ambler & Barrow (1996), Backhaus & Tikoo (2004), Barrow & Mosley (2005), Birkigt & Stadler (1986) en Hatch & Schultz (2001) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De gekozen centrale theorie is 'Employer Branding Framework' Van Backhaus & Tikoo uit 2004, omdat deze theorie laat zien hoe een werkgever haar employer branding kan inrichten. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen doordat het zich op zowel de interne- als de externe factoren van employer branding richt. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch is ingezet ter beantwoording van de drie deelvragen. Kwalitatief onderzoek is ingezet om de drie hypothesen te testen en de ervaringen, achterliggende argumenten en motieven van de doelgroep te achterhalen. De waarden, gevoelens en het gedrag bij het zoeken naar een nieuwe baan van de doelgroep spelen een belangrijke rol binnen dit onderzoek en zijn te achterhalen met een kwalitatief onderzoek (Meier & Broekhoff, 2012).

Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten uit de doelgroep, de waarden die passen bij hun generatie verkiezen boven die van organisatie X. Respondenten kiezen voor: flexibiliteit, ambitie, inspraak, verantwoordelijkheid en zinvol werk, boven de waarden van organisatie X: proactiviteit, veelzijdigheid, transparantie, betrokkenheid en actualiteit. Voor de doelgroep spreken

verantwoordelijkheid, ontwikkelingsmogelijkheden en een goede werksfeer bij een werkgever zeer aan. Uit de interviews blijkt dat de werkgever junior adviseurs en masterstudenten het best op een informele manier kan benaderen. Ook zorgt een sterk imago voor meer aantrekkingskracht. Tot slot blijkt een accountantskantoor dat zich scherp profileert aantrekkelijk voor de doelgroep. Daarbij helpt een professionele, betrouwbare en heldere website waarmee kandidaten zichzelf kunnen identificeren.

De conclusies naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn: respondenten vinden waarden belangrijk waarmee ze kunnen groeien binnen de organisatie, daarnaast is een persoonlijk en levendig imago iets waar starters naar opzoek zijn, trekt het respondenten aan als de organisatie zich onderscheidt, laat zien waar ze goed in is en dit uitstraalt en tot slot is een kantoor dat een scherpe identiteit op een betrouwbare, professionele en heldere manier uitdraagt het aantrekkelijkst.

De aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn: naamsbekendheid verbeteren door het bedrukken van sticky notes en het organiseren van bijeenkomsten, zoals examen- of tentamentrainingen en borrels. Daarnaast de waarden veranderen op de website. Tot slot het beter uitdragen van de identiteit door de website aantrekkelijker te maken en 'een dag in het leven van een adviseur' te lanceren.

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek. Als communicatiemiddelen zijn video's op YouTube en sticky notes geacht. Daarbij is een uitnodiging ingezet om een tentamentraining en e-housedag te promoten en is de website aangepast. Totale kosten van implementatie bedragen eenmalig afgerond 25.000 euro. Met dit plan haalt de organisatie jaarlijks naar verwachting acht tot tien nieuwe junior adviseurs binnen.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Inhoudsopgave	4
1. Probleemformulering	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Probleemstelling.....	7
1.3 Doelstelling.....	8
1.4 Deelvragen	8
1.5 Doelgroep.....	9
1.6 Begrenzingsen	10
2. Situatieschets	11
2.1 De accountancybranche in beweging.....	11
2.2 Ontwikkeling organisatie X.....	12
2.3 Concurrentie.....	13
3. Theoretisch kader	14
3.1 Employer branding	14
3.1.1 Imago en identiteit.....	14
3.1.2 Merkwaarde	16
3.2 Employer Branding Framework.....	17
3.2.1 Werking van het Employer Branding Framework.....	17
3.3 Hypothesen	18
4. Methodologie	20
4.1 Methoden.....	20
4.2 Datacollectie.....	21
4.3 Operationalisatie deelvragen.....	23
4.4 Operationalisatie hypothesen.....	24
5. Resultaten	27
5.1 Belangrijke aspecten voor sollicitanten	27
5.2 Aantrekkelijkheid vergroten	28
6. Conclusies.....	34
6.1 Conclusies deelvragen	34
6.2 Conclusies hypothesen	35
6.3 Conclusie probleemstelling.....	36
7. Aanbevelingen	37
7.1 Naamsbekendheid verbeteren	37
7.2 Waarden veranderen.....	38
7.3 Uitdragen identiteit.....	38

8. Implementatie.....	40
<i>8.1 Keuzen</i>	<i>40</i>
8.1.1 Sticky notes.....	40
8.1.2 E-housedag.....	41
8.1.3 Tentamentraining	42
8.1.4 Website	43
8.1.5 ‘Een dag in het leven van een junior adviseur’	43
<i>8.2 Totaaloverzicht kosten en opbrengsten.....</i>	<i>44</i>
Literatuurlijst.....	46

1. Probleemformulering

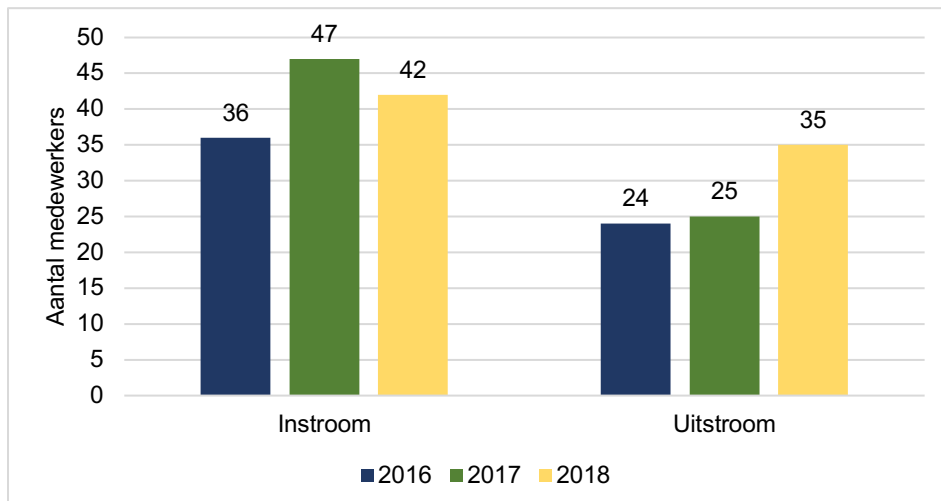
Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het succesvoller aantrekken van nieuwe medewerkers van organisatie X. De reden voor dit onderzoek is dat organisatie X moeilijk aan nieuwe medewerkers komt. De mogelijke kandidaten reageren onvoldoende op de vacatures die de organisatie plaatst. Hierdoor moet organisatie X nieuwe cliënten weigeren en mist daardoor omzet. Doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren hoe het aantrekken van nieuwe medewerkers is op te lossen en welke communicatiestrategie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft junior adviseurs die een universitair diploma Fiscaal Recht of Fiscale Economie hebben of masterstudenten die Fiscaal Recht of Fiscale Economie studeren.

1.1 Aanleiding

Volgens een onderzoeksrapport van Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) & onderzoeksbureau Alterim (2018) vragen accountantskantoren de laatste jaren meer dan ooit naar nieuw personeel. Grote en kleine kantoren moeten hun uiterste best doen om accountants binnen te halen. Het blijkt dat accountantskantoren kampen met tekorten doordat de vraag naar accountants in 2018 met meer dan dertig procent is toegenomen en doordat de organisatiecultuur volgens potentiële medewerkers en studenten niet meer past bij deze tijd (Steur & Schutte, 2017). Hierdoor is de vraag naar accountants sinds 2018 met bijna vijftig procent gestegen (NBA & Alterim, 2018).

Ook organisatie X ervaart dat het aantrekken van nieuwe medewerkers lastig is, doordat er minder mensen instromen en er meer mensen uitstromen. Uit figuur 1 blijkt dat er in 2017 meer medewerkers intraden en minder mensen uittraden ten opzichte van 2018. Het percentage van nieuw personeel lag in 2017 op 26,9, wat in 2018 verlaagde naar 22%. Ook het percentage van personeel uit dienst lag slechter dan in 2017. In 2017 bedroeg dit percentage 14,3% en in 2018 steeg dit naar 18,3%. In totaal ligt de uitdiensttreding van 2016 tot 2019 op 84 medewerkers, waarbij de indiensttreding ligt op 125 medewerkers (Personeelszaken organisatie X, 2020).

Figuur 1. Aantal in- en uitgestroomde medewerkers (Bron: personeelszaken organisatie X, 2020)



Om meer personeel aan te trekken, houdt organisatie X zich sinds 2017 bezig met campus recruitment en social media. Met campus recruitment probeert organisatie X haar naamsbekendheid bij onder andere de masterstudenten Fiscaal Recht of Fiscale Economie en junior adviseurs te vergroten. organisatie X haalt in 2017 en 2018 van de 89 nieuwe medewerkers in totaal 6 medewerkers vanuit het campus recruitment. Wat maakt dat dit 6,7% is van het totaal (Personeelszaken organisatie X, 2020).

Tabel 1. Aantal medewerkers in dienst per wervingskanaal (Bron: personeelszaken organisatie X, 2020)

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Zoals uit de cijfers blijkt, is het percentage van nieuwe medewerkers via campus recruitment behoorlijk laag in vergelijking met de overige wervingskanalen uit tabel 1. Hieruit blijkt dat het beeld van de organisatiecultuur ook bij organisatie X een rol speelt. De naamsbekendheid van de organisatie is laag en het brand van organisatie X heeft voor studenten onvoldoende uitstraling om nieuwe mensen aan te trekken (Personeelszaken organisatie X, 2020).

Om te voorkomen dat de verschillen van instromende en uitstromende medewerkers hoger oplopen, is het aantrekken van nieuw personeel door middel van employer branding van belang. Het is belangrijk om te onderzoeken wat de doelgroep zoekt in een werkgever, zodat organisatie X inzicht krijgt of zij voldoet aan de eisen die de doelgroep stelt.

1.2 Probleemstelling

Het werven van nieuwe medewerkers verloopt niet zoals gewenst, omdat de vraag naar accountants is toegenomen en doordat men een bepaald beeld van het beroep heeft. Vacatures blijven onvervuld, waardoor steeds meer senior adviseurs het werk moeten doen van een junior adviseur. Senior adviseurs hebben een hoger uurtarief dan junioren, hierop loopt de organisatie dus geld mis wat ze beter ergens anders aan kunnen investeren. Daarom is het van belang om meer inzicht te verkrijgen in hoe organisatie X junior adviseurs kan aantrekken.

Daarnaast blijkt uit het Compliance Report van organisatie X (2018) dat de organisatie veel tijd en geld investeert in het werven van nieuw personeel, maar dat de organisatie slaagt er niet in om de juiste overtuigingsmiddelen te vinden om de doelgroep te bereiken. Wat de reden en het knelpunt hiervan is, blijft bij de organisatie onbekend. Als er geen oplossing komt voor dit wervingsprobleem, groeit de uitstroom harder dan de instroom. Het is voor het onderzoek van belang om inzicht te krijgen in wat de doelgroep zoekt bij een werkgever. Hierdoor kan organisatie X zich richten op de juiste overtuigingsmiddelen die de organisatie moet inzetten om te zorgen dat junior adviseurs solliciteren en bij de organisatie willen werken. Hierdoor is gekozen om de focus bij dit onderzoek te leggen op employer branding, om te peilen wat het werkgeversimago en de aantrekkelijkheid van de werkgever doet met de doelgroep.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

‘Hoe kan organisatie X meer junior adviseurs aantrekken?’

1.3 Doelstelling

Zoals in de aanleiding beschreven, stroomt er minder personeel in en meer personeel uit (Personeelszaken organisatie X, 2020). Het doel van organisatie X is daarom om door middel van employer branding nieuwe medewerkers aan te trekken, meer betrokkenheid te creëren bij huidige medewerkers en de organisatie aantrekkelijk te maken. Uiteindelijk wil de organisatie dat junior adviseurs de openstaande vacatures vervullen en dat de naamsbekendheid verbetert. De organisatie wil dat de potentiële kandidaten organisatie X benaderen voor een nieuwe baan, in plaats van dat de organisatie zelf kandidaten benadert. Daarnaast wil de organisatie met het krijgen van meer nieuwe medewerkers minder cliënten moeten weigeren en daardoor meer omzet maken.

Om hieraan bij te dragen, is het doel van dit onderzoek om inzichtelijk te maken hoe organisatie X door middel van employer brandingstrategie meer junior adviseurs aan kan trekken en weet wat zij moet verbeteren of behouden binnen het werving- en selectieproces. Het onderzoek levert uiteindelijk een adviesrapport om met communicatie bij te dragen aan het vervullen van de openstaande vacatures en de naamsbekendheid te verbeteren.

De doelstelling van het onderzoek luidt:

‘Inzicht geven in verbeterde werving van nieuwe medewerkers, teneinde een communicatieadvies te geven aan organisatie X over het aantrekken van gewenste junior adviseurs.’

1.4 Deelvragen

De probleemstelling bestaat uit verschillende delen. In deze paragraaf staan de deelvragen beschreven die de probleemstelling behapbaar maken. De probleemstelling die in paragraaf 1.2 staat beschreven luidt: *‘Hoe kan organisatie X meer junior adviseurs aantrekken?’*

Deelvraag 1: Wat vinden junior adviseurs belangrijk aan een werkgever zoals organisatie X?

Door het beantwoorden van deze deelvraag, komt organisatie X erachter wat junior adviseurs belangrijk en aantrekkelijk vinden aan een werkgever. Op deze manier weet de organisatie wat ze moet verbeteren en waar ze op moet inspelen bij junior adviseurs tijdens het werving- en selectieproces.

Deelvraag 2: Wat doet organisatie X op dit moment aan employer branding?

Door het beantwoorden van deelvraag twee, komt organisatie X erachter wat ze moet verbeteren aan employer branding om meer junior adviseurs aan te trekken. Wanneer dit duidelijk naar voren komt,

kan de organisatie laten zien wat haar onderscheidt en definieert als werkgever, hoe aantrekkelijk ze is voor geschikte personeelsleden, wat op zijn beurt ook concurrentievoordeel geeft.

Deelvraag 3: Wat doen de concurrenten van organisatie X aan employer branding?

Door het beantwoorden van deelvraag drie, kan organisatie X vergelijken met de concurrent wat zij anders en/of beter doen. Als een concurrent employer branding invult op een manier waardoor het veel nieuwe medewerkers aantrekt, kan de organisatie dit ook gebruiken.

1.5 Doelgroep

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit junior adviseurs en masterstudenten. De junior adviseurs hebben een universitair diploma Fiscaal Recht of Fiscale Economie met twee jaar werkervaring en zijn tussen de 25 en 28 jaar oud. De masterstudenten zitten in hun afrondende fase binnen de studie Fiscale Economie of Fiscaal Recht, hebben hun driejarige bachelor afgerond en zijn tussen de 20 en 24 jaar oud. Junior adviseurs hebben gestudeerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Vrije Universiteit Amsterdam, Universiteit van Amsterdam of Universiteit Leiden en de masterstudenten studeren aan een van deze universiteiten. Dit onderzoek is gericht op het aantrekken van junior adviseurs voor organisatie X. Doordat organisatie X in diverse steden in de randstad is gevestigd, richt dit onderzoek zich alleen op junior adviseurs en masterstudenten die aan universiteiten uit de randstad studeren.

Uit onderzoek van de Graaf en Zwetsloot (2018) blijkt dat in 2017 vanuit de hbo-bachelor en de wo-master Fiscaal Recht en Fiscale Economie 648 studenten hun diploma hebben behaald. In 2017 startten 911 studenten aan een hbo-bachelor en wo-bachelor Fiscaal Recht of Fiscale Economie. Op het moment van afstuderen, is een gemiddelde fiscalist op de universiteit ongeveer 25 jaar oud. Het aandeel mannen bij hbo-bachelor Fiscaal Recht en Fiscale Economie ligt op 59 procent en bij de wo-bachelor op 60 procent. Een junior adviseur die een hbo-bachelor Fiscaal Recht of Fiscale Economie diploma heeft, verdient gemiddeld 2.168 euro per maand. Een junior adviseur met een wo-bachelor diploma verdient gemiddeld 2.934 euro per maand (de Graaf & Zwetsloot, 2018).

Volgens Randstad (2019) vallen de junior adviseurs onder 'generatie Y' en masterstudenten onder 'generatie Z'. Wat generatie Y kenmerkt, is dat ze een aangename werksfeer zoeken. Ze wil verantwoordelijkheid, van alles leren en continue feedback. Generatie Z heeft een korte concentratieboog, wil flexibele werktijden en wil zich kunnen ontwikkelen (Randstad, 2019).

Organisatie X wil deze doelgroep door middel van employer branding aantrekken om de openstaande vacatures te vervullen. De adviseurs binnen organisatie X hebben een belangrijke functie, doordat zij het contactpersoon zijn van de cliënten. Het hangt van hun kwaliteit af of de cliënt tevreden is over de organisatie. Het onderzoek richt zich op junior adviseurs, omdat het belangrijk is dat zij de vacatures vervullen. Wanneer organisatie X meer junior adviseurs aantrekt en in dienst neemt, kan de organisatie deze junioren zelf begeleiden en opleiden naar medior en senior adviseurs. Door het zelf opleiden en begeleiden, blijft de kwaliteit van de organisatie in evenwicht. Naast junior adviseurs zijn

masterstudenten ook belangrijk voor de organisatie. Zij studeren Fiscaal Recht of Fiscale Economie en krijgen na het afstuderen de titel junior adviseur.

1.6 Begrenzungen

Het onderzoek start op 10 februari 2020 en eindigt op 2 juni 2020. Deze begrenzing in tijd maakt dat het onderzoek alleen een advies oplevert met behulp van conclusies en een implementatieplan. De opdrachtnemer voert het implementatieplan dus niet zelf uit. De taak voor de opdrachtgever is daarom om het onderzoek met bijbehorend implementatieplan te lezen en dit zelf uit te voeren buiten de afstudeerperiode. Vanwege de beperkte tijd, is het niet mogelijk om tientallen respondenten te interviewen. Daarom doen er slechts 12 respondenten mee aan het onderzoek en beperkt dit eventueel de verwachten resultaten.

Het onderzoek beperkt zich tot de arbeidsmarkt van junior adviseurs en masterstudenten die Fiscaal Recht of Fiscale Economie studeren tussen de 20 en 28 jaar. De respons van andere functies en leeftijdscategorieën op de vragen is in dit onderzoek dus uitgesloten. Organisatie X stelt geen budget beschikbaar. Dit betekent dat het onderzoek afhangt van eigen inzet en vrijwillige gunsten van anderen.

Het onderzoek geeft advies over hoe organisatie X junior adviseurs kan aantrekken door middel van employer branding. Andere vraagstellingen zijn in dit onderzoek niet meegenomen. Het onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode en deskresearch. Door middel van twaalf diepte-interviews bij de doelgroep is kwalitatieve informatie verkregen. De werving van de onderzoeksdoelgroep gaat in overleg met de opdrachtgever. Voor het onderzoek blijft een kwantitatieve onderzoeksmethode buiten beschouwing vanwege de tijdsbeperking.

Vanwege het coronavirus heeft de regering een aantal maatregelen getroffen, waardoor de interviews niet face-to-face kunnen plaatsvinden. Er kan een ander resultaat uit voort vloeien, doordat de emotie van de respondenten minder zichtbaar is tijdens het videobellen.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden, zijnde de krapte op de arbeidsmarkt, bedrijfscultuur, terugloop van de effectiviteit van de werving en selectie en de kracht van concurrenten. Analyse van de context laat zien dat de organisatie minder medewerkers werft dan voorgaande jaren, dat de concurrentie meer resultaat heeft met het werven dan de organisatie en dat er sprake is van krapte op de arbeidsmarkt en een bedrijfscultuur waardoor het voor de organisatie lastiger is om aantrekkelijk te zijn voor de doelgroep.

2.1 De accountancybranche in beweging

Het ging tot aan de coronacrisis goed met de Nederlandse economie. Per september 2018 hadden ongeveer 8,7 miljoen mensen een baan, op een totale beroepsbevolking van 9,1 miljoen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018). Dat is veel in vergelijking met het dieptepunt in 2014 toen 8,2 miljoen mensen werkten (Maassen & Schutte, 2018). Het aantal werklozen is in januari 2018 tot 354.000 gedaald. Door de toename van de vacatures en de afname van de werkloosheid, neemt de spanning op de arbeidsmarkt toe. Per september 2018 is het aantal vacatures met 250.000 toegenomen en hebben bedrijven tekort aan personeel. Deze spanning op de arbeidsmarkt en de toegenomen vacatures heeft ook gevolgen voor de accountancy. Het aantal vacatures binnen de accountancy neemt toe. Volgens Maassen & Schutte (2018) hebben accountantskantoren behoefte aan 5% meer personeel en staan er ongeveer 41.000 vacatures open.

Door de aantrekkende economie stijgt de vraag naar hoger opgeleide accountants (Steur & Schutte, 2017). Het is moeilijk om aan hoger opgeleid personeel te komen. Dit komt door de lage instroom van studenten die de AA-praktijkopleiding volgen (Steur & Schutte, 2017). De AA-accountant is een hoge functie binnen de accountancy, waarbij de accountant de administratie voert voor klanten en jaarrekeningen opstelt. Volgens Steur & Schutte (2017) nam de instroom van 2012 tot 2016 met 45% af. Uit het Robert Walters Salary Survey (2018) blijkt dat de vraag naar accountants in 2017 op alle niveaus en functies is gestegen. Daarnaast is het voor kleinere accountantskantoren moeilijker om mensen aan te nemen dan voor de grotere kantoren (Steur & Schutte, 2017). Kleinere kantoren hebben minder aantrekkingskracht op personeel dan grotere kantoren. Deze arbeidskrapte binnen de branche maakt dat het ook voor organisatie X lastig is om nieuw personeel aan te trekken.

Naast de arbeidskrapte, speelt ook cultuur een rol binnen de sector. Het afnemen van het aantal inschrijvingen voor accountantsstudies kan volgens Steur & Schutte (2017) komen door het beeld dat studenten van de het beroep hebben, maar ook door de cultuur binnen accountantskantoren. Uit de Salary Survey van Walters (2018) blijkt dat werknemers steeds meer hechten aan secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden, zoals sociale omgeving, flexibele werktijden, coaching, ontwikkelmogelijkheden en de work-life balance. Bedrijven kunnen nieuwe werknemers niet meer makkelijk werven door een goed salaris en het aanbieden van een bedrijfsauto. Accountantskantoren moeten deze arbeidsvoorwaarden verbeteren om een andere cultuur te creëren en zo nieuwe

medewerkers te werven (Steur & Schutte, 2017). Omdat diverse onderzoeken aangeven dat het afnemen van inschrijvingen voor accountantsstudies kan komen door het beeld dat studenten hebben op de sector, is het relevant om mee te nemen in het onderzoek.

2.2 Ontwikkeling organisatie X

Ook bij organisatie X is de krapte in de arbeidsmarkt te zien. Sinds 2018 is het aantal medewerkers dat uitstroomde gestegen en het aantal dat instroomde gedaald (zie hoofdstuk 1, figuur 1). Om die stijgende lijn tegen te gaan, besloot organisatie X om een recruiter in dienst te nemen en een 'Werken Bij'-website te starten. De recruiter zorgt ervoor dat er nieuwe medewerkers instromen en de nieuwe website zorgt voor een informele sfeer en moet het beeld over de sector en het bedrijf positief doen veranderen. De organisatie is gegroeid en heeft zichzelf ontwikkeld, maar uit de personeelscijfers (Personeelszaken organisatie X, 2020) blijkt dat het recruitment en de 'Werken Bij'-website niet de beste manieren zijn om nieuw personeel te werven (zie hoofdstuk 1, tabel 1).

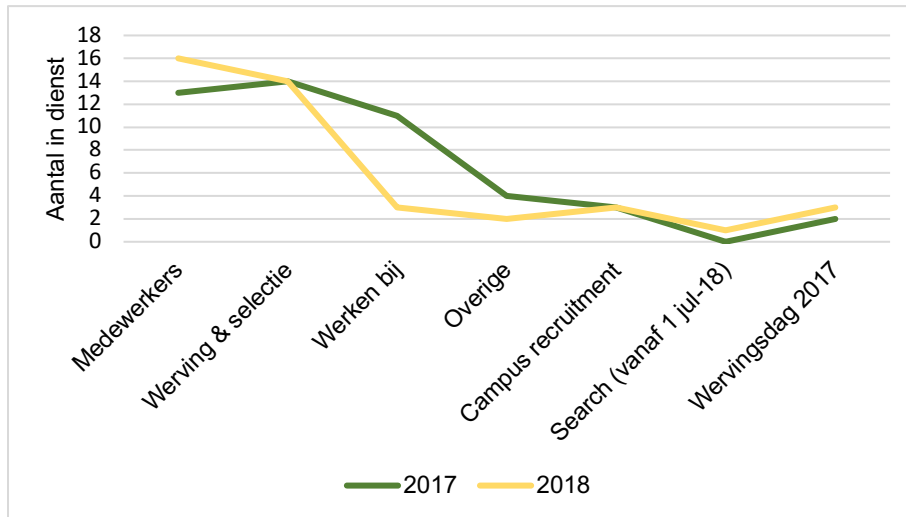
Organisatie X werft op een aantal verschillende manieren nieuwe medewerkers. Dit doet de organisatie via werving- en selectiebureaus, de 'Werken Bij'-website, campus recruitment, research, wervingsdagen, recruiters, LinkedIn, Instagram en medewerkers. Organisatie X huurt werving- en selectiebureaus in om vacatures zoals een senior bedrijfsjurist met meer dan zeven jaar werkervaring in te vullen. Via LinkedIn, Instagram en de 'Werken Bij'-website plaatst de organisatie vacatures. Zoals in de paragraaf hiervoor staat aangegeven, heeft de organisatie in 2017 besloten om een nieuwe website te maken voor vacatures. De corporate website is namelijk meer bedoeld voor cliënten van de organisatie en niet om vacatures op te plaatsen. Op deze 'extra' site plaatst de organisatie op een informele manier nieuwe vacatures. Om deze vacatures te promoten, deelt organisatie X op LinkedIn en Instagram de openstaande vacatures.

Door middel van campus recruitment werkt organisatie X samen met studieverenigingen zoals FSR, In Duplo, Christiaanse-Taxateur, Porta Adriani en PNO. Dit zijn studieverenigingen van achtereenvolgens Fiscale Economie en Fiscaal Recht van Universiteit Leiden, Universiteit van Amsterdam, Vrije Universiteit Amsterdam of Erasmus Universiteit Rotterdam. Organisatie X werkt mee aan evenementen en wil naast het werven van nieuwe medewerkers haar naamsbekendheid onder masterstudenten die Fiscale Economie of Fiscaal Recht studeren vergroten. Tot slot brengen huidige medewerkers soms ook nieuwe medewerkers binnen. Wanneer een medewerker een accountant, adviseur of jurist binnenbrengt, ontvangt de medewerker een bonus. Als een medewerker bijvoorbeeld een secretaresse, receptioniste of ICT-medewerker binnen brengt, ontvangt de medewerker ook een bonus, alleen is dit bedrag lager dan wanneer de medewerker een accountant, adviseur of jurist binnenbrengt (Personeelszaken organisatie X, 2020).

Uit de personeelscijfers (2020) blijkt dat het binnenhalen van nieuw personeel het best voortkomt uit het werven door huidige medewerkers (figuur 2). Met 32,6% staat deze wervingsmanier bovenaan de lijst. Zoals hierboven staat aangegeven, doet organisatie X er veel aan om nieuwe medewerkers te

werven. Echter, levert niet elke manier veel resultaat op. Vanuit de campus recruitment en wervingsdagen haalt de organisatie nauwelijks nieuw personeel binnen.

Figuur 2. In dienst per wervingskanaal – 1 januari 2017 tot 1 december 2018 (Bron: personeelszaken organisatie X, 2020)



2.3 Concurrentie

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

3. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in de theorie over werving en selectie in een hoogwaardige, concurrerende omgeving gaan over de communicatie van identiteit en imago, het hebben van merkwaarde en over employer branding. Theorieën van Aaker (1991), Alshathry, Clark en Goodman (2017), Ambler & Barrow (1996), Backhaus & Tikoo (2004), Barrow & Mosley (2005), Birkigt & Stadler (1986) en Hatch & Schultz (2001) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De gekozen centrale theorie is 'Employer Branding Framework' Van Backhaus & Tikoo uit 2004, omdat deze theorie laat zien hoe een werkgever haar employer branding kan inrichten. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen doordat het zich op zowel de interne- als de externe factoren van employer branding richt. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Employer branding

In de jaren 90 kreeg employer branding voor het eerst een naam. Barrow en Ambler (1996) wezen er in 'The Journal of Brand Management' op dat een organisatie naast een corporate brand en een product brand ook een employer brand of werkgeversmerk moet creëren. Volgens hen is employer branding een pakket van functionele, economische en psychologische voordelen in overeenstemming met de identiteit van de organisatie.

Bedrijven gebruiken steeds vaker employer branding om nieuw personeel aan te trekken en om ervoor te zorgen dat het huidige personeel betrokken is bij de cultuur en de strategie van het bedrijf (Sullivan, 2004). Volgens Sullivan (2004) is employer branding een gerichte langetermijnstrategie om het bewustzijn en de perceptie van werknemers, potentiële werknemers en belanghebbenden binnen het bedrijf te beheren. Employer branding heeft niet een definitie. Er zijn verschillende definities van employer branding te vinden. Volgens Waasdorp et al. (2015) is employer branding het verkrijgen en behouden van een positieve positie in de mindset van huidige en potentiële medewerkers op basis van de identiteit van de werkgever. Van Hoya en Lievens (2015) leggen uit dat het werkgeversimago, bestaande uit de percepties van individuen omtrent de kenmerkende, centrale en onderscheidende eigenschappen van de organisatie als werkgever. Tot slot is employer branding volgens Backhaus en Tikoo (2004) het proces van het creëren en communiceren, zowel intern als extern, van een duidelijk imago van wat er aantrekkelijk en onderscheidend is aan de organisatie als werkplek.

3.1.1 Imago en identiteit

Bij Dowling (1986) vormt het bedrijfsimago de basis van employer branding. Het bedrijfsimago is een verzameling van betekenissen waardoor mensen het bedrijf kennen en waarmee ze het typeren en interpreteren. Een goed bedrijfsimago beïnvloedt het gedrag van mensen die met het bedrijf in contact komen (Dowling, 1986).

Het imago en de identiteit zijn twee belangrijke marketingelementen binnen organisaties. De identiteit is iets wat de organisatie werkelijk is en imago is het beeld dat iemand van je heeft (Thøger Christensen & Askegaard, 2001). Volgens Birkigt & Stadler (1986) hebben communicatie, symboliek en gedrag betrekking op het uitdragen van de persoonlijkheid van een organisatie. Volgens Birkigt & Stadler (1986) loopt een organisatie in gevaar als het imago veelbelovender is dan de identiteit. Het kan de beeldvorming van de organisatie aantasten en negatieve signalen bij kandidaten afgeven (Birkigt & Stadler, 1986). Als de identiteit veelbelovender is dan het imago, dan passen organisaties te weinig 'image building' toe. Dan kan de organisatie ervoor kiezen om het imago meer te laten aansluiten op de identiteit (Birkigt & Stadler, 1986). Volgens Birkigt & Stadler (1986) moeten managers eerst een goed inzicht hebben in de balans tussen de identiteit van hun organisatie en het imago dat de organisatie heeft bij verschillende doelgroepen om uiteindelijk een positief imago te creëren.

De identiteit en het imago van een organisatie horen in elke organisatie anders te zijn, maar moet wel met elkaar in verband staan (Hatch & Schultz, 2001). Hatch & Schultz (2001) helpen met hun theorie managers om de samenhang binnen de organisatie te analyseren door de strategische visie, organisatiecultuur en het bedrijfsimago op elkaar af te stemmen. De identiteit staat voor wie de organisatie is en ontstaat door naar zichzelf te kijken. Aan de hand van ervaringen vormt een organisatie haar identiteit (Hatch & Schultz, 2001). Volgens Hatch & Schultz (2001) is het imago de identiteit die gevormd is aan de hand van het publiek. Wanneer een organisatie anders blijkt te zijn dan de buitenwereld denkt, kan de organisatie zichzelf ook anders gaan zien en verandert de identiteit van de organisatie (Hatch & Schultz, 2001).

Zoals eerder benoemd, hebben Ambler & Barrow (1996) drie voordelen beschreven over het employer brand binnen het werk, namelijk functionele, economische en psychologische. Deze voordelen zijn geïdentificeerd door de werkgever en beschrijft dat organisaties die een goed imago hebben bij consumenten, ook een goed imago hebben als werkgever (Ambler & Barrow, 1996). Naast de drie voordelen van employer branding zijn er volgens Ambler & Barrow (1996) ook nog drie concepten die overeenkomen met het employer brand: organisatiecultuur, interne marketing en organisatiereputatie. Onder het eerste concept, organisatiecultuur, vallen normen en waarden die de organisatiedoelen en strategie of identiteit van de organisatie bijstaan. Als een organisatie een positieve organisatiecultuur heeft, hebben ze ook een positief consumer brand (Ambler & Barrow, 1996). Uit het onderzoek blijkt dat een organisatie met een positieve organisatiecultuur vaak goed presterende medewerkers heeft. Hierdoor beweren Ambler & Barrow (1996) dat organisaties die een goed imago hebben bij consumenten, ook een positief imago hebben als werkgever. Het tweede concept is interne marketing. Dit is marketing aan de werknemers door de organisatie, waardoor werknemers hun werk goed uitvoeren en het organisatiebeleid in acht nemen (Ambler & Barrow, 1996). Werkgevers moeten hun medewerkers succesvol trainen en motiveren om de beleving van de klant in goede banen te leiden. Het laatste concept van Ambler & Barrow (1996) is organisatiereputatie. Volgens Dowling (1994) creëren organisaties samen met de werknemers het beeld van de organisatie voor de buitenwereld.

Organisaties die een duidelijk employer brand hebben, zijn beter in staat om de beste nieuwe medewerkers aan te trekken binnen de organisatie (Ambler & Barrow, 1996).

Uit de theorie van Hatch & Schultz (2001) blijkt ook dat werknemers door interne communicatie een beter beeld krijgen van hoe de organisatie in elkaar zit en deelt dit beeld met andere belanghebbenden. Het imago en de identiteit verschillen hierdoor minder van elkaar en heeft interne communicatie een positief effect op het imago. Een positief imago kan ervoor zorgen dat potentiële werknemers eerder voor de organisatie kiezen, dan wanneer een organisatie een slecht imago heeft (Elving, Wsthoof, Schoonderbeek & Meeusen, 2012).

3.1.2 Merkwaarde

Het verbeteren van de interne marketing van het merk en de huidige recruitment is volgens Barrow & Mosley (2005) niet genoeg om het employer brand te verbeteren. Barrow & Mosley (2005) beschrijven met The Employer Brand-model hoe een organisatie zich met de merkwaarde kan onderscheiden van andere concurrenten. Volgens hen is een merk een naam, begrip, symbool, teken, ontwerp of combinatie met als doel goederen en diensten te identificeren van één verkoper en zich te onderscheiden van andere concurrenten (Barrow & Mosley, 2005).

Merkwaarde binnen organisaties hebben een strategische rol en belang bij het verkrijgen van concurrentievoordeel en bij strategische managementbeslissingen (Simon & Sullivan, 1993). Volgens Simon & Sullivan (1993) is de merkwaarde de grondslag voor het toetsen van de langetermijnpact van marketingbeslissingen. Aaker (1991) brengt de meerwaarde van een merk in kaart. Volgens Aaker (1991) stijgt de merkwaarde als de merktrouw, merkbekendheid en waargenomen kwaliteit toenemen. De associaties die gekoppeld zijn aan het merk, de naam en het symbool kunnen bijdragen aan de waarde die een product of dienst aan een bedrijf en klanten van het bedrijf levert (Aaker, 1991).

Volgens Alshathry, Clark en Goodman (2017) heeft de loyaliteit van werknemers betrekking op de merkwaarde van de organisatie. De loyaliteit aan de werkgever ontwikkelt zich gaandeweg door positieve ervaringen met de werkgever (Alshathry et al., 2017). Een werkgever is aantrekkelijk voor potentiële en huidige werknemers als ze sociale activiteiten laten zien die positieve waarden weergeven op de arbeidsmarkt. Alshathry et al., (2017) menen dat organisaties de merkwaarde van organisaties verbetert als ze werkomstandigheden aanbieden waar werknemers op dat moment naar zoeken. Zo hebben werkzoekenden een voorkeur om voor een bedrijf te werken die regelt dat hun bijdrage aan de organisatie ook een bijdrage levert aan de samenleving (Alshathry et al., 2017). Ook verhoogt volgens Alshathry et al., (2017) de loyaliteit naar de werkgever als medewerkers het idee hebben dat hun rol ertoe doet, het gevoel van waardering en gepaste arbeidsvoorwaarden hebben. Dus als werknemers een positieve relatie hebben met de werkgever en het employer brand, dan neemt de merkwaarde van een organisatie toe (Alshathry et al., 2017). Volgens Backhaus & Tikoo (2004) versterkt employer branding de relatie tussen de werkgever en de potentiële of huidige werknemer. Het zorgt er voor dat werknemers zich realiseren dat ze het goed hebben bij de

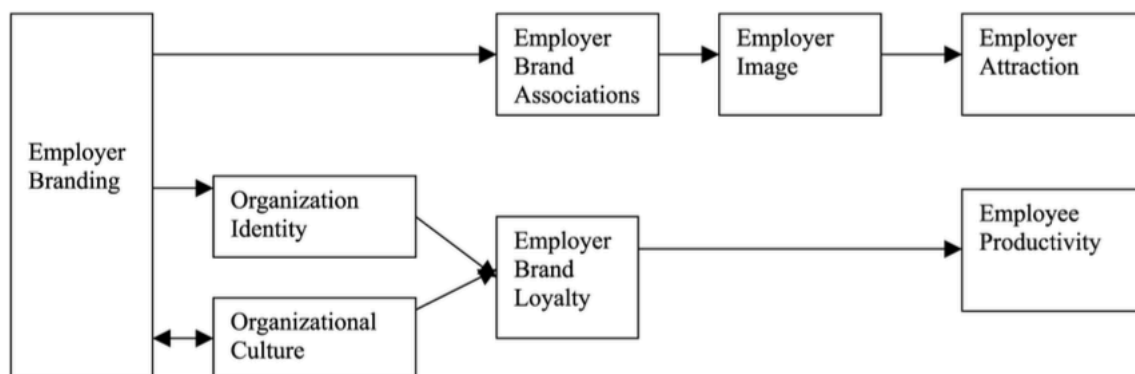
organisatie. Ze blijven loyal en dragen deze positiviteit uit naar anderen waardoor het employer brand versterkt (Backhaus & Tikoo, 2004).

3.2 Employer Branding Framework

Deze paragraaf licht 'Employer Branding Framework' toe (Backhaus & Tikoo, 2004). Figuur 4 is een weergave van het conceptueel model van dit onderzoek. Het Employer Branding Framework is passend voor dit onderzoek, omdat het laat zien hoe een werkgever haar employer branding kan inrichten en aantrekkelijk kan zijn voor de doelgroep.

De theorie van Backhaus & Tikoo (2004) meent dat de interne en externe employer branding investeringen van een organisatie een duidelijk beeld geeft wat de werkgever aantrekkelijk maakt en onderscheid van de concurrent. Om het probleem van organisatie X aan te pakken, is het achterhalen van het interne en externe beeld van de organisatie belangrijk. Dit model kan helpen om erachter te komen wat organisatie X aantrekkelijk maakt als werkgever en onderscheidend van de concurrentie.

Figuur 4. Employer Branding Framework (Bron: Backhaus & Tikoo, 2004)



3.2.1 Werking van het Employer Branding Framework

Employer branding creëert volgens Backhaus & Tikoo (2004) twee principes: merkassociaties en merkloyaliteit. Het bovenste gedeelte van het model creëert merkassociaties en kent drie factoren die bij employer branding een rol spelen: de merkassociaties, het merkimago en de aantrekkelijkheid van een werkgever. Merkassociaties zijn gedachten en ideeën die een merk oproept bij consumenten (Aaker, 1991). Ze zorgen voor een positieve of negatieve waarde ten opzichte van andere organisaties (Backhaus & Tikoo, 2004). Merkassociaties zijn gebonden aan het merkimago. Volgens Backhaus & Tikoo (2004) verhoogt de aantrekkelijkheid van de organisatie als het werkgeversimago positief is. Symbolische kenmerken, zoals innovativiteit kunnen organisatorische kenmerken bevatten die een potentiële werknemer interessant of aantrekkelijk vindt (Backhaus & Tikoo, 2004). Werkgevers in dezelfde branche hebben vaak vergelijkbare factoren, waardoor het lastig is zich als organisatie te onderscheiden van de concurrenten (Lievens en Highhouse, 2003).

Het onderste gedeelte van het model creëert merkloyaliteit en kent vier factoren: de identiteit van een organisatie, organisatiecultuur, merkloyaliteit en productiviteit van werknemers. Volgens Backhaus &

Tikoo (2004) draagt de identiteit van een organisatie bij aan de merkloyaliteit van de werkgever. Organisaties moeten zowel intern en extern een duidelijk beeld van zichzelf hebben. Potentiële werknemers identificeren zich met de organisatie en kiezen de organisatie als ze de identiteit aantrekkelijk of uniek vinden (Backhaus & Tikoo, 2004). Ze hebben een bepaald beeld over de culturele waarde van een organisatie. Hierdoor moet een organisatie een productieve en bevorderende organisatiecultuur ontwikkelen. Volgens Backhaus & Tikoo (2004) heeft employer branding werking op de organisatiecultuur en de identiteit die bijdragen aan de werkgever merktrouw. Loyaliteit van werkgevers draagt bij aan het verbeteren van de productiviteit van werknemers. Employer branding probeert de relatie tussen de loyaliteit van het merk en de productiviteit van werknemers toe te passen (Backhaus & Tikoo, 2004). Tevreden werknemers hebben een hoger prestatieniveau en zorgen voor een hoge klanttevredenheid (Iaffaldano & Muchinsky, 1985).

3.3 Hypothesen

Op basis van het *Employer Branding Framework* van Backhaus & Tikoo (2004) zijn drie hypothesen voor dit onderzoek te formuleren. Met behulp van deze hypothesen is het mogelijk om antwoord te geven op de probleemstelling van dit onderzoek: *'Hoe kan organisatie X meer junior adviseurs aantrekken?'*

Hypothese 1: Als potentiële werknemers dezelfde normen en waarden hebben als de werkgevers, dan is de werkgever aantrekkelijker voor de potentiële werknemers.

Volgens Backhaus & Tikoo (2004) trekt een werkgever nieuwe medewerkers aan als zij dezelfde normen en waarden hebben als de potentiële werkgever. Dit komt doordat mensen hun zelfbeeld afleiden van lidmaatschap van een sociale groep: "Research on person-organization fit indicates that potential applicants compare the employer brand image they have to their needs, personalities, and values. The better the match between the values of the firm and the values of the individual, the more likely the individual is to be attracted to the organization (Backhaus & Tikoo, 2004, p.506)." Zo kiezen sollicitanten dus eerder voor een werkgever met dezelfde waarden als die van henzelf (Backhaus & Tikoo, 2004). Daarnaast communiceert de organisatie via het employer brand wat ze te bieden heeft, zoals baanzekerheid en doorgroeimogelijkheden. Het communiceren over de identiteit van de organisatie, de cultuur en het aanbod, zorgt voor loyaliteit van potentiële werknemers aan het werkgeversmerk (Backhaus & Tikoo, 2004). Deze hypothese is van belang voor het onderzoek om de normen en waarden van de doelgroep en organisatie X te achterhalen en te testen of deze overeenkomen.

Hypothese 2: Als de organisatie een sterk werkgeversimago ontwikkelt, dan neemt de aantrekkingskracht van nieuwe medewerkers toe.

Uit de theorie van Backhaus & Tikoo (2004) blijkt dat het werkgeversimago de aantrekkingskracht van sollicitanten beïnvloedt: "First, employer image has been found to influence applicant attraction to the organization (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 506)." Wanneer de organisatie dus een positief imago

ontwikkelt, heeft dit een positief effect op de potentiële werknemers en is de organisatie aantrekkelijker. Wanneer de organisatie een negatief imago ontwikkelt, dan heeft dit een negatief effect op de potentiële werknemers en is de organisatie minder aantrekkelijk. Op deze manier beïnvloedt het werkgeversimago de aantrekkingskracht van nieuwe medewerkers (Backhaus & Tikoo, 2004). Deze hypothese is van belang voor het onderzoek om zo te achterhalen of het werkgeversimago van invloed is op het aantrekken van nieuwe werknemers.

Hypothese 3: Als de werkgever de organisatie-identiteit goed kan uitdragen aan potentiële werknemers, dan versterkt dit de aantrekkingskracht van de organisatie.

Volgens Backhaus & Tikoo (2004) identificeren potentiële werknemers zich met de organisatie als ze de identiteit van de organisatie aantrekkelijk of uniek vinden: "Organizational identity can be conceived as the collective attitude about who the company is as a group. People seek to identify with their organization and will do so if they find the organizational identity to be attractive or unique (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 509)." Wanneer sollicitanten de identiteit van de organisatie als positief ervaren, draagt bij aan het zelfrespect en identificeren sollicitanten zich eerder met de organisatie (Backhaus & Tikoo, 2004). Deze hypothese is van belang voor het onderzoek omdat potentiële werknemers zich alleen kunnen identificeren met een werkgever als de organisatie de identiteit goed naar buiten communiceert.

4. Methodologie

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch is ingezet ter beantwoording van de drie deelvragen. Kwalitatief onderzoek is ingezet om de drie hypothesen te testen en de ervaringen, achterliggende argumenten en motieven van de doelgroep te achterhalen. De waarden, gevoelens en het gedrag bij het zoeken naar een nieuwe baan van de doelgroep spelen een belangrijke rol binnen dit onderzoek en zijn te achterhalen met een kwalitatief onderzoek (Meier & Broekhoff, 2012).

4.1 Methoden

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn drie deelvragen opgesteld. Elke deelvraag heeft een eigen onderzoeksmethode. Deze paragraaf licht toe waarom deskresearch en kwalitatief onderzoek zijn ingezet.

Deskresearch

Deskresearch, ook wel bureauonderzoek, is een onderzoeksmethode waarbij je gebruik maakt van bestaande gegevens. Volgens Verhoeven (2014) levert deskresearch relevante informatie op, zoals achtergrondinformatie en informatie over het onderwerp van het onderzoek. Deskresearch is ter oriëntatie op de probleemsituatie en biedt een theoretische onderbouwing voor de onderzoeksopzet. Daarnaast is deskresearch ingezet om de drie deelvragen te beantwoorden (Verhoeven, 2014).

Kwalitatief onderzoek

Om de hypothesen te testen en deelvraag 1 te beantwoorden, is een kwalitatieve methode gekozen. Het onderzoek verzamelt bij een kwalitatieve methode gegevens uit het 'veld' om meer inzichten over de wensen en behoeften van de doelgroep te verkrijgen (Verhoeven, 2014). Daarnaast geeft de kwalitatieve methode inzicht in de associaties en gevoelens bij een bepaald merk, product of dienst (Meier & Broekhoff, 2012). In dit onderzoek geeft het inzicht in de associaties en gevoelens bij organisatie X als werkgever en de wensen en behoeften van junior adviseurs en masterstudenten die Fiscaal Recht en Fiscale Economie studeren bij een werkgever als organisatie X.

Kwalitatief onderzoek test de hypothesen en kan deelvraag 1 *'Wat vinden junior adviseurs belangrijk aan een werkgever zoals organisatie X?'* beantwoorden. Doordat het gaat om de wensen en behoeften van de doelgroep, sluit het aan bij deze methode. Ondanks dat kwalitatief onderzoek niet representatief is, doordat de interviews plaatsvinden met een klein aantal mensen, is de kwalitatieve methode toch boven de kwantitatieve methode gekozen. Het gaat echter niet om betrouwbare cijfers te verzamelen, maar om inzicht krijgen in de aard van het probleem, de wensen van de doelgroep en hun keuzeprobleem (Meier & Broekhoff, 2012). Daarnaast is het voor het onderzoek van belang om te weten waarom de doelgroep iets vindt. Het gaat dus niet zozeer om wat de doelgroep vindt, maar waarom ze iets vindt. Daarom past een kwalitatief onderzoek beter dan een kwantitatief onderzoek, omdat dit uitgaat van beweegredenen (Verhoeven, 2014).

4.2 Datacollectie

Dit onderzoek hanteert twee onderzoeksmethoden, deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deze paragraaf licht toe op welke wijze deze twee methoden zijn gebruikt.

Deskresearch

Dit onderzoek gebruikt voor het literatuuronderzoek betrouwbare, interne en kwalitatieve bronnen om de drie deelvragen te beantwoorden. De bronnen zijn afkomstig van Google Scholar, LexisNexis, het Mediacentrum van Hogeschool Leiden en de HBO Kennisbank. Volgens Verhoeven (2014) zijn Google Scholar en LexisNexis de grootste zoekmachines om wetenschappelijke literatuur te vinden. Om naast deze zoekmachines nog meer betrouwbare informatie te verzamelen over theorieën en conceptuele modellen, haalt dit onderzoek ook informatie uit boeken en de HBO Kennisbank. De HBO Kennisbank geeft toegang tot verschillende artikelen. De informatie die via deze methodes is gevonden, is gebruikt voor het kiezen van de theorie die de basis vormt voor het beantwoorden van de probleemstelling.

Kwalitatief onderzoek

Bij een kwalitatief onderzoek gaat het, zoals eerder beschreven om het verkrijgen van inzichten (Meier & Broekhoff, 2012). Het verkrijgen van inzicht gebeurt door middel van half-gestructureerde interviews. Dit houdt in dat er een topic guide is opgesteld (bijlage A) met onderwerpen en een vragenlijst die tijdens het interview aan bod komen. Er is ruimte voor eigen inbreng van de respondent en de interviewer mag afwijken van de vragenlijst en doorvragen op bepaalde onderwerpen (Verhoeven, 2014). Vanwege het coronavirus kunnen er geen face-to-face interviews plaatsvinden. Hierdoor vinden de interviews plaats via videobellen op Skype. De interviews duren circa 30 tot 45 minuten. Echter, is per interview 60 minuten gerekend, omdat de duur van het interview afhankelijk is van de wifi-verbinding en de setting, waardoor het interview eventueel uitloopt. Voorafgaand aan het interview is via de mail toestemming gevraagd voor opname van het gesprek. Hierdoor is het mogelijk om het interview te transcriberen en na te luisteren. Om de de respondenten vrijuit te laten spreken, is het interview geheel anoniem.

Het interview kent open en gesloten vragen. Bij de open vragen kan de respondent eigen inbreng geven aan het interview en bij de gesloten vragen kan de respondent op een schaal van 1 tot 5 aangeven het eens of oneens te zijn met de stelling. Daarnaast kent het interview twee technieken. De eerste techniek (zie bijlage A, topic imago) is personificatie. De respondent beschrijft organisatie X als een persoon. Het doel van personificatie is de antwoorden van de respondent koppelen aan het imago van het bedrijf. De tweede techniek (zie bijlage A, topic aantrekkelijkheid) is cardsorting. De respondent legt acht kaartjes op volgorde van grootste eis naar laagste eis. Cardsorting laat zien wat de respondenten belangrijk vinden aan een werkgever (Meier & Broekhoff, 2012).

Voor het onderzoek zijn twaalf respondenten geïnterviewd. Volgens Verhoeven (2014) treedt er mogelijk na het interviewen van tien respondenten een verzadigingspunt op. Dat betekent dat er

tijdens het interview geen nieuw informatie meer is te verkrijgen (Verhoeven, 2014). Om de juiste respondenten te vinden, is met een aantal segmentatiekenmerken rekening gehouden, waaronder functie, studie, universiteit, leeftijd en geslacht. De kantoren van organisatie X zijn gevestigd in de randstad. Om junior adviseurs en masterstudenten voor organisatie X aan te trekken, zijn alleen respondenten gekozen die uit de randstad komen en studeren of hebben gestudeerd aan universiteiten uit die regio zoals, Erasmus Universiteit Rotterdam, Vrije Universiteit Amsterdam, Universiteit Leiden of Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is er doordat 43% van de sector 'specialisten bedrijfsbeheer en administratie' vrouw is, gekozen om 43% vrouwelijke respondenten te interviewen en 57% mannelijke respondenten (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). Hierdoor zijn er 7 mannelijke respondenten en 5 vrouwelijke respondenten voor dit onderzoek gekozen. In tabel 3 staat het respondentenschema weergegeven, die per respondent de segmentatiekenmerken aangeven.

Tabel 3. Segmentatiekenmerken respondenten (Bron: auteur, 2020)

Resp. Nr.	Functie	Studie	Universiteit	Leeftijd 20-24 jaar	Leeftijd 25-28 jaar	Geslacht
1.	Junior adviseur	Fiscaal Recht	Vrije Universiteit Amsterdam		X	Man
2.	Junior adviseur	Fiscaal Recht	Vrije Universiteit Amsterdam		X	Man
3.	Junior adviseur	Fiscaal Recht	Erasmus Universiteit Rotterdam		X	Vrouw
4.	Masterstudent	Fiscaal Recht	Vrije Universiteit Amsterdam	X		Vrouw
5.	Junior adviseur	Fiscaal Recht	Universiteit Leiden		X	Vrouw
6.	Junior adviseur	Fiscaal Recht	Erasmus Universiteit Rotterdam		X	Man
7.	Junior adviseur	Fiscaal Recht	Erasmus Universiteit Rotterdam		X	Man
8.	Masterstudent	Fiscale Economie	Erasmus Universiteit Rotterdam	X		Man
9.	Masterstudent	Fiscaal Recht	Universiteit van Amsterdam	X		Vrouw

10.	Masterstudent	Fiscaal Recht	Erasmus Universiteit Rotterdam	X		Man
11.	Masterstudent	Fiscaal Recht	Universiteit Leiden	X		Vrouw
12.	Masterstudent	Fiscaal Recht	Erasmus Universiteit Rotterdam	X		Man

De HR-afdeling maakt het mogelijk om junior adviseurs en masterstudenten te benaderen. De recruiter van de HR-afdeling heeft een groot LinkedIn netwerk met verschillende junior adviseurs en masterstudenten Fiscaal Recht of Fiscale Economie. De recruiter benadert de respondenten aan de hand van de segmentatiekenmerken en stuurt een bericht via LinkedIn. Doordat de recruiter van organisatie X kandidaten via LinkedIn benadert, kennen de respondenten de organisatie. Vervolgens krijgen de respondenten aan de hand van een e-mail, een officiële uitnodiging voor deelname aan het onderzoek. Mocht de respondent niet mee willen werken aan het onderzoek, is het mogelijk om via het LinkedIn netwerk een respondent te selecteren met dezelfde segmentatiekenmerken. Hierdoor is de inzet van incentive, ook wel een beloning om mensen over te halen deel te nemen aan het onderzoek, niet nodig (Verhoeven, 2014).

Wanneer de interviews zijn afgenomen, zorgt het opstellen van verbatims en analyseschema's voor een onderbouwing van de resultaten en conclusies. In de analyseschema's zijn de antwoorden per respondent toegevoegd en makkelijk gelabeld zodat er een slotconclusie uit voorkomt. Daarnaast maken de verbatims en analyseschema's het vergelijken van de antwoorden van de respondenten overzichtelijker.

4.3 Operationalisatie deelvragen

Voor het beantwoorden van de deelvragen is operationalisatie nodig op basis van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deze paragraaf laat zien hoe de beantwoording van de drie deelvragen plaatsvindt.

Deelvraag 1: Wat vinden junior adviseurs belangrijk aan een werkgever zoals organisatie X?

Deze deelvraag vergt deskresearch en kwalitatief onderzoek. Door te onderzoeken wat junior adviseurs belangrijk vinden aan een werkgever, verduidelijkt dit een deel van het probleem. Om deze deelvraag te beantwoorden met behulp van deskresearch, verkrijgt het onderzoek interne informatie via het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2016. Dit onderzoek laat zien wat huidige junior adviseurs en overige medewerkers nodig hebben van een werkgever en wat ze vinden van organisatie X als werkgever. Om deze deelvraag te beantwoorden door kwalitatief onderzoek, zijn de interviewvragen onder de topic 'algemene vragen' gesteld (zie bijlage A, vraag 4 t/m 9).

Deelvraag 2: Wat doet organisatie X op dit moment aan employer branding?

De tweede deelvraag vergt alleen deskresearch. Deskresearch kan het onderzoek beantwoorden met interne informatie over de huidige werving en selectie en de marketing- en communicatiestrategie. Hierin staat op welke manier de organisatie nieuwe personeel werft en hoeveel succes het oplevert. Daarnaast staat in de interne informatie over de marketing- en communicatiestrategie beschreven wat het beleid is, het logo, de spreekstijl en regelgeving over de wervingskanalen.

Deelvraag 3: Wat doen de concurrenten van organisatie X aan employer branding?

Deze laatste deelvraag vergt ook alleen deskresearch. Het onderzoek kan door middel van deskresearch via de websites en social media van de concurrenten meer informatie verkrijgen over de employer brandingstrategie en de manier waarop zij nieuw personeel werven.

4.4 Operationalisatie hypothesen

Naast het beantwoorden van de deelvragen, is operationalisatie ook nodig om de hypothesen te verwerpen of aan te nemen op basis van de theorie van Backhaus & Tikoo (2004). Daarnaast laat deze paragraaf zien welke vragen van de topic guide de hypothesen testen.

Hypothese 1: Als potentiële werknemers dezelfde normen en waarden hebben als de werkgever, dan is de werkgever aantrekkelijker voor de potentiële werknemers.

Volgens Backhaus & Tikoo (2004) heeft aantrekkelijkheid betrekking op gelijkenisaantrekkelijkheid of fitheid van persoonsorganisatie. De werkgever is aantrekkelijk voor potentiële kandidaten, wanneer de sollicitanten van mening zijn dat het bedrijf de gewenste werknemersgerelateerde kenmerken bezit en het relatieve belang dat zij aan die kenmerken hechten. Hoe beter de overeenkomst tussen de waarden van het bedrijf en de waarden van het individu, hoe groter de kans dat het individu zich tot de organisatie voelt aangetrokken (Backhaus & Tikoo, 2004). Normen en waarden koppelen Backhaus & Tikoo (2004) aan 'waardepropositie'. De waardepropositie is de centrale boodschap die het merk overbrengt en is bedoeld om waarheidsgetrouwe weergave te zijn van wat het bedrijf aan zijn werknemers biedt (Backhaus & Tikoo, 2004). Het bedrijf is in dit geval organisatie X (zie hoofdstuk 2) en de potentiële werknemers zijn de junior adviseurs en Fiscaal Recht of Fiscale Economie masterstudenten (zie hoofdstuk 1). Om de normen en waarden te toetsen, krijgen respondenten twee waardensets te zien. Waardenset A, met waarden van organisatie X, zijnde proactief, veelzijdig, transparant, betrokken en actueel en waardenset B, met waarden die volgens Randstad (2019) bij generatie Y en Z passen (zie hoofdstuk 1, paragraaf 1.4), namelijk flexibel, ambitieus, wil inspraak, verantwoordelijkheid en wil zinvol werk. Respondenten weten niet dat de waarden afkomstig van organisatie X of van de generaties zijn. Respondenten kiezen welke set het aantrekkelijkst is (zie vraag 10, bijlage A). Hieruit blijkt of zij voor hun eigen waarden kiezen of voor de huidige waarden van organisatie X.

Hypothese 2: Als de organisatie een sterk werkgeversimago ontwikkelt, dan neemt de aantrekkingskracht van nieuwe medewerkers toe.

De sociale identiteitstheorie biedt extra ondersteuning voor de link tussen het imago van een employer brand en aantrekkingskracht. Backhaus & Tikoo (2004) geven aan dat de merkwaarde van producten versterkt wanneer het imago resoneert met de consument. Backhaus & Tikoo (2004) koppelen een sterk werkgeversimago aan '*functionele voordelen*' en '*symbolische voordelen*'. Functionele voordelen van het employer brand beschrijven de elementen van de werkgelegenheid bij het bedrijf die objectief wenselijk zijn, zoals salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden en verlofvergoedingen. Symbolische voordelen hebben betrekking op percepties over het prestige van het bedrijf waarbij de sollicitanten denken dat ze genieten als ze voor het bedrijf werken. In het kader van werving, voelen potentiële sollicitanten zich meer aangetrokken tot een bedrijf op basis van de mate waarin zij van mening zijn dat het bedrijf de gewenste werknemers gerelateerde kenmerken bezit en het relatieve belang dat zij aan die kenmerken hechten. Potentiële werknemers ontwikkelen het imago van de merkassociaties (Backhaus & Tikoo, 2004).

Het imago is het beeld dat iemand van je heeft (Thøger Christensen & Askegaard, 2001). Hierbij gaat het om het beeld van organisatie X als organisatie (zie hoofdstuk 2) en de nieuwe medewerkers zijn de zoals bij hypothese 1 omschreven junior adviseurs en Fiscaal Recht of Fiscale Economie masterstudenten (zie hoofdstuk 1). Zoals in de situatieschets (hoofdstuk 2, paragraaf 2.1) staat omschreven, hebben studenten een bepaald beeld van het beroep (Steur & Schutte, 2017). Volgens een literatuuronderzoek naar het imago van een accountant van het NBA (2013) blijkt dat beeld saai, deskundig en duur te zijn. Om een sterk werkgeversimago te toetsen, krijgt de respondent een afbeelding te zien van een ander imago van organisatie X. Dit imago is gebaseerd op de belangen die bij de generatie Y en Z passen (Randstad, 2019). De respondent kiest of het imago op die manier voor hen aantrekkelijker is (zie vraag 14, bijlage C). Om de hypothese aan te nemen of te verwerpen, zijn na beantwoording van vraag 14 vier stellingen toegevoegd, namelijk 17. '*Als je wist dat organisatie X gekozen zou zijn door Intermediair als meest aantrekkelijkste accountantskantoor om te werken, dan zou ik meer interesse hebben.*', 18. '*Als je wist dat het bestuur van jouw studievereniging gesponsord werd door organisatie X in plaats van Deloitte, dan zou ik meer interesse hebben.*', 19. '*Als je wist dat organisatie X de organisatie is waar bijna al je studiegenoten een werkstudentschap hebben, dan zou ik meer interesse hebben.*' en 20. '*Als je bij een event veel studenten bij de stand van organisatie X ziet staan, dan zou ik meer interesse hebben.*'

Hypothese 3: Als de werkgever de organisatie-identiteit goed kan uitdragen aan potentiële werknemers, dan versterkt dit de aantrekkingskracht van de organisatie.

Zoals beschreven bij hypothese 1 is de werkgever aantrekkelijk, wanneer de sollicitanten van mening zijn dat het bedrijf de gewenste werknemersgerelateerde kenmerken bezit en het relatieve belang dat zij aan die kenmerken hechten (Backhaus & Tikoo, 2004). Daarbij benoemen Backhaus & Tikoo (2004) dat sollicitanten zich identificeren met de organisatie als de identiteit van de organisatie aantrekkelijk of uniek is. Hoe positiever de identiteit en hoe meer deze bijdraagt aan het zelfrespect, hoe beter werknemers zich kunnen identificeren met het bedrijf. Naarmate het gevoel van identificatie met de organisatie toeneemt, neemt ook het commitment van de organisatie toe (Backhaus & Tikoo,

2004). Backhaus & Tikoo (2004) koppelen de organisatie-identiteit aan het '*werkgeversmerk*'. Het levert een bijdrage aan de merkentrouw van de werkgever. Het werkgeversmerk is datgene wat centraal, duurzaam en onderscheidend is en het cognitieve beeld dat organisatielieden hebben over de organisatie. Het management vormt de organisatie-identiteit met behulp van organisatiedoelen, -beleid en -praktijken. De organisatie is ook in dit geval organisatie X (zie hoofdstuk 2) en de organisatielieden zijn de junior adviseurs en masterstudenten (zie hoofdstuk 1). Net als een imago heeft organisatie X ook een identiteit. De identiteit is iets wat de organisatie werkelijk is en waar het voor staat (Thøger Christensen & Askegaard, 2001). Organisatie X staat voor proactief werken, veelzijdig zijn doordat de adviseurs een hoge opleiding hebben, transparantie, intensieve betrokkenheid met de klanten en voor actualiteit (Personeelszaken organisatie X, 2020).

Volgens Birkigt & Stadler (1986) hebben communicatie, symboliek en gedrag betrekking op de identiteit. Via vormgeving en de visuele identiteit, zoals het logo en de huisstijl, geeft een organisatie op symbolische wijze aan waar zij voor staat. Op de organisatie-identiteit te toetsen, krijgt de respondent zes verschillende homepagina's van accountantskantoren te zien. De respondent maakt een volgorde van een tot zes van het kantoor dat zich het duidelijkst profileert en het kantoor dat zich het fletst uitdraagt. Om de hypothese aan te nemen of te verwerpen, is na het maken van een volgorde een vraag en een stelling toegevoegd, namelijk 23 '*Wat waardeer jij het meest, een accountantskantoor die zichzelf heel scherp neerzet of juist bescheiden?*' en 25. '*Als ik me kan identificeren met de organisatie doordat ze duidelijk de identiteit op de website naar voren hebben gehaald, dan wekt dat mijn aandacht.*'

5. Resultaten

Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten uit de doelgroep, de waarden die passen bij hun generatie verkiezen boven die van organisatie X. Respondenten kiezen voor: flexibiliteit, ambitie, inspraak, verantwoordelijkheid en zinvol werk, boven de waarden van organisatie X: proactiviteit, veelzijdigheid, transparantie, betrokkenheid en actualiteit. Voor de doelgroep spreken verantwoordelijkheid, ontwikkelingsmogelijkheden en een goede werksfeer bij een werkgever zeer aan. Uit de interviews blijkt dat de werkgever junior adviseurs en masterstudenten het best op een informele manier kan benaderen. Ook zorgt een sterk imago voor meer aantrekkingskracht. Tot slot blijkt een accountantskantoor dat zich scherp profileert aantrekkelijk voor de doelgroep. Daarbij helpt een professionele, betrouwbare en heldere website waarmee kandidaten zichzelf kunnen identificeren.

5.1 Belangrijke aspecten voor sollicitanten

In de situatieschets (zie hoofdstuk 2) en paragraaf 1.5 doelgroep (zie hoofdstuk 1) staat beschreven wat junior adviseurs en masterstudenten belangrijke aspecten vinden bij een werkgever. Het uitgevoerde kwalitatieve onderzoek geeft een aanvulling op de eerder omschreven aspecten. Analyseschema 1 toont aan wat respondenten belangrijk vinden aan een werkgever in de financiële dienstverlening (zie bijlage G, analyseschema 1). Namelijk: er moet volgens respondenten voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn (zie bijlage G, analyseschema 1 & 20). Respondent 2 geeft aan dat een starter zo veel mogelijk kennis moet opdoen, dingen zien en beoefenen (zie bijlage G, analyseschema 1, respondent 2). Daarnaast benoemen respondenten het ontwikkelen door te kunnen leren van de werkzaamheden en de collega's (zie bijlage G, analyseschema 1). Daarbij benoemt respondent 12 dat goede begeleiding nodig is om te kunnen ontwikkelen binnen de organisatie (zie bijlage G, analyseschema 1, respondent 12). Verder moet een organisatie een goede werksfeer hebben en een jong team. Respondent 5 (zie bijlage G, analyseschema 1, respondent 5) zegt hierover: *“Belangrijk dat je in een jong team zit waar je elkaar inspireert, dat je het naar je zin blijft hebben en dat je elkaar motiveert.”*

De werkgever kan junior adviseurs en masterstudenten op meerdere manieren aantrekken. De organisatie moet hen op een informele manier benaderen, interesse tonen en persoonlijke aandacht geven tijdens een gesprek (zie bijlage G, analyseschema 2). Het geeft de respondenten een fijn gevoel als de nadruk ligt op de persoon en niet op het kunnen. Respondent 9 geeft bijvoorbeeld aan dat de focus moet liggen op wat de junior adviseur of masterstudent wil en niet op wat een organisatie te bieden heeft en denkt dat de junior adviseur of masterstudent past in de organisatie (zie bijlage G, analyseschema 2, respondent 9). Ook kan de organisatie de respondenten eerder aantrekken als het een bekende naam heeft (zie bijlage G, analyseschema 2). Het helpt de doelgroep als ze bij het zien van de naam een link kunnen leggen, een bepaald beeld krijgen. Zo stelt respondent 1 (zie bijlage G, analyseschema 2, respondent 1): *“Als ik er nog nooit van gehoord heb, dan zou ik ook nooit contact met zo’n organisatie hebben of krijgen.”*

5.2 Aantrekkelijkheid vergroten

In deze paragraaf staan de resultaten van hypothesen beschreven op basis van de fieldresearch.

Normen en waarden

Hypothese 1: *‘Als potentiële werknemers dezelfde normen en waarden hebben als de werkgever, dan is de werkgever aantrekkelijker voor de potentiële werknemers.’* laat blijken of junior adviseurs en masterstudenten voor hun eigen waarden kiezen of voor de huidige waarden van organisatie X, zijnde proactiviteit, veelzijdigheid, transparantie, betrokkenheid en actualiteit. Uit de interviews is gebleken dat respondenten een voorkeur hebben voor waardenset B, doordat het meer aanspreekt voor starters (zie bijlage G, analyseschema 4). In lijn met de theorie is het kiezen voor waardenset B door de respondenten niet opvallend. Waardenset B is de set met waarden die de millennials volgens Randstad (2019) belangrijk vinden: flexibiliteit, ambitie, inspraak, verantwoordelijkheid en zinvol werk. Ze kiezen dus hun eigen waarden boven de waarden van de organisatie.

Waardenset B spreekt meer aan doordat het waarden zijn waardoor respondenten kunnen groeien binnen een bedrijf (zie bijlage G, analyseschema 4). Respondent 2 geeft onder andere aan dat het nuttig is dat jonge medewerkers veel verantwoordelijk krijgen en op relatief jonge leeftijd ervaring kunnen opdoen met potentieel lastige situaties (zie bijlage G, analyseschema 4, respondent 2). *“Wat mij betreft is het verschrikkelijk om werk te doen dat niet zinvol is, daardoor zou ik een stuk minder gemotiveerd uit mijn bed stappen.”*, aldus respondent 2 (zie bijlage G, analyseschema 4, respondent 2). Set B is volgens respondenten aantrekkelijker en zijn het waarden waarmee ze zichzelf eerder zouden omschrijven dan met de waarden die onder A vallen. Respondent 4 geeft aan dat het meer aansluit bij wat de respondent zoekt bij een werkgever (zie bijlage G, analyseschema 4, respondent 4).

Volgens respondent 1 is waardenset A te algemeen en zijn het waarden die de organisatie willen uitstralen. Voor de respondent is waardenset B aantrekkelijker omdat het meer op de adviseur af is, het is individualistischer (zie bijlage G, analyseschema 4, respondent 1). Toch kiezen ook respondenten na lang twijfelen voor waardenset A. Respondenten geven aan betrokkenheid fijn te vinden, waardoor ze zichzelf als starter breed kunnen oriënteren en ontwikkelen (zie bijlage G, analyseschema 4). Respondent 11 benoemt bijvoorbeeld dat betrokkenheid zorgt voor een fijne werksfeer (zie bijlage G, analyseschema 4, respondent 11). Respondent 7 (zie bijlage G, analyseschema 4, respondent 7) zegt hierover: *“Ik denk dat je op het moment dat je dat soort waarden uitstraalt, dat je dat iets meer bent dan dat je zegt dat je flexibel bent, ambitieus of verantwoordelijk. Dat zegt niet altijd wat, kan op meerdere dingen betrekking hebben. Proactief zegt echt iets over houding en dat is dan waarom ik ga voor waardenset A.”* Tot slot vindt respondent 3 waardenset A de basis en komt de waardenset B vanzelf (zie bijlage G, analyseschema 4, respondent 3).

Verantwoordelijkheid is een waarde die in set B staat beschreven. Voor respondenten is dit de waarde die hen persoonlijk het meest aantrekt. Wanneer respondenten verantwoordelijkheid krijgen binnen een organisatie, schept dat volgens respondenten vertrouwen (zie bijlage G, analyseschema 5). Respondent 6 zegt hierover: *“Het wekt ook vertrouwen op, althans voor jouw gevoel, dat relatiemanagers wel vertrouwen in je hebben, althans die kans geven om vertrouwen in jou op te bouwen.”* (zie bijlage G, analyseschema 5, respondent 6). Daarbij benoemt respondent 2 het leuk te vinden om verantwoordelijkheid te hebben en om taken zelf op te pakken (zie bijlage G, analyseschema 5, respondent 2). Met verantwoordelijkheid kunnen respondenten groeien en laten zien wat ze kunnen (zie bijlage G, analyseschema 5).

Ook vinden diverse respondenten continue feedback een fijne waarde (zie bijlage G, analyseschema 5). Van feedback, positief of negatief, kunnen ze het beste leren. Respondent 9 geeft aan best onzeker te zijn over het uitvoeren van de werkzaamheden (zie bijlage G, analyseschema 5, respondent 9). Continue feedback is de manier voor de respondent om te laten weten of het wel goed gaat (zie bijlage G, analyseschema 5, respondent 9). Daarnaast passen de waarden perfectionistisch en ondernemend het best bij respondenten (zie bijlage G, analyseschema 5). Respondent 1 geeft aan ondernemend te zijn om niet te wachten op het probleem, maar de vinger aan de pols houdt en respondent 6 probeert om zo veel mogelijk proactief te werk te gaan (zie bijlage G, analyseschema 5, respondent 1 & 6).

Samenvattend verkiezen respondenten hun eigen waarden boven de waarden van de organisatie, doordat respondenten zichzelf daarmee eerder zouden omschrijven en het waarden zijn die respondenten laten groeien binnen de organisatie. Verantwoordelijkheid is de waarde die voor respondenten het meest aantrekkelijk is. Verantwoordelijkheid binnen een organisatie schept vertrouwen en zorgt ook voor groei binnen de organisatie.

Werkgeversimago

Uit hypothese 2: *‘Als de organisatie een sterk werkgeversimago ontwikkelt, dan neemt de aantrekkingskracht van nieuwe medewerkers toe.’* moet blijken dat het werkgeversimago de aantrekkingskracht van sollicitanten beïnvloedt.

Uit de interviews is gebleken dat sommige respondenten meer interesse hebben in een organisatie dat een imago heeft wat bij de belangen van de millennials passen (zie bijlage G, analyseschema 6). Volgens respondent 11 trekt het nieuwe imago meer de aandacht (zie bijlage G, analyseschema 6, respondent 11). Een organisatie die aandacht besteedt aan goede doelen, aantrekkelijkste werkgever is en carrière wil maken, vindt respondent 11 punten waar starters naar opzoek zijn (zie bijlage G, analyseschema 6, respondent 11). Respondent 2 benoemt dat het meer laat zien dan enkel en alleen het werk (zie bijlage G, analyseschema 6, respondent 2). Het is volgens verschillende respondenten persoonlijker en levendiger (zie bijlage G, analyseschema 6). Respondent 9 geeft aan dat bij het nieuwe imago de persoon meer naar voren komt. Dat is belangrijk en zorgt vervolgens voor een

goede werksfeer tussen de collega's (zie bijlage G, analyseschema 6, respondent 9). Daarop sluit respondent 10 aan. Een sterk imago laat zien waarom een organisatie anders is dan anderen. Een organisatie moet zich zo kunnen onderscheiden (zie bijlage G, analyseschema 6, respondent 10).

Het werkgeversimago is niet de doorslaggevende factor om voor een organisatie te kiezen (zie bijlage G, analyseschema 6 & 25). Het imago leidt volgens respondent 6 tot een voorkeur bij een kantoor, maar vindt het belangrijker om een baan te vinden die goed bij zich past (zie bijlage G, analyseschema 6, respondent 6). Daarbij geven diverse respondenten aan niet bij een kantoor te willen werken met een slecht imago (zie bijlage G, analyseschema 6 & 25). *"Ik wil niet bij een werkgever moeten werken die bekend staat als fraudeur. Of een imago van een kantoor dat slechte kwaliteit levert."*, aldus respondent 6 (zie bijlage G, analyseschema 6, respondent 6). Daarnaast is de klik, persoonlijke ervaringen en andere aspecten voor respondenten belangrijker om ergens te solliciteren (zie bijlage G, analyseschema 25). Het weegt volgens respondent 11 (zie bijlage G, analyseschema 25, respondent 11) wel mee, maar is het een van de vele factoren. Het is volgens respondenten niet doorslaggevend en niet het eerste waar ze bij een organisatie naar kijken (zie bijlage G, analyseschema 25). Al benoemt respondent 2 dat het imago toch onbewust belangrijk is en dat het leuk moet zijn (zie bijlage G, analyseschema 25, respondent 2).

Uit analyseschema 7 (zie bijlage G, analyseschema 7) blijkt dat er meer interesse leeft voor een organisatie, wanneer de organisatie is uitgeroepen tot aantrekkelijkste werkgever door Intermediair. Dit laat volgens diverse respondenten zien dat de werkgever goed presteert en meer in de picture staat. Voor respondent 7 is het een goede opsteker doordat een onafhankelijke bron zoiets zegt (zie bijlage G, analyseschema 7, respondent 7). Ook respondent 2 werpt hierdoor een extra blik op de organisatie. *"Het laat toch zien dat een werkgever goed presteert en bij een grote groep kennelijk positief scoort op specifieke punten."*, aldus respondent 2 (zie bijlage G, analyseschema 7, respondent 2). Daarnaast vinden ook respondenten het geen doorgevend factor. Ze willen het zelf ervaren en gaat het niet om wat iemand anders erover zegt (zie bijlage G, analyseschema 7). Respondent 10 (zie bijlage G, analyseschema 7, respondent 10) zegt erover: *"Ik baseer mijn uiteindelijke oordeel op mijn eigen ervaringen met een bedrijf en niet zozeer op wat mensen ergens van vinden."* Volgens respondent 6 moet het duidelijk zijn op basis waarvan de beoordeling tot stand is gekomen (zie bijlage G, analyseschema 7, respondent 6). Ook respondent 12 vindt het geen doorslaggevende factor, maar zou het wel positieve invloed hebben (zie bijlage G, analyseschema 7, respondent 12).

Sponsoring van een accountantskantoor zorgt niet voor meer interesse in de organisatie (zie bijlage G, analyseschema 8). Door de sponsoring weten respondenten wel van het bestaan en helpt het om de naamsbekendheid te verbeteren, maar is het voor respondenten niet interessanter en gaan ze er niet sneller werken (zie bijlage G, analyseschema 8). Respondent 11 vindt het leuk als een organisatie betrokken is bij de studievereniging, maar dan op een andere manier en niet als sponsor (zie bijlage G, analyseschema 8, respondent 11).

Uit de interviews is gebleken dat respondenten niet meer of minder interesse hebben in een organisatie waar veel medestudenten een werkstudentschap lopen (zie bijlage G, analyseschema 9). Respondent 8 geeft aan eerder bekend te zijn met de organisatie, maar gaat toch uit van eigen keuze. *“Als anderen het doen, dan hoef ik het niet meteen te doen.”*, aldus respondent 8 (zie bijlage G, analyseschema 9, respondent 8). Respondent 10 wil tijdens een werkstudentschap nieuwe mensen leren kennen en een netwerk opbouwen, waardoor het een reden is om juist niet bij een kantoor te willen werken waar iedereen werkt (zie bijlage G, analyseschema 9, respondent 10). Volgens respondent 1 zegt het wel wat positiefs over de organisatie (zie bijlage G, analyseschema 9, respondent 1). Het wekt interesse, omdat het wel goed moet zijn als iedereen daar werkstudentschappen loopt benoemt respondent 5 (zie bijlage G, analyseschema 9, respondent 5). Volgens verschillende respondenten geeft het een duidelijke indicatie en nemen de studenten eerder een kijkje, maar sluiten ze andere kantoren ook niet uit (zie bijlage G, analyseschema 9).

Ook is er meer interesse in een organisatie wanneer er op een evenement veel studenten bij de stand van de organisatie staan. Drukte rondom een stand wekt een indruk dat het een goed bedrijf is (zie bijlage G, analyseschema 10). Het zorgt voor een goede uitstraling voor respondent 11 (zie bijlage G, analyseschema 10, respondent 11). Ook triggert het diverse respondenten om zelf ook te kijken bij de werkgever. Respondent 5 zegt hierover dat het een kuddediergedachte is en respondent 1 vergelijkt het met een eetkraam (zie bijlage G, analyseschema 10, respondent 1 & 5). *“Waar het, het drukste is, schept het de indruk dat het heel goed is.”*, aldus respondent 1 (zie bijlage G, analyseschema 10, respondent 1)

Kortom, een sterk werkgeversimago is aantrekkelijker en moet inspelen op waar de starters naar opzoek zijn. Het moet persoonlijk en levendig zijn en moet laten zien waarom de organisatie anders is dan anderen. Respondenten hebben meer interesse in een organisatie die is uitgeroepen tot aantrekkelijkste werkgever en als anderen interesse hebben in de organisatie. Daarnaast zorgt het sponsoren van een studievereniging niet voor meer interesse. Een sterk imago is dus aantrekkelijker en weegt mee, maar is niet de doorslaggevende factor voor respondenten om voor een organisatie te kiezen.

Organisatie-identiteit

Hypothese 3: *‘Als de werkgever de organisatie-identiteit goed kan uitdragen aan potentiële werknemers, dan versterkt dit de aantrekkingskracht van de organisatie.’* laat blijken of een goed uitgedragen organisatie-identiteit de aantrekkingskracht voor junior adviseurs en masterstudenten versterkt.

Visser & Visser is volgens respondenten het accountantskantoor dat zich het duidelijkst profileert (zie bijlage G, analyseschema 11 & 12). De homepage springt er voor respondenten uit doordat het professioneel is, betrouwbaar en helder (zie bijlage G, analyseschema 12). Respondent 10 zegt dat het duidelijk is waar de organisatie voor staat en dat het goed is terug te zien op de homepage (zie

bijlage G, analyseschema 12, respondent 10). Het oogt voor respondent 8 gezellig en haalt er een leuke werksfeer uit (zie bijlage G, analyseschema 12, respondent 8). De duidelijke boodschap laat volgens respondenten zien dat ze staan voor samenwerken en dat teamwork voorop staat (zie bijlage G, analyseschema 12).

Ruitenburch is daarentegen volgens respondenten de fletste organisatie (zie bijlage G, analyseschema 11 & 13). Volgens respondent 6 komt dat doordat het lezen van de lichtblauwe letters niet prettig is op een witte achtergrond (zie bijlage G, analyseschema 13). Respondenten vinden dat de organisatie op de website een nietszeggende foto van mandarijnen gebruikt (zie bijlage G, analyseschema 13). Daarbij ziet respondent 12 weinig van de identiteit terugkomen op de website (zie bijlage G, analyseschema 13, respondent 12). Respondenten kunnen er weinig uit opmaken, vinden het niet duidelijk, saai en straalt het niks uit (zie bijlage G, analyseschema 13).

Uit de interviews is gebleken dat respondenten de website van organisatie X qua tekst en lay-out niet onderscheidend genoeg vinden, vergeleken met Visser & Visser en Deloitte (zie bijlage G, analyseschema 11 & 14). Respondent 5 vindt organisatie X collegialiteit uitstralen, maar wel minder vlot dan Visser & Visser doordat het wegvalt in de hoek (zie bijlage G, analyseschema 14, respondent 5). Het straalt volgens respondenten wel betrouwbaarheid uit, maar is niet onderscheidend genoeg (zie bijlage G, analyseschema 14). Respondent 7 vindt organisatie X te standaard en respondent 10 kan het verschil er niet uit opmaken (zie bijlage G, analyseschema 14, respondent 7 & 10). De organisatie moet de identiteit op de website volgens respondenten professioneler en dynamischer naar buiten brengen (zie bijlage G, analyseschema 14). Dit zorgt volgens respondent 8 voor een vrolijkere uitstraling (zie bijlage G, analyseschema 14, respondent 8).

Het trekt de aandacht van de doelgroep als deze zich kan identificeren met de organisatie, wanneer ze duidelijk de identiteit op de website naar voren hebben gehaald (zie bijlage G, analyseschema 16). Voor respondent 9 springt het bedrijf automatisch naar voren (zie bijlage G, analyseschema 16, respondent 9). Respondent 6 heeft dan sneller het idee van wat voor soort organisatie het is (zie bijlage G, analyseschema 15, respondent 6). Als de organisatie duidelijk haar identiteit uit waarin de respondent zich ook goed kan vinden, blijft de organisatie bij de respondent beter hangen, hebben ze een betere indruk en wekt het de aandacht (zie bijlage G, analyseschema 16).

Een scherp geprofileerd accountantskantoor kan meer waardering verwachten dan een bescheiden kantoor (zie bijlage G, analyseschema 15). Een scherp geprofileerd kantoor schept meer vertrouwen. Het zorgt voor impact, is professioneel en kundig (zie bijlage G, analyseschema 15). Respondent 1 geeft aan dat een kantoor wel bescheiden kan zijn, maar dat het dan geen impact maakt op mensen (zie bijlage G, analyseschema 15, respondent 1). Een kantoor moet zich volgens respondent 3 meer uitspreken, dat maakt het aantrekkelijker voor studenten (zie bijlage G, analyseschema 15, respondent 3). Ook levert het volgens respondenten hogere kwaliteit, is het zorgvuldiger en moet een kantoor scherp zijn om goed werk te kunnen leveren (zie bijlage G, analyseschema 15). Respondent 6

vindt dat een accountant scherp en zorgvuldig moet zijn (zie bijlage G, analyseschema 15, respondent 6). *“Een organisatie die dit uitstraalt geeft mij meer het gevoel dat ze mij dat ook kunnen leren.”*, aldus respondent 6 (zie bijlage G, analyseschema 15, respondent 6). Maar het kantoor moet dit wel bescheiden overbrengen (zie bijlage G, analyseschema 15). Op die manier neemt respondent 4 de organisatie sneller serieuzer (zie bijlage G, analyseschema 15, respondent 4).

Er is ook meer interesse in een organisatie die medewerkers laat meedenken over complexe vragen, waar zij zich kunnen ontwikkelen en wanneer de organisatie meerdere expertises aanbiedt (zie bijlage G, analyseschema 17, 18 & 19). Volgens respondenten maken complexe vragen het werk interessanter, want dan kunnen ze de materie induiken en is er de mogelijkheid om te groeien en te ontwikkelen (zie bijlage G, analyseschema 17). Respondent 6 benoemt het als de kern van het bestaan (zie bijlage G, analyseschema 17, respondent 6). Voor respondent 10 is dit de reden geweest om het vakgebied te kiezen, daar zit uitdaging in (zie bijlage G, analyseschema 17, respondent 10). Daarnaast houdt ontwikkeling het werk uitdagend, is voor respondenten de reden van dit werk en moeten blijven groeien voor hun functie (zie bijlage G, analyseschema 18). Respondent 1 zegt: *“Je wilt een bijdragen leveren aan de organisatie, maar je wilt tegelijkertijd zelf ook beter worden.”* (zie bijlage G, analyseschema 18, respondent 1). Tot slot willen respondenten ook met meerdere expertises te maken hebben (zie bijlage G, analyseschema 19). Volgens respondenten leren ze ervan, maken ze kennis met verschillende opdrachten en kunnen dan complexe vragen oplossen. Het is voor respondent 11 belangrijk om divers te zijn en op meerdere afdelingen of zaken inzetbaar te zijn (zie bijlage G, analyseschema 19, respondent 11). Respondent 5 vindt het belangrijk om van alles wat weten en hoeft niet in alle soorten belasting gespecialiseerd zijn (zie bijlage G, analyseschema 19, respondent 5).

Als de organisatie duidelijk haar identiteit uit waarin de respondent zich ook goed kan vinden, blijft de organisatie bij de respondent beter hangen, hebben ze een betere indruk en wekt het de aandacht. Visser & Visser is het kantoor dat dit het duidelijkst doet. De identiteit van de organisatie moet scherp zijn, mogelijkheid hebben tot ontwikkeling, respondenten laten meedenken over complexe vragen en meerdere expertises aanbieden.

6. Conclusies

De conclusies naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn: respondenten vinden waarden belangrijk waarmee ze kunnen groeien binnen de organisatie, daarnaast is een persoonlijk en levendig imago iets waar starters naar opzoek zijn, trekt het respondenten aan als de organisatie zich onderscheidt, laat zien waar ze goed in is en dit uitstraalt en tot slot is een kantoor dat een scherpe identiteit op een betrouwbare, professionele en heldere manier uitdraagt het aantrekkelijkst.

6.1 Conclusies deelvragen

Zoals is geformuleerd in de probleemformulering (zie hoofdstuk 1, paragraaf 1.4) kent dit onderzoek drie deelvragen. Door middel van deskresearch zijn deze deelvragen te beantwoorden. De resultaten vanuit de fieldresearch vullen de deskresearch aan.

Gewenste waarden

De eerste deelvraag van dit onderzoek is *‘wat vinden junior adviseurs belangrijk aan een werkgever zoals organisatie X?’* In de probleemformulering (zie hoofdstuk 1, paragraaf 1.5) staan een aantal kenmerken van generatie Z en Y beschreven, zoals van alles leren, verantwoordelijkheid, continue feedback, wil flexibele werktijden en wil zich kunnen ontwikkelen. Volgens Randstad (2019) zijn dit kenmerken die junior adviseurs en masterstudenten belangrijk vinden. Dit komt overeen met de resultaten van de fieldresearch. De gewenste waarden die de doelgroep heeft en waar de organisatie op moet focussen zijn: verantwoordelijkheid, continue feedback, perfectionistisch en ondernemend (zie hoofdstuk 5). De mogelijkheid tot het stijgen van de aantrekkelijkheid bij organisatie X blijkt hieruit.

De employer branding van organisatie X kan meer scherp krijgen

De tweede deelvraag luidt: *‘wat doet organisatie X op dit moment aan employer branding?’* In de situatieschets (zie hoofdstuk 2) staat beschreven op welke manier organisatie X nieuwe medewerkers werft, namelijk via werving- en selectiebureaus, de ‘Werken Bij’-website, campus recruitment, research, wervingsdagen, recruiters, LinkedIn, Instagram en medewerkers. Uit de resultaten is gebleken dat de doelgroep het belangrijk vindt dat een organisatie zich scherp profileert (zie hoofdstuk 5). Zo hebben zij het idee dat zij meer kunnen leren en zijn daardoor meer aangetrokken. Dit benadrukt het belang van een scherp geprofileerd kantoor voor organisatie X.

Leren van concurrenten

De derde deelvraag is: *‘wat doen concurrenten van organisatie X aan employer branding?’* Zoals in de situatieschets (zie hoofdstuk 2) staat omschreven werven de concurrenten via LinkedIn, campus recruitment, wervingsdagen, eigen personeel, recruiters en plaatsen vacatures op de website (Van der Stelt & Plug, 2019). Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat concurrenten zich profileren door betrouwbaarheid, professionaliteit en helderheid uit te stralen (zie hoofdstuk 5). Om de employer branding van organisatie X te verbeteren en meer junior adviseurs en masterstudenten aan te trekken moet de organisatie zich duidelijker profileren.

6.2 Conclusies hypothesen

Voor dit onderzoek zijn drie hypothesen opgesteld aan de hand van het *Employer Branding Framework* van Backhaus & Tikoo (2004). Door de resultaten is het mogelijk om de hypothesen aan te nemen of te verwerpen.

Hypothese 1: Als potentiële werknemers dezelfde normen en waarden hebben als de werkgever, dan is de werkgever aantrekkelijker voor de potentiële werknemers.

Deze hypothese is gericht op wat het effect is van het hebben van dezelfde normen en waarden als de werkgever. Volgens Backhaus & Tikoo (2004) leiden mensen hun zelfbeeld af van lidmaatschap van een sociale groep. Daarom kiezen sollicitanten dus eerder voor een werkgever met dezelfde waarden als die van henzelf (Backhaus & Tikoo, 2004). De resultaten van de fieldresearch ondersteunen de constatering. Respondenten vinden waardenset B die hun eigen waarden bevat, zijnde flexibel, ambitieus, wil inspraak, verantwoordelijkheid en wil zinvolwerk aantrekkelijker omdat het waarden zijn waardoor respondenten kunnen groeien binnen de organisatie (zie bijlage G, analyseschema 4). Zoals ook uit het vooronderzoek (zie hoofdstuk 1, paragraaf 1.5) blijkt, is dit niet verassend. Respondenten omschrijven ze zich eerder met de waarden die onder waardenset B vallen, wat maakt dat hypothese 1 is aan te nemen.

Hypothese 2: Als de organisatie een sterk werkgeversimago ontwikkelt, dan neemt de aantrekkingskracht van nieuwe medewerkers toe.

De tweede hypothese is gericht op de beïnvloeding van de aantrekkingskracht van sollicitanten door het werkgeversimago. Backhaus & Tikoo (2004) stellen dat wanneer de organisatie een positief imago ontwikkelt, dit een positief effect heeft op de potentiële werknemers en geldt ook omgekeerd bij een negatief imago. Uit de interviews is te bevestigen dat junior adviseurs en masterstudenten een organisatie met een positief imago een positief effect heeft op de potentiële werknemers. Een persoonlijk en levendig imago is waar starters naar opzoek zijn (zie bijlage G, analyseschema 6). Als de organisatie zich kan onderscheiden, kan laten zien waar ze goed in is en dit meer uitstraalt, ontwikkelt dit een positief effect bij respondenten. Hierdoor is hypothese 2 aan te nemen.

Hypothese 3: Als de werkgever de organisatie-identiteit goed kan uitdragen aan potentiële werknemers, dan versterkt dit de aantrekkingskracht van de organisatie.

De laatste hypothese is gericht op de identificatie van potentiële werknemers met de organisatie wanneer de identiteit van de organisatie aantrekkelijk of uniek is. Volgens Backhaus & Tikoo (2004) identificeren sollicitanten zich eerder met de organisatie als ze de identiteit als positief ervaren. Respondenten waarderen een kantoor met een scherpe identiteit, omdat het dan hogere kwaliteit levert en zorgvuldiger werkt (zie bijlage G, analyseschema 12). Respondenten benoemen dat wanneer een organisatie zich op een professionele, betrouwbare en heldere manier uitdraagt, het aantrekkelijkst voor respondenten is (zie bijlage G, analyseschema 12). Dit maakt dat ook hypothese 3 is aan te nemen.

6.3 Conclusie probleemstelling

De beantwoording van de deelvragen en het aannemen van de hypothesen zorgt voor het beantwoorden van de probleemstelling van dit onderzoek, namelijk: 'Hoe kan organisatie X meer junior adviseurs aantrekken?'

Organisatie X kan meer junior adviseurs en masterstudenten aantrekken door meer in te spelen op de waarden die voor hen het aantrekkelijkst zijn, zijnde flexibel, ambitieus, wil inspraak, verantwoordelijkheid en wil zinvol werk. Ze vinden het ook aantrekkelijk wanneer een organisatie ontwikkelingsmogelijkheden aanbiedt, een goede werksfeer heeft, hen kan uitdagen in werk en hen goed in het traject begeleidt. Op een professionele, betrouwbare en heldere manier moet de organisatie een scherpe identiteit uitdragen, waardoor de junior adviseurs en masterstudenten zich kunnen identificeren met de organisatie. Tot slot is een persoonlijke, levendig en bekende organisatie iets waar starters naar opzoek zijn. Wanneer de organisatie zich op die manier kan onderscheiden en kan laten zien en uitstralen waar ze goed in zijn, ontwikkelt dit een positief effect bij de junior adviseurs en masterstudenten en voelen zij zich eerder aangetrokken tot de organisatie.

7. Aanbevelingen

De aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn: naamsbekendheid verbeteren door het bedrukken van sticky notes en het organiseren van bijeenkomsten, zoals examen- of tentamentrainingen en borrels. Daarnaast de waarden veranderen op de website. Tot slot het beter uitdragen van de identiteit door de website aantrekkelijker te maken en 'een dag in het leven van een adviseur' te lanceren.

7.1 Naamsbekendheid verbeteren

Organisatie X heeft een te lage naamsbekendheid heeft binnen de fiscale wereld waardoor de organisatie geen sterk werkgeversimago kan ontwikkelen. Het is voor de organisatie aan te raden om zichtbaarder te zijn zodat masterstudenten en junior adviseurs weten dat de organisatie bestaat. Zoals uit de resultaten en de theorie blijkt, trekt een organisatie eerder aan als het een bekende naam heeft (zie hoofdstuk 5, paragraaf 5.1). De junior adviseurs en masterstudenten moeten van de organisatie gehoord hebben, om contact met de organisatie te krijgen. Als de junior adviseurs en masterstudenten weten van het bestaan, kunnen ze een bepaald beeld bij de organisatie schetsen en kunnen bepalen of het bij hun past. Daarbij benoemt de theorie van Backhaus & Tikoo (2004) dat wanneer men het merkimago met zichzelf resoneert, dit de merkwaarde van producten versterkt (zie hoofdstuk 3, paragraaf 3.3). Dus als de merkbekendheid toeneemt, begint men een positieve identificatie met het merk te ontwikkelen.

Bedrukken sticky notes

Om de naamsbekendheid bij masterstudenten en junior adviseurs te verbeteren, is het advies om sticky notes voor in de wetboeken te bedrukken. De masterstudenten komen dagelijks in aanraking met hun wetboek en nemen deze mee in hun werk wanneer ze junior adviseurs zijn (zie bijlage F, verbatim 1). Ze plakken sticky notes om sneller bij bepaalde pagina's te komen. Elke dag als masterstudenten hun wetboek openslaan, zien zij het logo van de organisatie, waardoor zij de naam gaan herkennen. Ook medestudenten die het wetboek zien liggen met de sticky notes van organisatie X, hebben dan de naam een keer gezien. Dit maakt organisatie X bekender voor de masterstudenten en junior adviseurs, wat ervoor zorgt dat zij bij evenementen, vacatures en overige activiteiten de naam herkennen en sneller interesse hebben om te kijken bij de organisatie (zie hoofdstuk 6, paragraaf 6.1).

Organiseren van bijeenkomsten

Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat junior adviseurs en masterstudenten meer interesse hebben in een organisatie wanneer het op een event druk is bij de stand van een organisatie (zie hoofdstuk 5, paragraaf 5.2). Organisatie X kan dit aanwakken door verschillende bijeenkomsten te organiseren, zoals een examen- of tentamentraining met afsluitende borrel. Op deze manier laat de organisatie zien dat ze zich bezighouden met ontwikkelingsmogelijkheden en kunnen ze zorgen voor binding met de masterstudenten (zie hoofdstuk 5, paragraaf 5.2). Als masterstudenten via hun studievereniging of

social media zien dat organisatie X dit doet, wekt het interesse omdat het iets is waar ze van kunnen leren en wat ze nodig hebben (zie bijlage F, verbatim 5). Dit sluit aan op de theorie van Backhaus & Tikoo (2004). Backhaus & Tikoo (2004) benoemen wanneer de organisatie een positief imago ontwikkeld, het een positief effect heeft op de potentiële werknemers en is de organisatie aantrekkelijker. Aan te bevelen voor organisatie X is dan ook om veel hierover te delen op social media. Zodra masterstudenten zien dat het ergens druk is, dan schept het de indruk dat het heel goed is en komen er meer mensen op af (zie hoofdstuk 5, paragraaf 5.2). Dit maakt organisatie X bekender onder de masterstudenten en junior adviseurs en verandert zo het imago op een positieve manier.

7.2 Waarden veranderen

Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat junior adviseurs en masterstudenten hun eigen waarden aantrekkelijker vinden dan de waarden die organisatie X op dit moment op de website heeft staan (zie hoofdstuk 6, paragraaf 6.2). Hier sluit de theorie van Backhaus & Tikoo (2004) op aan. Backhaus & Tikoo (2004) benoemen dat potentiële sollicitanten het imago van het werkgeversmerk dat ze hebben vergelijken met hun behoeften, persoonlijkheden en waarden. Hoe beter de overeenkomst tussen de waarden van het bedrijf en de waarden van het individu, hoe groter de kans dat het individu zich tot de organisatie aangetrokken voelt. Een aanbeveling voor organisatie X is daarom om de huidige waarden aan te passen naar de waarden van de junior adviseurs en masterstudenten, zijnde flexibel, ambitieus, wil inspraak, verantwoordelijkheid en wil zinvol werk. Op deze manier komen de waarden overeen en voelen sollicitanten zich eerder aangetrokken tot de organisatie.

7.3 Uitdragen identiteit

Backhaus & Tikoo (2004) benoemen dat potentiële werknemers zich identificeren met een organisatie, als zij de identiteit van de organisatie als positief ervaren. Deze sollicitanten kunnen zich alleen identificeren met de werkgever, als de organisatie de identiteit goed naar buiten communiceert. Zoals blijkt uit het onderzoek voelen junior adviseurs en masterstudenten meer voor een organisatie dat de identiteit op een professionele, betrouwbare en heldere manier uitdraagt (zie hoofdstuk 6, paragraaf 6.2). Organisatie X bij het kwalitatief onderzoek niet hoog als het draait om het duidelijk profileren (zie hoofdstuk 5, paragraaf 5.2). Daardoor is aan te bevelen om de identiteit beter uit te dragen.

Website aanpassen

Om de identiteit beter uit te dragen is aan te bevelen aan organisatie X om de website aan te passen. Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat Visser & Visser het kantoor is dat het beste profileert (zie hoofdstuk 5, paragraaf 5.2). Visser & Visser profileert op een professionele, betrouwbare en heldere manier wat aantrekkelijk is (zie hoofdstuk 6, paragraaf 6.2). Hierdoor is aan te bevelen om een soort gelijke website als Visser & Visser te gebruiken. Op deze manier profileert organisatie X ook op een professionele, betrouwbare en heldere manier. Zo kan de organisatie naar buiten brengen dat het een kantoor is met een scherpe identiteit, hoge kwaliteit levert en zorgvuldig werkt. Ook de eerder

genoemde waarden die voor de junior adviseurs en masterstudenten belangrijk zijn, brengt deze nieuwe website goed naar voren waardoor zij zich kunnen identificeren en het aantrekkelijker is.

‘Een dag in het leven van een junior adviseur’

Uit interviews kwam naar voren dat organisatie X niet goed genoeg haar identiteit uitdraagt (zie hoofdstuk 5, paragraaf 5.2). De organisatie is voor de junior adviseurs en masterstudenten niet onderscheidend genoeg en moet de organisatie op een professionelere en dynamisere manier naar buiten brengen waar de organisatie voor staat (zie hoofdstuk 5, paragraaf 5.2). Waar de organisatie voor staat, moet ook in lijn zijn met wat de junior adviseurs en masterstudenten willen bij een werkgever, namelijk ontwikkelingsmogelijkheden, goede werksfeer, uitdaging, verantwoordelijkheid, flexibiliteit, inspraak en begeleiding (zie hoofdstuk 5). Om dit goed uit te dragen is aan te bevelen om een videoreeks te starten genaamd: ‘Een dag in het leven van een junior adviseur’. Een keer per maand komt er een video online van ongeveer drie tot vijf minuten op het YouTube-kanaal van organisatie X waarin een junior adviseur de kijker een dag in zijn leven meeneemt. Zo filmt de junior adviseur de fijne werksfeer denk aan: samen lunchen, potje tafelvoetbal, koffiedrinken, grapjes tussendoor, borrels en de gezelligheid. Daarnaast laat de vlogger zien dat er veel verantwoordelijkheid is binnen de organisatie, showt de werkzaamheden en laat zien dat er veel uitdaging en inspraak is. Ook neemt de junior adviseur de kijker mee binnen het opleidingstraject. Hij filmt stukjes van de BuVa-vergaderingen en TOP-bijeenkomsten, waardoor de adviseur laat zien dat er veel ontwikkelingsmogelijkheden zijn en dat er voldoende begeleiding is.

Op deze manier krijgen de masterstudenten en junior adviseurs van andere bedrijven een kijkje binnen het kantoor en zien direct waar de organisatie voor staat en of dat is wat ze zoeken. Doordat de video's de waarden laten zien die de junior adviseurs en masterstudenten belangrijk vinden, trekt de identiteit meer aan en identificeren ze zich met de organisatie. Hier sluit de theorie van Backhaus & Tikoo (2004) op aan. Backhaus & Tikoo (2004) benoemen hoe positiever de identiteit hoe meer deze bijdraagt aan het zelfrespect, hoe meer sollicitanten zich kunnen identificeren met het bedrijf. Op deze manier kunnen potentiële werknemers zich identificeren met de werkgever, doordat de organisatie de identiteit goed en duidelijk naar buiten communiceert.

8. Implementatie

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek. Als communicatiemiddelen zijn video's op YouTube en sticky notes geacht. Daarbij is een uitnodiging ingezet om een tentamentraining en e-housedag te promoten en is de website aangepast. Totale kosten van implementatie bedragen eenmalig afgerond 25.000 euro. Het marketingbudget van organisatie X bedraagt 246.363 euro (Personeelszaken organisatie X, 2020). Dit maakt dat het implementatieplan ongeveer 10 procent is van het algemene marketingbudget. Met dit plan haalt de organisatie jaarlijks naar verwachting acht tot tien nieuwe junior adviseurs binnen.

8.1 Keuzen

Als voorstellen om de aanbevelingen te implementeren is gekozen voor de volgende instrumenten: sticky notes, e-housedagen, tentamentrainingen, een website en een video. Deze keuzen zijn gemaakt omdat dit zeer concrete "in-your-face" instrumenten zijn die ertoe bijdragen dat masterstudenten en junior adviseurs organisatie X gaan kennen, weten wie ze zijn en terug komen bij de organisatie wanneer ze op zoek zijn naar een nieuwe baan. Hieronder staan de instrumenten nader toegelicht.

8.1.1 Sticky notes

Zoals in de aanbeveling (zie hoofdstuk 7) staat beschreven, kan organisatie X de naamsbekendheid verbeteren door sticky notes te bedrukken. Voor het bedrukken en het bestellen van de sticky notes is de communicatieadviseur van organisatie X verantwoordelijk. De communicatieprofessional begint met een bestelling van 250 sticky notes, dit is het minimale aantal dat nodig is om te bestellen. De communicatieadviseur zorgt dat de sticky notes terecht komen bij de desbetreffende senior adviseur die bijvoorbeeld de tentamentraining geeft. De adviseur die de tentamentraining afneemt, geeft dan na afloop van de training een iedere student persoonlijk een pakketje met sticky notes. Zo zorgt de adviseur ervoor dat niemand weg kan gaan zonder. Na het event geeft deze adviseur de overgebleven sticky notes terug aan de communicatieadviseur, zodat de communicatieadviseur kan bijhouden hoeveel sticky notes er nog zijn. Zodra de sticky notes opraken, bestelt de communicatieadviseur nieuwe. Afbeelding 1 laat een voorbeeld zien van de bedrukte sticky notes.

Afbeelding 1. Sticky notes (Bron: auteur, 2020)

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Kosten en opbrengsten

Voor het maken en bestellen van de sticky notes is twee uur berekend voor de communicatieadviseur. Het uurloon van de communicatieadviseur bedraagt 21,88 euro (Personeelszaken organisatie X, 2020). Wat zorgt dat het maken 43,76 euro kost. De 250 sticky notes kosten 2.113,00 euro inclusief verzendkosten (Innopress, 2020). Per event bijvoorbeeld een tentamentraining geeft organisatie X ongeveer 50 sticky notes weg. Doordat de notes alleen relevant zijn voor masterstudenten en junior

adviseurs, geeft de organisatie de sticky notes alleen weg tijdens events waar deze doelgroep aanwezig is. Ervan uitgaand dat organisatie X twee tentamentrainingen geeft per jaar en op zeven opendagen staat, moet de communicatieadviseur ongeveer 3 keer per jaar sticky notes bestellen. Dat zijn 750 sticky notes, wat uitkomt op ongeveer 6.339,00 euro per jaar. Daarbij komt de 2 uur van de communicatieadviseur bij, wat een totaal maakt van 6.382,76 euro (zie tabel 4). De opbrengst is dat masterstudenten de naam van organisatie X gaan herkennen en weten dat de organisatie bestaat. Doordat de student dagelijks het logo van organisatie X ziet, bedenkt de student ook na vier jaar aan organisatie X tijdens het zoeken naar een baan of werkstudentschap. Want ze weten door het krijgen van die sticky notes, dat organisatie X een organisatie is die binnen hun branche valt. Dus doordat zij weten van het bestaan, leidt dit ertoe dat zij organisatie X eerder gaan benaderen voor een werkstudentschap of een nieuwe baan en haalt de organisatie makkelijker junior adviseurs binnen.

8.1.2 E-housedag

Door de coronacrisis gaan inhousedagen niet door en kunnen masterstudenten en junior adviseurs moeilijk ontdekken of een organisatie bij hun past. Daardoor organiseert organisatie X een e-housedag. Dit is op een virtuele manier met de organisatie in contact komen en meer over het accountancy-vak te ontdekken. Het duurt van 13:00 tot 14:30 uur waarbij vijf junior belastingadviseurs met de deelnemers in groepjes van vijf speeddaten, in gesprek gaan, vragen beantwoorden, praten over ambities en daarbij behorende carrière mogelijkheden bij organisatie X. De communicatieprofessional kondigt een maand van te voren op social media en de website de e-housedag aan en deelt daar de uitnodiging zodat junior adviseurs en masterstudenten zich kunnen aanmelden. Om te zorgen dat veel masterstudenten zich aanmelden, benadert de communicatieprofessional ook een maand van te voren de studievereniging PNO van Universiteit Leiden om Fiscaal Recht en Fiscale Economie studenten te werven voor deze bijeenkomst.

Kosten en opbrengsten

Zoals bij paragraaf 8.1.1 staat beschreven, kost een communicatieprofessional ongeveer 22 euro per uur. De professional is in een maand ongeveer 30 uur bezig met het maken van de uitnodiging, het delen, het benaderen van belastingadviseurs, het contact opnemen met PNO en het overleggen met het management. Dit kost de organisatie 656,40 euro voor de communicatieprofessional. Doordat de belastingadviseurs vragen moeten beantwoorden en niks hoeven voor te bereiden, krijgen zij 1,5 uur betaald. Een junior belastingadviseur krijgt ongeveer 28,13 euro per uur (Personeelszaken organisatie X, 2020). Doordat vijf belastingadviseurs het gesprek aangaan, is het bedrag voor 7,5 uur gerekend en komt dat op 210,94 euro uit. Ook moet organisatie X de studievereniging PNO betalen. Voor het werven van studenten vraagt de studievereniging 750 euro en voor het promoten van de uitnodiging op een eigen profielpagina vraagt PNO 450 euro. Dat maakt samen een bedrag van 1.200 voor PNO. In totaal kost deze e-housedag dus 2.067,34 euro. Door de e-housedag krijgt de doelgroep een goed beeld van de sfeer, begeleiding, persoonlijke en professionele ontwikkeling, doorgroeimogelijkheden en werkzaamheden bij organisatie X. Op deze manier komen de masterstudenten en junior adviseurs in contact met de organisatie en weten ze van het bestaan.

8.1.3 Tentamentraining

Zodra de coronacrisis voorbij is, organiseert organisatie X een tentamentraining. De tentamentraining duurt van 13:00 tot 16:30 uur waar vijftien tot twintig Fiscaal Recht of Fiscale Economie studenten zich via de website van organisatie X, de studievereniging PNO van Universiteit Leiden, een uitnodiging en social media voor kunnen aanmelden. Verschillende senior adviseurs geven een tentamentraining binnen het kantoor van organisatie X. Door de tentamentraining te geven op het eigen kantoor, proeven de masterstudenten meer sfeer en komen zo nog beter in aanraking met het kantoor. De communicatieadviseur regelt via studieverenigingen Fiscaal Recht of Fiscale Economie studenten voor de trainingen door twee maanden van tevoren de studievereniging PNO te bellen. Ook overlegt de communicatieadviseur met het management over welke senior adviseur de training geeft. De communicatieadviseur benadert zelfstandig de senior adviseur en zorgt ervoor dat de senior adviseur ruim de tijd heeft om zich voor te bereiden. Daarnaast promoot de communicatieadviseur de tentamentraining en verstuurt de uitnodiging via social media, mail en de website. Een maand van tevoren stuurt de communicatieprofessional de eerste uitnodiging en twee weken van tevoren een herinnering. Om de tentamentraining te promoten, laat afbeelding 2 een dummy zien van een aankondiging die de organisatie deelt via de website van een studievereniging en social media.

Afbeelding 2. Uitnodiging tentamentraining (Bron: auteur, 2020)

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Kosten en opbrengsten

De tentamentraining zelf duurt 3,5 uur, maar ook de voorbereiding kost tijd. De senior adviseur die de training geeft, moet het voorbereiden en bespreken. Hier begint de adviseur ongeveer een maand van tevoren mee. De adviseur krijgt ongeveer 24 uur in totaal voor deze opdracht, inclusief de training zelf. Een senior adviseur kost per uur rond de 34,38 euro per uur (Personeelszaken organisatie X, 2020). Dat maakt dat de adviseur voor deze opdracht ongeveer 825,12 euro kost. De communicatieprofessional krijgt drie maanden de tijd om de studievereniging te benaderen en te promoten via social media. Ook het maken van de uitnodiging valt hieronder. De communicatieprofessional doet dit in ongeveer 50 uur en krijgt 21,88 per uur (Personeelszaken organisatie X, 2020). Voor deze opdracht kost de communicatieprofessional dus 1.094 euro in totaal. Daarbij komen de kosten kijken voor de advertentie op de website van PNO en moet organisatie X PNO betalen om studenten te werven. Zoals bij paragraaf 8.1.2 staat beschreven, kost een bedrijfspagina bij PNO 450 euro en het werven van studenten 750 euro (organisatie X, 2020). Doordat organisatie X de tentamentraining geeft op het eigen kantoor, zijn hiervoor geen extra kosten te verrekenen. Alles bij elkaar opgeteld, geeft een bedrag van 3.119,12 euro. Omdat organisatie X de tentamentraining twee keer per jaar geeft, kost deze tentamentraining 6.238,24 euro (zie tabel 4).

De opbrengst is dat Fiscaal Recht en Fiscale Economie studenten weten wie organisatie X is en dat ze later aan de organisatie denken als ze op zoek zijn naar een baan. De interesse en naamsbekendheid stijgt dus hierdoor. Want de organisatie laat op deze manier zien dat ze zich bezighoudt met ontwikkelingsmogelijkheden en aandacht heeft voor de student (zie hoofdstuk 5,

paragraaf 5.2). Door te delen via social media dat veel studenten deze tentamentraining volgen, stijgt ook de aantrekkelijkheid. Want doordat veel andere studenten de training volgen en het er druk is, krijgen anderen ook de neiging om een kijkje te nemen (zie hoofdstuk 6, paragraaf 6.2).

8.1.4 Website

De communicatieadviseur levert een concept met hoe de nieuwe website eruit moet zien. Organisatie X moet de website veranderen naar een stijl die zorgt voor meer professionaliteit, betrouwbaarheid en helderheid. Dit wekt voor de junior adviseurs en masterstudenten meer interesse op in de organisatie, omdat de organisatie de identiteit dan beter uitdraagt (zie hoofdstuk 6, paragraaf 6.2). Doordat de communicatieadviseur niet de vormgeving van de website kan veranderen, schakelt de organisatie het externe bureau Elan in. Doordat de communicatie van meerdere kanten moet komen en er meerdere partijen akkoord moeten geven voor de nieuwe website, is de website na ongeveer drie maanden klaar. De communicatieprofessional speelt door naar het management wat Elan voorstelt. Zo gaat Elan aan de slag met de corporate identity, ontwerpt de corporate website, is de projectmanager tijdens het bouwen van de website en maakt nieuwe foto's voor de website. Afbeelding 3 schetst een idee van een nieuwe vormgeving.

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

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Kosten en opbrengsten

Om de lay-out voor de nieuwe website aan te passen, krijgen de communicatieprofessional en het externe bureau Elan drie maanden de tijd. De communicatieprofessional krijgt ongeveer 80 uur om de ideeën, debriefing, offerte en planning aan te leveren en het contact met het bureau te behouden. Doordat de professional 21,88 euro per uur kost, kost dit 1.750,40 in totaal (organisatie X, 2020). Elan bepaalt van te voren het bedrag en gaat aan de slag als organisatie X de offerte heeft ondertekend. De kosten voor deze aanpassing kost rond de 8.300 euro. Dit bedrag opgeteld bij de kosten voor de communicatieprofessional, maakt 10.050,40 euro. Hiervoor terug krijgt organisatie X een mooie website waardoor ze de identiteit beter kunnen uitdragen op een professionelere, betrouwbaardere en heldere manier. De junior adviseurs en masterstudenten die op zoek zijn naar een baan haken dan bij de website niet af, maar gaan juist nog dieper in op de organisatie. Ze zijn geïnteresseerder, onthouden de organisatie en gaan eerder solliciteren (zie hoofdstuk 6, paragraaf 6.2).

8.1.5 'Een dag in het leven van een junior adviseur'

Organisatie X moet aan de doelgroep laten zien wat ze te bieden heeft en waardoor ze zo aantrekkelijk is. Dit gaat organisatie X doen door iedere maand een video te plaatsen waarin een junior adviseur de potentiële kandidaten virtueel een dag in zijn werkleven meeneemt: 'Een dag in het leven van een junior adviseur'. De organisatie wekt lust door diep in te gaan op de ontwikkelingsmogelijkheden, goede werksfeer, uitdaging, verantwoordelijkheid, flexibiliteit, inspraak en begeleiding (zie hoofdstuk 5). De communicatieprofessional benadert een junior adviseur twee maanden van te voren met de vraag of hij een dag uit zijn leven wil filmen. Dan heeft de

communicatieprofessional een maand om de junior adviseur uit te leggen dat de adviseur op een zo natuurlijk mogelijke manier de identiteit van organisatie X moet uitdragen. En filmt de adviseur in die maand met zijn telefoon een dag uit zijn leven en laat de eerder genoemde waarden in de video goed naar voren komen. De adviseur levert uiterlijk twee weken van tevoren het bestand aan, zodat de communicatieprofessional de video kan monteren. Afbeelding 4 geeft een idee van hoe de video op YouTube komt te staan.

Afbeelding 4. 'Een dag in het leven van een junior adviseur' (Bron: auteur, 2020)

Deze afbeelding is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

Kosten en opbrengsten

Bij de video op YouTube over 'een dag in het leven van een junior adviseur' kost alleen de communicatieprofessional geld. De junior adviseur filmt zichzelf met zijn eigen telefoon en doet naast zijn standaard werkzaamheden niks anders, waardoor dit niet leidt tot extra kosten. Een videobewerkingsprogramma heeft organisatie X al tot haar beschikking, waardoor dit extra kosten bespaard. Zoals in paragraaf 8.1 staat beschreven benadert de communicatieprofessional de junior adviseur twee maanden van tevoren. Voor het benaderen en bespreken van de opdracht en de montage krijgt de communicatieprofessional 16 uur de tijd. Met een uurloon van 21,88 euro komt dit op een totaal van 350,08 euro (Personeelszaken organisatie X, 2020). Met de video krijgen potentiële kandidaten een kijkje binnen het kantoor en zien op een snelle en positieve manier de identiteit van het kantoor. Doordat organisatie X in de video's de waarden voorbij laat komen die de junior adviseurs en masterstudenten belangrijk vinden, trekt dit meer aan en kunnen de potentiële kandidaten zich eerder met de organisatie identificeren (Backhaus & Tikoo, 2004). Dit zorgt ervoor dat de aantrekkelijkheid van het kantoor stijgt en dat masterstudenten en junior adviseurs de organisatie ook aanbevelen aan leeftijdsgenoten met hetzelfde beroep en dezelfde studie.

8.2 Totaaloverzicht kosten en opbrengsten

In deze paragraaf staan de kosten en opbrengsten beschreven die passen bij het uitvoeren van de aanbevelingen. De kosten van het implementatieplan bedragen 25.078,82 euro (zie tabel 4). De gemiddelde omzet van organisatie X bedraagt 22,5 miljoen euro (zie hoofdstuk 2, paragraaf 2.3). Jaarlijks geeft de organisatie ongeveer 246.363 euro uit aan advertentie- en publiciteitskosten (Personeelszaken PKF Wallast, 2020). Dit is 1,1 procent van de totale omzet. Het implementatieplan is 10 procent van de advertentie- en publicatiekosten en 0,1 procent van de totale omzet. Dit laat zien dat het implementatieplan haalbaar is.

Dit implementatieplan levert organisatie X ook wat op. In de situatieschets (zie hoofdstuk 2) staat beschreven dat de organisatie via campus recruitment in 2018 in totaal drie junior adviseurs heeft binnengehaald. Dit implementatieplan verdubbelt dit aantal en levert voor organisatie X dus ongeveer acht tot tien junior adviseurs op. Bij het uitvoeren van het implementatieplan verdient organisatie X geen geld. Het plan zorgt voor een betere naamsbekendheid, herkenbaarheid en interesse. Hierdoor

stijgt de aantrekkingskracht van organisatie X bij masterstudenten en junior adviseurs. Doordat dit stijgt, leidt dit voor organisatie X tot meer sollicitaties op de functie van junior adviseur en vermindert dit het aantal openstaande vacatures.

Tabel 4. Totaaloverzicht kosten en opbrengsten implementatieplan (Bron: auteur, 2020)

Wat	Wie	Wanneer	Frequentie	Tijdsbestek	Kosten	Opbrengsten
Sticky notes	Communicatie-professional	Start eerste event na coronavirus	Per event	Doorlopend	€ 6.382,76	Naamsbekendheid toename aantrekkelijkheid
E-housedag	Communicatie-professional, belastingadviseur, PNO, management	Start juli 2020	Eenmalig	1 maand	€ 2.067,34	Naamsbekendheid, toename aantrekkelijkheid
Tentamen-training	Communicatie-professional, belastingadviseur, PNO, management	Start na coronavirus	2 per jaar	Doorlopend	€ 6.238,24	Naamsbekendheid, verbinding leggen toename aantrekkelijkheid
Nieuwe website	Communicatie-professional, management, Elan	Start juli 2020	Eenmalig	3 maanden	€ 10.040,40	Beter uitdragen van identiteit en toename aantrekkelijkheid
Video 'Een dag in het leven van een junior adviseur'	Communicatie-professional, junior adviseur	Start juli 2020	Eens per maand	5 maanden	€ 350,08	Duidelijker waarden naar buiten brengen en toename aantrekkelijkheid
Totaal					€ 25.078,82	

Literatuurlijst

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity employee attraction and retention: A unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431. doi:10.1108/IJOA-05-2016-1025
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996), The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, pp. 185-206.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Birkigt, K., & Stadler, M. M. (1986). *Corporate identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Landsberg am Lech: Verslag Moderne Industrie.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018). Beroepsbevolking. Geraadpleegd op 29 mei 2020, van <https://cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/32/beroepsbevolking>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020). *Werkzame beroepsbevolking: Beroep*. Geraadpleegd op 11 april 2020, van <https://opendata.cbs.nl/stadline/#/CBS/nl/dataset/82808NED/table?fromstatweb>
- De Graaf, D. & Zwetsloot, J. (2018). *Arbeidsmarkt van jonge fiscalisten 2018*. Amsterdam: de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs.
- De Vries, M. & Herrijgers, B. (2018). *Young professionals: Opvattingen over het accountantsberoep*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit & NBA Young Profs.
- Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial marketing management*, 15(2), 109-115. doi:10.1016/0019-8501(86)90051-9
- Dowling, G. R. (1993). Developing your company image into a corporate asset. *Long range planning*, 26(2), 101-109. doi:0.1016/0024-6301(93)90141-2
- Elving, W. J. L., Westhoff, J., Schoonderbeek, J.-W., & Meeusen, K. (2012). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements to becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373.
- Hatch, M. & Schultz, M. (2003), Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7), 1041-1064.
- Innopress. (2020). *Hardcover Combi Set papier bedrukt 50 vel Innopress*. Geraadpleegd op 24 mei 2020, van <https://www.innopress.nl/hardcover-combi-set-papier-bedrukt-50-vel-memoboekjes-memos-kantoor-en-zakelijk-relatiegeschenken>
- Lievens, F. and Highhouse, S. (2003), The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
- Maassen, M. & Schutte, A. (2018). *Salaris- en kantoorontwikkelingen 2018-2019: Rapport Benchmark Accountancy*. Apeldoorn: Full • Finance Consultants.
- Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. (3^e ed.) Houten: Noordhoff.
- Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). (2013). *Imago van de accountant in het mkb: Een verkennend literatuuronderzoek naar het imago van de accountant*. Rotterdam: NEMACC.

- Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA), & Alterim. (2018). *Accountancy beloningsonderzoek 2018: Arbeidsvoorwaarden, tevredenheid, ambitie*. Amsterdam: Accountant.
- Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). (2019a). *Inzicht in de Nederlandse accountancysector*. Nederland: Commissie Toekomst Accountancysector.
- Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). (2019b). *Trends in accountancy 2018-2019*. Amsterdam: Accountant.
- Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA), & Alterim. (2019). *Accountancy werk 2019: Beloning, arbeidsvoorwaarden, tevredenheid*. Amsterdam: Accountant.
- Randstad. (2019). *Employer branding: Onderzoeksrapport*. Nederland: Human forward.
- Simon, C.J. and Sullivan, M.W. (1993), The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-53.
- Schollaert, E., van Hoyer, G., van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2017). *De strijd om talent* (1ste editie). Gent: Academia Press.
- Shore, C., & Wright, S. (2018). How the Big 4 got big: Audit culture and the metamorphosis of international accountancy firms. *Critique of Anthropology*, 38(3), 303-324. doi: 10.1177/0308275X18775815
- Steur, R., & Schutte, A. (2017). *Stand van zaken arbeidsmarkt: van werkgevergedreven naar kandidaatgetuurd*. Nederland: AV4.
- Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. Geraadpleegd op 5 april 2020, van <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Thøger Christensen, L. and Askegaard, S. (2001), "Corporate identity and corporate image revisited: A semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 35(3), 292-315 doi: 10.1108/03090560110381814
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken* (5de editie). Den Haag: Boom Lemma.
- Van der Stelt, L., & Plug, A. (2019). *Transparantieverlag 2018: Alleen ga je misschien sneller, samen kom je verder*. Dordrecht: Visser & Visser.
- Waasdorp, G., Hemminga, M., & Roest, S. (2015). *Bouwen aan het nieuwe employer brand* (3de editie). Culemborg: Werf&media.
- Walters, R. (2018). *Salary survey 2018: Europe*. Robert Walters Group.