



BEREIKEN EN INTERESSEREN VAN POTENTIËLE MEDEWERKERS

- Op welke wijze kan Organisatie X potentiële medewerkers Organisatie X bereiken en interesseren voor een dienstverband bij Organisatie X als Medewerker Organisatie X op korte en middellange termijn?

Afstudeerscriptie

Auteur:	Anoniem
Studentnummer:	S1065284
Studie:	Human Resource Management
Module:	HRHt14
Stagegever:	Organisatie X
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Leiden
Begeleider Hogeschool Leiden:	Joep Nieuwesteeg
Begeleider Organisatie X:	Anoniem
Datum:	09-02-2015

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoek 'Bereiken en interesseren van potentiële medewerkers Organisatie X'. Dit rapport is geschreven als de afstudeeropdracht voor mijn opleiding Human Resource Management. Voor deze opdracht heb ik gezocht naar een organisatie waarin ik een Human Resources (HR) vraagstuk kon onderzoeken. In Organisatie X heb ik interessante organisatie gevonden waar ik onderzoek kon doen naar het bereiken en interesseren van potentiële medewerkers Organisatie X voor een dienstverband bij Organisatie X als Medewerker Organisatie X.

Binnen dit onderzoek komen verschillende onderwerpen aan bod, zoals: arbeidsmarktcommunicatie, employer branding en recruitment. Deze onderwerpen hebben mijn interesse en daarom heb ik gemotiveerd kunnen onderzoeken wat deze termen voor Organisatie X betekenen en hoe ze toepasbaar zijn. Een goed onderzoek komt echter niet tot stand zonder goede literatuur, een goede planning en een heldere structuur. Een boek dat veel handvatten heeft gegeven is 'Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand' van Hemminga, Roest en Waasdorp (2012). Ook heeft het boek 'Wat is Onderzoek?' van Verhoeven (2010) mij nuttige informatie gegeven over het doen van onderzoek en het opstellen van een onderzoeksrapport.

Voor het onderzoek heb ik hulp gehad van verschillende partijen. Langs deze weg wil ik alle medewerkers en de directeuren die ik heb mogen interviewen bedanken voor hun tijd. Daarnaast wil ik directeur Anoniem van Organisatie X en docent Joep Nieuwesteeg van de Hogeschool Leiden hartelijk danken voor de goede begeleiding die ze mij hebben geboden tijdens het onderzoek.

Tot slot wens ik u veel plezier toe met het lezen van dit onderzoeksrapport en wil ik u hartelijk danken voor de interesse in mijn onderzoek.

Anoniem
Leiden, februari 2015

Samenvatting

Aanleiding

Organisatie X is een groeiende dienstverlener op het gebied van Y. Zij detacheert haar medewerkers, die de functie van Medewerker Organisatie X vervullen, tijdelijk bij diverse organisaties om daar te helpen met het oplossen van problemen op het gebied van Y. Op dit moment heeft Organisatie X Y aantal Medewerkers Organisatie X in dienst. Om verder te kunnen groeien en meer omzet te kunnen realiseren, wil Organisatie X eind 2015 Y aantal Medewerkers Organisatie X in dienst hebben. Daarnaast wil Organisatie X in 2016 Y aantal Medewerkers Organisatie X en in 2017 Y aantal Medewerkers Organisatie X werven. Dit is een uitdagende doelstelling, omdat Organisatie X een strenge selectieprocedure heeft en er op dit moment weinig wordt gesolliciteerd door geschikte kandidaten voor de vacature van Medewerker Organisatie X (Anoniem, persoonlijke communicatie, 1 september 2014). Organisatie X heeft echter behoefte aan voldoende geschikte sollicitanten op korte en middellange termijn, zodat voldaan kan worden aan de recruitment doelstellingen. Hiervoor zullen potentiële medewerkers Organisatie X bereikt en geïnteresseerd moeten worden voor een dienstverband bij Organisatie X. Daarom is de volgende vraagstelling geformuleerd:

- Op welke wijze kan Organisatie X potentiële medewerkers Organisatie X bereiken en interesseren voor een dienstverband bij Organisatie X als Medewerker Organisatie X op korte en middellange termijn?

Theoretisch kader

Belangrijke onderwerpen binnen het onderzoek zijn arbeidsmarktcommunicatie, wervingsmiddelen, Employee Relationship Management (ERM) en employer branding. Als definitie van arbeidsmarktcommunicatie is voor dit onderzoek gekozen om de definitie van Hemminga (2010) aan te vullen met informatie van Rigter (2004) over succesvolle communicatie. Dit heeft geleid tot de volgende definitie:

Arbeidsmarktcommunicatie is de structurele communicatie die de zender (werkgever) in een duidelijke boodschap overbrengt aan de ontvanger (interne en externe arbeidsmarktdoelgroepen) voor het aantrekken van nieuwe medewerkers, maar ook het besteden van tijd en aandacht aan de (oud-)medewerkers van de organisatie en het verbeteren van de positionering van de organisatie als werkgever (Hemminga, Roest & Waasdorp, 2012; Rigter, 2004).

Arbeidsmarktcommunicatie op korte termijn heeft als doel het werven van nieuwe medewerkers (Hemminga, 2010). Er kunnen diverse wervingsmethoden worden ingezet om aan dit doel te voldoen (InfoNu, 2007). Een veelvoorkomende methode is het uitzetten van een personeelsadvertentie, die zowel intern als extern gericht kan worden gericht (InfoNu, 2007). Volgens MKB Servicedesk (n.d.) is het uitzetten van een personeelsadvertentie in gedrukte media, zoals landelijke dagbladen en vakbladen, de meest gebruikte wervingsmethode. Verder zijn er nog andere veelgebruikte wervingsmethoden, zoals het plaatsen van vacatures op vacaturesites en het bewaren van open sollicitaties, waar mogelijk kandidaten bij zitten die geschikt zijn voor het vervullen van een (toekomstige) vacature (MKB Servicedesk, n.d.). Er kunnen ook wervingsbureaus worden ingeschakeld, die de werving voor een organisatie verzorgen. Daarnaast kan het eigen netwerk van een organisatie worden aangewend. Een ander middel dat steeds meer gebruikt wordt voor wervingsdoeleinden zijn social media. Het is een snelle methode voor het voeren van interne en externe arbeidsmarktcommunicatie (Waardenburg, 2012). De meest gebruikte social media voor wervingsdoeleinden zijn Facebook, Twitter en LinkedIn, waarvan laatstgenoemde voor het voeren van arbeidsmarktcommunicatie zeer populair is (Recruiting Roundtable Nederland, 2013).

Voor employer branding is gebruik gemaakt van de definitie van Hemminga, Roest en Waasdorp (2012): "Het verkrijgen en behouden van een positieve en bij voorkeur unieke positie als werkgever in de mindset van huidige en potentiële medewerkers en hun beïnvloeders op basis van de identiteit van de werkgever" (Hemminga, Roest & Waasdorp, p. 27, 2012).

In de definitie worden vier raakvlakken genoemd, namelijk: 1) unieke positionering als werkgever in de mindset van huidige en potentiële werknemers; 2) de huidige en potentiële medewerkers zelf en hun beïnvloeders; 3) de identiteit; 4) het verkrijgen en behouden van de speciale positie in de mindset van de huidige en potentiële medewerkers (Hemminga, Roest & Waasdorp, 2012). Employer branding is volgens Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) een continu proces van het verwerven van een unieke positie als werkgever en deze behouden. Naast de externe communicatie richting potentiële medewerkers, is ook de interne communicatie naar medewerkers belangrijk. Zij vormen de identiteit van een organisatie en zijn belangrijk in het beeld dat zij kunnen schetsen bij mogelijk toekomstige medewerkers.

Volgens Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) hebben employer branding en ERM als doel het vergemakkelijken van de personeelswerving (korte termijn werving). Volgens Richards (n.d.) is Employee Relationship Management het proces om het contact tussen werkgever en werknemers te onderhouden. Volgens Nr29 (2010) zijn er vier partijen betrokken bij ERM: huidige-, potentiële-, oud-medewerkers en hun beïnvloeders. In de vorm van referral recruitment kunnen huidige medewerkers bijdragen aan de recruitment doelstellingen (Hemminga, 2010). Door contact te houden met potentiële medewerkers, kunnen zij in een later stadium gaan werken voor de organisatie. Oud-medewerkers kunnen terugkeren bij de organisatie. Tot slot kunnen beïnvloeders invloed hebben op de keuze van oud-medewerkers en potentiële medewerkers om (weer) voor de organisatie te gaan werken. Het doel van ERM is de relatie tussen werkgever en deze partijen te optimaliseren, zodat ze kunnen bijdragen aan de personeelswerving (Nr29, 2010).

Een sterk employer brand kan dus bijdragen aan het succesvol werven van medewerkers op korte en middellange termijn. Backhaus en Tikoo (2004) zien employer branding als het creëren van een unieke en herkenbaar werkgeversimago. Hiervoor zal volgens hen een 'employer branding value position' (EVP) moeten worden opgesteld. Dit is een boodschap waarin de waarden van de organisatie worden verkondigd. Deze boodschap dient te passen bij de organisatiecultuur en intern en extern gecommuniceerd te worden. Hierdoor kan een employer brand ontwikkeld worden om de interesse op te wekken van externen die mogelijk in de toekomst voor de organisatie willen werken. Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) hebben een stappenplan opgesteld voor het werken aan een employer brand. Er wordt een fundament gevormd en verschillende groepen medewerkers worden hierbij betrokken.

Methodiek

Er zijn diverse onderzoeksmethoden ingezet om te onderzoeken hoe Organisatie X potentiële medewerkers Organisatie X kan bereiken op korte en middellange termijn. Middels deskresearch is onderzocht welke wervingsmiddelen effectief zijn om toe te kunnen passen op de korte termijn. Ook zijn resultaten van onderzoeken gebruikt die uitgewezen hebben wat potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden aan werkgevers en wanneer een werkgever aantrekkelijk is. Ook is duidelijk geworden wat redenen zijn voor een medewerker vakgebied Y om te zoeken naar een nieuwe werkgever of een werkgever juist trouw te blijven. Ten slotte wordt bekend welke factoren volgens potentiële medewerkers Organisatie X het imago van een werkgever bepalen.

Om erachter te komen wat Medewerkers Organisatie X van Organisatie X motiveert, kenmerkt en kan onderscheiden, zijn interviews afgenomen met echt Medewerkers Organisatie X van Organisatie X. De steekproef is relatief groot, omdat bijna een derde van de populatie wordt geïnterviewd en er rekening is gehouden met een evenwichtige samenstelling van het aantal jaren dat de Medewerkers Organisatie

X in dienst zijn. Hierdoor is het mogelijk de onderzoeksresultaten variatie dekkend te generaliseren en resultaten weer te geven die van toepassing zijn op alle Medewerkers Organisatie X van Organisatie X. Ook is er onderzocht hoe tevreden medewerkers zijn over het werkgeverschap van Organisatie X, wat Organisatie X als werkgever goed doet en waar het zich kan ontwikkelen.

Ook de directeurs van Organisatie X zijn geïnterviewd. Hiervoor is een gestructureerd interview gebruikt (Verhoeven, 2010). Het doel van de interviews was om te achterhalen in hoeverre de directeurs op de hoogte waren van: 1) De factoren of redenen die potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden aan werkgevers; 2) De factoren die een werkgever aantrekkelijk maken; 3) De factoren die volgens potentiële medewerkers Organisatie X het imago van een werkgever beïnvloeden; 4) De wervingsmiddelen die het meest effectief zijn. Tevens is onderzocht of de directeurs op de hoogte zijn van de factoren die de Medewerkers Organisatie X motiveert om voor Organisatie X te werken en hoe zij zich volgens hen kunnen onderscheiden.

Dankzij deze onderzoeksmethoden is het Organisatie X duidelijk geworden hoe potentiële medewerkers Organisatie X bereikt en geïnteresseerd kunnen worden voor een nieuwe werkgever. Ook is het intern nu helder wat medewerkers belangrijk vinden aan Organisatie X en wat ze motiveert om voor de organisatie te werken. Er is daarnaast inzicht verkregen welke wervingsmiddelen voor Organisatie X effectief zijn. Ook is bekend in welke mate de directeurs op de hoogte zijn van factoren die potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden aan een werkgever en de factoren die een werkgever volgens hen aantrekkelijk maakt. Ten slotte is duidelijk geworden wat de Medewerkers Organisatie X van het werkgeverschap van Organisatie X vinden.

Resultaten

Voor het bereiken en interesseren van potentiële medewerkers Organisatie X op korte termijn, kunnen diverse wervingsmiddelen worden gebruikt. Uit onderzoek is gebleken dat kandidaten het meest effectief gevonden kunnen worden uit het eigen recruitment systeem, via uitzendbureaus, het social medium LinkedIn, het actief benaderen van kandidaten (sourcing) en advertenties in huis-aan-huis bladen. De directeurs verklaren echter dat uitzendbureaus geen werkbare optie zijn, omdat uitzendkrachten niet ingezet kunnen worden vanuit Organisatie X bij opdrachtgevers. Uit het eigen recruitment systeem verwachten de directeurs geen interessante kandidaten meer en huis-aan-huis bladen vinden zij achterhaald en hebben volgens hen geen grote toegevoegde waarde. LinkedIn wordt als belangrijk ervaren door werkgever en potentiële medewerkers Organisatie X om elkaar te vinden. Facebook en Twitter zijn twee andere grote social media, maar niet geschikt voor personeelswerving of het zoeken naar een baan. Deze social media hebben namelijk geen zakelijke uitstraling.

Uit deskresearch is gebleken dat potentiële medewerkers Organisatie X zouden wisselen van baan voor verbeterde primaire arbeidsvoorwaarden en bij onvoldoende uitdagend werk. Ook de werksfeer en een tekort aan doorgroeimogelijkheden zijn belangrijke redenen voor potentiële medewerkers Organisatie X om bij een andere organisatie te gaan werken. Een medewerker vakgebied Y blijft een werkgever daarentegen juist trouw als er uitdagende werkzaamheden en prettige collega's zijn en er een goede werk-privé balans is. Het imago van een werkgever wordt volgens potentiële medewerkers Organisatie X gebaseerd op goede primaire arbeidsvoorwaarden, hoge baanzekerheid en een goede balans tussen werk en vrije tijd.

De Medewerkers Organisatie X zijn tevreden over het werkgeverschap van Organisatie X. Ze vinden de kleinschaligheid fijn, evenals de onderlinge betrokkenheid en de uitstraling van de organisatie. Wel vindt ongeveer de helft van de Medewerkers Organisatie X de werkzaamheden niet uitdagend. Zij hadden verwacht sneller door te kunnen groeien en een opdracht te krijgen die inhoudelijk beter bij hun niveau past. Ze vinden Organisatie X als werkgever goed in het smeden van een hecht team,

vanwege de persoonlijke aandacht die ze voor Medewerkers Organisatie X hebben en de ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden die geboden worden. Ze geven aan dat er nog verbeteringsmogelijkheden zijn met betrekking tot de interne communicatie en de frequentie van het contact.

De Interim Professionals worden onder meer gemotiveerd door de onderlinge betrokkenheid, de opleidingsmogelijkheden en doelen van de organisatie waar medewerkers zich betrokken bij voelen. Ze denken daarnaast onderscheidend te zijn dankzij hun sociale vaardigheden, het hebben van een brede blik op vakgebied Y gerelateerde onderwerpen en de nieuwsgierigheid die zij tonen. Deze resultaten die uit extern en intern onderzoek zijn gebleken, waren niet altijd bekend bij de directeuren. Hoewel zij op de hoogte waren van de factoren die Medewerkers Organisatie X van Organisatie X motiveert en onderscheidend kan maken, was er minder bekend over de factoren die een werkgever aantrekkelijk maken voor potentiële medewerkers Organisatie X en wanneer zij een nieuwe werkgever willen zoeken of juist trouw willen blijven. De directeuren waren ook niet op de hoogte van de factoren waarop potentiële medewerkers Organisatie X het imago van een werkgever baseren.

Conclusies

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat arbeidsmarktcommunicatie een proces is, waarbij structureel communiceren naar interne en externe doelgroepen belangrijk is (Hemminga, Roest en Waasdorp, 2012). Het is belangrijk dat de boodschap van de werkgever (zender) op dezelfde manier wordt geïnterpreteerd door de interne en externe doelgroepen (ontvanger) voor succesvolle communicatie. (Rigter, 2004). Personeelswerving is het doel van arbeidsmarktcommunicatie op korte termijn (Hemminga, 2010). Een organisatie kan diverse wervingsmiddelen inzetten om personeel te werven. Op de middellange termijn is ERM het doel, wat betrekking heeft op het aangaan van relaties met (oud-)medewerkers en potentiële medewerkers en hun beïnvloeders. Dit leidt tot het makkelijker maken van de personeelswerving (Hemminga, 2010). Ook employer branding, het lange termijn doel van arbeidsmarktcommunicatie, leidt hiertoe. Voor succesvolle employer branding is het nodig om een boodschap te creëren waarin de unieke waarden van de organisatie worden gepresenteerd. De eigen medewerkers dienen achter deze boodschap te staan. De boodschap wordt vervolgens intern en extern gedeeld (Backhaus & Tikoo, 2004).

Uit de resultaten van de deskresearch kan geconcludeerd worden dat LinkedIn en generieke jobboards de meest effectieve wervingsmiddelen zijn. Vooral primaire arbeidsvoorwaarden en uitdaging in de functie zijn zeer belangrijk. Dit bepaalt of een medewerker vakgebied Y bij een werkgever blijft of op zoek gaat naar een nieuwe werkgever. Ook wordt dit meegenomen in het imago van een werkgever.

Uit de resultaten van het empirisch onderzoek kan geconcludeerd worden dat LinkedIn en sourcing, het actief benaderen van kandidaten, de meest effectieve wervingsmiddelen zijn voor Organisatie X. Daarnaast zien Medewerkers Organisatie X niet de primaire arbeidsvoorwaarden, maar ontwikkelingsmogelijkheden als zeer belangrijk. Dit is ook waarom ze tevreden zijn over het werkgeverschap van Organisatie X. De interne communicatie is daarentegen wel voor verbetering vatbaar. Ook is de match belangrijk tussen de directeuren en de interne en externe doelgroepen van de arbeidsmarkt. De directeuren zijn niet volledig op de hoogte van de waarden die potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden van een werkgever.

Eindconclusie

Al met al is duidelijk naar voren gekomen dat Organisatie X zichzelf op korte en middellange termijn kan helpen, door goed in te spelen op factoren die potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden aan een werkgever. Daarnaast kan er meer gebruik worden gemaakt van het netwerk dat de

organisatie heeft. Voor de middellange termijn kan worden gewerkt aan de interne en externe communicatie bij werkgever Organisatie X. Dit leidt tot een versterking van het employer brand en daarmee de lange termijn werving van Medewerkers Organisatie X.

Daarnaast dient er een boodschap te worden opgesteld over de unieke waarden van werkgever Organisatie X. Deze moet worden afgestemd op de factoren die externen belangrijk vinden. De boodschap behoort ook overeen te komen met de werkelijke situatie in de organisatie. De interne communicatie die verbeterd kan worden, heeft tevens een negatief effect op het employer brand. Als dit namelijk niet goed is geregeld, komt de boodschap niet aan bij de Medewerkers Organisatie X en daardoor kunnen zij het niet delen met bekenden.

Aanbevelingen

Organisatie X kan diverse concrete acties uitzetten om potentiële medewerkers Organisatie X beter te bereiken en te interesseren. Ook zijn er vervolgonderzoeken mogelijk waarmee Organisatie X een nog duidelijker beeld krijgt over de sterkte van haar recruitment activiteiten en het employer brand. Hieronder zijn aanbevelingen weergegeven die verder zijn toegelicht in hoofdstuk 6.

Interesseren en bereiken van potentiële medewerkers Organisatie X op korte termijn - concrete acties

- Meer gebruik maken van het directe netwerk en deze inschakelen.
- Minder gebruik maken van generieke jobboards en vacaturebanken.

Vervolgonderzoeken

- Onderzoeken naar mogelijkheden om LinkedIn meer te gebruiken en te adverteren.
- Verder onderzoek naar wervingsmiddelen en hun effectiviteit om te zorgen voor een juiste mix die Organisatie X kan gebruiken voor haar recruitment.
- Effectiviteit van communicatie meten en verbeteren.

Interesseren en bereiken van potentiële medewerkers Organisatie X op lange termijn - concrete acties

- Relatie tussen werknemer en werkgever verbeteren.
- Netwerk opbouwen en onderhouden met potentiële medewerkers, oud-medewerkers en hun beïnvloeders.
- Ontwikkelen van een boodschap waarin de waarden van de organisatie worden vertegenwoordigd. Deze dient concreet en sterk te zijn en vervolgens intern en extern gecommuniceerd te worden.
- Formeren van een werkgroep 'employer branding' die regelmatig bij elkaar komt om te overleggen en acties uit te zetten om het employer brand te ontwikkelen.

Vervolgonderzoek

- Nader onderzoek naar onderscheidende kenmerken van werkgever Organisatie X met betrekking tot organisatiecultuur en identiteit.
- De sterkte van het externe employer brand onderzoeken. Als deze bekend is, kan Organisatie X een strategie opstellen om het huidige employer brand te versterken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave	8
1. Inleiding	10
1.1 Organisatie X	10
1.2 Huidige situatie.....	10
1.3 Aanleiding.....	11
1.4 Het probleem	11
1.5 Centrale vraagstelling en deelvragen	12
1.6 Doelstelling.....	13
1.7 Doelgroep	13
1.8 Relevantie en bruikbaarheid	13
1.9 Onderzoeksverantwoording.....	14
1.10 Leeswijzer	14
2. Theoretisch kader.....	15
2.1 Wat is arbeidsmarktcommunicatie?	15
2.2 Wervingsmiddelen	18
2.3 Wat is Employee Relationship Management?	21
2.4 Wat is employer branding?	22
2.5 Wat is het doel van employer branding?	24
2.6 Hoe wordt een employer brand ontwikkeld?	25
3. Methodologie	26
3.1 Doelgroep 'Medewerkers Organisatie X'	27
3.2 Methodiek Medewerkers Organisatie X	27
3.3 Doelgroep directie.....	29
3.4 Methodiek directie	29
3.5 Doelgroep potentiële medewerkers Organisatie X.....	30
3.6 Methodiek 'potentiële medewerkers Organisatie X'	31
3.7 Uitwerking resultaten.....	32
4. Resultaten.....	33
4.1 Deskresearch	33

4.2 Empirisch onderzoek – werkgever Organisatie X.....	37
4.3 Motivatie	40
4.4 Profiel Medewerker Organisatie X	41
4.5 Arbeidsmarkt	42
4.6 Empirisch onderzoek - directeuren	45
5. Conclusie	47
6. Aanbevelingen.....	51
7. Discussie	54
8. Literatuurlijst	57
Bijlage I: Resultaten onderzoek effectieve wervingsmethoden.....	60
Bijlage II Interviews Medewerkers Organisatie X.....	64
Interview vragen Medewerkers Organisatie X.....	65
Hiërarchie codes.....	66
Diagram Codering.....	71
Bijlage III Interviews Directeuren	76
Interview vragen directeuren.....	77
Vergelijkingstabel codering	79

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding voor het onderzoek gegeven en de achtergrond geschetst. Allereerst wordt de organisatie Organisatie X beschreven en de situatie waarin zij zich bevindt. Daarna volgt de probleemformulering. Hierna is in de leeswijzer de structuur en opbouw van het onderzoeksrapport toegelicht. Er is tot slot een toelichting waarom is gekozen voor deze indeling en welke informatie in de hoofdstukken te vinden is.

1.1 Organisatie X

Organisatie X is een kleinschalige zakelijke dienstverlener die organisaties helpt met problemen op het gebied van Y. In de basis is Organisatie X een financiële detacheerder die medewerkers inzet bij haar klanten in een tijdelijke financiële functie. Organisatie X biedt diverse diensten aan om organisaties op lange termijn optimaal te laten werken. In samenwerking met specialisten consulteert Organisatie X in een aantal niches binnen het vakgebied van Y (Organisatie X, n.d.).

Op 1 september 2014 werkten er in totaal Y aantal medewerkers bij Organisatie X. Van deze groep zijn er Y aantal medewerkers tijdelijk gedetacheerd bij organisaties uit het klantenbestand. Zij verrichten opdrachten op het gebied van Y en worden in de rest van het onderzoek 'Medewerkers Organisatie X' genoemd. Het hoofdkantoor van Organisatie X is gevestigd in Plaats Y. Hier zijn de overige vijf medewerkers en twee directeurs werkzaam. Er wordt gewerkt aan het beheren en uitbreiden van klantenrelaties. Daarnaast werft Organisatie X nieuwe medewerkers om te detacheren aan klantenrelaties. Naast de 24 Medewerkers Organisatie X, werkt Organisatie X samen met ZZP'ers en specialisten. Zij helpen organisaties bij problemen op het gebied van Y. Zij vervullen projecten of geven consults om deze organisaties te helpen (Anoniem, persoonlijke communicatie, 19 mei 2014).

1.2 Huidige situatie

Momenteel investeert Organisatie X in het uitbreiden van het klantenbestand. Er worden nieuwe contacten gelegd tussen Organisatie X en organisaties. De verwachting is dat Organisatie X meer projecten kan gaan invullen. Zoals eerder beschreven, zijn er op 1 september 2014 Y aantal Medewerkers Organisatie X in dienst. Zodra het aantal projecten toeneemt, zullen er echter meer Medewerkers Organisatie X nodig zijn om het uitgebreide klantenbestand te bedienen. (Anoniem, persoonlijke communicatie, 19 mei 2014).

Organisatie X wil daarom de komende jaren structureel Medewerkers Organisatie X aantrekken. Zij vormen namelijk een groot deel van de dienstverlening en zijn belangrijk om de toenemende projecten te gaan vullen. Organisatie X is specifiek op zoek naar talenten met enkele jaren relevante stage- of werkervaring (Junior Medewerkers Organisatie X) en naar gevorderde medewerkers met minimaal drie jaar relevante werkervaring (Medior Medewerkers Organisatie X). Deze medewerkers zullen in de rest van het onderzoek 'potentiële medewerkers Organisatie X' worden genoemd. Om in contact te komen met deze professionals, wordt er gezocht via social media, zoals LinkedIn en diverse vacaturebanken. Geschikte kandidaten worden benaderd om bij Organisatie X aan de slag te gaan als Medewerker Organisatie X. Bij interesse van de kandidaat, wordt er een kennismakingsgesprek ingepland en de selectieprocedure in werking gezet. Organisatie X heeft voor de functies van Junior Medewerker Organisatie X en Medior Medewerker Organisatie X een vacature geplaatst op de website. Dit levert tot op heden echter te weinig geschikte sollicitanten op. Organisatie X is zich bewust van het lage aantal geschikte potentiële medewerkers Organisatie X dat solliciteert voor de vacature van Junior of Medior Medewerker Organisatie X. Dat blijkt uit het aantal sollicitaties dat in de periode september 2013 t/m mei 2014 is teruggelopen (Anoniem, persoonlijke communicatie, 19 mei 2014).

Op dit moment wordt er in beperkte mate aandacht besteed aan het extern communiceren van de vacatures. Organisatie X weet niet hoe zij de talenten kan bereiken en interesseren voor een dienstverband als Medewerker Organisatie X. Met de toenemende vraag naar professionals, is het nodig om deze talenten te kunnen bereiken en interesseren.

1.3 Aanleiding

Organisatie X is een groeiende onderneming die haar dienstverlening wil uitbreiden en vergroten. De Medewerkers Organisatie X die gedetacheerd worden, vormen de operationele kern van de organisatie. Zij zijn verantwoordelijk voor een groot deel van de omzet van Organisatie X, aangezien klanten voor hun werkzaamheden een uurtarief betalen (Anoniem, persoonlijke communicatie, 19 mei 2014).

Eind 2015 wil Organisatie X 41 Medewerkers Organisatie X in dienst hebben, zodat een grotere omzet kan worden gegenereerd. Dit is één van de doelstellingen van Organisatie X in 2015. Bij een groei van het aantal Medewerkers Organisatie X, zal ook het aantal gewerkte uren toenemen, waardoor er vervolgens meer omzet zal worden gegenereerd. Het betreft een uitdagende doelstelling, omdat Organisatie X 17 Medewerkers Organisatie X moet werven om de doelstelling te behalen. Daarnaast heeft Organisatie X een streng selectiebeleid en worden kandidaten uitgebreid getest voordat ze in aanmerking komen om als Medewerker Organisatie X aan de slag te gaan. Er zullen ten minste twee gesprekken volgen waarna beide directeurs overtuigd moeten zijn van de kwaliteiten van een kandidaat. Het assessment is de laatste stap die uitwijst of de kandidaat voldoende kennis heeft van het vakgebied Y en beschikt over de juiste competenties om op interim basis te werken (Anoniem, persoonlijke communicatie, 19 mei 2014).

Over het algemeen komen er weinig sollicitaties binnen voor de vacature die geplaatst is op de website. Organisatie X heeft behoefte aan meer sollicitanten, zodat voldaan kan worden aan haar recruitment doelstelling op korte en middellange termijn. Gezien de huidige stand van zaken, kan Organisatie X met het beperkt aantal sollicitaties niet voldoen aan de doelstelling om eind 2015 in totaal 41 Medewerkers Organisatie X in dienst te hebben (Anoniem, persoonlijke communicatie, 19 mei 2014).

1.4 Het probleem

Zoals hierboven beschreven komen er onvoldoende sollicitaties binnen om aan de recruitment doelstellingen (zie paragraaf 1.6 'Doelstelling') te voldoen. Het probleem is dat Organisatie X niet weet hoe zij Medewerkers Organisatie X kan bereiken en interesseren voor de functie van Medewerker Organisatie X op korte en middellange termijn. Arbeidsmarktcommunicatie is volgens Hemminga (2010) een instrument voor het bereiken en interesseren van potentiële medewerkers. Dit is het structureel communiceren naar interne en externe doelgroepen met als doel het werven van nieuwe medewerkers op korte termijn en het opbouwen en onderhouden van nieuwe contacten en potentiële medewerkers (Hemminga, 2010). Op de korte termijn is het wekken van interesse gericht op het bereiken van potentiële medewerkers Organisatie X en hen te overtuigen voor een dienstverband bij Organisatie X. Op de middellange termijn is het wekken van interesse gericht op het interesseren van potentiële medewerkers Organisatie X voor de werkgever Organisatie X, waardoor zij wellicht niet direct, maar wel in een later stadium kiezen voor een dienstverband bij Organisatie X. Daarnaast is onduidelijk op welke manier naar potentiële medewerkers Organisatie X gecommuniceerd kan worden om ze te overtuigen van een dienstverband bij Organisatie X als Medewerker Organisatie X. De probleemstelling luidt als volgt:

- Het is niet bekend hoe potentiële medewerkers Organisatie X kunnen worden bereikt en geïnteresseerd voor een dienstverband als Medewerker Organisatie X bij Organisatie X op korte en middellange termijn.

Bereiken en interesseren van potentiële medewerkers -
Anoniem

1.5 Centrale vraagstelling en deelvragen

Om de probleemstelling gericht te kunnen onderzoeken, is er een centrale vraagstelling opgesteld. Door deze vraag te beantwoorden, kan het probleem worden aangepakt. De centrale vraagstelling luidt:

- Op welke wijze kan Organisatie X potentiële medewerkers Organisatie X bereiken en interesseren voor een dienstverband bij Organisatie X als Medewerker Organisatie X op korte en middellange termijn?

Om de centrale vraagstelling te beantwoorden, is deze opgesplitst in een aantal delen die onderzocht moet worden. Hiervoor zijn enkele deelvragen opgesteld. Deze zijn weer gecategoriseerd in deelvragen die via literatuuronderzoek of interviews worden beantwoord. In hoofdstuk 4 wordt toegelicht welke methodes gebruikt worden voor het empirisch onderzoek.

Literatuuronderzoek

- Wat is arbeidsmarktcommunicatie gericht op korte termijn?
- Wat is arbeidsmarktcommunicatie gericht op middellange termijn?
- Hoe kan employer branding bijdragen aan de werving en selectie van een organisatie op korte en middellange termijn?
- Welke wervingsmiddelen kan een organisatie gebruiken?

Deskresearch

- Welke middelen zijn effectief voor de werving en selectie van potentiële medewerkers voor Organisatie X?
- Waarop baseert een medewerker vakgebied Y de keuze voor een werkgever?
- Welke factoren nemen potentiële medewerkers Organisatie X mee in het vormen van een imago van een werkgever?

Empirisch onderzoek

- Welke wervingsmiddelen kan Organisatie X gebruiken om op korte termijn Medewerkers Organisatie X aan te trekken?
- Op welke wijze kan Organisatie X zich aantrekkelijk maken als werkgever voor potentiële medewerkers Organisatie X?
- Welk effect heeft de interne organisatie van Organisatie X op het employer brand?
- Op welke wijze kan Organisatie X haar employer brand versterken?

Het bereiken en interesseren van potentiële medewerkers voor Organisatie X heeft uiteindelijk als doel om structureel Medewerkers Organisatie X te werven. In eerste instantie zal Organisatie X de potentiële medewerkers Organisatie X moeten bereiken. Daarna dient Organisatie X ze te interesseren voor een dienstverband als Medewerker Organisatie X. Op deze manier kunnen de Medewerkers Organisatie X geworven worden. Hiervoor dient Organisatie X arbeidsmarktcommunicatie in te zetten (Hemminga, 2010). Arbeidsmarktcommunicatie is het structureel communiceren naar interne en externe doelgroepen op de arbeidsmarkt met als doel het werven van personeel (Hemminga, 2010). Een van de doelen van arbeidsmarktcommunicatie is employer branding. Aangezien Organisatie X op dit moment onvoldoende kennis heeft van beide onderwerpen, zal de literatuur uitwijzen wat de onderwerpen inhouden. Daarnaast wordt er informatie gezocht over wervingsmiddelen die een organisatie kan gebruiken. Om een specifiek beeld te krijgen van potentiële medewerkers Organisatie X, worden resultaten gebruikt uit onderzoeken die informatie weergeven over potentiële medewerkers Organisatie X. Hierdoor wordt duidelijk waarom potentiële medewerkers Organisatie X wisselen van baan en voor een organisatie

kieszen. Organisatie X kan hierop inspelen door deze informatie te gebruiken om ze te interesseren voor een dienstverband als Medewerker Organisatie X. In het empirisch onderzoek wordt onderzocht of de Medewerkers Organisatie X tevreden zijn over het werkgeverschap van Organisatie X. Volgens Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) begint het bouwen van een employer brand namelijk bij de interne organisatie. Er dient een goede relatie te zijn tussen medewerkers en de werkgever voor een sterk employer brand. Het employer brand heeft weer indirect effect op het bereiken en interesseren van andere potentiële medewerkers Organisatie X.

1.6 Doelstelling

Organisatie X wil, zoals eerder genoemd, haar dienstverlening uitbreiden en vergroten om zich blijvend te kunnen onderscheiden. De opdracht tot dit onderzoek is gegeven met als doel een advies uit te brengen hoe Organisatie X haar recruitment kan verbeteren om op korte en middellange termijn Medewerkers Organisatie X aan te trekken. Organisatie X heeft op het gebied van recruitment een doel op korte en lange termijn. Het korte termijn doel luidt:

- Eind 2015 wil Organisatie X Y aantal Medewerkers Organisatie X in dienst hebben. Dit betekent dat er in de periode 1 september 2014 – 31 december 2015 minimaal Y aantal Medewerkers Organisatie X aangetrokken moeten worden. Zodra er sprake is van uitstroom, moet deze worden gecompenseerd door het aantrekken van evenveel Medewerkers Organisatie X (Anoniem, persoonlijke communicatie, 19 mei 2014).

Het middellange termijn doel luidt:

- Organisatie X wil in 2016 15 Medewerkers Organisatie X aantrekken en in 2017 33 Medewerkers Organisatie X aantrekken (Anoniem, persoonlijke communicatie, 6 januari 2015).

Tot slot luidt het doel van dit onderzoek als volgt: het geven van handvatten, waardoor Organisatie X op korte termijn en middellange termijn haar recruitment kan verbeteren.

1.7 Doelgroep

Zoals eerder vermeld, wil Organisatie X nieuwe Medewerkers Organisatie X bereiken om te gaan werken bij Organisatie X. Deze potentiële Medewerkers Organisatie X kunnen worden gevonden in de potentiële medewerkers Organisatie X. Dit zijn hoogopgeleiden die een HBO of WO diploma hebben in financiële richting en werken in een financiële functie of werkzoekend zijn. Er wordt deskresearch verricht naar deze externe potentiële medewerkers Organisatie X.

Een andere doelgroep is de Medewerkers Organisatie X die momenteel werken bij Organisatie X. Zij hebben een vast dienstverband en werken op tijdelijke basis bij verschillende organisaties. Voor deze interne doelgroep wordt empirisch onderzoek gedaan.

De methodes die hiervoor gebruikt worden en een uitgebreide beschrijving van de doelgroepen zijn te lezen in hoofdstuk 4.

1.8 Relevantie en bruikbaarheid

Het onderzoek zal voor Organisatie X een advies opleveren hoe zij potentiële medewerkers Organisatie X kan bereiken en interesseren voor een dienstverband bij Organisatie X op korte en middellange termijn. Door theoretische onderbouwing vanuit de literatuur wordt het duidelijk wat arbeidsmarktcommunicatie en employer branding is en hoe dit in de praktijk kan worden toegepast. De deskresearch levert specifieke informatie op, waardoor de doelgroep potentiële medewerkers Organisatie X kan worden bereikt. Dit wordt verklaard aan de hand van de resultaten uit eerdere onderzoeken. Het onderzoek is hierdoor relevant, omdat Organisatie X kennis kan genereren uit literatuur en resultaten uit eerdere onderzoeken die bijdragen aan het recruitment probleem.

Organisatie X kan deze kennis gebruiken om potentiële medewerkers Organisatie X te bereiken en te interesseren voor een dienstverband bij de organisatie als Medewerker Organisatie X. Hierdoor kan Organisatie X effectiever Medewerkers Organisatie X werven. Het empirisch onderzoek levert resultaten op over de directe doelgroepen die voor Organisatie X van belang zijn. Waar met behulp van deskresearch informatie is gevonden hoe Organisatie X de potentiële medewerkers Organisatie X kan bereiken, kan er nu specifiekere worden gekeken naar de identiteit van Organisatie X als werkgever. Als deze intern in orde is, kan er ook aan het externe employer brand worden gewerkt. Dit helpt indirect bij de personeelswerving. De onderzoeksresultaten helpen Organisatie X dus bij de verwezenlijking van haar doelstellingen.

1.9 Onderzoeksverantwoording

Het onderzoek richt zich op het bereiken en interesseren van potentiële medewerker van Organisatie Xs voor een dienstverband bij Organisatie X. Het literatuuronderzoek en empirisch onderzoek vullen elkaar aan. Het literatuuronderzoek geeft namelijk antwoord op de vraag hoe kandidaten bereikt kunnen worden. Daarnaast levert het empirisch onderzoek resultaten op waarmee in kaart wordt gebracht hoe Organisatie X extern moet communiceren om potentiële medewerkers Organisatie X te interesseren voor een dienstverband bij Organisatie X. Deze informatie wordt verzameld met behulp van interviews met Medewerkers Organisatie X. Daarnaast komt er duidelijkheid over de werkmotieven van Medewerkers Organisatie X, evenals de identiteit van werkgever Organisatie X. De keuze voor de methodiek en de gebruikte technieken worden uitgebreid verantwoord in hoofdstuk 4.

In het literatuuronderzoek wordt onderzocht welke middelen Organisatie X kan gebruiken ter ondersteuning van de arbeidsmarktcommunicatie en welke bijdragen ERM en employer branding kunnen hebben voor de personeelswerving. Arbeidsmarktcommunicatie heeft namelijk doelen op de korte, middellange en lange termijn (Hemminga, 2010). Het doel op de korte termijn is volgens Hemminga (2010) personeelswerving. Dit sluit aan bij de doelstelling van Organisatie X om op korte termijn Medewerker Organisatie X te interesseren en overtuigen voor een dienstverband bij Organisatie X. Het doel op de middellange termijn van arbeidsmarktcommunicatie is Employee Relationship Management (ERM). Dit is het onderhouden van de contacten met huidige en oud-medewerkers, maar ook met potentiële medewerkers (Hemminga, 2010). Dit is een proces dat niet direct zorgt voor het werven van nieuwe krachten, maar volgens Hemminga (2010) wel bijdraagt aan de personeelswerving op de middellange termijn. Dit sluit aan bij de doelstelling van Organisatie X om op middellange termijn Medewerkers Organisatie X aan te trekken en is dus relevant voor het onderzoek. Om deze reden wordt onderzocht op welke manier ERM een bijdrage kan leveren aan personeelswerving op middellange termijn. Op de lange termijn is employer branding een doel. Hoewel het onderwerp op zich geen doelstelling van het onderzoek is, wordt er toch onderzoek naar uitgevoerd. Employer branding kan volgens Hemminga (2010) namelijk een bijdrage leveren aan de personeelswerving. Daarom wordt onderzocht wat een employer brand is en hoe het kan worden ontwikkeld.

Het onderzoek leidt tot aanbevelingen voor Organisatie X om Medewerkers Organisatie X te bereiken en interesseren. Ook is het onderzoek een basis voor evt. vervolgonderzoeken voor andere Human Resource problematieken binnen Organisatie X.

1.10 Leeswijzer

Het rapport is opgebouwd uit acht hoofdstukken. In hoofdstuk 2 'Theoretisch kader' wordt ingegaan op de mogelijkheden voor Organisatie X om potentiële medewerkers Organisatie X te bereiken en te interesseren. Er wordt beschreven wat arbeidsmarktcommunicatie is en hoe dit kan worden toegepast. Daarnaast wordt ingegaan op employer branding en welke activiteiten een organisatie hiervoor kan toepassen. In hoofdstuk 3 'Methodologie' worden de gebruikte onderzoeksmethodes Bereiken en interesseren van potentiële medewerkers -

toegelicht die gebruikt worden voor het onderzoek. De keuzes die gemaakt zijn, worden beargumenteerd en verantwoord. Hierna volgen in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek, waarna in hoofdstuk 5 conclusies worden getrokken. In hoofdstuk 6 volgen er aanbevelingen en hoofdstuk 7 wordt afgesloten met een discussie, waarin kritisch het onderzoeksproces en de methodologie wordt geëvalueerd.

2. Theoretisch kader

Organisatie X wil structureel op korte en middellange termijn Medewerkers Organisatie X aantrekken. Er is echter onvoldoende informatie binnen de organisatie over de wijze waarop dit mogelijk gemaakt kan worden. In de literatuur is veel te vinden over de onderwerpen arbeidsmarktcommunicatie, wervingsmiddelen, Employee Relationship Management en employer branding. Deze onderwerpen zijn van belang voor dit onderzoek en zijn verbonden aan de deelvragen. In het theoretisch kader wordt gekozen welke literatuur gebruikt wordt om een uitgangspunt te hebben voor het onderzoek. Er zijn diverse bronnen gebruikt om deze literatuur te verzamelen, waaronder internet, wetenschappelijke artikelen en boeken.

2.1 Wat is arbeidsmarktcommunicatie?

Een definitie van arbeidsmarktcommunicatie is moeilijk weer te geven vanwege actuele veranderingen en vele theorieën. Er lijken overigens wel veel overeenkomsten te zitten in verschillende definities van arbeidsmarktcommunicatie. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op een definitie van arbeidsmarktcommunicatie.

Definitie arbeidsmarktcommunicatie

Er bestaan verschillende definities van arbeidsmarktcommunicatie opgesteld. Eén van de eerste auteurs die een definitie voor arbeidsmarktcommunicatie hebben opgesteld, zijn Thomas en Kleyn (in Hemminga, 2007). Zij definiëren arbeidsmarktcommunicatie als volgt:

“Arbeidsmarktcommunicatie is een managementinstrument dat door planmatige integratie en inzet van verschillende communicatiedisciplines de communicatie beheerst en bestuurt met potentieel personeel en met die personen en instellingen die voor de organisatie van belang zijn voor het aantrekken daarvan.” (Thomas en Kleyn, in Hemminga, 2007). Deze definitie is vrij breed en beschrijft arbeidsmarktcommunicatie als een instrument dat door het management structureel gebruikt dient te worden. De communicatie is vooral extern gericht, namelijk op de arbeidsmarkt of partijen die van belang zijn voor het aantrekken van talent. Het gaat om een planmatige aanpak, wat betekent dat er een beleid dient te zijn hoe arbeidsmarktcommunicatie kan worden ingezet.

Een andere definitie is geformuleerd door Verrijck (in Hemminga, 2007) en luidt als volgt: *“Het planmatig aanpakken van de wervingsbehoefte, gebaseerd op marktsegmentatie, marktkennis en positionering van de afzender.”* (Verrijck, in Hemminga, 2007). Deze definitie gaat wederom om een planmatige aanpak, wat weer leidt tot een beleid rondom arbeidsmarktcommunicatie. Wederom is er sprake van structurele communicatie naar de arbeidsmarkt, echter richt deze definitie zich meer op de personeelsbehoefte op korte termijn. Daarmee is de definitie niet breed georiënteerd.

Thomas en Kleyn (in Hemminga, 2007) bespreken in hun definitie dat arbeidsmarktcommunicatie niet direct gericht is op het vervullen van de wervingsbehoeften, maar het structureel communiceren naar potentiële medewerkers en personen en instellingen die ervoor zorgen dat personeel kan worden aangetrokken. Dit gaat niet alleen over het aantrekken op de korte termijn, maar is ook meer op de middellange termijn gericht. Daarmee is de definitie van Thomas en Kleyn (in Hemminga, 2007) breder georiënteerd.

Weer een andere definitie is opgesteld door Van Dalen (1999). Volgens haar is arbeidsmarktcommunicatie datgeen dat een organisatie communiceert naar de arbeidsmarkt

Bereiken en interesseren van potentiële medewerkers -
Anoniem

wanneer zij vraag heeft naar personeel en wat de organisatie qua functie(s) aanbiedt. Deze definitie is specifiek gericht op recruitment. Het gaat namelijk om communicatie wanneer er vraag is naar personeel. Het aanbod kan kenbaar gemaakt worden door te communiceren naar de arbeidsmarkt. Het gaat in dit geval ook meer om ad hoc communicatie zodra er een vacature is. Deze communicatie wordt niet uitgevoerd op een beleidsmatige manier en daardoor ontbreekt de structurele aanpak. Dit wordt echter wel benoemd in de definities die hiervoor zijn gegeven. Daarmee is de definitie van Van Dalen (1999) niet volledig ten opzichte van andere definities.

Al deze definities hebben gemeen dat arbeidscommunicatie bestaat uit communicatie richting de arbeidsmarkt, met als doel werving van nieuwe medewerkers. Employee Relationship Management komt er echter niet in terug, terwijl het een belangrijke doelstelling is van arbeidsmarktcommunicatie. Het belang van de interne organisatie wordt in de gegeven definities gemist. Dit is belangrijk, omdat eigen medewerkers en oud-medewerkers ambassadeurs zijn van de organisatie. Zij bepalen in grote mate de identiteit van de werkgever en hebben grote invloed op de arbeidsmarktcommunicatie en zo ook het employer brand. Zij kunnen van invloed zijn op het aantrekken van potentieel personeel, omdat ze een beeld van de werkgever creëren wat meespeelt in de keuze van de kandidaten die de organisatie aan zich wil binden. Daarnaast kunnen oud-medewerkers gaan werken bij de organisatie of als klant of leverancier verbonden blijven (Hemminga, 2007).

Hemminga (2010) heeft op basis van alle definities een nieuwe en meer volledige definitie ontworpen. Naast het structureel communiceren bij personeelsbehoeften, komen ook het employer brand en het Employee Relationship Management hierin terug. De definitie luidt: *“Structureel communiceren naar de interne- en externe arbeidsmarkt doelgroepen en hun beïnvloeders met als doel het werven van nieuwe medewerkers, het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk en/of het contact onderhouden met huidige potentiële en oud-medewerkers”* (Hemminga, 2010, p. 15).

Hemminga (2010) benoemt in zijn definitie dat arbeidsmarktcommunicatie geen activiteit is, maar een proces waar continu invulling aan gegeven moet worden. De structurele communicatie gaat richting de interne en externe doelgroep op de arbeidsmarkt. Met structurele communicatie wordt bedoeld dat arbeidsmarktcommunicatie niet het eenmalig uitzetten van een personeelsadvertentie is, maar dat er structureel aandacht gegeven wordt aan arbeidsmarktcommunicatie en dit een onderdeel is van de organisatie strategie op het gebied van werving en selectie. De interne doelgroep zijn de eigen medewerkers van de organisatie en de externe doelgroep richt zich op werkzoekenden die interessant zijn voor de organisatie. Ook richt de communicatie zich op de ‘beïnvloeders’, waarmee Hemminga (2010) doelt op de mensen in de omgeving van de externe doelgroep. Zij kunnen op positieve of negatieve wijze bijdragen aan het beeld dat iemand in de interne of externe doelgroep heeft. De communicatie richt zich voornamelijk op drie doelen op korte, middellange en lange termijn: 1) Het werven van nieuwe medewerkers op de korte termijn; 2) Het onderhouden van contact met huidige potentiële en oud-medewerkers op de middellange termijn; 3) Het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk is gericht op de lange termijn (Hemminga, 2010).

Hoewel Hemminga (2010) ingaat op het proces van arbeidsmarktcommunicatie en de doelen, blijft het onduidelijk hoe arbeidsmarktcommunicatie toegepast kan worden om tot deze doelen te komen. De definitie omvat een beschrijving die is gericht op het communiceren naar de arbeidsmarkt toe. Het is nog onduidelijk wat deze communicatie inhoudt en hoe dit succesvol toegepast kan worden om medewerkers aan te trekken op korte en middellange termijn. Volgens Rigger (2004) is communicatie het overbrengen van een boodschap van de ene persoon naar een ander persoon. Er zijn drie belangrijke onderdelen van communicatie: een persoon (zender) die iets overbrengt (boodschap) naar iemand anders (ontvanger).

Volgens Rigter (2004) is het grootste probleem van communicatie dat de boodschap door de zender en ontvanger anders geïnterpreteerd wordt en leidt tot miscommunicatie. Er is dan ook pas sprake van effectieve communicatie, als de zender en de ontvanger de boodschap op dezelfde manier interpreteren. De boodschap moet daarom heel duidelijk zijn en niet leiden tot miscommunicatie.

Binnen dit onderzoek heb ik ervoor gekozen om de definitie van Hemminga (2010) van arbeidsmarktcommunicatie aan te vullen met de informatie over (succesvolle) communicatie van Rigter (2004). De definitie van Hemminga (2010) is gekozen, omdat deze beschrijft dat arbeidsmarktcommunicatie een structureel proces is. Daarnaast heeft het niet alleen betrekking op het korte termijn doel personeelswerving, maar ook op (middel)lange termijn doelen. Daarmee is het de meest volledige definitie over arbeidsmarktcommunicatie. De definitie van Rigter (2004) is gekozen, omdat deze duidelijk omschrijft wat er belangrijk is om tot succesvolle communicatie te komen. Dit is een aanvulling op de definitie van Hemminga (2010), omdat deze niet ingaat op het communicatieve aspect van arbeidsmarktcommunicatie en wanneer dit succesvol is. De definities van Hemminga (2010) en Rigter (2004) leiden samen tot een volledige definitie die gebruikt zal worden in dit onderzoek. Deze definitie luidt:

Arbeidsmarktcommunicatie is de structurele communicatie die de zender (werkgever) in een duidelijke boodschap overbrengt aan de ontvanger (interne en externe arbeidsmarktdoelgroepen) voor het aantrekken van nieuwe medewerkers, maar ook het besteden van tijd en aandacht aan de (oud-)medewerkers van de organisatie en het verbeteren van de positionering van de organisatie als werkgever (Hemminga, Roest & Waasdorp, 2012; Rigter, 2004).

Doelen arbeidsmarktcommunicatie

Hemminga (2010) geeft drie doelen aan voor arbeidsmarktcommunicatie, gericht op de korte, middellange en lange termijn.

Korte termijn

De kortetermijndoelstelling van arbeidsmarktcommunicatie is: *“Het werven van nieuwe medewerkers”* (Hemminga, 2010, p. 14). Dit is een erg logisch en concreet doel als er wordt gecommuniceerd richting interne en externe doelgroepen. Om op korte termijn tot het werven van medewerkers te komen, dienen er recruitment activiteiten te worden ingezet.

Middellange termijn

De middellange termijn doelstelling van arbeidsmarktcommunicatie is:

“Employee relationship management, het opbouwen en onderhouden van contacten met huidige medewerkers, potentiële medewerkers en oud-medewerkers” (Hemminga, 2010, p.14). In eerste instantie is dit geen concreet doel wat een organisatie voor ogen kan hebben met arbeidsmarktcommunicatie. Met oog op het proces is het weliswaar een belangrijk doel, aangezien het wel degelijk bijdraagt aan het personeelsbestand van een organisatie op middellange termijn. Het doel richt zich op behoud van waardevolle huidige medewerkers en het aantrekken van nieuwe medewerkers, maar dan op middellange termijn. Contact met oud-medewerkers is belangrijk om de binding met het bedrijf te behouden. Zij kunnen, zoals eerder verteld, immers weer gaan werken bij het bedrijf of als klant of leverancier fungeren (Hemminga, 2007).

Lange termijn

Het lange termijn doel van arbeidsmarktcommunicatie is:

“Het verbeteren van het werkgeversmerk.” (Hemminga, 2010, p.14). Dit wordt ook wel aangeduid als ‘employer branding’ (Hemminga, 2010). Door het werkgeversmerk te verbeteren, hebben medewerkers een positief beeld bij een organisatie als werkgever met als doel dat zij sneller bereid zijn voor die organisatie te werken. Op lange termijn kan een organisatie zijn voordeel doen met

employer branding, doordat er een grotere kans bestaat dat beste talenten voor de desbetreffende organisatie willen werken.

Arbeidsmarktcommunicatie heeft verschillende doelen. Er is echter één algemeen doel dat voortvloeit uit het proces. Namelijk het structureel aantrekken van kwalitatief hoogwaardig personeel op korte, middellange en lange termijn. Een strategie die te veel gericht is op het snel aantrekken van medewerkers zonder oog voor de toekomst, voldoet niet aan het algemene doel. Op langere termijn is het belangrijk om niet alleen te kijken naar het aantrekken van nieuw personeel, maar ook het behoud van de grootste talenten. Hierdoor kan de kwaliteit van werknemers versterkt worden. Binnen dit onderzoek ligt de focus op de doelen van arbeidscommunicatie op korte en middellange termijn. Dit sluit namelijk aan bij het bereiken en interesseren van potentiële medewerkers Organisatie X op korte en middellange termijn.

Volgens Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) is personeelswerving in de meeste gevallen de belangrijkste doelstelling van arbeidsmarktcommunicatie. Employer Relationship Management en employer branding dragen hier indirect aan bij. Deze middelen maken de personeelswerving makkelijker en zijn dan ook indirecte doelstellingen van arbeidsmarktcommunicatie. Zo heeft employer branding indirect invloed op personeelswerving. Employer branding werkt namelijk twee kanten op. Zodra er een activiteit wordt ondernomen direct in de richting van personeelswerving, heeft dit eveneens invloed op het employer brand. Een recruitment site of een sollicitatiegesprek heeft bijvoorbeeld invloed op het beeld dat de directe doelgroep van een organisatie heeft. Dit kan versterkend of verzwakkend werken voor de sterkte van het employer brand.

2.2 Wervingsmiddelen

Zodra er kandidaten geworven dienen te worden, zijn er diverse wervingsmiddelen te gebruiken (InfoNu, 2007). In deze paragraaf worden diverse wervingsmiddelen opgesomd die worden gebruikt in het praktijkgerichte onderzoek.

Er worden verschillende middelen ingezet om op korte termijn medewerkers aan te trekken. Dit gebeurt zodra er een vacature is binnen een organisatie die ingevuld moet worden. Er wordt een functieprofiel gemaakt waarin de taken en verantwoordelijken van de functie staan. Ook de eisen waaraan de kandidaten dienen te voldoen, staan hierin beschreven. Vervolgens zijn er twee mogelijkheden om te werven: interne en externe werving (InfoNu, 2007). Interne werving is binnen de organisatie en externe werving is buiten de organisatie.

Interne werving heeft grote voordelen ten opzichte van externe werving. Een kandidaat die intern geworven wordt, is op de hoogte van missie, visie en doelstellingen van de organisatie en is al vertrouwd met de cultuur. Daarnaast is duidelijker wat het werkniveau is van de medewerker en is de inwerktijd hoogstwaarschijnlijk kleiner. Wanneer er echter geen kandidaat intern voor handen ligt, is het nodig om buiten de organisatie een kracht te werven (InfoNu, 2007).

Voor de arbeidsmarktcommunicatie is het dus belangrijk om zowel naar interne als de externe doelgroep te communiceren. Hiervoor zijn er verschillende communicatie instrumenten te gebruiken, waaronder het uitzetten een personeelsadvertentie (InfoNu, 2007).

Personeelsadvertentie

Wanneer er een functieprofiel is opgesteld, kan deze worden omgezet in een personeelsadvertentie. Hierin staat de functie beschreven, evenals de eisen waaraan de kandidaten moeten voldoen om in aanmerking te komen voor de functie. Met een personeelsadvertentie kan er worden gecommuniceerd naar externen, maar ook naar medewerkers binnen een bedrijf. Een veelgebruikte methode is om eerst een aantal weken intern te werven, alvorens er een externe kandidaat wordt

gezocht. De personeelsadvertentie zal eerst alleen intern gecommuniceerd worden. Als er geen geschikte kandidaat wordt gevonden, zal de vacature ook extern bekend worden gemaakt (InfoNu, 2007).

De personeelsadvertentie kan worden uitgezet in diverse gedrukte media en is de meest gebruikte wervingsmethode (MKB Servicedesk, n.d.). De advertentie kan onder meer worden ingezet in landelijke dagbladen, vakbladen, magazines en studentenbladen.

Referral recruitment

Eigen medewerkers, oud-medewerkers en relaties uit het sociale netwerk kunnen worden ingezet door een organisatie om medewerkers te werven. Deze manier van werven wordt referral recruitment genoemd (Hemminga, 2011). Door gebruik te maken van dit informele netwerk, kan de organisatie in contact komen met potentiële medewerkers.

Open sollicitaties

Het kan voorkomen dat een organisatie open sollicitaties ontvangt van kandidaten waar op dat moment geen beschikbare vacature voor is. Het is verstandig deze goed te bewaren, omdat het gaat om gemotiveerde kandidaten die op een later moment alsnog een vacature kunnen vervullen, zodra deze vrijkomt (MKB Servicedesk, n.d.).

Wervingsbureaus

Tevens bestaat de mogelijkheid om het wervingsproces uit te besteden aan een wervingsbureau. Zij kunnen personeel detacheren aan een organisatie of werven het personeel voor een organisatie. In het laatste geval wordt er een éénmalig bedrag betaald wanneer de geschikte kandidaat is gevonden en ook gaat werken voor de organisatie (MKB Servicedesk, n.d.).

Wervingsbureaus hebben een aantal voordelen. Het bespaart een organisatie veel tijd, aangezien het opstarten van het recruitment proces betekent dat er gezocht moet worden naar een geschikte kandidaat tussen de vele werkzoekenden. Ook zullen er veel sollicitaties moeten worden behandeld, waar vaak ook geen geschikte kandidaten tussen zitten. Wervingsbureaus hebben bovendien een uitgebreid netwerk van kwalitatief goede kandidaten en de kandidaten zijn al gescreend. De wervingsbureaus nemen namelijk contact op met oude werkgevers van de kandidaat om te testen of de kandidaat voldoet aan de gestelde eisen van de functie (Recruiting Agency, n.d.).

Internet

Het internet biedt diverse mogelijkheden om vacatures op te plaatsen. Deze kunnen op de website van de organisatie zelf worden geplaatst, maar ook op diverse vacaturebanken (MKB Servicedesk, n.d.). Op deze vacaturesites worden werkgevers en werkzoekenden samen gebracht. Werkgevers kunnen in sommige gevallen tegen betaling hun vacature plaatsen op een website waar vele vacatures staan. Er zijn verschillende sites waar vacatures op geplaatst kunnen worden. Er zijn sites waar een heel breed aanbod aan vacatures is, maar er zijn ook sites die zich specifiek richten op één vakgebied, zoals zorg, techniek of vakgebied Y (InfoNu, 2010). Werkzoekenden kunnen op deze sites zoeken naar vacatures die bij hun passen en hierop vervolgens solliciteren. Ook op carrièresites kunnen vacatures worden geplaatst. Hiernaast kunnen werkzoekenden hun curriculum vitae (cv) achterlaten op deze sites. Geïnteresseerde bedrijven of bemiddelaars kunnen contact opnemen met deze kandidaten als ze een vacature hebben die aansluit bij deze personen.

Eigen netwerk

Eveneens kunnen de juiste kandidaten via het eigen netwerk worden gevonden. Het kan voorkomen dat er vanuit het netwerk geschikte kandidaten zijn of bekende potentiële kandidaten kennen (MKB Servicedesk, n.d.)

Social media

Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van social media, zoals LinkedIn, Facebook en Twitter. Via deze media kan de vacature gedeeld worden, zodat deze uiteindelijk de juiste kandidaat bereikt (MKB Servicedesk, n.d.)

Social media zijn een relatief goedkope methode om snel te communiceren met de interne en externe doelgroep op de arbeidsmarkt. Het is een middel waarmee een organisatie makkelijk in contact kan komen met de kandidaten die zij zoekt (Waardenburg, 2012).

Maar wat zijn social media en waarom worden ze toegepast als kanalen van arbeidsmarktcommunicatie? *“Social media is een verzamelbegrip voor internet-toepassingen (platformen) waar de gebruikers informatie met elkaar delen op een gebruiksvriendelijke en vaak leuke wijze.”* (Social Media Succes, n.d.). Onder social media valt niet alleen tekstuele informatie, maar ook geluid en beeldmateriaal. Deze verschillende vormen van communicatie worden via diverse online kanalen gedeeld. Grote voorbeelden van internationale social media zijn Facebook, Twitter, YouTube, Google en Wikipedia. Een belangrijk aspect van de hiervoor genoemde media, is dat mensen er interactief mee om kunnen gaan. Alle informatie op social media wordt grotendeels verzorgd door mensen zelf. Wanneer informatie gericht is op de arbeidsmarkt, is er sprake van arbeidsmarktcommunicatie via social media. Doordat mensen steeds meer op social media zitten, wordt het ook meer toegepast als middel voor werving en selectie. De social media die hiervoor met name gebruikt worden zijn Facebook, Twitter en het zeer populaire LinkedIn. (Recruiting Roundtable Nederland, 2013).

LinkedIn

LinkedIn is een sociaal netwerk met een zakelijk karakter. Gebruikers van het sociale netwerk kunnen een profiel aanmaken waarin zij aangeven waar zij werken en gewerkt hebben. Net als bij andere social media, kunnen gebruikers connecties maken met mensen die zij kennen. Het profiel dat wordt aangemaakt, is vergelijkbaar met een digitaal cv (InfoNu, 2010).

LinkedIn heeft rond 2010 ongeveer 700.000 gebruikers en daarmee is het zeer interessant voor recruiters, ZZP'ers en werkzoekenden. Recruiters kunnen profielen zoeken die aansluiten bij de vacatures waarvoor zij kandidaten zoeken. Het gebruik van LinkedIn is in principe gratis, echter worden er tegen betaling meer rechten verleend. Hierdoor kunnen recruiters succesvol zoeken naar kandidaten die buiten hun eigen netwerk liggen en deze benaderen via de zogenaamde 'inmail'. Aan de andere kant kunnen ZZP'ers en werkzoekenden kenbaar maken dat zij op zoek zijn naar een baan en zichzelf in de markt presenteren (InfoNu, 2010).

Twitter

Twitter profileert zich als een sociaal netwerk waar gebruikers persoonlijke en zakelijke informatie kunnen delen. Een zogenaamde 'tweet' is een bericht die in principe uit maximaal 140 tekens bestaat, waardoor gebruikers vaak korte berichten sturen. Bij Twitter wordt gebruikt gemaakt van volgers. Zodra er een profiel is aangemaakt, kunnen er andere gebruikers gevolgd worden. Al het nieuws dat zij verspreiden, is dan voor de volger zichtbaar (InfoNu, 2011).

Aangezien er ook zakelijke berichten worden gedeeld, kan Twitter interessant zijn voor onder meer recruiters. Vacatures kunnen via dit social medium gedeeld worden en zo wordt het netwerk van de recruiter op de hoogte gesteld van de huidige vacatures.

Facebook

Een meer persoonlijk sociaal medium is Facebook. Via Facebook kan een netwerk worden opgebouwd van vrienden. Er kunnen berichten, foto's en video's worden gedeeld en hier kan weer door het opgebouwde netwerk op gereageerd worden (InfoNu, 2013). Er gebeurt op het gebied van

communicatie erg veel, hoewel het grootste gedeelte hiervan dus persoonlijk gericht is. Personeelsadvertenties kunnen echter worden gedeeld en daarmee kan het interessant zijn voor recruiters. Hiermee kunnen werkzoekenden worden getriggerd om te reageren op deze advertenties.

2.3 Wat is Employee Relationship Management?

Arbeidsmarktcommunicatie heeft betrekking op Employee Relationship Management (ERM). In deze paragraaf worden diverse definities van ERM beschreven en toegelicht. Daarnaast wordt de relatie tussen arbeidsmarktcommunicatie en ERM uitgelegd.

ERM is volgens arbeidsmarktcommunicatie bureau Nr29 (2010) een doelstelling van arbeidsmarktcommunicatie waar organisaties onterecht te weinig tijd en aandacht aan besteden. Op de middellange en lange termijn kan ERM veel geschikte kandidaten opleveren, terwijl de kosten lager zijn dan het werven van personeel op korte termijn of het versterken van het employer brand.

Er zijn wederom diverse definities opgesteld. Volgens het woordenboek over arbeidsmarktcommunicatie en recruitment Wervingswoorden (n.d.) heeft ERM de volgende definitie:

“ Een arbeidsmarktcommunicatiestrategie die erop gericht is om relaties met nieuwe, huidige én oud-medewerkers aan te gaan, te onderhouden en uit te bouwen op een wijze die waarde creëert voor zowel de organisatie als de medewerker. Is een van de drie arbeidsmarktcommunicatiedoelstellingen en het principe stamt af van CRM: customer relationship management. ” (Wervingswoorden, n.d.)

Deze definitie gaat in op het opbouwen van relaties met verschillende groepen die van belang kunnen zijn voor de organisatie. Dit zou toegevoegde waarde moeten creëren voor de organisatie en de medewerker. Het is echter onduidelijk wat deze waarde is voor de organisatie en de medewerker. Het is volgens Wervingswoorden (n.d.) inderdaad één van de drie doelstellingen van arbeidsmarktcommunicatie en is afgeleid van Customer Relationship Management (CRM). Volgens MKB Servicedesk (n.d.) is dat een werkwijze om het contact met de klant of relatie te optimaliseren. Daardoor kan een organisatie efficiënter werken. In het geval van ERM gaat het dus om het contact tussen de organisatie en de (oud-)medewerkers.

In de ogen van Richards (n.d.) is ERM iets dat verder rijkt dan alleen de contacten onderhouden tussen organisatie en werknemers voor het vergemakkelijken van de personeelswerving. Haar definitie luidt: *“Employee relationship management is a process that companies use to effectively manage all interactions with employees, ultimately to achieve the goals of the organization”*. (Richards, n.d.). Volgens Richards (n.d.) is ERM een proces dat wordt gebruikt om al het contact tussen medewerkers en organisaties te onderhouden, zodat voldaan kan worden aan de doelstellingen van de organisatie. Dit heeft niet alleen betrekking op het aantrekken en behouden van medewerkers. ERM heeft ook invloed op tevredenheid over de werkgever en de arbeidsproductiviteit. De definitie van ERM van Richards (n.d.) is het meest compleet en daardoor zal deze worden gebruikt voor het onderzoek.

ERM heeft toegevoegde waarde voor de middellange termijn werving. Volgens Nr29 (2010) zijn er vier groepen die hieraan kunnen bijdragen. Dit zijn potentiële medewerkers, huidige medewerkers, oud-medewerkers en de beïnvloeders. De potentiële medewerkers zijn kandidaten die wellicht nog niet direct geïnteresseerd zijn of nog niet interessant zijn voor een organisatie, maar dat in de toekomst wel kunnen zijn. Door contact met deze doelgroep te onderhouden, kunnen zij in de toekomst geworven worden. Huidige medewerkers kunnen, zoals eerder vermeld, in de vorm van referral recruitment worden ingezet om geschikte medewerkers voor te stellen. Hiervoor dient een goede relatie te zijn tussen de werknemers en werkgever. ERM kan hieraan bijdragen. Oud-

medewerkers kunnen terugkeren bij het goed onderhouden van de contacten. Ook heeft ERM invloed op beïnvloeders. Dit zijn mensen die niet direct zelf zullen werken voor de organisatie, maar wel invloed hebben op potentiële kandidaten die wellicht voor de organisatie willen werken.

Leight (n.d.) is van mening dat ERM een proces is, waarvan de effectiviteit moet worden gemeten en interventies moeten worden ingezet om dit te verbeteren. Net als een normale relatie moet de werkgever kunnen voldoen aan de wensen van de medewerkers. Eerst moet worden onderzocht wat deze wensen zijn en daarna kunnen er acties worden uitgezet om de relatie te versterken. Dit bestaat uit persoonlijke communicatie en diverse interne media, zoals intranet en de nieuwsbrief. Er dient gemeten te worden wat de effecten van de acties zijn. Wanneer deze niet tot verbetering leiden, is het belangrijk nieuwe acties uit te zetten.

2.4 Wat is employer branding?

Een belangrijk onderdeel van arbeidsmarktcommunicatie is employer branding. In de volgende paragraaf worden verschillende definities gegeven van employer branding. Allereerst wordt uitgelegd wat een 'brand' is en wat de connectie is met een employer brand. Daarna wordt de relatie tussen employer branding en personeelswerving weergegeven. Als laatste worden de doelen van employer branding in kaart gebracht en wordt weergegeven hoe een employer brand kan worden ontwikkeld.

De letterlijke vertaling van employer brand is 'werkgeversmerk'. Het betreft dus een merk dat een werkgever heeft. Kotler en Armstrong (in Learnmarketing, n.d.) definiëren een merk als een naam, term of symbool of een combinatie hiervan wat de organisatie achter het product of de dienst laat zien. Het merk heeft dus een commercieel belang en is extern gericht op de klanten van de organisatie.

Een merk kan op diverse wijze worden ingezet (Lemento, n.d.). Wanneer een product of dienst van een organisatie op de markt wordt gebracht, spreekt men van product branding. De organisatie die achter het product zit, kan echter ook in de markt worden gezet. In dit geval is er sprake van corporate branding. Naast deze vormen van 'branding', is er ook employer branding.

Er zijn veel verschillende visies op wat employer branding is en hoe het moet worden toegepast. De vraag die daarom het best gesteld kan worden is: wanneer is employer branding ontstaan en waarom?

Voor het eerst werd de term employer branding gebruikt in de jaren 90 van de vorige eeuw (Hemminga, Roest & Waasdorp, 2012). In 1996 was er een artikel gepubliceerd in het *Journal of Brand management* onder de titel 'The Employer Brand', geschreven door Ambler en Barrow (1996). Organisaties waren gewend te werken met een corporate merk en een product merk. Ambler en Barrow (1996) vonden dat organisaties ook moesten werken met een werkgeversmerk. De standaardtheorie die zij voor employer branding formuleerden is nog steeds van kracht en luidt: *"Het pakket van functionele, economische, psychologische voordelen, aangeboden door het dienstverband, geïdentificeerd door de werkgever"* (Ambler en Barrow, 1996, p.187).

De definitie van employer branding van Ambler en Barrow (1996) is behoorlijk wetenschappelijk en erg breed. Immers is het maar de vraag wat voor iemand functionele, economische en psychologische voordelen zijn om de ene werkgever boven de ander te verkiezen. Echter raakt het wel de kern van de later ontwikkelde definities.

In de loop der jaren is de term employer branding vele malen opnieuw gedefinieerd, mede door de grote technologische vooruitgang de laatste 20 jaar. Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) hebben een aantal definities van auteurs die hebben geschreven over employer branding naast elkaar gezet, waaronder de definitie van Sherry (in Hemminga, Roest & Waasdorp, 2012): *"Bouwende en blijvende 'employment'-proposities die aantrekkelijk en anders zijn"* (Sherry in Hemminga, Roest en Waasdorp,

2012, p. 26). Ook is gebruik gemaakt van de definitie van Berthon, Ewing en Hah (2005): *“Het creëren van een imago bij de potentiële arbeidsmarkt dat de organisatie, meer dan andere organisaties, een aantrekkelijke werkgever is”* (Berthon, Ewing en Hah, 2005, p. 153).

Daarnaast werd de definitie van Johnson en Roberts (2006) toegepast: *“Het verwoorden van de merkpositionering binnen het domein van recruiting en human resources”*. (Johnson en Roberts, 2006, p. 38).

Wat hoofdzakelijk opvalt, is dat andere auteurs vanuit de definitie van Ambler en Barrow (2006) andere definities creëren die meer extern gericht zijn. Dit komt terug in de definities van Sherry (in Hemminga, Roest en Waasdorp, 2012), Berthon (2005) en Johnson en Roberts (2006). Er wordt namelijk ook in beschreven dat employer branding het creëren van een positief werkgeversimago is. De definities zijn echter meer extern gericht, omdat in hun definities terugkomt dat een imago of merk gepositioneerd wordt in de arbeidsmarkt. De definities van Sherry (in Hemminga, Roest en Waasdorp, 2012), Berthon (2005) en Johnson en Roberts (2006) vertonen daarmee veel overeenkomsten. Johnson en Roberts (2006) geven daarnaast als enige aan dat employer branding binnen het domein van HRM en recruitment ligt en dat zij de taak hebben om een imago als werkgever op te bouwen.

Employer branding heeft in ieder geval veel raakvlakken met verschillende onderwerpen. Communicatie, de interne en externe organisatie en identiteit zijn belangrijk en komen in vrijwel alle definities voor. Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) hebben als basis van alle definities een klassieke definitie van employer branding opgesteld die concreet en actueel is: *“Het verkrijgen en behouden van een positieve en bij voorkeur unieke positie als werkgever in de mindset van huidige en potentiële medewerkers en hun beïnvloeders op basis van de identiteit van de werkgever”* (Hemminga, Roest en Waasdorp, 2012, p. 27).

Alle raakvlakken van employer branding worden benoemd in de definitie. Dit zijn er volgens Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) vier, namelijk:

- *“De unieke en positieve positie als werkgever in de mindset van huidige en potentiële werknemers”* (Hemminga, Roest en Waasdorp, 2012, p. 27).

Het gevoel dat (potentiële) werknemers bij een organisatie hebben, reikt verder dan hoe zij denken over de arbeidsomstandigheden. Mensen hebben een associatie bij een bedrijf. Dit is niet alleen gebaseerd op hoe zij denken dat het is om te werken voor de organisatie. Ook worden de producten en/of diensten meegenomen in het gevoel van (potentiële) medewerkers. Immers is er ook sprake van een product of dienst merk waarvoor een organisatie promotie maakt. Potentiële medewerkers nemen dit mee in hun oordeel. Positieve associaties met het product of de dienst van een organisatie, zijn versterkend voor het employer brand. Voorwaarde is dat de positieve associaties gebaseerd zijn op unieke waarden van het product of dienst van de organisatie. Anders is een organisatie niet onderscheidend ten opzichte van haar concurrenten.

- *“De huidige en potentiële medewerkers en hun beïnvloeders”* (Hemminga, Roest en Waasdorp, 2012, p. 28).

De interne organisatie speelt een grote rol bij het employer brand. De medewerkers van een organisatie zijn de identiteit van de organisatie. Hun gedachten over en ervaring met de organisatie zijn bepalend voor het beeld van potentiële medewerkers.

- *“Identiteit”* (Hemminga, Roest en Waasdorp, 2012, p. 28).

Goed werkgeverschap bestaat uit plezier, vertrouwen, waardering en trots die medewerkers beleven bij een organisatie. De gedachten van de medewerkers hierover, vormen de identiteit van de organisatie. Dit heeft betrekking op de werkelijke situatie van de werkgever betreffende goed

werkgeverschap. Het is van belang dat het gecommuniceerde overeenkomt met de werkelijkheid. De identiteit van de organisatie is van grote invloed op de sterkte van het employer brand.

- *“Het verkrijgen en behouden van de speciale positie in de mindset”* (Hemminga, Roest en Waasdorp, 2012, p. 29).

Employer branding is een thema dat gemanaged moet worden. Het is daarmee een continu proces dat ook doorgaat nadat het werkgeversmerk succesvol in de markt is gebracht. Een strategie opstellen is dus van groot belang. Wanneer de focus verloren gaat en andere organisaties zich wel bezig houden met het versterken van het employer brand, zal de verworven positie verloren gaan.

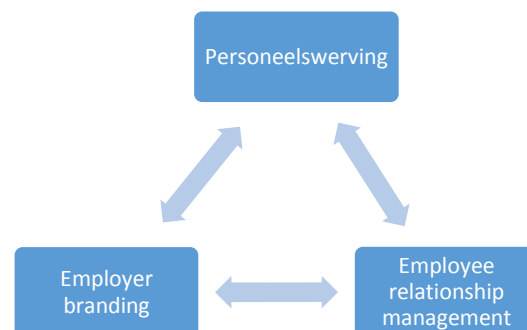
Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) kijken naast communicatie ook naar randvoorwaarden die belangrijk zijn voor employer branding. Zij geven aan dat alleen communicatie onvoldoende is. Volgens Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) moet er tevens gekeken worden naar de gevormde identiteit door medewerkers. Er is gekozen om deze definitie te gebruiken in het onderzoek, omdat deze definitie compleet is en actueel. De definitie is gecreëerd door verschillende opgestelde definities te gebruiken die in de loop der jaren zijn opgesteld over employer branding. Er wordt daarom gebruik gemaakt van kennis uit het verleden en dit wordt uitgebreid met kennis over employer branding uit recente onderzoeken. De definitie is daardoor goed toepasbaar en relevant voor dit onderzoek.

2.5 Wat is het doel van employer branding?

Volgens Moroko en Uncles (2009) is het doel van employer branding de juiste medewerkers bij elkaar krijgen om de normen en waarden van de organisatie te vertegenwoordigen. Dit helpt op zijn beurt weer om de beste mensen voor de organisatie aan te trekken die zorgen dat de organisatie zijn doelstellingen kan behalen. Mensen worden ook wel gezien als het ‘human capital’ van een organisatie. Door kwalitatief goede mensen aan te nemen en ze te betrekken bij de strategie, kan een bedrijf werken aan de lange termijn doelstellingen.

Lievens (2006) ziet employer branding als een instrument om de werkgeversidentiteit te versterken. Het doel is om werkgever en potentiële medewerkers met elkaar te verbinden, zodat deze laatste kunnen worden aangetrokken en behouden blijven. Dit wordt mogelijk gemaakt door een sterk werkgeversimago, omdat potentiële medewerkers eerder voor deze organisaties willen werken dan voor werkgevers met een zwak werkgeversimago.

Volgens Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) is employer branding een onderdeel van arbeidsmarktcommunicatie. De andere twee doelstellingen zijn, zoals eerder genoemd, Employer Relationship Management (ERM) en personeelswerving. Employer Branding is arbeidsmarktcommunicatie op de lange termijn gericht, maar het heeft het wel indirect invloed op ERM en voornamelijk op personeelswerving, zie figuur 2.1. Employer Branding is in de context van Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) dus zelf een doel. Zij menen echter dat employer branding ook zelf een uiteindelijk einddoel heeft en dat is: het makkelijker maken van de personeelswerving. Dit geldt overigens ook voor ERM. Hoewel employer branding en ERM dus invloed hebben op de personeelswerving, werkt dit ook andersom. Iedere activiteit op het gebied van personeelswerving, zoals het opstellen



Figuur 2.1. Relatie tussen personeelswerving, Employee Relationship Management en employer branding.

en verspreiden van een personeelsadvertentie, heeft indirect effect op employer branding.

Hemminga, Roest en Waasdorp (2012, p. 34)

Een personeelsadvertentie vertegenwoordigt immers het werkgeversmerk. Dit geldt ook voor de relatie tussen ERM en personeelswerving en de relatie tussen ERM en employer branding. Er is dus een match tussen employer branding en het aantrekken van medewerkers, zodat het relevant is voor het doel van het onderzoek.

2.6 Hoe wordt een employer brand ontwikkeld?

Het ontwikkelen van een employer brand wordt gezien als een proces. In de volgende alinea's is beschreven hoe een employer brand kan worden ontwikkeld.

Backhaus & Tikoo (2004) zien employer branding als het proces van het ontwikkelen van een herkenbare en unieke werkgeversidentiteit. Daardoor kan een organisatie met haar employer brand zich onderscheiden als werkgever. Het proces begint met het in kaart brengen en ontwikkelen van de 'employer branding value position' (EVP). Dit is datgene waar de organisatie voor staat en heeft verpakt in een boodschap.

Het concept beschrijft wat een organisatie te bieden heeft aan potentiële en huidige medewerkers. Deze EVP dient terug te komen in zowel de interne als externe communicatie. De EVP wordt extern gecommuniceerd richting de juiste doelgroep waar de organisatie zich op richt. Vervolgens dient de EVP extern maar ook intern in de markt te worden gezet.

Het is belangrijk dat naast het employer brand, ook het corporate brand en product brand verbonden met elkaar zijn. Toekomstige medewerkers zullen de werkgever namelijk niet alleen associëren met het employer brand, maar ook met het corporate en product brand. Door deze associaties krijgen potentiële medewerkers een beeld van de organisatie. Dit beeld kan positief of negatief zijn en bepaalt uiteindelijk hoe aantrekkelijk potentiële medewerkers een organisatie vinden. Het employer brand dient in lijn te liggen met de andere brands van een organisatie. Op die manier kan er invloed uitgeoefend worden op de associaties die potentiële medewerkers hebben bij de werkgever van de organisatie.

Deze associaties hebben vervolgens weer invloed op het beeld dat medewerkers hebben en daardoor kan een organisatie indirect potentiële medewerkers beïnvloeden.

De interne communicatie heeft effect door datgene te communiceren dat aansluit bij de organisatie identiteit en organisatiecultuur. Als de inhoud van de interne en externe communicatie in lijn is met de organisatiecultuur en er voldoende draagvlak binnen de organisatie is, heeft dit een positief effect op de 'employer brand loyalty'. De 'employer brand loyalty' is de toewijding die medewerkers hebben aan hun werkgever. Ook de organisatie identiteit heeft hierop een positief effect, als de organisatiecultuur aansluit bij de medewerkers zal de identiteit van de organisatie goed worden gedragen door medewerkers. Door de 'employer brand loyalty' zal de productiviteit toenemen en zijn medewerkers geneigd langer te blijven bij een organisatie. Ook de externe employer branding wordt positief beïnvloed, omdat de beleving van medewerkers een deel vormt van de EVP dat effect heeft op de externe employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004).

Voor de ontwikkeling van een employer brand is het volgens Backhaus en Tikoo (2004) dus van belang om een boodschap op te stellen die past bij de organisatiecultuur die de organisatie nastreeft en dit intern en extern te communiceren. In dit proces wordt rekening gehouden met de diverse brands die consistent moeten zijn. Op deze manier kan de werkgeversaantrekkelijkheid worden versterkt waardoor meer mensen geïnteresseerd worden om te werken voor de organisatie. Intern kan de loyaliteit toenemen, waardoor medewerkers langer blijven werken voor een organisatie. Daarnaast kan de arbeidsproductiviteit toenemen.

Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) hebben een stappenplan opgesteld om een employer brand te ontwikkelen. Dit begint met het leggen van een fundament. Dit bestaat uit een aantal randvoorwaarden en vormt de basis om duurzaam te bouwen aan het employer brand.

Als eerste begint het proces met het oprichten van een werkgroep employer branding. Hierin nemen medewerkers van HR, Recruitement en (Arbeidsmarkt)communicatie plaats. Bij grote organisaties kunnen ook evt. lijnmanagers aansluiten. De werkgroep bestaat uit twee tot maximaal zes leden en komt regelmatig bij elkaar om te overleggen en acties uit te zetten. Indien er meer leden bij betrokken willen worden, kan er eventueel een klankbord- of stuurgroep arbeidsmarktcommunicatie worden opgericht. De werkgroep kan dan zijn bevindingen en resultaten presenteren aan de klankbord- of stuurgroep. De tweede stap is het formuleren van interne en externe doelstellingen voor employer branding. Er zijn diverse doelstellingen voor employer branding. Het is belangrijk dat er prioriteiten worden gesteld welke doelstellingen het belangrijkste zijn voor de organisatie. In de derde stap wordt er een kleine coalitie gevormd uit medewerkers die de organisatie goed kennen. Zij zullen aansluiten bij de werkgroep. Het directie/management is een belangrijke partij om te betrekken in de kleine coalitie. Er kan echter ook worden gedacht aan lijnmanagers, teamleider, leden uit de eventuele opgerichte klankbord- of stuurgroep arbeidsmarktcommunicatie en betrokken medewerkers. Het is wenselijk om in de kleine coalitie medewerkers te hebben van diverse afdelingen en zowel leidinggevend als ondergeschikten. De kleine coalitie vertegenwoordigt immers de gehele organisatie voor de keuze van de positionering en het ontwikkelen van het employer brand.

Aangezien employer branding dus relevant is voor het onderzoek omdat het de personeelswerving op korte en middellange termijn versterkt, is de ontwikkeling hiervan belangrijk voor het doel van het onderzoek.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk is toegelicht wat er onderzocht is en er is nader ingegaan op de keuze voor de onderzoeksmethoden. De doelgroepen zijn uitgebreid beschreven en er is verklaard waarom zij belangrijk zijn voor het onderzoek. Daarna is de keuze van de onderzoeksmethodiek toegelicht en is er verantwoord hoe de methoden valide resultaten opleveren.

Onderzoek

Uit het theoretisch kader is gebleken dat de interne en externe organisatie een belangrijke rol speelt in het bereiken en interesseren van potentiële medewerkers Organisatie X op korte en middellange termijn. Arbeidsmarktcommunicatie is belangrijk en is op de korte termijn vooral gericht op personeelswerving (Hemminga, 2010). Er wordt daarom onderzocht wat voor Organisatie X effectieve wervingsmiddelen zijn om op korte termijn potentiële medewerkers Organisatie X te kunnen bereiken en te interesseren voor een dienstverband bij Organisatie X. Op de middellange termijn is het doel ERM en op de lange termijn employer branding (Hemminga, 2010). Zoals eerder verteld, vergemakkelijken ERM en employer branding de personeelswerving. Er is daarom onderzocht hoe Organisatie X beter gebruik kan maken van ERM voor het bereiken en interesseren van potentiële medewerkers Organisatie X op middellange termijn. Ook is onderzocht hoe Organisatie X zijn employer brand kan versterken om zichzelf als werkgever aantrekkelijk te maken en te zorgen dat de organisatie potentiële medewerkers Organisatie X beter kan bereiken en interesseren op lange termijn.

Kwantitatief of kwalitatief onderzoek

Er is grotendeels gekozen voor kwalitatief onderzoek. De keuze is gemaakt, omdat er wordt gezocht naar manieren om potentiële medewerkers Organisatie X te interesseren. Het is belangrijker om te weten hoe dit kan dan hoeveel mensen erover denken. Volgens Verhoeven (2010) is het gebruik van

kwalitatieve onderzoeksmethoden namelijk geschikt bij het verzamelen van gegevens waarbij waarde wordt gehecht aan de betekenis van respondenten. Het onderzoek geeft meer dan alleen cijfers, omdat die niet voldoende zijn om achter de motieven te komen van respondenten die belangrijk zijn voor het onderzoek. Het is belangrijk te weten welke motieven de Medewerkers Organisatie X van Organisatie X en de directeurs hebben, zodat Organisatie X beter gericht potentiële medewerkers Organisatie X kan gaan bereiken en interesseren. Aanvullend kwantitatief onderzoek maakt deel uit van de analyses. Het is belangrijk om voor de doelgroep potentiële medewerkers Organisatie X een uitspraak te kunnen doen op datgene wat zij belangrijk vinden aan een werkgever. Kwantitatief onderzoek leent zich hier het best voor, omdat deze methode heel precies is en goed aangeeft hoe potentiële medewerkers Organisatie X te bereiken en te interesseren zijn. Het levert daardoor zeer interessante informatie op die nuttig is voor het onderzoek. De doelgroep potentiële medewerkers Organisatie X is namelijk de groep die bereikt moet worden en geïnteresseerd, zodat potentiële medewerkers uit de doelgroep kunnen worden geworven voor Organisatie X.

3.1 Doelgroep 'Medewerkers Organisatie X'

In het onderzoek wordt een antwoord gezocht op de vraag hoe Organisatie X Medewerkers Organisatie X kan bereiken en interesseren voor een dienstverband bij Organisatie X op korte en lange termijn. Er wordt empirisch onderzoek verricht naar deze Medewerkers Organisatie X.

In de vacature omschrijving voor Medewerkers Organisatie X worden de kenmerken van de doelgroep beschreven. De Medewerkers Organisatie X van Organisatie X beschikken over specifieke Organisatie X kenmerken, die ze onderscheidend maken van andere potentiële medewerkers Organisatie X. De kenmerken vervullen dus een belangrijke rol in het onderzoek. Dit speelt een belangrijke rol in het imago, dat weer een onderdeel is van het employer brand (Hemminga, Roest en Waasdorp, 2012). Om een vakinhoudelijk beeld te schetsen van de Medewerker Organisatie X, is er gekeken naar de vacature en de praktijk situatie. Volgens de vacature heeft een Medewerker Organisatie X de volgende vakinhoudelijke kenmerken (Organisatie X, n.d.):

- HBO/WO diploma in richting Y
- Minimaal twee jaar relevante werkervaring
- Ervaring met het softwarepakket Y en andere systemen zijn een pre.

Medewerkers Organisatie X zijn dus hoogopgeleid en hebben al voordat ze bij Organisatie X werken relevante werkervaring. Daarnaast hebben ze in hun werkervaring al kennis met het financieel software systeem Y en wellicht ook andere softwarepakketten. In de praktijk wil de situatie nog wel eens verschillen. Er zijn Medewerkers Organisatie X die nog geen twee jaar werkervaring hadden toen ze zijn aangenomen. Ook is niet iedereen bekend met het boekhoudpakket Y.

Alle Medewerkers Organisatie X zijn wel in het bezit van een HBO/WO bachelor diploma in bedrijfseconomische of financiële richting. In bijlage II is een lijst toegevoegd met alle opleidingen in die richting volgens Qompas (n.d.).

3.2 Methodiek Medewerkers Organisatie X

Er is gekozen voor een kwalitatieve manier van onderzoek. Er wordt informatie verzameld over datgene wat Medewerkers Organisatie X van het werkgeverschap van Organisatie X vinden en in hoeverre ze hierover tevreden zijn. Ook wordt onderzocht wat de Medewerkers Organisatie X van Organisatie X motiveert en hoe zij zich kunnen onderscheiden. Dit heeft namelijk effect op de sterkte van het employer brand, wat weer invloed heeft op de personeelswerving. Daarnaast wordt er onderzocht hoe potentiële medewerkers Organisatie X zich oriënteren op de arbeidsmarkt. Deze informatie kan Organisatie X gebruiken om in kaart te brengen welke activiteiten ondernomen kunnen worden op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie op korte termijn. Dit draagt bij aan het bereiken en interesseren van potentiële medewerkers Organisatie X op korte termijn. Als laatste Bereiken en interesseren van potentiële medewerkers -

wordt onderzocht wat potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden aan werkgevers, wat een werkgever aantrekkelijk maakt en wat redenen zijn om te kiezen voor een nieuwe werkgever.

Er is gekozen voor een kwalitatieve manier van onderzoek, omdat er informatie wordt verzameld over de redenen waarom Medewerkers Organisatie X bij Organisatie X werken en wat ze vinden van het werkgeverschap van Organisatie X. Bij een kwantitatieve manier van onderzoeken wordt er geen antwoord gegeven op de vraag waarom Medewerkers Organisatie X iets vinden van het werkgeverschap en waarom ze door bepaalde factoren gemotiveerd worden.

Er worden interviews gehouden om deze informatie te verzamelen. Er is een vragenlijst opgesteld die wordt gebruikt bij de interviews. De vragen hebben betrekking op hoe de Medewerkers Organisatie X de werkgever Organisatie X beleven en hoe potentiële medewerkers Organisatie X zich oriënteren op de arbeidsmarkt. Ook wordt er gevraagd wat ze belangrijk en aantrekkelijk vinden aan een werkgever en waarom ze zouden kiezen voor een nieuwe werkgever. Uit hun beleving van Organisatie X als werkgever wordt een beeld gevormd dat invloed heeft op het employer brand en daarmee identiteit van de organisatie als werkgever. Dit is op zijn beurt weer van invloed op hoe effectief potentiële medewerkers Organisatie X geïnteresseerd kunnen worden in een dienstverband bij Organisatie X, omdat hierin de identiteit van de organisatie als werkgever een belangrijke rol speelt. Uit de vragen over potentiële medewerkers Organisatie X wordt een beeld gevormd over de manier waarop potentiële medewerkers Organisatie X een baan zoeken. Dit heeft effect op de manier waarop potentiële medewerkers Organisatie X kunnen worden bereikt en geïnteresseerd op korte termijn. De factoren die zij belangrijk vinden aan een werkgever, wat deze aantrekkelijk maakt of als ze uitgekeken zijn op de werkgever, geven een beeld dat invloed heeft op het employer brand. Zoals eerder verteld, heeft dat effect op hoe potentiële medewerkers Organisatie X geïnteresseerd kunnen worden voor een dienstverband bij Organisatie X. Aangezien bij elk interview steeds dezelfde vragen worden gesteld, zullen de resultaten goed te analyseren zijn. De interviews zijn half-gestructureerd. Daarom wordt er een vragenlijst gebruikt bij de interviews, maar de Medewerker Organisatie X heeft voldoende ruimte om zelf zijn of haar beleving in te brengen (Verhoeven, 2010). De interviews worden volledig uitgeschreven en daarna geanalyseerd. De interviews worden eerst gecodeerd om structuur aan te brengen. Bij het coderen worden bepaalde fragmenten uit interviews verzameld die op relevantie worden geselecteerd. Tussen deze fragmenten worden verbanden gelegd. Alle informatie wordt verwerkt in een diagram, zodat er een duidelijk overzicht is van de resultaten. Er wordt bepaald of de beantwoording van de vragen voldoende informatie heeft opgeleverd. Indien dat niet het geval is, worden de respondenten opnieuw gevraagd om een aantal vragen te beantwoorden. Dit is een iteratief proces dat doorgaat tot alle informatie verzameld is die nodig is (Verhoeven, 2010). Dit is de meest correcte methode, omdat hiermee op kritische wijze wordt gekeken naar de verzamelde data en alleen de meest geschikte data worden gebruikt. Nadat de fragmenten zijn geselecteerd en er gecodeerd is, is het duidelijk te zien of het voldoende informatie biedt. Het iteratief proces zorgt ervoor dat het onderzoek betrouwbaar is, omdat het onderzoek net zo lang door gaat tot alle benodigde informatie is verzameld. De uitgewerkte interviews van de Medewerkers Organisatie X en de codering hiervan zijn opgenomen in Bijlage III. Ook het diagram van de codering is in dezelfde bijlage weergegeven.

Steekproef Medewerkers Organisatie X

De betrouwbaarheid en validiteit komen volgens onderzoekers bij een kwalitatief onderzoek onder druk te staan (Verhoeven, 2010). Een onderzoek is betrouwbaar als de onderzoeksresultaten reproduceerbaar zijn bij herhaald onderzoek. De validiteit staat ook onder druk, omdat de generaliseerbaarheid van de resultaten naar de populatie minder is. Een kwalitatief onderzoek kost veel meer werk per respondent en bovendien zijn de resultaten niet cijfermatig. Verhoeven (2010) zelf meent dat de critici ongelijk hebben en dat op een andere wijze betrouwbaar en valide onderzoek kan worden gedaan.

De populatie voor dit deel van het onderzoek bestaat uit alle Medewerkers Organisatie X die in dienst zijn bij Organisatie X. Het personeelsbestand van Organisatie X is gedurende het onderzoek gewijzigd in aantal. Dit als een gevolg van instroom en uitstroom. Er kan bij het bepalen van de steekproef geen rekening worden gehouden met de wijzigingen, aangezien het bij het opstellen van de methodiek om een momentopname gaat. Daarom is er gekozen om alle Medewerkers Organisatie X op 1 september 2014 als uitgangspunt te nemen.

De resultaten kunnen verschillend zijn als er Medewerkers Organisatie X worden geïnterviewd die sinds kort in dienst zijn of al een aantal jaren. Degene die langer in dienst zijn, hebben meer van de organisatie kunnen zien en ervaren. Het beeld dat wordt gevormd kan daardoor anders zijn. Daarom is er gekozen voor een quota steekproef (Callaert, n.d.). De doelgroep is verdeeld in twee categorieën: 0-3 jaar werkzaam en 3-6 jaar werkzaam.

Als eerste is onder alle Medewerkers Organisatie X kenbaar gemaakt dat er respondenten gezocht werden voor de interviews. Dit heeft echter niet voldoende respondenten opgeleverd, waardoor er van beide doelgroepen willekeurig door de computer gekozen wie er worden benaderd voor het onderzoek. Zodra een benaderde Medewerker Organisatie X geen interview wilde geven, werd de eerstvolgende kandidaat uit de steekproef benaderd. Dit proces is doorgegaan tot er acht respondenten zijn gevonden, vier die 0 tot 3 jaar werkzaam zijn en vier die 3 tot 6 jaar werkzaam zijn.

De steekproef is relatief groot, aangezien een derde van de totale populatie geïnterviewd wordt. De Medewerkers Organisatie X die worden geïnterviewd zijn een wisselend aantal jaren in dienst en voldoen daarmee aan de belangrijkste kenmerken van de populatie. Er kan hierdoor worden gesteld dat de steekproef representatief is. De onderzoeksresultaten kunnen hierdoor variatiedekkend worden gegeneraliseerd (Smaling, 2009). Er is namelijk rekening gehouden met het aantal dienstjaren en hierdoor is het aannemelijker dat de resultaten naar de populatie generaliseerbaar zijn. Data en aantallen hebben geen toegevoegde waarde aan het onderzoek, want er wordt informatie verzameld over de beleving die Medewerkers Organisatie X hebben van Organisatie X als werkgever.

3.3 Doelgroep directie

De tweede doelgroep van het onderzoek is de directie van Organisatie X. De directie bestaat uit twee directeuren die eindverantwoordelijk zijn voor de resultaten van Organisatie X. Zij voeren het strategisch beleid en zijn direct leidinggevend over de Medewerkers Organisatie X en de medewerkers op kantoor. Ook voor deze doelgroep is empirisch onderzoek verricht.

3.4 Methodiek directie

Uit de theorie blijkt dat employer branding indirect kan bijdragen aan de personeelswerving (Hemminga, Roest en Waasdorp, 2012). Een belangrijke rol voor employer branding, is weggelegd bij de directie. Er zijn diverse factoren die belangrijk zijn voor het employer brand. Het is belangrijk dat de directeuren kennis hebben welke factoren van invloed zijn op het imago van Organisatie X als werkgever.

Daarnaast is het belangrijk dat de directeuren weten wat potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden aan een werkgever voor wie ze zouden willen werken, zodat deze op korte en middellange termijn geïnteresseerd gemaakt kunnen worden voor een dienstverband bij Organisatie X. Ook is de directie verantwoordelijk voor de personeelswerving op korte termijn en daarom wordt er onderzocht hoe zij op een effectieve manier wervingsmiddelen kan toepassen. De resultaten die hieruit volgen, worden vergeleken met de resultaten uit de deskresearch en de resultaten uit de interviews. Vervolgens kan er geconcludeerd worden hoe Organisatie X inspeelt op factoren die potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden aan een werkgever en hoe sterk het employer brand is. Ook kan er worden geconcludeerd hoe sterk de personeelswerving van Organisatie X op korte termijn is.

Bereiken en interesseren van potentiële medewerkers -
Anoniem

Er is wederom gekozen voor interviews om informatie te verzamelen. In dit geval zijn er gestructureerde interviews gehouden, waarin zeer specifieke vragen worden gesteld. Er is gevraagd naar factoren voor de diverse onderwerpen die belangrijk zijn voor ERM, employer branding en personeelswerving op korte termijn. De insteek voor interviews maakt het mogelijk een toelichting te vragen op de gekozen factoren en hierdoor zijn de redenen bekend geworden waarom de directeuren de factoren belangrijk vinden. Nadat de directeuren diverse factoren hadden benoemd, zijn die vergeleken met de resultaten uit de deskresearch en uit de interviews met de Medewerkers Organisatie X van Organisatie X. Dit is voorgelegd aan de directeuren. Daarna is er aan hen een verklaring gevraagd voor de verschillen. Het is hierdoor duidelijk geworden waarom de directie achter deze factoren staat.

Ook deze interviews zijn verbatim uitgetypt en geanalyseerd. De resultaten zijn onder elkaar gezet en gecodeerd om structuur aan te brengen. Vervolgens zijn de codes in een vergelijkingstabel gebruikt om daarmee een goed overzicht te hebben van de mate waarin de directeuren op de hoogte zijn van de meest effectieve wervingsmiddelen. Dit is belangrijk voor het bereiken en interesseren van potentiële medewerkers Organisatie X op korte termijn. Er zijn ook factoren en redenen van potentiële medewerkers Organisatie X die belangrijk zijn voor ERM, het employer brand en daarmee het bereiken en interesseren van potentiële medewerkers Organisatie X op (middel)lange termijn. In de vergelijkingstabel is ook zichtbaar gemaakt in hoeverre de directeuren hiervan op de hoogte zijn. Het laat zien in hoeverre de directeuren op de hoogte zijn van factoren waarmee de Medewerkers Organisatie X van Organisatie X zich kunnen onderscheiden en wat ze motiveert. Ook wordt helder weergegeven in hoeverre de directeuren op de hoogte zijn van de belangrijkste redenen van potentiële medewerkers Organisatie X om een werkgever te verlaten of trouw te blijven. Als laatste wordt duidelijk in hoeverre de directeuren op de hoogte zijn van de factoren waarop een medewerker vakgebied Y het imago van een organisatie baseert. De uitgewerkte interviews van de directeuren en de codering hiervan zijn evenals de vergelijkingstabel te vinden in Bijlage IV.

Steekproef directeuren

Beide directeuren zijn geïnterviewd en daarmee is de gehele populatie van de doelgroep onderzocht. Er is dus geen steekproef nodig, omdat het in dit geval mogelijk is de totale populatie te onderzoeken. Dit maakt het onderzoek betrouwbaar, omdat bij herhaling van het onderzoek door de kwalitatieve analyse dezelfde resultaten naar boven komen. Er hoeft niet gegeneraliseerd te worden, want de gehele populatie wordt geïnterviewd en daarmee zijn de resultaten valide.

Extern onderzoek

Voor het externe onderzoek is gekozen voor secundaire analyse en daarmee een kwantitatieve manier van onderzoek. Er is gebruik gemaakt van al bestaande data die uit eerdere onderzoeken zijn verzameld. Deze methode is geschikt om relevante informatie te verzamelen over wat potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden aan werkgevers en welke factoren zij meenemen in het vormen van een identiteit van een werkgever. Daarnaast is er informatie verzameld over de meest effectieve wervingsmethoden, de effectiefste methode voor employer branding en met welke social media de arbeidsmarkt het best benaderd kan worden. De doelgroep voor het externe onderzoek zijn de 'potentiële medewerkers Organisatie X'.

3.5 Doelgroep potentiële medewerkers Organisatie X

De derde doelgroep van het onderzoek zijn de 'potentiële medewerkers Organisatie X'. Deze doelgroep heeft veel overeenkomsten met de Medewerkers Organisatie X van Organisatie X. Zij zijn echter niet in dienst van Organisatie X. Het zijn in theorie wel kandidaten die in de toekomst kunnen werken als Medewerker Organisatie X bij Organisatie X. In paragraaf 3.1 is beschreven aan welke eisen Medewerkers Organisatie X moeten voldoen volgens de vacature (zie paragraaf 3.1). Het is niet mogelijk om deze eisen over te nemen voor de doelgroep potentiële medewerkers Organisatie X. Er

kan immers niet worden geselecteerd op geschikte Medewerkers Organisatie X, aangezien Organisatie X de kandidaten nog niet gesproken heeft. Iedereen die tot de doelgroep behoort, is echter in potentie op korte of middellange termijn een geschikte Medewerker Organisatie X voor Organisatie X. De doelgroep bestaat daarom uit mensen die een baan hebben in een financiële functie of er een ambiëren voor nu of in de toekomst. Zij beschikken over een HBO of WO diploma in financiële of economische richting of studeren daarvoor.

3.6 Methodiek 'potentiële medewerkers Organisatie X'

Voor de doelgroep 'potentiële medewerkers Organisatie X' is gekozen om een kwantitatief onderzoek te doen. Er is een secundaire analyse gedaan om informatie te verkrijgen. Er zijn data uit eerdere onderzoeken gebruikt en deze zijn opnieuw geanalyseerd om een uitspraak voor de volgende doelgroep te doen. De data zijn hiermee opnieuw gebruikt, maar om antwoord te geven op een andere vraag (Verhoeven, 2010). Deze methode wordt ook wel kwantitatief bureauonderzoek genoemd.

Er is gekozen voor deze manier, omdat er veel bruikbare data zijn waarmee kan worden onderzocht wat potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden aan werkgevers. Ook is duidelijk geworden welke factoren volgens potentiële medewerkers Organisatie X invloed hebben op het imago van een werkgever. Deze data zijn gehaald uit het 'Imago Onderzoek 2014' van Intermediair (2014). Daarnaast is uit bestaande data informatie verzameld over de factoren bij het maken van een keuze voor een werkgever. Deze informatie is wederom te vinden in het 'Imago Onderzoek 2014' van Intermediair (2014) en in het onderzoek 'Best Employers To Work For in Vakgebied Y 2012' van Ruigrok Netpanel (2012). Ook zijn er data verzameld voor de succesvolste wervingsmiddelen uit het onderzoek 'de Stand van Werven 2014' van Hemminga en Waasdorp (2014). De resultaten uit dit onderzoek zijn niet alleen van toepassing op potentiële medewerkers Organisatie X, maar op verschillende doelgroepen uit de arbeidsmarkt. Er is hiervoor gekozen, omdat er geen ander onderzoek is gevonden dat specifiek in gaat op de meest geschikte wervingsmiddelen om potentiële medewerkers Organisatie X te werven. Het onderzoek geeft echter goede informatie over de wervingsmiddelen die recruiters gebruiken om medewerkers te werven. Er is namelijk onderzoek gedaan naar verschillende wervingsmiddelen die voor diverse organisaties in verschillende branches te gebruiken zijn. Deze resultaten zijn ook toepasbaar om een beeld te vormen welke wervingsmiddelen effectief zijn om potentiële medewerkers Organisatie X te werven. Verder is er informatie ingewonnen over de effectiviteit voor het bereiken van de arbeidsmarkt via de drie populaire social media: LinkedIn, Facebook en Twitter. Zoals eerder genoemd, worden deze social media volgens Recruiting Roundtable Nederland (2013) het meest gebruikt voor de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Deze data zijn gehaald uit het onderzoek 'The 2012 Social Recruiting Activity Report' van Bullhorn Reach (2012). Ook dit onderzoek heeft niet alleen betrekking op de doelgroep potentiële medewerkers Organisatie X. De data voor dit onderzoek zijn gehaald uit de database van het gebruikersnetwerk van Bullhorn Reach (2012). Hierin zijn data gehaald van alle activiteiten van meer dan 35.000 recruiters van hun gebruik van de social media LinkedIn, Facebook en Twitter in 2011 (Bullhorn Reach, 2012). Het is hiermee op zo een grote schaal gemeten, dat het ook toepasbaar is voor het gebruik van de drie social media om potentiële medewerkers Organisatie X te werven.

In de keuze voor kwantitatief onderzoek is meegenomen dat de populatie van de potentiële medewerkers Organisatie X erg groot is. Hierdoor geeft kwalitatief onderzoek een minder valide beeld, omdat er veel respondenten nodig zijn om een uitspraak over de gehele doelgroep te doen. In dit geval is gekozen voor secundaire analyse en daarmee de analyse van resultaten van andere onderzoeken. Er is gekozen om niet zelf deze data te verzamelen via empirisch onderzoek, omdat het moeilijk is om daar via enquêtering een valide beeld over te vormen. Er zijn veel respondenten nodig om een uitspraak te kunnen generaliseren. De onderzoeken waaruit data zijn ingewonnen, zijn door professionals gedaan, die beschikken over meer middelen en een groter netwerk. Daardoor hebben

veel respondenten meegeholpen aan hun onderzoeken. Hierdoor zijn de uitspraken beter te generaliseren en is het onderzoek valide.

Steekproef potentiële medewerkers Organisatie X

Er is geen sprake van een steekproef, omdat de resultaten volgen uit eerdere onderzoeken. Hierdoor is er niet een vast gedeelte van de populatie dat wordt onderzocht, maar is dit afhankelijk van het onderzoek. De verschillende onderzoeken die gebruikt worden zijn echter wel betrouwbaar en valide. Het betreffen professionele onderzoeken van experts op het gebied van arbeidsmarktcommunicaties. In hun onderzoeken maakten ze gebruik van een groot aantal respondenten, waardoor de resultaten generaliseerbaar zijn voor de gehele doelgroep. De onderzoeken zijn betrouwbaar, omdat ze reproduceerbaar zijn. Hierdoor zal de secundaire analyse over de onderzoeken ook weer leiden tot dezelfde resultaten.

3.7 Uitwerking resultaten

De resultaten van de interviews van de Medewerkers Organisatie X wijzen uit wat medewerkers motiveert en wat voor onderscheidende kenmerken ze hebben. Daarnaast wordt bekend wat ze van het werkgeverschap van Organisatie X vinden en in hoeverre ze daar tevreden over zijn. Ook geven ze inzicht in hoe volgens de Medewerkers Organisatie X potentiële medewerkers Organisatie X zich oriënteren op een baan, wat voor hun redenen zijn om een nieuwe werkgever te kiezen en wat zij belangrijk vinden aan een werkgever.

De resultaten uit de interviews met de directie geven weer in hoeverre Organisatie X op de hoogte is van de meest effectieve wervingsmiddelen en factoren en redenen die voor potentiële medewerkers Organisatie X van belang zijn voor het zoeken naar een nieuwe werkgever of om de huidige werkgever trouw te blijven. De resultaten maken ook duidelijk of Organisatie X bekend is met de factoren die volgens potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk zijn voor het imago van een werkgever. Daarnaast wordt weergegeven in hoeverre de directeuren weten wat de Medewerkers Organisatie X van Organisatie X motiveert en hoe zij zich kunnen onderscheiden.

De deskresearch resulteert in het in kaart brengen van de redenen waarom potentiële medewerkers Organisatie X kiezen voor een werkgever en wat zij belangrijk aan hen vinden. Ook is weergegeven welke middelen het meest effectief zijn om een sterk employer brand te creëren en effectief te kunnen werven.

In hoofdstuk 4 zijn alle resultaten uitgewerkt en in hoofdstuk 5 zijn de deelvragen en hoofdvraag beantwoord door de resultaten uit de deskresearch en het empirisch onderzoek. In hoofdstuk 6 worden er aanbevelingen geschreven die gebaseerd zijn op de resultaten van het onderzoek.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. In de deskresearch is uitgebreid ingegaan op recente onderzoeken naar werkgevers, arbeidsmarktcommunicatie en recruitment. Er is informatie uit de onderzoeken gehaald die relevant is voor de doelgroep potentiële medewerkers Organisatie X en antwoord geeft op hoe zij bereikt kunnen worden en overtuigd om te wisselen van of kiezen voor een werkgever. Tot slot volgt het empirisch onderzoek, waar de resultaten uit de interviews zijn weergegeven van de doelgroep Medewerker Organisatie X en de directeurs.

4.1 Deskresearch

Arbeidsmobiliteit

Arbeidsmobiliteit is de mate waarin mensen bereid zijn te veranderen van werkgever, beroep en regio om een baan te krijgen (JII, n.d.). Door deze mobiliteit te meten, kan er worden gepeild in hoeverre mensen bereid zijn te wisselen van baan en wat daarvoor nodig is. Mensen die bereid zijn te wisselen van baan, hebben daar argumenten voor. Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de factoren die een belangrijke rol spelen waarom mensen van baan wisselen, ook bij mensen actief in vakgebied Y.

Het onderzoek 'Best Employers to Work For in Vakgebied Y 2012' geeft een beeld over het imago van werkgevers in 2012 (Ruigrok Netpanel, 2012). In dit onderzoek is onder meer in kaart gebracht welke waarden potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden aan een nieuwe werkgever.



Grafiek 4.1. Top factoren potentiële medewerkers Organisatie X in keuze nieuwe werkgever. Ruigrok Netpanel (2012).

Het onderzoek wijst uit dat de top-3 factoren om te kiezen voor een nieuwe baan zijn: salaris, werkinhoud en werksfeer (zie grafiek 4.1). Zodra een medewerker vakgebied Y een onderhandelingsgesprek over arbeidsvoorwaarden begint, vindt hij het basissalaris het belangrijkste. In mindere mate zijn secundaire arbeidsvoorwaarden van belang, zoals een leaseauto, individuele prestatiebeloning of het aantal vakantiedagen. Qua werkinhoud vinden professionals de uitdaging in het werk het belangrijkste. In iets mindere mate vinden zij de variatie van werkzaamheden en de mate waarin zij zelfstandig kunnen werken belangrijk. Ondersteuning en specialisatie zijn het minst belangrijk. De werksfeer is het derde belangrijke element. Hierin vinden vakgebied Y professionals de balans tussen werk- en privé het belangrijkste, kort gevolgd door openheid van zaken, eerlijke communicatie en inbreng hebben in de bedrijfsvoering.

Hierin liggen wel verschillen tussen de groepen 46+, de groep 31-45 jaar en de groep tot 31 jaar. Eerstgenoemde groep vindt eerlijkheid, openheid van zaken en inbreng op de werkvloer het belangrijkste. De groep 31-45 jaar vindt vooral een goede balans tussen werk- en privé belangrijk voor een goede werksfeer, terwijl de jongste groep informeel contact, gecompimenteerd worden door leidinggevende en activiteiten buiten werktijden belangrijk vindt.

Bereiken en interesseren van potentiële medewerkers -
Anoniem

Het 'Imago Onderzoek 2014' van Intermediair (2014) geeft inzicht in de push- en pullfactoren van medewerkers om te werken bij een organisatie. Deze factoren bepalen in hoeverre medewerkers bereid zijn te wisselen van baan. Het onderzoek geeft ook een overzicht van het aantal mensen dat op zoek is naar een nieuwe baan.

Volgens het onderzoek zoekt 17% van de potentiële medewerkers Organisatie X in de financiële dienstverlening actief naar een nieuwe baan. Het is onduidelijk welk deel daarvan op dit moment werkloos is en welk deel werkzaam is. Wel geeft 1/3 van de respondenten aan dat zij verwachten binnen twee jaar een nieuwe werkgever te hebben, ook al zijn ze niet per se actief op zoek naar een nieuwe baan. De top-5 redenen om een werkgever te verlaten zijn (zie grafiek 4.2):

1. Geen uitdagende werkzaamheden
2. Weinig doorgroeimogelijkheden
3. Ontevredenheid over het inkomen
4. Geen vast contract krijgen of onduidelijkheid hierover
5. Niet goed kunnen vinden met de leidinggevendenden



Grafiek 4.2. Redenen om werkgever te verlaten. Intermediair (2014).

Ongeveer de helft van de potentiële medewerkers Organisatie X verwachten niet dat zij binnen twee jaar van baan zullen wisselen. 48% van de respondenten verwacht de werkgever de komende twee jaar trouw te blijven. Belangrijkste redenen hiervoor zijn (zie grafiek 4.3):

1. Prettige collega's
2. Goede werk-privé balans
3. Uitdagende werkzaamheden
4. Een vast contract
5. Standplaats is dicht bij huis



Grafiek 4.3. Redenen om werkgever trouw te blijven. Intermediair (2014).

Naast redenen om een bedrijf te verlaten of trouw te blijven, zijn er ook factoren die bepalend zijn voor het imago van een werkgever. Organisaties met een sterk imago kunnen vervolgens weer effectiever de beste talenten werven. Voor potentiële medewerkers Organisatie X zijn de volgende vijf rationele imagoaspecten het belangrijkste (zie grafiek 4.4):

1. Goede primaire arbeidsvoorwaarden
2. Hoge baan zekerheid
3. Goede balans tussen werk en vrije tijd
4. Interessante functies
5. Afwisselend werk

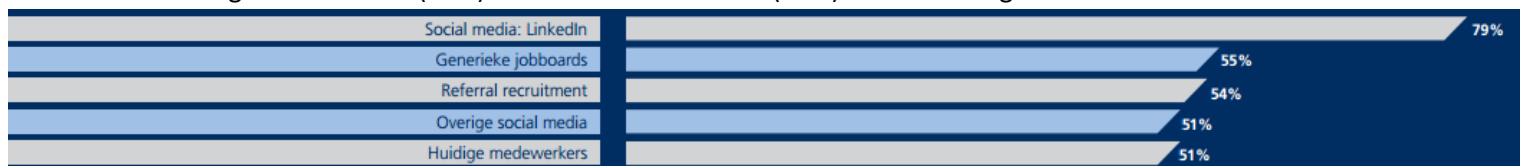


Grafiek 4.4. Factoren imago werkgever. Intermediair. (2014).

Goede primaire arbeidsvoorwaarden blijkt het belangrijkste aspect te zijn voor het imago van een werkgever. Ook baanzekerheid is van groot belang volgens potentiële medewerkers Organisatie X. Voor het imago is het minder belangrijk of de functie potentiële medewerkers Organisatie X interesseert en of er veel variatie in het werk zit, al speelt het natuurlijk wel mee.

In het onderzoek 'De Stand van Werven 2014' brengen Hemminga en Waasdorp (2014) de effectiefste wervingskanalen van het moment in kaart. In hun onderzoek presenteren zij de wervingskanalen die werkgevers van belang vinden voor hun wervingsdoelen en meten zij ook de gepercipieerde effectiviteit en de daadwerkelijke effectiviteit. De grafieken hieronder presenteren op elk gebied wervingskanalen die het hoogst genoteerd staan op deze gebieden. In bijlage I zijn alle wervingskanalen en het geheel van de resultaten te vinden.

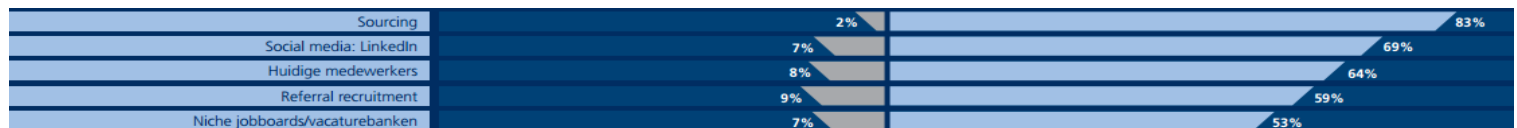
Uit het onderzoek blijkt dat werkgevers het social medium LinkedIn het belangrijkste vinden om aan hun recruitment doelstellingen te voldoen. Bijna 8 op 10 (79%) van de recruiters vindt dit kanaal van wezenlijk belang voor het realiseren van de wervingsdoelstellingen. De generieke jobboards, waaronder Monsterboard, Nationale Vacaturebank en Jobbird zijn volgens recruiters een stuk minder van belang (55%). Referral recruitment heeft betrekking op de medewerkers, die als ambassadeur een rol spelen voor de werving. Zij kunnen potentiële medewerkers aandragen of stimuleren om te gaan werken in een organisatie. Ook het gebruik van het sociale netwerk voor werving valt onder referral recruitment. Met 54% vormt het een belangrijk wervingskanaal, evenals overige social media (51%) en interne doorstroom (51%) die van huidige medewerkers komt.



Grafiek 4.5 *Belangrijkste wervingsmethoden volgens werkgevers.* Hemminga en Waasdorp (2014).

Werkgevers zien anno 2014 sourcing als de meest effectieve methode om aan de wervingsdoelstellingen te voldoen (zie grafiek 4.6). Sourcing is het zelf actief benaderen van kandidaten. Maar liefst 83% schat in dat deze methode (zeer) effectief is, terwijl maar 2% denkt dat de methode (zeer) ineffectief is. Op enige afstand volgt LinkedIn, het social medium waarvan 69% denkt dat het zeer effectief is.

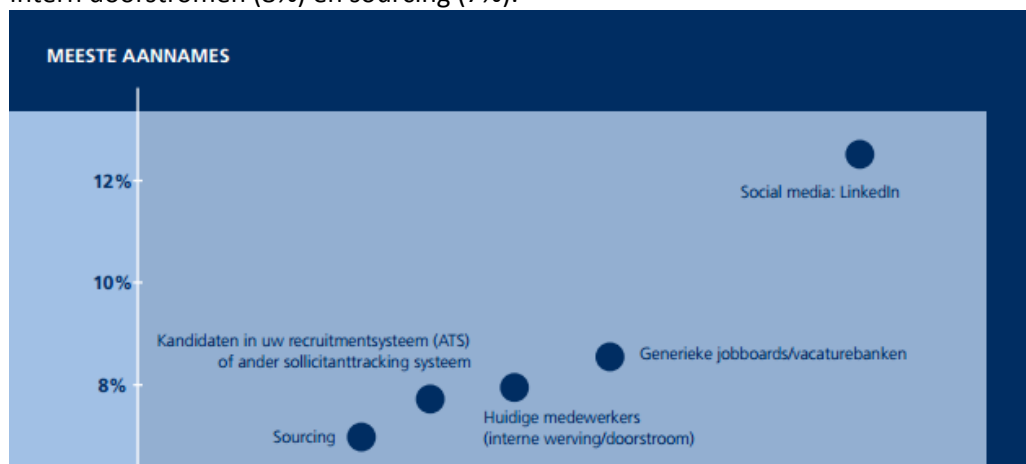
Het gebruik maken van huidige medewerkers volgt met 64%. Zij hebben daarbij twee rollen. In de ene rol zijn zij interessant als zij intern doorstromen en in een andere rol als ambassadeurs van de organisatie. Hieronder volgt referral recruitment met 59% en niche jobboards/vacaturebanken met 53%.



Grafiek 4.6. *Meest effectieve wervingsmethoden volgens werkgevers.* Hemminga en Waasdorp(2014)

Het wervingskanaal dat leidt tot de meeste aannames is LinkedIn(zie grafiek 4.7). Wanneer een werkgever LinkedIn gebruikt, wordt in ongeveer een op de zes (13%) gevallen de kandidaat via het sociale medium geworven. Op de tweede plek staan de generieke jobboards, zoals Monsterboard en Nationale Vacaturebank. Van alle aannames is 8,4% afkomstig van generieke jobboards. Bij het gebruik van niche jobboards, sites die zich richten op een specifiek element van de arbeidsmarkt als ICT of vakgebied Y, stijgt dit percentage met 5,5% naar 13,9%. Hiermee wordt het social medium LinkedIn gepasseerd als wervingskanaal met de meeste aannames.

Lagere percentages zijn er voor kandidaten uit het eigen recruitmentsysteem (9%), medewerkers die intern doorstromen (8%) en sourcing (7%).



Grafiek 4.7. Wervingskanalen die leiden tot de meeste aannames. Hemminga en Waasdorp (2014).

De meest effectieve wervingsmethode is het gebruik maken van het eigen recruitment systeem (zie tabel 4.3). In 18,3% van de gevallen leidt dit wervingskanaal tot de aanname van een kandidaat. Op de tweede plek staat uitzendbureaus, die tot 18,2% van de aannames leidt. Hieronder staan sourcing (17,6%), LinkedIn (16,4%) en huis-en-huis bladen (16,1%). Hoewel LinkedIn wordt gezien als het belangrijkste wervingsmiddel, is het niet het meest effectieve middel. Opvallend is dat uitzendbureaus en huis-en-huisbladen hoger scoren op de daadwerkelijke effectiviteit, dan het belang dat werkgevers het wervingsmiddel vinden.

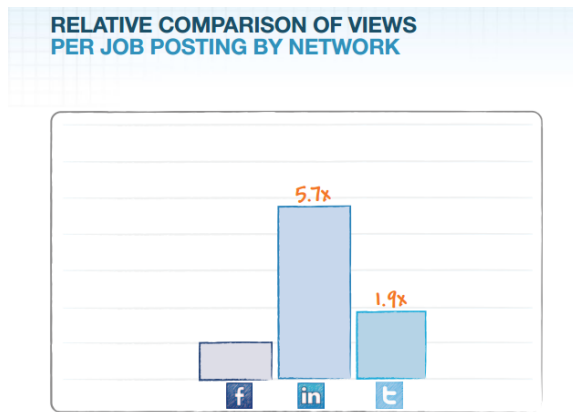
	BELANGRIJKSTE WERVINGSKANAAL	% VAN DE AANNAMES (INDIEN KANAAL=100%)
Kandidaten in uw recruitmentsysteem (ATS)	43%	18,3%
Uitzendbureaus	10%	18,2%
Sourcing (actief benaderen van kandidaten)	39%	17,6%
Social media: LinkedIn	79%	16,4%
Huis-aan-huisbladen	4%	16,1%

Tabel 4.3. Meest effectieve wervingskanalen. Hemminga en Waasdorp (2014).

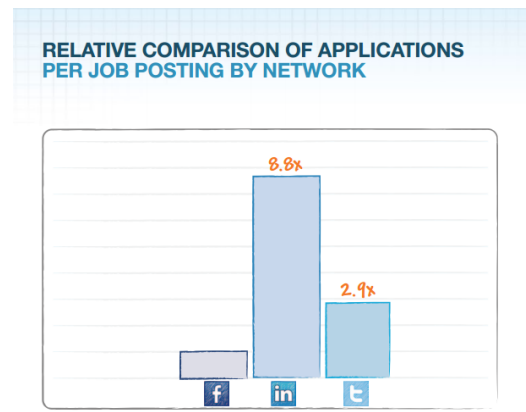
Volgens Hemminga en Waasdorp (2014) is de meest effectieve manier om te werven een mix gebruiken van diverse wervingskanalen en middelen. In ieder geval dienen social media te worden ingezet, waarvan LinkedIn het belangrijkste social medium is. Daarnaast is het gebruik van jobboards en eigen medewerkers (interne doorstroom en referral recruitment) effectief voor de personeelswerving. Vervolgens kunnen, gericht op de doelgroep, andere wervingsmiddelen worden gebruikt, zoals sourcing, google, intermediairs, etc.

Wat is het beste social medium?

Uit het onderzoek 'The 2012 Social Recruiting Activity Report' van Bullhorn Reach (2012) blijkt dat LinkedIn verreweg het meest succesvolle social medium is voor recruitment. Een advertentie op LinkedIn wordt bijna zes keer meer bekeken dan een advertentie op Facebook en drie keer meer dan een advertentie op Twitter. Vervolgens zorgt LinkedIn voor bijna negen keer zoveel sollicitaties als Facebook en drie keer zoveel als Twitter.



Grafiek 4.8. Bereik advertenties Facebook, LinkedIn en Twitter. Bullhorn Reach (2012).



Grafiek 4.9. Aantal sollicitaties per advertentie Facebook, LinkedIn en Twitter. Bullhorn Reach (2012).

4.2 Empirisch onderzoek – werkgever Organisatie X

Er is onderzoek gedaan naar de positie van de werkgever Organisatie X. In de eerste plaats is gekeken in hoeverre de werkgever Organisatie X bekend was bij medewerkers voordat zij in contact kwamen met Organisatie X. Vervolgens is gekeken hoe het contact met Organisatie X is bevallen en hoe de selectieprocedure is verlopen. Hierna is onderzocht in hoeverre medewerkers tevreden zijn over het werk dat zij verrichten binnen de opdrachten die zij vervullen en de rol die Organisatie X hierin speelt. Ook is de tevredenheid over de werkgever Organisatie X gemeten. Tot slot is onderzocht welke zaken Organisatie X momenteel goed doet als werkgever en waar nog verbeterpunten liggen.

Werkgeversbekendheid Organisatie X

Voor veel medewerkers was Organisatie X onbekend tot kort voordat zij in contact kwamen met de werkgever. Zij vertelden dat ze niet van het bestaan van Organisatie X af wisten, voordat een intermediair ze verteld heeft over de organisatie. Een kleiner aantal kende Organisatie X via hun netwerk, evenals een klein aantal dat Organisatie X heeft leren kennen via internet.

“Ik heb voor het eerst van Organisatie X gehoord door een tussenpersoon die mensen voor Organisatie X zocht.”

“dan ga je eens googelen welke werkgevers er dan beschikbaar zijn en wie dat faciliteren en noem maar op. Ik wilde niet bij zo een hele grote organisatie zoals Yaght of Peak en noem ze maar op. En toen kwam Organisatie X, die toch vrij hoog staat als je googelt.”

Contact Organisatie X

Veel medewerkers zijn via intermediairs in contact gekomen met Organisatie X. Een kleiner gedeelte is in contact gekomen via hun netwerk, dat hun heeft verteld over Organisatie X en soms ook aan Organisatie X heeft voorgesteld. Een ander klein gedeelte is via internet bekend geworden met Organisatie X en heeft gesolliciteerd voor de functie van Medewerker Organisatie X.

“Ik ben op gesprek geweest bij het W&S bureau en zij hebben me na een gesprek voorgesteld bij Organisatie X.”

“Via één van de directeurs en een bekende van mij.”

Selectieprocedure

Veel medewerkers geven aan tevreden te zijn over de selectieprocedure waarin zij hebben gezeten voordat zij in dienst gaan bij de werkgever. De gesprekken waren volgens de medewerkers prettig en duidelijk en de procedure verliep ook snel. Organisatie X kwam zijn afspraken na en de gesprekken verliepen in bijna alle gevallen volgens planning.

“De gesprekken waren goed en duidelijk. Ik voelde me op mijn gemak en had er een goed gevoel bij.”

“De procedure verliep goed en snel.”

“Ik ben heel tevreden over die procedure.”

Opdrachten

De medewerkers van Organisatie X reageren zeer verdeeld positief en negatief over de opdrachten en daarmee het werk dat zij vervullen. Een gedeelte is gematigd tevreden tot zeer tevreden, terwijl een ander gedeelte gematigd negatief tot zeer negatief is. Dit ligt volgens medewerkers onder meer aan de ontwikkeling van het niveau van de opdrachten.

Een aantal medewerkers is tevreden en ziet het niveau van de opdrachten stijgen, terwijl een ander gedeelte ontevreden is omdat de opdrachten onder hun niveau liggen. Over de lengte van opdrachten zijn medewerkers in het algemeen gematigd negatief. Ze vinden de opdrachten in een aantal gevallen te lang en ze vinden dat ze zich daarom minder snel kunnen ontwikkelen. Over de inhoud van de opdrachten zijn de medewerkers wederom wisselend tevreden en niet tevreden. Een aantal medewerkers geeft aan dat de opdrachten uitdagend zijn en dat deze aansluiten bij hun niveau, terwijl een aantal medewerkers vindt dat deze onder hun niveau liggen. De medewerkers zijn gematigd positief over de ruimte die zij hebben om mee te beslissen of ze een opdracht willen vervullen of dat ze ergens mee willen stoppen. Ze zeggen te kunnen aangeven wat ze willen, maar dat ze hierin terughoudend zijn. Soms vinden medewerkers dat een opdracht onder hun niveau ligt. Ze zouden daarom liever een andere passende opdracht willen. Voor de organisatie is het daarentegen van belang voor de omzet dat medewerkers bepaalde opdrachten uitvoeren. Om die reden voelen medewerkers zich soms verplicht vanuit de organisatie om opdrachten aan te nemen die ze liever niet willen. Medewerkers voelen zich daarom niet altijd vrij om aan te geven wat voor opdracht ze willen.

“De opdrachten zelf waren gewoon leuk. Natuurlijk zit er verschil tussen de ene en de andere opdracht. Je hebt wat goede en wat minder goede ervaringen. Er zit een stijgende lijn qua niveau van opdrachten waar je zelf qua persoon en als professional ook meegroeit en dat zie je ook in je opdrachten terug.”

“Ik denk dat we best wel veel ruimte krijgen in het aangeven van die balans.”

“Nou zijn de economische omstandigheden lastig en dat snap ik helemaal, maar nu komt ook het commercieel oogpunt naar voren. Dat is waarom ik geplaagd ben bij mijn laatste opdrachtgever. Daar voel ik me niet altijd prettig bij, omdat ik verder wil.”

Werkgeverstevredenheid

De medewerkers geven aan dat zij erg tevreden zijn over Organisatie X als werkgever. De kleinschaligheid en de manier waarop Organisatie X ermee omgaat, is een groot pluspunt. De medewerkers vinden het erg fijn dat er een hecht team is en dat Organisatie X veel organiseert om een hecht team te smeden. Daarnaast is Organisatie X erg open en duidelijk in wat ze communiceren en uitstralen en dus vinden medewerkers de organisatie transparant. Ontwikkeling en opleiding

wordt erg belangrijk gevonden door de organisatie en er wordt veel tijd en aandacht aan geschonken. Daarnaast benadert Organisatie X haar medewerkers persoonlijk, waardoor zij het gevoel hebben veel aandacht van de werkgever te krijgen. Dit alles leidt tot een positieve associatie met de werkgever Organisatie X.

“Goed in de zin van het kleinschalige karakter. We zijn met 30 medewerkers inclusief backoffice en dat spreekt me aan. Daardoor wordt het persoonlijk en zijn er korte lijnen.”

“Wat vooral heel fijn is, is dat ze heel open zijn, communiceren wat de plannen zijn, ook heel erg open staan voor input van medewerkers.”

“Ik denk een goede werkgever, niet zo zeer qua salaris, wat misschien inherent is aan de detachering, maar wel in contact. De communicatie is goed en eerlijk.”

Goede zaken werkgever

Medewerkers geven aan dat Organisatie X goed is in het smeden van een hecht team. Ze vinden het leuk dat er diverse uitjes en bijeenkomsten zijn waarbij de collega's elkaar kunnen zien. Ondanks dat ze elkaar niet vaak zien, hebben ze het gevoel van verbondenheid. Daarnaast geven medewerkers aan dat Organisatie X als werkgever veel bezig is met ontwikkeling en opleiding. Er worden afspraken gemaakt om opleidingen te volgen en er is ruimte vanuit de medewerker om wensen hierover aan te geven. Organisatie X peilt daarnaast goed de ontwikkeling van medewerkers en helpt ze door een adequate begeleiding te geven op persoonlijk en werkinhoudelijk vlak.

“De openheid en het Organisatie X honk creëren, dat is iets waar Organisatie X heel sterk in is.”

“Ik vind de interviews binnen Organisatie X die door een senior medewerker worden uitgevoerd goed.”

“Organisatie X is erg goed voor zijn medewerkers op het punt van opleiding en ontwikkeling.”

Verbeterpunten werkgever

Medewerkers geven aan dat de interne communicatie van Organisatie X te verbeteren is. Zij vinden dat er over bepaalde zaken te weinig gecommuniceerd wordt wat tot onduidelijkheid kan leiden. Dit is onder meer over activiteiten buiten het reguliere werk, zoals bijeenkomsten voor trainingen. Daarnaast zijn medewerkers ontevreden over het gevoel dat zij minder van Organisatie X horen zodra de organisatie minder succesvol draait. Medewerkers geven aan meer transparantie hierin te willen, zodat zij op de hoogte zijn van de situatie. Een aantal medewerkers vindt daarnaast het contact in sommige gevallen onvoldoende. Zij hadden een hogere frequentie verwacht van het contact met de medewerkers op het hoofdkantoor van Organisatie X.

“Wat beter kan, is het communiceren van berichten.”

“Afgelopen jaar was best een lastig jaar. Mij bekruipt het gevoel dat je dan wat minder hoort. Als het goed gaat, wordt het uitgedragen en gecommuniceerd. Ik vind dat het op een moment dat het minder gaat, er ook over gecommuniceerd moet worden en ook over het bijstellen van de doelstellingen.”

“In het algemeen komt het erop neer dat het fijn is als de regels omtrent dit soort zaken duidelijk zijn. Het zijn slecht kleine zaken, maar veel medewerkers lopen er tegenaan en hebben behoefte aan duidelijkheid.”

4.3 Motivatie

Ook de factoren die zorgen dat de medewerkers gemotiveerd worden zijn onderzocht. Er is daarnaast gekeken in hoeverre de verwachtingen die medewerkers hadden toen zij startten bij Organisatie X zijn uitgekomen. Als laatste is getest in hoeverre medewerkers gemotiveerd zijn en tevreden over Organisatie X, zodanig dat zij bekenden zouden willen voorstellen om bij Organisatie X te komen werken.

Motivatie Organisatie X

Een belangrijke motiverende factor bij Organisatie X is volgens medewerkers de onderlinge betrokkenheid. Zij zijn hierover tevreden, ondanks dat de medewerkers allen op andere locaties werken en elkaar niet dagelijks zien. Ook de opleidingsmogelijkheden werken motiverend, net als de doelen die de organisatie nastreeft en waar medewerkers graag deel van uitmaken. In kleinere mate vinden medewerkers het klantenbestand dat Organisatie X heeft een motiverende factor. Ondanks de kleinschaligheid, zijn zij tevreden over het diverse aantal klanten dat Organisatie X heeft. Zij vinden het motiverend dat de organisatie zowel klein- en middenbedrijf als grote organisaties in de klantenportefeuille heeft. Een laatste motivator, genoemd door een klein aantal medewerkers, zijn de arbeidsvoorwaarden. Dit betreft niet alleen het salaris, maar ook de secundaire arbeidsvoorwaarden die hierbij horen.

“Sowieso vind ik dat er goede opleidingsmogelijkheden zijn.”

“De onderlinge betrokkenheid is voor mij erg belangrijk. Deze is binnen Organisatie X erg goed, ik heb een goede klik met collega’s en we kunnen het erg goed vinden, het geeft me een goed gevoel en stemt me tevreden.”

“Ik vond de referenties wel een goede motivator, het klantenbestand zeg maar.”

Verwachtingspatroon

De medewerkers van Organisatie X zijn verdeeld tevreden over het waar kunnen maken van de verwachtingen. Een gedeelte van de medewerkers is erg tevreden, omdat Organisatie X heeft voldaan aan de verwachtingen of zelfs boven de verwachting. Organisatie X heeft op het gebied van ontwikkeling en opleiding de medewerkers veel kunnen bieden en daarnaast zijn de medewerkers tevreden over de opdrachten en het niveau hiervan. Bij een ander gedeelte van de medewerkers zijn de verwachtingen niet voldoende uitgekomen. Zij zijn niet tevreden over de ontwikkeling die ze hebben doorgemaakt en hadden verwacht opdrachten uit te voeren van een hoger niveau. Ook is er in mindere mate ontevredenheid over de betrokkenheid die medewerkers hebben bij de organisatie en de duidelijkheid in de ontwikkeling van de arbeidsvoorwaarden.

“Qua opleiding en ontwikkeling heeft Organisatie X mijn verwachtingen overtroffen.”

“Tijdens de sollicitatie wordt een bepaald patroon geschetst, daar zijn sheets van hoe je ontwikkeling zal zijn. Die ontwikkeling is wel achter gebleven.”

“Ik denk dat ze willen dat je zoveel mogelijk op een opdracht zit. En dat je verder niet meer tijd besteedt aan Organisatie X dan je op dit moment doet. Alleen er zijn ook andere manieren om Organisatie X te helpen. Als je dan zegt wat ik jammer vind wat ik wel had verwacht, is dit het.”

Bekenden introduceren

Medewerkers zijn zodanig gemotiveerd dat zij er positief tegenover staan om bekenden aan te raden te gaan werken voor Organisatie X. Zij vinden het een fijne werkgever en mooie organisatie en daarom zouden zij bekenden enthousiast maken om voor Organisatie X te werken. De medewerkers

denken hierin mee met Organisatie X, door alleen bekenden te motiveren voor Organisatie X te werken die passen bij de organisatie. Het is hierin belangrijk dat ze geïnteresseerd zijn om in de detachering te werken en om kunnen gaan met wisselende werkomgevingen. Verder dienen zij aan te sluiten bij de groep Medewerkers Organisatie X van Organisatie X.

“Ja, ik zou mensen aanraden hier te gaan werken. Maar dan ook mensen waarvan ik denk dat ze een kans maken dat ze hier worden aangenomen.”

“Als ze gericht zijn op detachering wel.”

4.4 Profiel Medewerker Organisatie X

Een gedeelte van het empirisch onderzoek is besteed aan het in kaart brengen van de kenmerken van een Medewerker Organisatie X. De kenmerken worden gezet naast die van Medewerkers Organisatie X van Organisatie X. Daarnaast is onderzocht of de Medewerkers Organisatie X bij Organisatie X zich kunnen onderscheiden van Medewerkers Organisatie X in het algemeen en hoe zij dit dan doen.

Kenmerking Medewerker Organisatie X

Medewerkers Organisatie X worden onder meer gekenmerkt door een aantal persoonseigenschappen. Een belangrijke eigenschap is dat Medewerkers Organisatie X flexibel zijn op diverse vlakken, waaronder het aantal uren werk, de afstand tussen woon- en werkverkeer en werktijden. Een andere belangrijke eigenschap is het hebben van een sterk aanpassingsvermogen. Een Medewerker Organisatie X is telkens weer in staat om te werken in verschillende werkomgevingen in verschillende opdrachten. Communicatief vaardig is een eigenschap die iets minder kenmerkend is, maar nog steeds een belangrijke rol speelt. Evenals belangstelling voor de nieuwe omgeving waar de Medewerker Organisatie X in terecht komt. Naast deze persoonseigenschappen kunnen Medewerkers Organisatie X getypeerd worden als professionals die als externen altijd een toegevoegde waarde leveren aan een organisatie.

“Daarnaast moet je ook nieuwsgierig zijn naar de bedrijven zelf en hun omgeving en hoe het zit.”

“Daarnaast dien je je flexibel op te stellen in het werk en aantal uren dat je werkt en wanneer je werkt.”

“Je moet je aan kunnen passen aan de opdracht, maar ook je toegevoegde waarde kunnen laten zien waarvoor ze meer voor jou betalen dan dat ze voor een reguliere kracht doen.”

Kenmerking Organisatie X Professional

Volgens een kleine meerderheid van de medewerkers zijn er specifieke eigenschappen die een Organisatie X professional kenmerkt. Zo zijn Organisatie X professionals sociaal sterk, hebben zij een brede blik en een klantgerichte instelling. Een kleine minderheid van de medewerkers van Organisatie X zegt echter dat er qua kenmerken geen verschil is.

“Ik denk dat we als Organisatie X professionals altijd verder proberen te kijken dan hoe de opdracht er in eerste instantie uitziet.”

“Qua persoonlijkheid zijn de professionals van Organisatie X wat socialer in vergelijking met andere professionals.”

“Een professional van Organisatie X zit niet in een organisatie om het zakgeld voor Organisatie X te verdienen, maar om de klant te helpen.”

Onderscheid

Organisatie X professionals kunnen zich volgens een merendeel van de medewerkers onderscheiden van andere Medewerkers Organisatie X. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat er twee factoren erg belangrijk zijn: brede belangstelling en enthousiasme. Dit heeft een Organisatie X professional meer in zich dan een andere Medewerker Organisatie X en daardoor kunnen ze excelleren in een opdracht. Er zijn ook inhoudelijke kwaliteiten belangrijk, zoals het hebben van een brede blik en iets extra kunnen brengen. Een laatste persoonlijke eigenschap is het sociaal sterk staan, waarin Organisatie X professionals zich ook kunnen onderscheiden.

Hiertegenover staat dat een aantal professionals denkt dat Organisatie X professionals zich niet onderscheiden van andere Interim Professionals. Zij geloven niet dat een Organisatie X professional een grotere bijdrage levert aan een organisatie dan een andere Medewerker Organisatie X.

“Organisatie X’ers zijn altijd nieuwsgierig.”

“Je bent er altijd op gebrand als er dingen zijn in je omgeving die gek zijn waarover je je verwondert en denkt dat het ook anders kan, dat je daar altijd mee aan de slag gaat. Ook al is het in eerste instantie niet waarvoor je gekomen bent.”

“Ik denk ook wel een beetje meer sociale eigenschappen en vaardigheden.”

“Nee, geen onderscheid. Het zou naïef zijn om te denken dat wij met zijn allen opeens veel beter zouden zijn dan de rest of in ieder geval onderscheidender dan de rest.”

4.5 Arbeidsmarkt

Als laatste thema van het empirisch onderzoek is in kaart gebracht hoe potentiële medewerkers Organisatie X zich bewegen op de arbeidsmarkt en de redenen daarvoor. Er is onderzocht op welke manier potentiële medewerkers Organisatie X op zoek gaan naar een baan en welke social media ze daarvoor gebruiken. Daarnaast zijn de redenen voor potentiële medewerkers Organisatie X om te wisselen van baan weergegeven, net als de factoren die potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden aan een werkgever. Als laatste worden kenmerken gegeven die een nieuwe werkgever aantrekkelijk maakt voor een medewerker vakgebied Y.

Baan oriëntatie

Volgens de Medewerkers Organisatie X van Organisatie X wordt in de meest ideale situatie een baan gevonden via het netwerk. Hoewel het vaak het eerste middel is dat wordt ingezet, levert het niet altijd een baan op. In dat geval zijn vacaturesites erg belangrijk. Potentiële medewerkers Organisatie X komen hier uiteindelijk veel op uit als zij een baan zoeken. Op deze sites zijn legio vacatures te vinden die interessant zijn voor potentiële medewerkers Organisatie X. Ook kan er een profiel worden ingesteld, waardoor interessante vacatures worden verstuurd zodra deze er zijn. Vervolgens kan er via deze sites gesolliciteerd worden op de vacatures. Een middel dat ook veel gebruikt wordt, is het social medium LinkedIn. Het is volgens medewerkers van Organisatie X onmisbaar voor potentiële medewerkers Organisatie X in de zoektocht naar een baan. LinkedIn kan op verschillende manieren worden toegepast voor het vinden van een baan. Er zijn vacatures te vinden die zijn toegespitst op het profiel van de medewerker vakgebied Y.

Er kan een statusupdate worden gedaan waar potentiële medewerkers Organisatie X kunnen plaatsen dat zij op zoek zijn naar werk. Daarnaast is er de mogelijkheid om gevraagd te worden voor een functie door organisaties die geïnteresseerd zijn in het profiel van de medewerker vakgebied Y.

“LinkedIn is een veelgebruikt medium. Via het netwerk kun je laten weten dat je beschikbaar bent en ook op LinkedIn worden veel vacatures weergegeven.”

“Netwerken is een goede methode, daar ben ik heilig van overtuigd.”

“Ik zou als ik zelf zocht, eerst op internet gaan richten. Gewoon eens gaan googelen wat er is.”

“Een veel gebruikte methode zijn vacaturesites waarop je een profiel kunt aanmaken en kunt instellen naar wat voor baan je op zoek bent.”

Social media

Social media zijn een erg belangrijk middel om te zoeken naar een baan. Medewerkers denken dat het een grote toegevoegde waarde kan hebben. Het social medium ‘LinkedIn’ is bij uitstek het beste social medium voor een medewerker vakgebied Y om een baan te vinden. Het netwerk is namelijk gemaakt voor medewerkers en werkgevers die elkaar via het social medium kunnen bereiken. Er zijn verschillende opties om via LinkedIn naar een baan te zoeken, bijvoorbeeld door contacten op LinkedIn in te schakelen om werk te zoeken of door naar vacatures te zoeken in de vacaturebanken op het social medium. Facebook en Twitter zijn twee andere grote social media, maar volgens de professionals veel minder geschikt voor het vinden van een baan. De netwerken hebben geen zakelijke uitstraling en zullen niet veel worden toegepast door potentiële medewerkers Organisatie X om te zoeken naar een baan. De inrichting is niet gemaakt voor het zoeken naar een baan, maar heeft meer een sociaal karakter.

“Ik denk dat social media een heel belangrijke manier is.”

“LinkedIn is een veelgebruikt medium. Via het netwerk kun je laten weten dat je beschikbaar bent en ook op LinkedIn worden veel vacatures weergegeven.”

“Facebook en Twitter zijn minder zakelijk en het aanbod is ook minder.”

Redenen wisselen baan

Volgens Medewerkers Organisatie X van Organisatie X zijn er diverse redenen waarom een medewerker vakgebied Y van baan wil wisselen. De meest genoemde redenen zijn: uitdaging, ambitie en de inhoud van de functie. Zodra een medewerker vakgebied Y geen uitdaging meer vindt in zijn of haar baan, zal hij/zij zoeken naar een nieuwe functie waar die uitdaging wel in zit. Ambitie is een kenmerk en een belangrijke reden om van baan te willen wisselen. Op het moment dat een medewerker vakgebied Y zijn of haar ambities heeft verwezenlijkt in een organisatie en functie en zijn of haar ambitieniveau heeft aangepast, zal hij/zij op zoek gaan naar een nieuwe functie. De inhoud van de functie is ook van groot belang. Zolang medewerkers gemotiveerd zijn en energie krijgen van het werk, zit het goed. Wanneer dit echter niet zo is, kan het een reden zijn om voor een andere baan te kiezen.

Een andere reden die gegeven is, is het hebben van ontwikkelingsmogelijkheden. Wanneer een medewerker vakgebied Y zich verder wil ontwikkelen en de werkgever dit niet voldoende faciliteert, kan hij/zij op zoek gaan naar een nieuwe werkgever die dit wel faciliteert met een bijpassende functie. Hiernaast noemen de potentiële medewerkers Organisatie X de strategie en daarbij horende doelen van de organisatie als reden. Dit is het geval, wanneer deze strategie en doelen niet aansluiten bij de ambities van de medewerker vakgebied Y. Ook zekerheid speelt een bepaalde rol, omdat een aantal medewerkers waarde hechten aan een vast dienstverband en vast werktijden en werklocaties. Branche, arbeidsvoorwaarden en reistijd worden minder opgegeven als redenen voor het wisselen van baan. Het kan zijn dat een medewerker vakgebied Y specifiek zoekt naar een functie in een branche waar hij/zij zich thuis voelt.

Arbidsvoorwaarden kunnen ook meespelen, maar zijn volgens veel medewerkers niet doorslaggevend. Hoewel potentiële medewerkers Organisatie X het fijn vinden om weinig reistijd te

hebben, is dit niet de belangrijkste reden is om te wisselen van baan. Tenzij een medewerker verhuist en woon-werkverkeer afstand daardoor te groot is geworden om elke dag heen en weer te reizen.

“Daarnaast is de inhoud van de functie van groot belang, deze dient te corresponderen met iemands niveau. Wanneer iemand een functie niet aan kan of die juist onder iemands niveau is dan zullen zij geneigd zijn een baan te zoeken die minder zwaar is of meer uitdagend is.”

“Dat kan het dus ook zijn, dat het niet in lijn ligt met wat je ambieert en leuk en interessant vindt.”

“Daarnaast vind ik het belangrijk dat er mogelijkheden tot opleidingen zijn.”

“Je weet in de detachering nooit waar je terecht komt, welke werktijden je hebt en hoeveel reistijd je hebt. Ik denk dat dit op een gegeven moment een motivatie zou zijn voor mij om te werken vanuit een vaste functie.”

Belangrijke factoren werkgever

Medewerkers vinden het gevoel dat ze bij een werkgever hebben erg belangrijk. Het gevoel moet ervoor zorgen dat iemand zich thuis voelt en gemotiveerd is om te werken voor een werkgever. Een andere belangrijke factor vinden medewerkers de persoonlijke betrokkenheid. Zij willen graag op de hoogte worden gesteld van de ontwikkelingen van de werkgever en hier zelf een bijdrage aan kunnen leveren. De inhoud van het werk is ook een factor waar medewerkers veel om geven. Een iets kleiner aantal noemt ook de klik met de werkgever belangrijk, net als de sfeer die in de organisatie heerst.

“Ook dient de medewerker te worden betrokken en dienen de doelen ook ten gunste van de medewerkers te zijn.”

“De inhoud van het werk staat op één.”

“Het moet echt de klik zijn met het bedrijf en de persoon met wie je aan tafel zit. Als die klik goed is, hoef je volgens mij niet verder te zoeken.”

Werkgeversaantrekkelijkheid

Er zijn diverse factoren die een werkgever aantrekkelijk maken. De branche waarin een organisatie zit is voor veel medewerkers van belang. Een andere factor die het aantrekkelijk maakt te kiezen voor een nieuwe werkgever, zijn goede arbeidsvoorwaarden. Ook de functie en de uitdaging die hierin maakt volgens de medewerkers een werkgever aantrekkelijk. Daarnaast vinden de medewerkers goede mogelijkheden tot ontwikkeling en opleiding interessant aan een nieuwe werkgever. Doorgroeimogelijkheden zijn een laatste aantrekkelijke factor die een aantal medewerkers noemt.

“Dat kan de sector zijn.”

“Het begint bij de voorwaarden. Er moet een goed salaris zijn en goede secundaire voorwaarden.”

“een uitdagende functie bekleden waaruit hij/zij gemotiveerd wordt”.

“Doorgroeimogelijkheden zijn ook erg belangrijk.”

4.6 Empirisch onderzoek - directeuren

Er zijn bij de directeuren interviews afgenomen om te zien in hoeverre zij op de hoogte zijn van belangrijke factoren voor het interesseren en bereiken van potentiële medewerkers Organisatie X. Er is gekeken naar onderwerpen als arbeidsmobiliteit, imago van organisaties en wervingsmethoden. Hieronder zijn de uitkomsten per onderwerp weergegeven.

Redenen wisselen baan

De directeuren zijn in beperkte mate op de hoogte van wat belangrijke redenen zijn voor het wisselen van baan voor een medewerker vakgebied Y. De ene directeur noemt twee van de drie factoren die uit het onderzoek naar voren komen, de andere directeur noemt er geen.

Het is bij één directeur bekend dat 'arbeidsvoorwaarden' en 'een nieuwe uitdaging' belangrijk zijn. De factor die beide directeuren niet noemen, is dat 'weinig doorgroeimogelijkheden' een belangrijke reden is om een organisatie te verlaten. De directeuren begrijpen vanuit het standpunt van de medewerker vakgebied Y dat dit een belangrijke reden kan zijn voor potentiële medewerkers Organisatie X om te wisselen van baan. Eén van de directeuren vindt de reden 'ontwikkelingsmogelijkheden' belangrijker en dit komt omdat het breder is dan de doorgroeimogelijkheden, wat volgens hem alleen een hiërarchische groei is.

Factoren werkgeversaantrekkelijkheid

De directeuren zijn niet bekend met de factoren die een nieuwe werkgever aantrekkelijk maken voor een medewerker vakgebied Y. Slechts één directeur noemt de factor 'vakinhoudelijk uitdaging', de andere directeur had geen van de factoren juist. De factoren 'branche van de organisatie' en 'arbeidsvoorwaarden' worden door beide directeuren niet genoemd. Er is geen verklaring te noemen voor de branche van de organisatie. Eén directeur geeft toe dat er een voorkeur kan bestaan, maar in de detachering wissel je veel van opdrachtgever en daarom vindt de directeur het tegenstrijdig dat dit uit het onderzoek van de Medewerkers Organisatie X komt. Een van de directeuren kan de arbeidsvoorwaarden begrijpen en de ander meent dat Organisatie X blijkbaar goed betaalt, omdat de Medewerker Organisatie X dit als een belangrijke factor zien. Daarnaast verklaart een directeur dat de door hem opgegeven factor 'verantwoordelijke rol' past bij de factor 'vakinhoudelijke uitdaging' die uit het onderzoek komt.

Factoren werkgeversimago

De directeuren zijn niet op de hoogte van de factoren waarop een medewerker vakgebied Y het imago van een werkgever baseert. De factoren 'goede primaire arbeidsvoorwaarden', 'hoge baanzekerheid' en 'goede balans tussen werk en vrije tijd' worden door beide directeuren niet genoemd. Eén van de directeuren begrijpt deze factoren wel vanuit het standpunt van de medewerker vakgebied Y. De andere directeur meende dat klanten en leveranciers belangrijk zijn voor de uitstraling van de organisatie en daarmee het imago van de werkgever. Het zou een reden kunnen zijn om voor een organisatie te werken. Daarnaast had hij niet verwacht dat arbeidsvoorwaarden een bepalende factor was voor het imago van een werkgever.

Factoren trouw blijven werkgever

In beperkte mate is bekend bij de directeuren wat belangrijke factoren zijn voor potentiële medewerkers Organisatie X om bij hun werkgever te blijven. Slechts één directeur benoemt de factor 'uitdagende werkzaamheden'. De factoren 'werk-privé balans' en 'prettige collega's' worden niet genoemd. Een van de directeuren geeft aan het carrièreperspectief belangrijk te vinden en daarom de factor 'prettige collega's' niet als optie te overwegen. Voor de overige verschillen hebben de directeuren geen verklaring.

Factoren motivatie Organisatie X Medewerkers Organisatie X

De directeuren zijn goed op de hoogte van de factoren die Organisatie X professionals motiveren. Beide directeuren noemen de factoren 'onderlinge betrokkenheid' en 'ontwikkelingsmogelijkheden'. Alleen de factor 'doelen organisatie' wordt niet genoemd door de directeuren.

De ene directeur dacht dat de factor 'arbeidsvoorwaarden' belangrijk was en de ander dacht dat de factor 'interim ervaring' belangrijk is. Beide directeuren hebben er geen verklaring voor, maar één van de directeuren is blij verrast dat de 'doelen organisatie' als een motiverende factor wordt gezien door de Medewerkers Organisatie X van Organisatie X.

Onderscheidende kenmerken Organisatie X Medewerkers Organisatie X

De directeuren kennen de kenmerken waarmee Organisatie X Medewerkers Organisatie X zich kunnen onderscheiden zeer goed. Een van de directeuren had alle factoren benoemd die ook uit het onderzoek kwamen. Dit waren 'sociaal sterk', 'een brede blik' en 'nieuwsgierig'. De andere directeur had alleen het kenmerk 'nieuwsgierig' niet genoemd, maar het kenmerk 'representatieve vaardigheden'. De directeur kon zich wel goed voorstellen dat de factor uit het onderzoek kwam. Hij verklaarde dat het een van de kernwaarden van Organisatie X is en daarmee ook genoemd kon worden als onderscheidend kenmerk van een Organisatie X Medewerker Organisatie X. Hij verklaarde daarnaast dat het kenmerk 'representatieve vaardigheden' ook voor een deel valt onder het kenmerk 'sociaal vaardig', alleen dat het iets meer ingaat op het aspect dat Medewerkers Organisatie X van Organisatie X altijd representatief voor de dag komen bij hun opdrachtgever.

Wervingsmethoden

De directeuren van Organisatie X kennen voor een deel de meest effectieve wervingsmethoden die uit onderzoek blijken. Beide directeuren hadden de wervingsmiddelen 'Social media: LinkedIn' en 'Sourcing: actief benaderen van kandidaten' gekozen. Ook geloofden ze allebei dat referral recruitment tot de meest effectieve methoden behoort, terwijl dit niet uit onderzoek bleek. Daarnaast had een directeur ook de wervingsmethode 'uitzendbureaus' die als een van de vijf meest effectiefste wervingsmethoden uit het onderzoek kwam. De wervingsmethoden 'huis-aan-huis bladen' en 'kandidaten uit uw eigen recruitment systeem' worden door beide directeuren niet genoemd, terwijl uit onderzoek blijkt dat ze in het algemeen tot de vijf meest effectieve wervingsmiddelen horen. Een van de directeuren verklaart huis-aan-huis bladen niet verwacht te hebben en de andere directeur vindt het een achterhaald middel en voor Organisatie X niet toepasbaar. Het wervingsmiddel 'kandidaten uit uw eigen recruitment systeem' wordt door een directeur gezien als een goed middel, maar te dun om een van de vijf meest effectieve te zijn. De andere directeur meent dat met interessante kandidaten uit het recruitment systeem al gesproken is en er geen geschikte kandidaten meer uit te halen zijn. Een directeur verklaart dat uitzendbureaus als wervingsmethode geen optie is voor Organisatie X, omdat er geen uitzendkrachten kunnen worden geplaatst bij opdrachtgevers en hij het middel daarom niet gekozen heeft. De ander heeft dit middel wel gekozen met als reden dat junior kandidaten zich vaak laten inschrijven bij deze bureaus voordat ze bij Organisatie X in dienst komen. Een overzicht van de resultaten uit de interviews van de directeuren is te vinden in de vergelijkingstabel in bijlage IV.

5. Conclusie

Binnen dit hoofdstuk worden de resultaten uit het literatuuronderzoek, de deskresearch en het empirisch onderzoek samengevoegd, om vervolgens conclusies te trekken en uiteindelijk de deelvragen te beantwoorden. Alle conclusies worden tot slot samen naast elkaar gelegd, zodat er een eindconclusie kan worden getrokken voor de centrale vraag van het onderzoek.

Conclusies literatuuronderzoek

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat arbeidsmarktcommunicatie een belangrijk onderwerp is met betrekking tot personeelswerving. Diverse definities beschrijven dat arbeidsmarktcommunicatie een planmatige aanpak nodig heeft. Rigter (2004) licht toe dat bij communicatie belangrijk is dat een boodschap hetzelfde wordt begrepen door de zender en ontvanger.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat arbeidsmarktcommunicatie een planmatige aanpak vereist, waarbij aandacht wordt besteed aan interne en externe doelgroepen. De arbeidsmarktcommunicatie is succesvol, wanneer de boodschap op dezelfde manier wordt geïnterpreteerd door zowel de werkgever (zender), als de interne en externe doelgroepen (ontvanger).

Hemminga (2010) verwijst in zijn definitie naar de doelen van arbeidsmarktcommunicatie op korte, middellange en lange termijn. Personeelswerving is het concrete doel op korte termijn. Op de middellange termijn is dit het contact hebben met de eigen medewerkers en het contact behouden met oud-medewerkers. Het versterken van het werkgeversmerk is het doel op lange termijn.

In het literatuuronderzoek is verder naar voren gekomen dat een organisatie activiteiten onderneemt voor de personeelswerving.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat er diverse wervingsmiddelen toe te passen zijn voor een organisatie om kandidaten te werven. Intern wordt bekeken of kandidaten voldoen aan het gestelde functieprofiel. Zodra er een personeelsadvertentie is opgesteld, kan deze via verschillende wegen worden gecommuniceerd aan de arbeidsmarkt. Dit kan via gedrukte media (InfoNu, 2007). Er kan echter ook gebruik worden gemaakt van vacaturebanken en social media (MKB Servicedesk, n.d.). Daarnaast kan het eigen netwerk worden ingeschakeld (Hemminga, 2011). Ook de database met open sollicitaties kan een geschikte kandidaat opleveren (MKB Servicedesk, n.d.). Een organisatie kan kiezen welke wervingsmiddelen zij inzet, waarvan zij denkt dat deze effectief zijn om de kandidaten te werven die zij zoekt.

Daarnaast is uit het literatuuronderzoek gebleken dat Employee Relationship Management (ERM) het middellange termijn doel is van arbeidsmarktcommunicatie. Het heeft betrekking op het aangaan van relaties met (oud-)medewerkers en potentiële medewerkers.

Er kan geconcludeerd worden dat Employee Relationship Management een proces is dat kan bijdragen aan de recruitment doelstellingen van een organisatie op korte en middellange termijn. Door het succesvol aangaan van een relatie met huidige-, potentiële- en oud-medewerkers, kan dit in een later stadium leiden tot de werving van geschikte kandidaten. Dit kan ook komen door de relatie die de organisatie heeft met mensen die niet zelf voor de organisatie gaan werken, maar anderen zodanig kunnen beïnvloeden dat zij voor de organisatie willen werken. Tot slot kan ERM leiden tot andere voordelen wanneer de relatie met medewerkers goed is, zoals een verhoogde arbeidsproductiviteit en tevredenheid over de werkgever.

Uit literatuuronderzoek is gebleken dat het versterken van het werkgeversmerk het langetermijndoel is van arbeidsmarktcommunicatie (Hemminga, 2010). Dit proces wordt ook aangeduid als 'employer branding'.

Er kan geconcludeerd worden dat employer branding gericht is op het versterken van het werkgeversimago, om de personeelswerving te vergemakkelijken. De aantrekkelijke positie als werkgever die gecreëerd kan worden, zorgt ervoor dat het employer brand sterker wordt. Zo kan een organisatie de beste talenten aantrekken en deze ook behouden. Een organisatie kan een employer brand ontwikkelen door medewerkers te betrekken bij het opstellen van interne en externe doelstellingen en de keuze voor de positionering van het werkgeversmerk in de arbeidsmarkt. Daarnaast dient een organisatie een boodschap op te stellen waarin staat beschreven wat de organisatie biedt aan huidige medewerkers en potentiële medewerkers, ook wel een 'employer branding value position' (EVP) genoemd (Backhaus en Tikoo, 2004). Deze boodschap dient intern en extern te worden gecommuniceerd om het employer brand te versterken. Ook kan een organisatie een werkgroep 'employer branding' op richten om het employer brand te ontwikkelen en versterken (Hemminga, Roest & Waasdorp, 2012).

Conclusies deskresearch

Uit de resultaten van de deskresearch is duidelijk geworden welke wervingsmiddelen effectief zijn.

Er kan geconcludeerd worden dat LinkedIn het wervingsmiddel is dat zorgt voor de meeste aannames en zeer geschikt is voor de werving van medewerkers. Het wervingsmiddel wordt veel vaker gebruikt dan Facebook en Twitter en het is een zeer belangrijk middel om te voldoen aan de recruitmentdoelstellingen. Hierna leiden generieke jobbirds/vacaturebanken tot de meeste aannames en zijn daarmee eveneens een zeer geschikt wervingskanaal. De wervingskanalen die resulteren in de meeste aannames zijn echter niet de middelen die het meest effectief zijn. Het werven van kandidaten in de eigen database is het meest effectieve wervingsmiddel, gevolgd door sourcing van kandidaten en dan pas LinkedIn. Het vergeten wervingsmiddel huis-aan-huis bladen blijkt in de praktijk ook nog steeds erg effectief.

Daarnaast is uit de resultaten van de deskresearch gebleken welke factoren belangrijk zijn voor potentiële medewerkers Organisatie X om te wisselen van werkgever. Ook is duidelijk geworden welke factoren volgens potentiële medewerkers Organisatie X leiden tot een goed werkgeversimago.

Er kan geconcludeerd worden dat primaire arbeidsvoorwaarden zeer belangrijk zijn voor potentiële medewerkers Organisatie X. Het is de belangrijkste reden voor een medewerker vakgebied Y om te kiezen voor een nieuwe werkgever en de belangrijke factor waarop een medewerker vakgebied Y het imago van een werkgever baseert. Het is ook een belangrijke factor voor een medewerker vakgebied Y om een organisatie te verlaten. Een andere belangrijke factor is de werkinhoud. Onvoldoende uitdagende werkzaamheden zijn voor een medewerker vakgebied Y een belangrijke reden om te zoeken naar een nieuwe werkgever. Tevens kunnen onvoldoende doorgroeimogelijkheden ervoor zorgen dat een medewerker vakgebied Y op zoek gaat naar een nieuwe baan. Werksfeer is een andere belangrijke reden waarom een medewerker vakgebied Y zou kiezen voor een nieuwe werkgever. Het imago van een werkgever wordt echter ook bepaald door andere aspecten. Potentiële medewerkers Organisatie X hechten naast primaire arbeidsvoorwaarden, veel waarde aan zekerheid en een goede werk-privé balans. Zij vinden werkgevers die een hoge baanzekerheid en een goede balans tussen werk en privé bieden een goed imago hebben.

Conclusies empirisch onderzoek

Welke wervingsmethoden zijn het meest effectief voor Organisatie X om op korte termijn Medewerkers Organisatie X aan te trekken?

Uit interviews met Medewerkers Organisatie X en directeurs van Organisatie X is duidelijk geworden welke wervingsmiddelen het meest effectief zijn voor Organisatie X.

Er is gebleken dat LinkedIn en sourcing twee zeer effectieve wervingsmiddelen voor Organisatie X zijn. De professionals zien social media als het middel om te oriënteren op een baan. De directeurs geloven dat het social medium LinkedIn van grote waarde is voor hun recruitmentdoelstellingen. Sourcing is ook erg effectief. De directeurs gebruiken dit middel in combinatie met het social medium LinkedIn. Dit blijkt erg effectief, omdat Medewerkers Organisatie X hun profiel op LinkedIn zodanig instellen dat zij gevonden kunnen worden door werkgevers. De wervingsmiddelen huis-aan-huis bladen, uitzendbureaus en de eigen database met sollicitanten zijn voor Organisatie X niet effectief, evenals de inzet van de niet zakelijke social media Facebook en Twitter.

Wat vinden de Medewerkers Organisatie X belangrijk aan een werkgever?

Uit interviews met Medewerkers Organisatie X is gebleken dat er drie belangrijke factoren zijn die potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden aan een werkgever.

Er kan geconcludeerd worden dat de Medewerkers Organisatie X uitdagende werkzaamheden zeer belangrijk vinden. Dit maakt een werkgever aantrekkelijk. Indien er geen uitdagende werkzaamheden zijn, is dit een belangrijke reden om op zoek te gaan naar een nieuwe werkgever. Ten slotte is het belangrijk dat een Medewerker Organisatie X zijn ambitie kan verwezenlijken bij een werkgever en er goede arbeidsvoorwaarden tegenover de bewezen diensten staan.

Hoe vinden de Medewerkers Organisatie X Organisatie X als werkgever?

Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat de Medewerkers Organisatie X de transparante uitstraling van Organisatie X fijn vinden, evenals de ontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast wordt de kleinschaligheid van de organisatie op prijs gesteld. De interne communicatie vinden Medewerkers Organisatie X niet optimaal.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat Medewerkers Organisatie X Organisatie X een prettige werkgever vinden, omdat de organisatie een transparante uitstraling heeft en goede ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Ook de kleinschaligheid wordt positief gewaardeerd. Op het gebied van interne communicatie valt daarentegen nog winst te behalen.

Op welke manier onderscheidt een Medewerker Organisatie X van Organisatie X zich?

Uit empirisch onderzoek is gebleken dat Medewerkers Organisatie X van Organisatie X sociaal sterk zijn, een brede blik hebben, nieuwsgierigheid tonen en zich hiermee kunnen onderscheiden. Deze kenmerken worden bevestigd door de directeurs, die ook deze factoren als onderscheidend zien en daarmee op één lijn zitten met de Medewerkers Organisatie X.

Er kan geconcludeerd worden dat Medewerkers Organisatie X van Organisatie X zich kunnen onderscheiden doordat ze sociaal sterk zijn, zaken bekijken met een brede blik en veel enthousiasme tonen.

In hoeverre zijn de directeurs op de hoogte van de factoren die potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden aan een werkgever?

Uit het 'Imago Onderzoek 2014' van Intermediair (2014) is gebleken dat goede primaire arbeidsvoorwaarden, een hoge baanzekerheid en een goede werk-privé balans erg belangrijk zijn voor het imago van een organisatie, die wordt gevormd door potentiële medewerkers Organisatie X. De directeurs benoemen allen andere factoren en zien factoren als doorgroeimogelijkheden, klanten en leveranciers en dynamiek van de organisatie als belangrijke factoren.

Er kan geconcludeerd worden dat er geen overeenkomst is tussen de factoren waarop potentiële medewerkers Organisatie X het imago van een werkgever baseren en zoals de directeuren inschatten op welke factoren potentiële medewerkers Organisatie X het imago van een werkgever baseren.

In hoeverre zijn de directeuren op de hoogte van de loyaliteit van potentiële medewerkers Organisatie X voor werkgevers?

Uit deskresearch is gebleken dat potentiële medewerkers Organisatie X loyaal zijn tegenover een werkgever wanneer zij prettige collega's hebben, er een goede werk-privé balans is en er inhoudelijk uitdagende werkzaamheden zijn. De directeuren zien alleen de factor uitdagende werkzaamheden als een reden om bij een organisatie te blijven.

Er kan geconcludeerd worden dat de directeuren niet volledig op de hoogte zijn van de factoren waarvoor een medewerker vakgebied Y bij een organisatie blijft.

In hoeverre zijn de directeuren op de hoogte van de redenen voor potentiële medewerkers Organisatie X om te zoeken naar een nieuwe baan?

Volgens het Imago Onderzoek 2014 van Intermediair (2014) zijn de belangrijkste redenen voor potentiële medewerkers Organisatie X om te zoeken naar een nieuwe werkgever het gegeven dat er geen uitdagende werkzaamheden zijn, te weinig doorgroei mogelijkheden en ontevredenheid over het inkomen. Slechts één van de twee directeuren is redelijk op de hoogte.

Hij ziet 'geen uitdaging in de werkzaamheden' en 'te weinig doorgroei mogelijkheden' als belangrijke redenen. De directeuren kennen geen andere redenen voor potentiële medewerkers Organisatie X om op zoek te gaan naar een nieuwe baan.

Het is duidelijk geworden dat de directeuren gedeeltelijk op de hoogte zijn van de redenen voor potentiële medewerkers Organisatie X om te zoeken naar een nieuwe baan. Geen van beide directeuren ziet bovendien het salaris als een reden, terwijl dit voor potentiële medewerkers Organisatie X juist een belangrijke reden kan zijn om op zoek te gaan naar een nieuwe baan. Er kan geconcludeerd worden dat de directeuren niet volledig op de hoogte zijn van de redenen voor potentiële medewerkers Organisatie X om op zoek te gaan naar een nieuwe baan.

Eindconclusie

Alle deelconclusies worden hieronder samengevoegd om een antwoord te geven op de centrale vraagstelling van het onderzoek:

- Op welke wijze kan Organisatie X potentiële medewerkers Organisatie X bereiken en interesseren voor een dienstverband bij Organisatie X als Medewerker Organisatie X op korte en middellange termijn?

Organisatie X kan inspelen op de voorkeuren van potentiële medewerkers Organisatie X door er voor te zorgen dat zij bij haar acties op korte en middellange termijn rekening houdt met wat potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden. Er is sprake van een overeenkomst tussen de wervingsmiddelen die Organisatie X gebruikt en de middelen die potentiële medewerkers Organisatie X gebruiken om zich te oriënteren op een baan. Organisatie X zou nog beter kunnen inspelen op het netwerk om potentiële medewerkers Organisatie X te bereiken en interesseren op korte termijn, omdat potentiële medewerkers Organisatie X graag een baan vinden op deze manier. Het onderzoek maakt verder zichtbaar dat er niet altijd overeenstemming is tussen wat potentiële medewerkers Organisatie X en wat de directeuren belangrijk vinden en meenemen in hun redenen en factoren om een werkgever aantrekkelijk te vinden. Daarnaast zijn de directeuren niet volledig op de hoogte van de factoren die potentiële medewerkers Organisatie X motiveren en de factoren die volgens potentiële medewerkers Organisatie X het imago bepaalt. Dit is vooral van invloed op het

bereiken en interesseren van potentiële medewerkers Organisatie X op de middellange termijn. Ook de interne organisatie heeft een essentiële rol hierin. De interne communicatie is niet helemaal naar wens van de Medewerkers Organisatie X. Dit is belangrijk voor de sterkte van het employer brand, die hierdoor niet optimaal is. Aangezien de sterkte van het employer brand van invloed is op de personeelswerving, kan er worden gesteld dat de personeelswerving niet helemaal effectief is.

Er zijn diverse acties die kunnen worden uitgezet om potentiële medewerkers Organisatie X te bereiken en interesseren voor een dienstverband bij Organisatie X als Medewerker Organisatie X, zowel op korte als middellange termijn. Deze acties worden gegeven en toegelicht in de aanbevelingen in hoofdstuk 6.

6. Aanbevelingen

Hieronder volgen aanbevelingen voor Organisatie X op korte en middellange termijn, gericht op het aantrekken van potentiële medewerkers Organisatie X voor de functie van 'Medewerkers Organisatie X'. Er worden concrete acties genoemd die Organisatie X kan ondernemen en ook worden er voorstellen voor vervolgonderzoeken gedaan.

Concrete acties - Interesseren en bereiken van potentiële medewerkers Organisatie X op korte termijn

Het bereiken en interesseren van potentiële medewerkers Organisatie X op korte termijn heeft als doel deze aan te trekken voor de organisatie. Volgens Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) is het doel van arbeidsmarktcommunicatie op korte termijn het werven van personeel. Hiervoor worden recruitment activiteiten uitgezet.

Voor Organisatie X geldt dat er diverse wervingsmiddelen worden gebruikt om Medewerkers Organisatie X aan te trekken. Er zijn een aantal concrete acties waarmee de recruitment inspanningen effectiever kunnen worden.

Gebruik maken van netwerk

Organisatie X gebruikt diverse middelen voor het aantrekken van medewerkers. Hoewel deze middelen zeker resultaten opleveren, is gebruik maken van het eigen netwerk ook een zeer effectief middel. Uit het onderzoek blijkt dat hiervoor goed de eigen medewerkers kunnen worden ingeschakeld. Referral recruitment is een wervingsmiddel waarbij eigen medewerkers kandidaten voorstellen (Hemminga, 2011). Uit onderzoek komt naar voren dat Medewerkers Organisatie X graag potentiële medewerkers introduceren en dat het netwerk een goed middel is om een baan te vinden. Organisatie X kan dit wervingsmiddel meer gebruiken door dit onder de aandacht te brengen van Medewerkers Organisatie X.

Generieke jobboards/vacaturebanken

Op dit moment maakt Organisatie X gebruik van plaatsing van vacatures op diverse sites, maar het blijkt dat dit niet tot de meest effectieve wervingsmethoden behoort. Hoewel potentiële medewerkers Organisatie X wel kijken op deze vacaturesites, neemt de effectiviteit er van af. Er zijn initiatieven die veel effectiever zijn en waar minder kosten aan verbonden zijn. Het is daarom aan te raden om het middel te blijven toepassen, maar wel oog te hebben voor alternatieven.

Vervolgonderzoeken

LinkedIn

Uit onderzoek blijkt dat LinkedIn verreweg het meest effectieve wervingsmiddel is voor Organisatie X. Hoewel Organisatie X al actief is op dit social medium, is het zeer interessant om te onderzoeken of er nog meer mogelijkheden zijn om het social medium te gebruiken. Zoals eerder genoemd,

Bereiken en interesseren van potentiële medewerkers -
Anoniem

worden advertenties van het social medium LinkedIn bijna zes keer meer bekeken dan advertenties op Facebook en drie keer meer dan advertenties op LinkedIn (Bullhorn Reach, 2012). Organisatie X kan onderzoeken wat de mogelijkheden en de kosten en baten zijn om te investeren in advertenties via LinkedIn.

Mix van wervingsmiddelen

Uit onderzoek is gebleken dat een mix van diverse wervingsmiddelen effectief is om aan de korte termijn wervingsdoelstellingen te voldoen. Er zijn diverse middelen die Organisatie X gebruikt, alleen is niet duidelijk in welke mate. Door te monitoren welke middelen Organisatie X gebruikt en in welke verhouding, kan er onderzocht worden in hoeverre de recruitment activiteiten effectief zijn. Door de juiste middelen te kiezen en deze toe te passen in de juiste verhouding, kan Organisatie X haar recruitment inspanningen effectiever maken.

Effectiviteit van communicatie

In het onderzoek komt naar voren welke middelen er ingezet kunnen worden om succesvol te werven op korte termijn. Uit het literatuuronderzoek blijkt echter ook dat het belangrijk is dat het de communicatie succesvol is. Zodra de betekenis van de boodschap door de werkgever (zender) goed wordt geïnterpreteerd door de potentiële kandidaten (ontvanger), is er sprake van succesvolle communicatie (Rigter, 2004). Een vervolgonderzoek naar de effectiviteit van de communicatie is voor Organisatie X aan te raden. Hierdoor komt er duidelijkheid of de boodschap altijd helder is en goed ontvangen wordt. Als dit niet het geval is, kan het onderzoek een advies opleveren om dit te verbeteren.

Concrete acties – interesseren van potentiële medewerkers Organisatie X op middellange termijn

Op de middellange termijn is het doel van arbeidsmarktcommunicatie Employer Relationship Management en op de lange termijn employer branding (Hemminga, Roest en Waasdorp, 2012). Beide doelen dragen bij aan het makkelijker maken van de personeelswerving.

In het onderzoek is duidelijk geworden dat het beeld van potentiële medewerkers Organisatie X over belangrijke waarden en factoren over werkgevers niet altijd overeenkomt met het beeld van de directeuren. Hierdoor speelt Organisatie X niet altijd goed in op haar doelgroep wat niet ten goede komt aan haar employer brand.

Het employer brand wordt, zoals eerder aangegeven, bepaald door de associaties die medewerkers, oud-medewerkers en potentiële kandidaten en hun bekenden hebben van een werkgever (Hemminga, Roest en Waasdorp, 2012). Deze associaties van (oud-)medewerkers worden versterkt door goed werkgeverschap, maar ook door hoe een werkgever zich presenteert voor potentiële kandidaten en wat voor identiteit de werkgever heeft. Uit het onderzoek zijn deze zaken naar voren gekomen en het is zichtbaar geworden dat er voor Organisatie X op deze gebieden verbeteringen mogelijk zijn.

Relatie tussen werkgever en werknemer creëren

Uit onderzoek blijkt dat de relaties van een organisatie goed kunnen worden ingezet om de personeelswerving te ondersteunen. Dit zorgt niet direct voor het aantrekken van nieuwe medewerkers, maar wel op de middellange termijn. Deze methode wordt ook wel ERM genoemd (Nr29, 2010). Richard (n.d.) beschrijft dat alle interactie tussen medewerkers en werkgever bepalend is voor de sterkte van ERM. Hiervoor is belangrijk dat de werkgever voldoet aan de wensen van de medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat het beeld van de Medewerkers Organisatie X over de organisatie niet altijd overeenkomt met datgene wat de directeuren denken. Daarnaast zijn er

diverse verbeterpunten die zij noemen, waaronder het verbeteren van interne communicatie en het betrekken van medewerkers bij de doelen van de organisatie. Organisatie X zal de werving op middellange termijn kunnen versterken door te investeren in de relatie met Medewerkers Organisatie X. Door te luisteren naar de wensen van Medewerkers Organisatie X en hieraan te voldoen, zal de relatie verbeterd worden. Wanneer deze relatie goed is, zullen medewerkers eerder bereid zijn kandidaten voor te stellen (Nr29, 2010). Het helpt dus om het wervingsmiddel referral recruitment te versterken. Door te luisteren naar de wensen van Medewerkers Organisatie X en hieraan te voldoen, zal de relatie verbeterd worden.

Netwerk onderhouden potentiële medewerkers, oud-medewerkers en beïnvloeders

Een ander onderdeel van ERM, is het aangaan en onderhouden van relaties met potentiële medewerkers, oud-medewerkers en hun beïnvloeders (Nr29, 2010). Uit onderzoek blijkt dat het netwerk belangrijk is voor Medewerkers Organisatie X om een baan te vinden. Hiervoor kan ook het netwerk van potentiële medewerkers, oud-medewerkers en degene die hen beïnvloeden worden gebruikt. Voor Organisatie X is het verstandig contact te onderhouden met potentiële kandidaten. Zij willen misschien niet op korte termijn aan de slag willen als Medewerker Organisatie X, maar wel in een later stadium. Oud-medewerkers kunnen terugkeren bij een werkgever en het is daarom van belang contact met hun te onderhouden (Nr29, 2010). Beïnvloeders kunnen oud-medewerkers, maar ook zeker potentiële medewerkers zodanig beïnvloeden dat zij wel of niet kiezen voor een organisatie. Wanneer Organisatie X ook een goede relatie onderhoudt met deze mensen, zullen zij een positieve invloed hebben op potentiële en oud-medewerkers. Zij zullen daardoor eerder bereid zijn voor Organisatie X te werken.

Boodschap creëren

Volgens Backhaus en Tikoo (2004) is het opstellen van de 'Employer Branding Value Position' (EVP) het begin om een employer brand te ontwikkelen. Deze EVP wordt verpakt in een boodschap waarin beschreven staat waarom het aantrekkelijk is om te werken bij een organisatie. Deze boodschap moet vervolgens intern en extern worden gecommuniceerd. Voor Organisatie X is het belangrijk de waarden die in de interne organisatie leven en bij de directeuren krachtig te formuleren. Het is verstandig om een heldere en concrete boodschap te ontwikkelen. De medewerkers kunnen helpen deze boodschap op te stellen. Op deze manier wordt er voldoende draagvlak in de interne organisatie gecreëerd en dit heeft een positief effect op het 'Employer Brand Loyalty'. Dit is de toewijding van medewerkers voor hun werkgever. De medewerkers delen hiermee de positieve beleving van de organisatie en het wordt ook meegenomen in de EVP. Dit heeft een positief en versterkend effect op het employer brand.

Werkgroep employer branding

Volgens Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) dient er een fundament gelegd te worden om duurzaam te bouwen aan een employer brand. Dit begint met het formeren van een werkgroep 'employer branding'. Medewerkers van recruitment, arbeidsmarktcommunicatie en HR kunnen hierbij betrokken worden. Voor Organisatie X geldt dat de taken van HR, recruitment en arbeidsmarktcommunicatie belegd zijn bij de HR-adviseur en de directeuren. Daarom kunnen zij plaats nemen in de werkgroep 'employer branding'. Zij kunnen regelmatig overleggen en acties uitzetten t.b.v. het ontwikkelen van het employer brand. Daarnaast is het belangrijk om een stuurgroep arbeidsmarktcommunicatie op te richten waar geïnteresseerde medewerkers in plaatsnemen, die de organisatie Organisatie X goed kennen. Zij worden door de werkgroep 'employer branding' op de hoogte gehouden van de bevindingen en resultaten en ze kunnen hun mening geven over de ontwikkelingen. Hierdoor worden medewerkers betrokken bij de ontwikkeling van het employer brand en zodoende kan er draagvlak gecreëerd worden. De werkgroep moet werken aan het creëren van interne en externe doelstellingen die passen bij de organisatie. Hierna dient een kleine coalitie te worden opgericht waarin de medewerkers uit de stuurgroep en nog een

aantal medewerkers plaatsnemen. Zij zullen op de hoogte worden gehouden van de keuze van positionering en ontwikkeling van het employer brand.

Vervolgonderzoek

Onderscheidende kenmerken

Het is bekend geworden op welke manier Medewerkers Organisatie X zich onderscheiden van concurrerende organisaties in hun vak. Het is echter raadzaam voor Organisatie X om nog verder onderzoek te doen naar de onderscheidende kenmerken van de organisatie. Door een intern onderzoek te doen naar de organisatiecultuur en identiteit, kan in kaart worden gebracht welke unieke waarden de werkgever Organisatie X heeft. Dit helpt Organisatie X zich te presenteren als aantrekkelijke werkgever, wat weer een toegevoegde waarde heeft voor het employer brand. Een sterke en herkenbare identiteit is hiervoor nodig. De identiteit is ook belangrijk voor het employer brand, omdat het een belangrijk onderdeel hiervan is volgens Hemminga, Roest en Waasdorp (2012).

Sterkte employer brand

Uit het onderzoek zijn diverse factoren gebleken die potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden aan een werkgever. Het is echter nog onbekend wat potentiële medewerkers Organisatie X vinden van werkgever Organisatie X en hoe sterk het externe employer brand is. Dit is namelijk belangrijk voor de identiteit van Organisatie X. Naast het werkgeverschap, speelt ook de diensten die Organisatie X aanbiedt en de organisatie zelf een rol in het employer brand. Volgens Hemminga, Roest en Waasdorp (2012) vormen de diensten en/of producten van de organisatie ook een onderdeel van het employer brand, omdat potentiële kandidaten dit associëren met de werkgever. Een extern onderzoek is daarom raadzaam om te ontdekken hoe sterk de identiteit van de organisatie en werkgever Organisatie X is.

Met behulp van de resultaten van dit onderzoek kan Organisatie X een concrete strategie opstellen om het huidige employer brand te ontwikkelen en te versterken.

7. Discussie

In de discussie worden de resultaten geëvalueerd. Er wordt gekeken naar de gebruikte literatuur en nagegaan of deze relevant is voor het onderzoek. Daarnaast wordt er kritisch gekeken naar de gebruikte methodiek en nagegaan of deze valide en betrouwbaar is voor het onderzoek. Er wordt ook een foutanalyse gemaakt waarin gemaakte fouten worden besproken en het effect daarvan op de validiteit en betrouwbaarheid van onderzoek.

Theoretisch kader

Er is gebruik gemaakt van zoveel mogelijk wetenschappelijke literatuur om te achterhalen wat er al bekend is over onderwerpen die betrekking hebben op dit onderzoek. Er zijn definities gekozen voor de onderwerpen arbeidsmarktcommunicatie, Employer Relationship Management en employer branding. Dit zijn onderwerpen die belangrijk zijn voor het bereiken en interesseren van potentiële medewerkers Organisatie X op korte en middellange termijn. Er is veel informatie gevonden over deze onderwerpen in de literatuur van Hemminga. In zijn literatuur wordt duidelijk uitgelegd wat de onderwerpen inhouden. Het is echter vrij theoretisch en gaat minder in op de uitvoering. Er is ook literatuur gevonden die meer ingaat op de praktische toepassing van methoden en dergelijken. Het zou echter beter zijn geweest als er meer literatuur gebruikt was op dat terrein.

Methodiek deskresearch

Er is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek voor de doelgroep potentiële medewerkers Organisatie X. Hiervoor is secundaire analyse gedaan waarbij data van andere onderzoeken is gebruikt. Dit onderzoek wordt ook wel de deskresearch genoemd. Het is terecht dat deze methode

gebruikt is, omdat hiermee over de externe doelgroep potentiële medewerkers Organisatie X een uitspraak kan worden gedaan. De informatie is zeer concreet, omdat de manier van onderzoeken gegevens oplevert die helder zijn en een duidelijk beeld geven over potentiële medewerkers Organisatie X. Er is gebruikt gemaakt van verschillende onderzoeken, waardoor er gesteld kan worden dat deze vorm van onderzoek valide is. De betrouwbaarheid wordt gewaarborgd, doordat er gekozen is om data te halen uit grote professionele onderzoeken door experts met veel kennis op het vlak van arbeidsmarktcommunicatie. Het onderzoek 'de Stand van Werven 2014' van Hemminga en Waasdorp (2014) heeft betrekking op het werven in meerdere branches en niet specifiek de doelgroep potentiële medewerkers Organisatie X. Hoewel het onderzoek ook voor de doelgroep potentiële medewerkers Organisatie X is toe te passen, had data uit een specifiek onderzoek naar werven van potentiële medewerkers Organisatie X beter toepasbare resultaten opgeleverd. De onderzoeken 'Best Employers to Work For in Vakgebied Y 2012' van Ruigrok Netpanel (2012) en het 'Imago Onderzoek 2014' van Intermediair (2014) waren wel specifiek gericht op potentiële medewerkers Organisatie X en gaven goed toepasbare resultaten voor dit onderzoek.

Methodologie empirisch onderzoek

Voor het onderzoek is gekozen om grotendeels kwalitatief onderzoek te houden om te komen achter de motieven hoe potentiële medewerkers Organisatie X te bereiken en interesseren zijn. Er zijn daarom interviews gehouden met de Medewerkers Organisatie X en de directeurs van Organisatie X. De insteek van het kwalitatieve onderzoek is juist, omdat uit de resultaten blijkt dat de motieven erg nuttig zijn. Er is onder meer duidelijk geworden waarom Medewerkers Organisatie X volgens bepaalde kanalen op zoek gaan naar werk, waarom ze bepaalde zaken belangrijk vinden aan een werkgever en hoe Organisatie X zich als werkgever kan verbeteren. Hierdoor konden de conclusies getrokken worden op basis van de redenering en daardoor is het mogelijk om specifieke aanbevelingen voor Organisatie X te doen.

De steekproef is representatief, omdat in het geval van de Medewerkers Organisatie X het aantal geïnterviewden voldoende is om een uitspraak te doen over de gehele groep. Volgens Smaling (2009) kan de uitspraak variatiedekkend worden gegeneraliseerd. Aangezien de gehele directie is geïnterviewd is er geen steekproef, omdat de gehele populatie is gevraagd. Hierdoor is het onderzoek representatief.

Ook kan worden gesteld dat vanwege de juiste steekproef de gegevens betrouwbaar zijn. Er is met zorg gewerkt aan het afnemen van de interviews en bij het ontbreken van informatie, zijn de geïnterviewden gebeld om de nodige informatie alsnog te verkrijgen.

Beperkingen van het onderzoek

In het onderzoek is geen extern onderzoek gedaan naar potentiële medewerkers Organisatie X. Er is hiervoor gebruik gemaakt van data van diverse onderzoeken. Deze informatie is echter niet specifiek gericht op het onderzoek. Via een empirisch onderzoek op deze doelgroep is het mogelijk specifieke data te krijgen die relevanter zijn en beter toe te passen om de deelvragen en hoofdvraag van het onderzoek te beantwoorden.

Tijdens de interviews zijn diverse vragen gesteld met betrekking tot de kenmerken van de Medewerkers Organisatie X, de werkgever Organisatie X en de waarden die een werkgever aantrekkelijk maken om te blijven of juist een nieuwe baan te zoeken. Er is echter niet ingegaan op de cultuur van Organisatie X, die ook een belangrijke waarde speelt in het employer brand. Het was een goede zaak geweest om hier een aantal vragen over te stellen of bijvoorbeeld een cultuuronderzoek te doen door Medewerkers Organisatie X hiervoor een vragenlijst te laten invullen. Hierdoor zou de interne organisatie in relatie tot het employer brand beter in kaart kunnen worden gebracht.

Het onderzoek heeft voor de korte termijn werving vooral uitgewezen via welke media potentiële kandidaten benaderd konden worden. Er is minder gekeken naar de wijze waarop ze benaderd willen worden. Hierdoor heeft het onderzoek niet geresulteerd in specifieke aanbevelingen voor de inhoud van de arbeidsmarktcommunicatie. Dit had een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de concrete acties voor de korte termijn werving die Organisatie X hierdoor succesvol kon uitzetten.

Foutanalyse

Tijdens het afnemen van de interviews van de directeuren zijn er enkele fouten gemaakt, die leiden tot minder betrouwbare informatie. De kenmerken die potentiële medewerkers Organisatie X belangrijk vinden aan een werkgever zijn aan een van de directeuren gegeven voor beantwoording van de vraag. De directeur is hierdoor mogelijk beïnvloed, waardoor zijn antwoord op de vraag minder valide is. Daarnaast heeft een van de directeuren een onduidelijk antwoord achtergelaten op een vraag. Hieruit is een antwoord geïnterpreteerd, zonder navraag te doen over de juistheid hiervan bij de directeur. Aangezien er sprake kan zijn van een verkeerde interpretatie, maakt dit het antwoord op de vraag minder betrouwbaar.

8. Literatuurlijst

Organisatie X. (n.d.). *Wie wij zijn*. Geraadpleegd op 19-05-2014 van <http://www.Organisatie X.nl>

Organisatie X. (n.d.). *Young Potentiële medewerker van Organisatie Xs*. Geraadpleegd op 15-12-2014 van <http://www.Organisatie X.nl/vacatures/interim-vakgebied Y-professional-m/v>

Ambler, T. & Barrow, S. The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), p.187. doi:10.1057/bm.1996.42

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), pp. 501-517. doi:10.1108/13620430410550754

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. Opgevraagd van <https://han08hrm.files.wordpress.com/2010/02/week1-berthon.pdf>

Bullhorn Reach. (2012). *The 2012 Social Recruiting Activity Report*. Geraadpleegd op de website van Bullhorn Reach: http://reach.bullhornreach.com/reach/cmsites/default/files/BullhornReach_2012ActivityReport.pdf

Callaert. (n.d.). *Steekproefmethoden*. Geraadpleegd op 15-12-2014 van http://www.uhasselt.be/documents/uhasselt@school/lesmateriaal/statistiek/Lesmateriaal/Steekproefmethoden_04.pdf

Dalen, A. van (1999). *Doelgericht en effectief communiceren op de arbeidsmarkt*. Bussum: Coutinho.

Dagblad Academy. (n.d.). *Arbeidsmarktcommunicatie*. Geraadpleegd op 26-08-2014 van <http://www.dagbladacademy.nl/index.php?s=arbeidsmarkt#inleiding>

Hemminga, M. (2007). *Wat is arbeidsmarktcommunicatie?*. Geraadpleegd op 14-12-2014 van http://www.amcinfo.nl/index.php?module=announce&ANN_id=103&ANN_user_op=view

Hemminga, M. (2010). Definitieve definitie gezocht Arbeidsmarktcommunicatie. *Werf&*, 3(9), pp. 14-15. Opgevraagd van http://www.nr29.nl/wp-content/uploads/2010/05/werfen_wat_is_arbeidsmarktcommunicatie_270410.pdf

Hemminga, M. (2011). *Wat is referral recruitment?*. Geraadpleegd op 12-12-2014 van <http://www.referral-recruitment.eu/2011/12/29/wat-is-referral-recruitment/>

Hemminga, M., Roest, S. & Waasdorp, G. (2012). *Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand*. Amsterdam: Werf & Media.

Hemminga, M. & Waasdorp, G. (2014). *De Stand van Werven 2014*. Geraadpleegd op de website van Intelligence Group: <http://www.intelligence-group.nl/media/files/Downloads/Stand%20van%20Werven%202014.pdf>

InfoNu. (2007). *Personeelsinstrumenten*. Geraadpleegd op 29-08-2014 van <http://zakelijk.infonu.nl/diversen/2595-personeelsinstrumenten.html>

InfoNu. (2010). *Baan zoeken: Wat zijn de beste vacaturesites van Nederland?*. Geraadpleegd op 15-09-2014 van <http://zakelijk.infonu.nl/banen/56411-baan-zoeken-wat-zijn-de-beste-vacaturesites-van-nederland.html>

InfoNu. (2010). *Wat is LinkedIn en waar kun je het voor gebruiken?*. Geraadpleegd op 15-09-2014 van <http://pc-en-internet.infonu.nl/communicatie/53833-wat-is-linkedin-en-waar-kun-je-het-voor-gebruiken.html>

InfoNu. (2011). *Twitteren, wat is Twitteren en hoe Twitter je?*. Geraadpleegd op 15-09-2014 van <http://pc-en-internet.infonu.nl/communicatie/84031-twitteren-wat-is-twitteren-en-hoe-twitter-je.html>

InfoNu. (2013). *Wat is Facebook en hoe werkt het?*. Geraadpleegd op 15-09-2014 van <http://pc-en-internet.infonu.nl/communicatie/113293-wat-is-facebook-en-hoe-werkt-het.html>

Intermediair. (2014). *Intermediair Imago Onderzoek 2014*. Geraadpleegd op de website van VNU Vacature Media:
<http://www.vnuvacaturemedia.nl/sites/default/files/onderzoeken/Intermediair%20Imago%20Onderzoek%202014.pdf>

JIJ. (n.d.). *Wat is arbeidsmobiliteit?*. Geraadpleegd op 05-09-2014 van <http://www.allesdraaitomjij.nl/vragen/langer-werken/wat-is-arbeidsmobiliteit>

Learnmarketing. (n.d.). *Brand Strategy*. Geraadpleegd op 14-10-2014 van <http://www.learnmarketing.net/branding.htm>

Lemento. (n.d.). *Corporate branding*. Verkregen op 15-10-2014 van http://www.lemento.com/nl/corporate_branding/corporate_branding.asp

Lievens, F. (2006). *Handboek human resource management. Back to basics*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

MKB Servicedesk. (n.d.). *What is Customer Relationship Management?*. Geraadpleegd op 27-01-2015 van <http://www.mkb servicedesk.nl/353/customer-relationship-management.htm>

MKB Servicedesk. (n.d.). *Wervingskanalen*. Geraadpleegd op 03-12-2014 van <http://www.mkb servicedesk.nl/284/wervingskanalen.htm>

Moroko, L. & Uncles, M. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17, pp. 181-196. doi:10.1057/bm.2009.10

Nr29 (2010). *Employee relationship management is de oplossing*. Geraadpleegd op 27-01-2015 van <http://www.nr29.nl/2010/05/31/employee-relationship-management-is-de-oplossing/>.

Qompas. (n.d.). *Economie, bedrijfskunde en management*. Geraadpleegd op 29-09-2014 van <http://studiekeuze.qompas.nl/studies/hbo-wo/Economie-bedrijfskunde-en-management>

Qompas. (n.d.). *Economie*. Geraadpleegd op 29-09-2014 van <http://studiekeuze.qompas.nl/studies/hbo-wo/Economie-bedrijfskunde-en-management/Economie>

Qompas. (n.d.). *Econometrie, bank, verzekeringen en accountancy*. Geraadpleegd op 29-09-2014 van <http://studiekeuze.qompas.nl/studies/hbo-wo/Economie-bedrijfskunde-en-management/Econometrie-bank-verzekeringen-en-accountancy>

Qompas. (n.d.). *Bedrijfseconomie en bedrijfskunde*. Geraadpleegd op 29-09-2014 van <http://studiekeuze.qompas.nl/studies/hbo-wo/Economie-bedrijfskunde-en-management/Bedrijfseconomie-en-bedrijfskunde>

Recruiting Agency. (n.d.). *Five Benifits of Using a Recruiting Agency*. Geraadpleegd op 04-12-2014 van <http://www.recruitingagency.org/?p=87>

Recruiting Roundtable Nederland. (2013). *Social media steeds belangrijker voor Werving & Selectie*. Geraadpleegd op 15-09-2014 van <http://www.recruitingroundtable.nl/2013/10/28/social-media-steeds-belangrijker-voor-werving-selectie/>

Richards, L. (n.d.). *What is Employee Relationship Management?*. Geraadpleegd op 27-01-2015 van <http://smallbusiness.chron.com/employee-relationship-management-709.html>

Rigter, J. (2004). *Psychologie voor de praktijk*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Ruigrok Netpanel. (2012). *Imago onderzoek Beste Employer to Work For in Vakgebied Y 2012*. Geraadpleegd op de website van Ruigrok Netpanel: http://www.ruigroknetaanel.nl/wpcontent/uploads/2012/10/BestEmployerToWorkFor_Artikel.pdf

Smaling. (2009). *Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek*. Geraadpleegd op 02-10-2014 van http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/KWALON/2009/3/KWALON_2009_014_003_002

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?*. Den Haag: Boom onderwijs.

Waardenburg. (2012). *Sociale media inzetten voor arbeidsmarktcommunicatie*. Geraadpleegd op 15-09-2014 van http://www.decommunicatiedesk.nl/artikel/-/marketing_artikel/365810/Sociale+media+inzetten+voor+arbeidsmarktcommunicatie?p_p_auth=4q8ECzqP

Wervingswoorden. (n.d.). *Employee Relationship Management (ERM)*. Geraadpleegd op 27-01-2014 van <http://www.wervingswoorden.nl/384/employee-relationship-management-erm/>

Bijlage I: Resultaten onderzoek effectieve wervingsmethoden

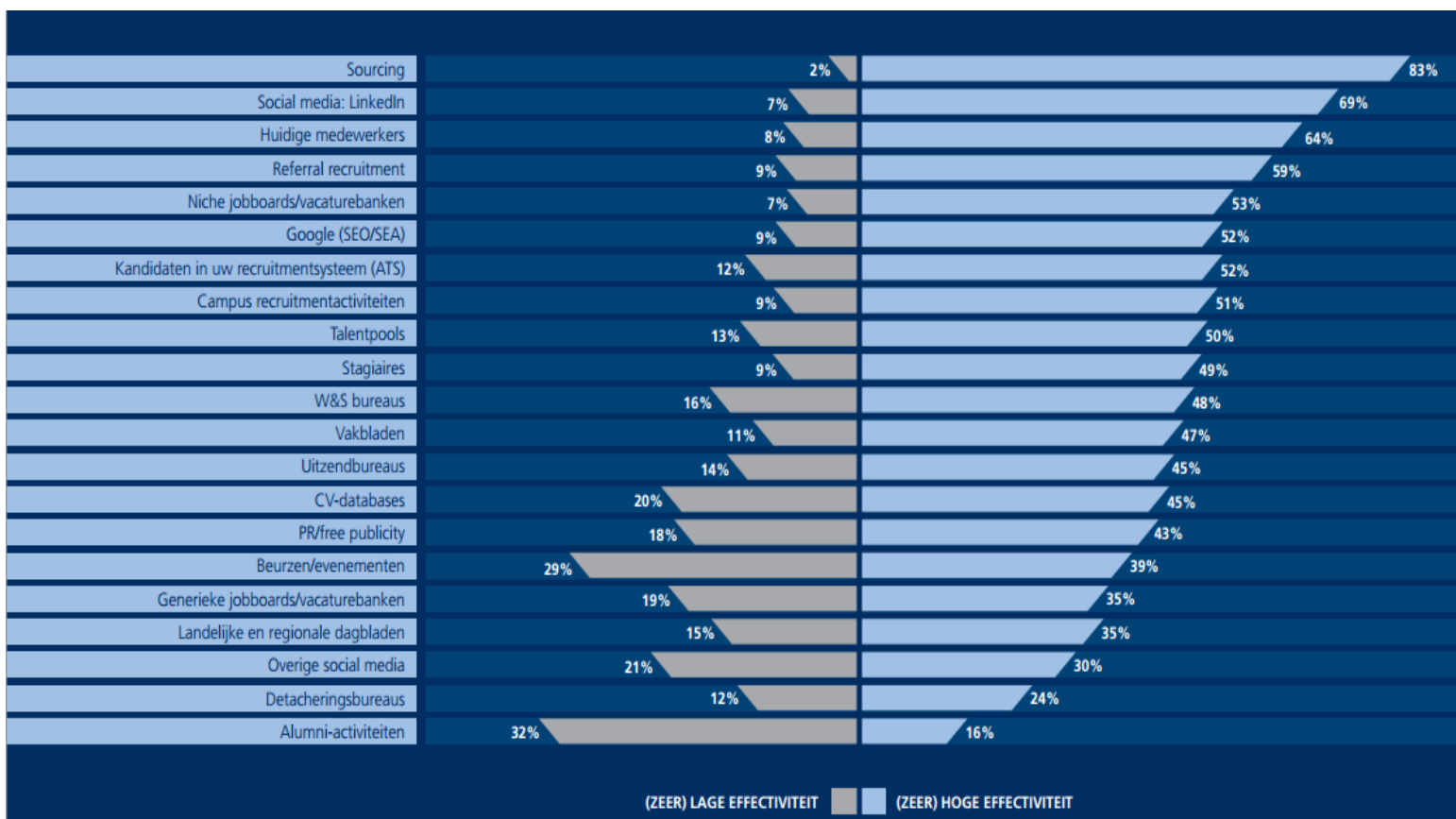
Hieronder vindt u de gehele grafieken van de resultaten van het onderzoek 'De Stand van Werven 2014' van Hemminga en Waasdorp (2014) die gebruikt zijn in hoofdstuk 4 'Resultaten'.

In deze grafiek worden de resultaten weergegeven welke wervingskanalen werkgevers van belang achten voor het voldoen van de wervingsdoelstellingen.



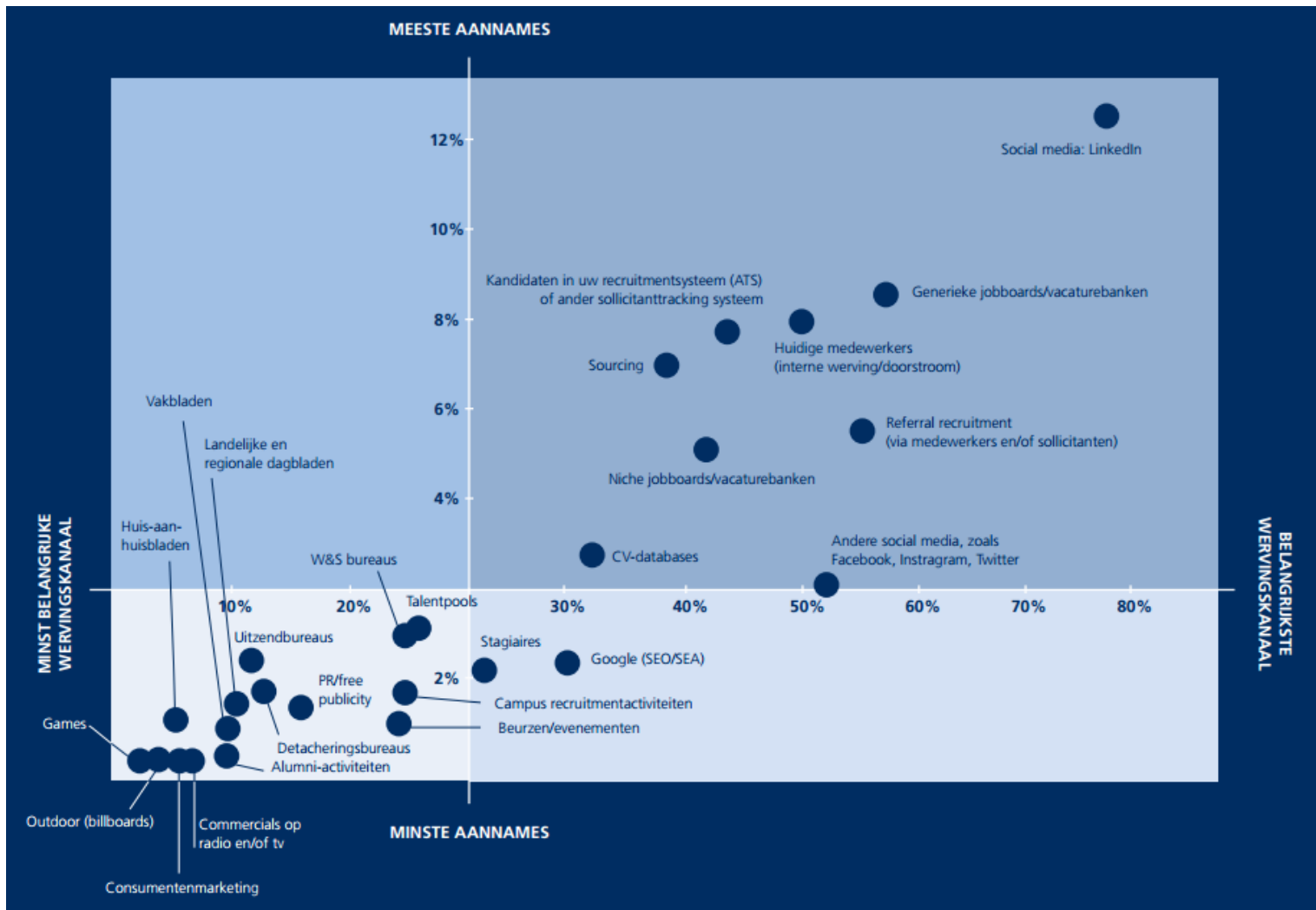
Grafiek 1. Belangrijkste wervingsmethoden volgens werkgevers. Hemminga en Waasdorp (2014).

In deze grafiek worden de resultaten weergegeven in welke mate werkgevers wervingskanalen (heel) effectief vinden en (heel) ineffectief.



Grafiek 2. Meest effectieve wervingsmethoden volgens werkgevers. Hemminga en Waasdorp (2014).

In deze grafiek is het belang van het wervingskanaal tegenover het daadwerkelijke aantal aannames gezet.



Grafiek 3. Wervingskanalen die leiden tot de meeste aannames. Hemminga en Waasdorp (2014).

In deze tabel staan de meest effectieve wervingskanalen gebaseerd op het percentage dat geworven is via een bepaald wervingsmiddel. Ook is zichtbaar gemaakt hoe werkgevers denken dat het wervingskanaal van belang is.

	BELANGRIJKSTE WERVINGSKANAAL	% VAN DE AANNAMES (INDIEN KANAAL=100%)
Kandidaten in uw recruitmentsysteem (ATS)	43%	18,3%
Uitzendbureaus	10%	18,2%
Sourcing (actief benaderen van kandidaten)	39%	17,6%
Social media: LinkedIn	79%	16,4%
Huis-aan-huisbladen	4%	16,1%
Huidige medewerkers (interne werving/doorstroom)	51%	15,7%
Generieke jobboards/vacaturebanken	55%	15,4%
Niche jobboards/vacaturebanken	42%	13,1%
CV-databases	31%	12,0%
Referral recruitment (via medewerkers en/of sollicitanten)	54%	11,7%
Detacheringsbureaus	12%	11,6%
Landelijke en regionale dagbladen	10%	10,5%
W&S bureaus	21%	10,4%
Talentpools	23%	10,2%
Stagiaires	26%	8,0%
Campus recruitmentactiviteiten	21%	7,0%
Google (SEO/SEA)	31%	7,0%
Vakbladen	9%	6,8%
PR/free publicity	15%	6,5%
Andere social media, zoals Facebook, Instagram, Twitter	51%	6,1%
Commercials op radio en/of tv	2%	5,0%
Beurzen/evenementen	21%	4,6%
Alumni-activiteiten	9%	2,1%
Consumentenmarketing	4%	0,6%

Tabel 1. *Meest effectieve wervingskanalen*. Hemminga en Waasdorp (2014).

Bijlage II Interviews Medewerkers Organisatie X

De interviews zijn hieronder in zijn geheel uitgetypt. Alle interviews zijn gevoerd met medewerkers van Organisatie X die de functie uitvoeren van 'Medewerker Organisatie X'. Hierna zijn de interviews volgens de acht stappen van de kwalitatieve verwerking van Verhoeven (2010) uitgewerkt. Als eerste zullen de interviewvragen weergegeven worden. Vervolgens zijn er fragmenten geselecteerd uit de uitgeschreven interviews. Deze fragmenten kunnen een bepaalde waarde hebben en dit kan een positieve of een negatieve strekking hebben. Dit is bepaald door één van de volgende waardes te geven: zeer negatief, gematigd negatief, gemiddeld, gematigd positief en zeer positief. Bij een aantal codes zijn er geen waardes weergegeven, omdat dit niet van toepassing is. Hierna zijn de fragmenten omschreven in een code, die bestaat uit één woord of enkele woorden. Ter verduidelijking is in sommige gevallen ook een subcode worden gegeven aan het fragment. Deze subcode is eveneens omschreven in één woord of enkele woorden. Hierna zijn alle (sub)codes samengenomen en is deze in hiërarchische volgorde gezet van meest belangrijk naar minst belangrijkst. Daarna zijn de codes in een overzichtelijk diagram verwerkt. Door deze methode zijn de relevante gegevens uit de interviews gehaald, welke in hoofdstuk 4 zijn omgezet tot resultaten.

Interview vragen Medewerkers Organisatie X

Werkgever Organisatie X

- Wanneer heb je voor het eerst van Organisatie X gehoord?
- Hoe kwam je in contact met Organisatie X?
- Hoe vond je dat contact rondom de W&S procedure?
- Wat vind je van de opdrachten die je hebt uitgevoerd namens Organisatie X?
- Hoe vind je Organisatie X als werkgever?
- Wat doet Organisatie X als werkgever voor zijn professionals goed en wat kan beter?

Motivatoren Organisatie X Professionals

- Wat motiveert jou om voor Organisatie X te werken?
- In hoeverre is je verwachtingspatroon van Organisatie X overeengekomen met de werkelijkheid? Waarom?
- Zou jij vrienden/kennissen aanraden om voor Organisatie X te werken? Waarom wel/niet?

Profiel Medewerker Organisatie X

- Wat is volgens jou kenmerkend aan een Medewerker Organisatie X?
- Wat is dan weer specifiek kenmerkend aan een Organisatie X Professional?
- Onderscheidt een Organisatie X Professional zich van een Medewerker Organisatie X en zo ja, waarom?

Oriëntatie arbeidsmarkt

- Stel: iemand met een vergelijkbaar profiel als jij oriënteert zich op een baan, hoe zou hij/zij dat dan doen?
- Op welke manier zou hij/zij social media kunnen gebruiken voor het zoeken naar een baan?
- Wat denk jij dat redenen zijn voor een Potentiële medewerker van Organisatie X zijn om te wisselen van baan?
- Wat vindt een Potentiële medewerker van Organisatie X belangrijk aan een werkgever voor wie hij/zij zou willen werken? Waarom?
- Wat maakt een nieuwe werkgever aantrekkelijk voor een Potentiële medewerker van Organisatie X? Waarom?

Hiërarchie codes

Hieronder zijn de codes en bijbehorende subcodes in hiërarchische volgorde gezet. De codes zijn zodanig genoteerd dat ze in volgorde van belang zijn neergezet van boven (belangrijkst) naar beneden (minst belangrijkst). Hiernaast zijn de codes verdeeld in labels om het overzicht tussen de verschillende besproken onderwerpen te behouden. Ook wordt er een waardeoordeel gegeven zodra dat van toepassing is. Hiervoor luidt de legenda:

++ = zeer positief

+ = positief

+ - = gemiddeld

- = negatief

-- = zeer negatief

Vervolgens worden de codes en het evt. waardeoordeel kort toegelicht door gegeven antwoorden van de geïnterviewden te gebruiken.

Label en (sub)codes	Toelichting code en waardeoordeel
<i>Werkgever Organisatie X</i>	
Werkgeversbekendheid: - Intermediair - Netwerk - Internet	Veel medewerkers kenden Organisatie X nog maar kort voordat ze in dienst treden. Een intermediair heeft ze verteld over Organisatie X en zodoende zijn ze met de organisatie in aanraking gekomen. Een kleiner gedeelte kende Organisatie X al langere tijd voordat ze in dienst treden en zij kenden dit via hun netwerk. Een ander klein gedeelte heeft gezocht naar vacatures via internet en kwam zodoende bij Organisatie X terecht.
Contact: - Intermediair - Internet - Netwerk	Het contact is in de meeste gevallen gelegd door de intermediair, die de toen potentiële medewerkers heeft voorgesteld aan Organisatie X. Een kleiner gedeelte is vanuit het netwerk van Organisatie X benaderd en daardoor in contact gekomen en een ander klein gedeelte is in contact gekomen door zelf te solliciteren en te worden uitgenodigd.
Selectieprocedure: (++) - Prettige gesprekken - Snelle procedure - Volgens planning	De medewerkers geven aan dat ze tevreden zijn over de selectieprocedures. Ze hebben prettige gesprekken gehad en ze konden snel starten nadat ze door de selectie zijn gekomen. De procedure en de daarbij horende gesprekken verliepen zoals gepland, op één enkele uitzondering na.
Opdrachten: (+-) - Ontwikkeling - Lengte - Inhoud - Ruimte voor meebeslissen	De medewerkers zijn wisselend positief en negatief over de opdrachten die zij uitvoeren. Een gedeelte van de medewerkers geeft aan tevreden te zijn over de opdrachten, terwijl een ander gedeelte aangeeft dat de opdrachten onder hun niveau ligt. Over de ontwikkeling van de opdrachten zijn de medewerkers wisselend positief en negatief. Een aantal vindt dat er een mooie lijn ligt in de opdrachten en dat deze aansluit bij hun niveau, terwijl een aantal vindt dat het niveau van de opdrachten niet stijgt en aansluit bij hun niveau. De lengte van de opdrachten vindt een aantal medewerkers te lang. Ze vinden dat ze zich hierdoor minder kunnen ontwikkelen. Ook over de inhoud zijn de medewerkers wisselend positief en negatief. Een aantal is tevreden over de rollen binnen de opdrachten, terwijl een aantal medewerkers de opdrachten inhoudelijk onder hun niveau vindt liggen.

	De medewerkers zijn gematigd positief over de ruimte die zij krijgen om mee te beslissen over de opdrachten. Ze kunnen aangeven wat ze van een opdracht vinden en dat ze een opdracht niet willen of willen stoppen. Er zit wel een commercieel oogpunt aan deze keuze en medewerkers vinden dat ze niet geheel vrij zijn om te kiezen en wel worden gedreven om ook mee te denken met het commerciële plaatje achter de keuze voor het aannemen of verlengen van een opdracht.
Werkgeverstevredenheid: (++) - Kleinschaligheid - Transparantie - Ontwikkeling en opleiding - Persoonlijke aandacht	Medewerkers zijn erg positief over Organisatie X als werkgever. De kleinschaligheid vinden de medewerkers fijn en ook waarderen ze dat er een kleine groep medewerkers is die samen een goed team vormen. Een aantal medewerkers vindt dat Organisatie X veel communiceert en open is over de plannen die zij maken. Daarnaast vinden medewerkers dat er veel aandacht wordt gegeven aan ontwikkeling en dat er goede opleidingsmogelijkheden zijn. De medewerkers zijn tevreden over de persoonlijke benadering en interesse die de werkgever in de medewerkers toont.
Goede zaken werkgever: - Teambuilding - Ontwikkeling en opleiding - Begeleiding	Organisatie X zorgt volgens medewerkers voor veel bijeenkomsten en leuke uitjes voor medewerkers om te zorgen dat de groep bij elkaar komt en samen een goed team vormt. Medewerkers uit de groep hebben veel overeenkomsten en kunnen goed met elkaar opschieten. Ook geeft Organisatie X veel aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers en biedt zij opleidingsmogelijkheden aan. Daarnaast zijn medewerkers tevreden over de begeleiding die zij krijgen waardoor ze persoonlijk en op inhoud technisch vlak kunnen leren en dit meenemen in hun werk.
Verbeterpunten werkgever: - Interne communicatie - Duidelijkheid van zaken - Afspraken maken - Contact	Een aantal medewerkers vindt de interne communicatie binnen Organisatie X te kort schieten. Medewerkers vinden dat er te weinig gecommuniceerd wordt over doelstellingen, ontwikkelingen en de huidige situatie van Organisatie X. Daarnaast geven een aantal medewerkers aan dat op het moment dat de organisatie moeilijke tijden heeft en de bedrijfsvoering minder goed draait, er minder over wordt gecommuniceerd. De medewerkers echter zijn erg benieuwd naar de situatie en zouden hierin meer transparantie willen. Ook vinden medewerkers dat er beter gecommuniceerd dient te worden over de regels die gelden en over afspraken. Zij geven aan dat er hierdoor onduidelijkheid ontstaat over afspraken omtrent onder meer intervisie en trainingen. Daarnaast geeft een aantal medewerkers aan dat het contact in sommige gevallen te gering is en dat ze hadden gehoopt op meer.
Motivatatie	
Motivatatie Organisatie X: - Onderlinge betrokkenheid - Opleidingsmogelijkheden - Doelen organisatie - Klantenbestand - Arbeidsvoorwaarden	Een groot gedeelte van de medewerkers geeft aan dat de onderlinge betrokkenheid binnen Organisatie X hen motiveert in het werk. Zij vinden het fijn dat er een goed groepsgevoel is. Daarnaast zijn de opleidingsmogelijkheden motiverend om naast het werk door te kunnen leren. Waar de organisatie voor staat wordt ook als motiverend gezien door een aantal medewerkers. Een aantal medewerkers worden gemotiveerd door de doelen die Organisatie X nastreeft en de missie en visie die de organisatie heeft. Een kleiner aantal medewerkers wordt gemotiveerd door het klantenbestand. Zij vinden dat Organisatie X mooie organisaties heeft, ondanks de kleine omvang van het bedrijf. Ook zijn de arbeidsvoorwaarden goed te noemen. Ze zijn tevreden over het salaris, maar ook over secundaire voorwaarden waaronder de leaseauto valt.

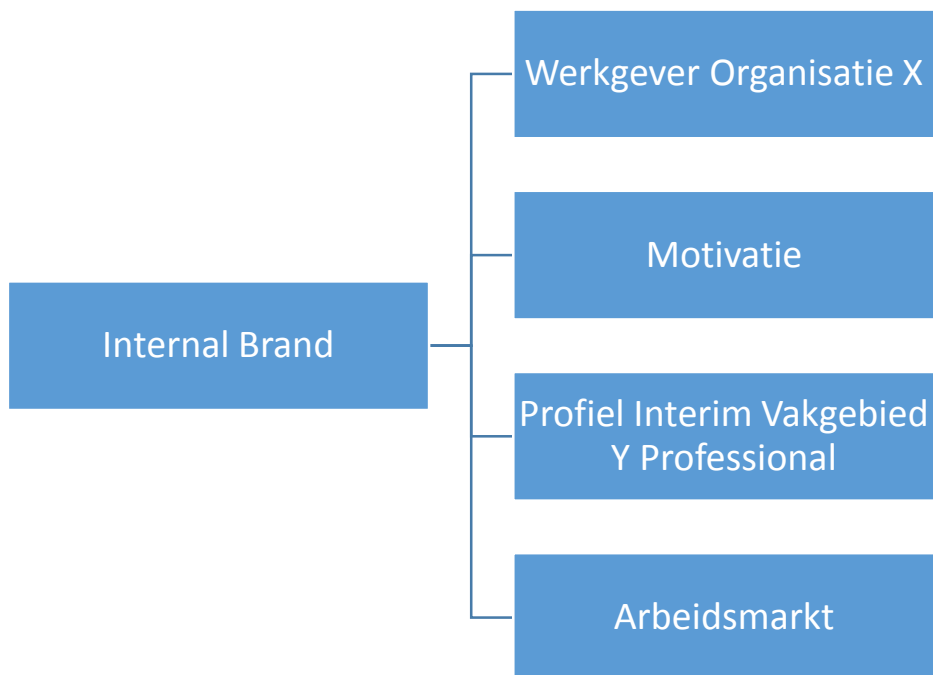
Verwachtingspatroon: (+-) - Ontwikkeling en opleiding - Ontwikkeling opdrachten - Betrokkenheid - Arbeidsvoorwaarden	De medewerkers zijn verdeeld positief en negatief over de verwachtingen die zij hadden van Organisatie X. Een aantal medewerkers vindt dat Organisatie X voldaan heeft aan de verwachtingen of zelfs boven de verwachting heeft voldaan. Zij zijn tevreden over de mogelijkheden van Organisatie X, ook met name op het gebied van ontwikkeling en opleidingsmogelijkheden. Er zijn ook medewerkers die vinden dat Organisatie X niet voldaan heeft aan de verwachtingen op het gebied van ontwikkeling. Zij hadden verwacht sneller te kunnen doorgroeien in een uitdagendere rol en dit is niet uitgekomen. Er is één medewerker die verwacht had meer te worden betrokken bij de organisatie en graag zijn steentje had bijgebracht. Ook geeft één medewerker aan dat hij had verwacht meer duidelijkheid te hebben over de ontwikkeling van zijn arbeidsvoorwaarden.
Bekenden introduceren: (++) - Detacheringsgericht - Profiel Organisatie X	Medewerkers staan positief tegenover het aanraden van bekenden om te werken voor Organisatie X. Ze vinden Organisatie X een mooie organisatie en zijn enthousiast om dit over te brengen. De medewerkers zijn wel kritisch en dragen niet zomaar elke kandidaat voor. Ze geven aan dat de kandidaten wel geïnteresseerd moeten zijn in de detachering en moeten passen in het profiel van een Organisatie X medewerker.
<i>Profiel Medewerker Organisatie X</i>	
Kenmerking Medewerker Organisatie X - Flexibel - Aanpassingsvermogen - Toegevoegde waarde hebben - Communicatief sterk - Nieuwsgierig	Er zijn diverse kenmerken die de medewerkers typerend vinden aan een Medewerker Organisatie X. Flexibel is de meest genoemde eigenschap. Medewerkers vinden dat Medewerkers Organisatie X flexibel zijn op diverse vlakken, zoals de werktijden, het aantal uren werk en het afstand tussen woon-werkverkeer. Daarnaast beschikken Medewerkers Organisatie X over een groot aanpassingsvermogen, doordat zij telkens terecht komen in verschillende situaties en diverse omgevingen. Een toegevoegde waarde kunnen leveren is ook een veelgenoemd kenmerk van Medewerkers Organisatie X. De medewerkers denken dat een Medewerker Organisatie X iets extra's kan geven aan een organisatie en dat dat kenmerkend is. Andere eigenschappen die in iets mindere mate genoemd worden, zijn dat Medewerkers Organisatie X communicatief sterk zijn en nieuwsgierig naar de organisatie waar zij een opdracht vervullen.
Kenmerking Organisatie X Professional - Sociaal - Brede blik - Klantgerichte instelling	Een kleine meerderheid van de medewerkers geeft aan dat Organisatie X Professionals specifieke kenmerken hebben. Volgens een klein merendeel van de medewerkers zijn Organisatie X professionals sociaal sterk en zijn ze extravertter dan de gemiddelde Medewerker Organisatie X. Een brede blik is een kenmerk, evenals een klantgerichte instelling die de Organisatie X Professionals hebben. Een kleine minderheid van medewerkers van Organisatie X vinden dat Organisatie X professionals geen andere kenmerken hebben dan Medewerkers Organisatie X.
Onderscheid Organisatie X Professional - Nieuwsgierigheid - Brede blik - Sociaal	Het merendeel denkt dat Organisatie X professionals zich kunnen onderscheiden van andere Medewerkers Organisatie X. De medewerkers geloven dat met name de nieuwsgierigheid en enthousiasme twee belangrijke onderscheidende factoren zijn. Daarnaast vinden zij dat Organisatie X professionals een brede blik hebben en iets extra kunnen geven om te excelleren op een opdracht. Er is één medewerker die aangeeft dat Organisatie X professionals zich ook op sociale eigenschappen kunnen onderscheiden. Hiertegenover staat een klein gedeelte van medewerkers die denken dat Organisatie X zich niet kan

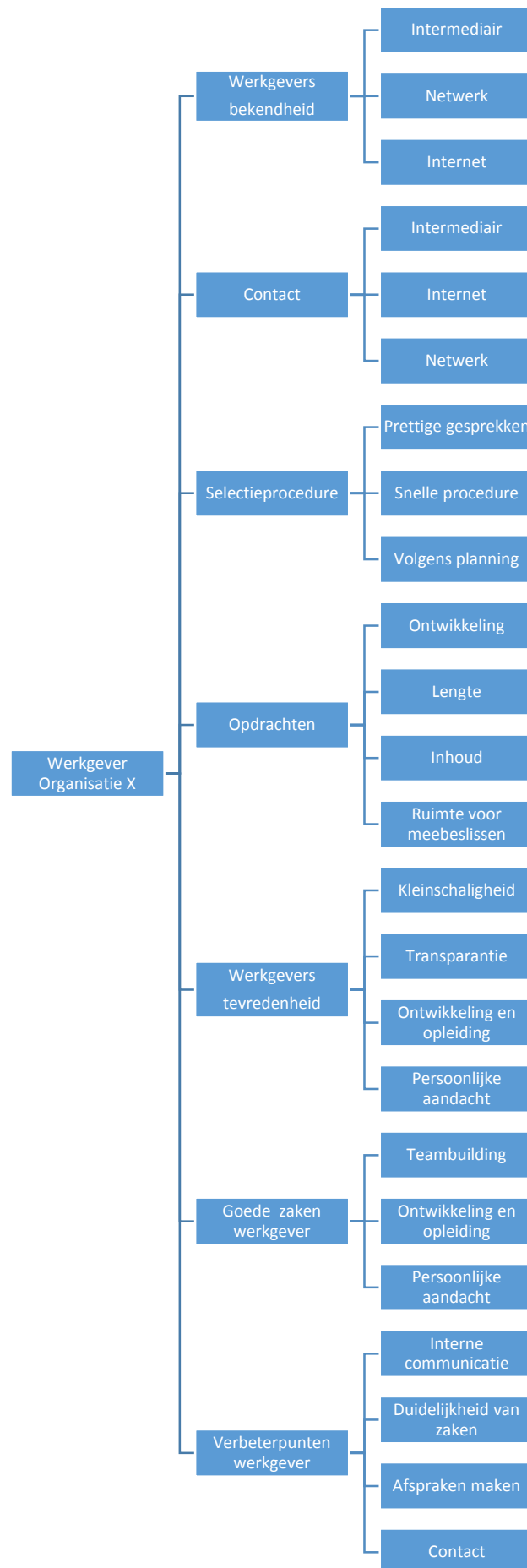
	onderscheiden van andere Medewerkers Organisatie X, omdat ook zij goede krachten zijn en hetzelfde kunnen leveren.
Arbeidsmarkt	
Baan oriëntatie - Vacaturesites - Netwerk - LinkedIn	De medewerkers denken dat veel potentiële medewerkers Organisatie X uitkomen bij vacaturesites. Op deze sites wordt gezocht naar banen en gesolliciteerd naar functies die de potentiële medewerkers Organisatie X interessant vinden. Deze sites worden ook bereikt doordat medewerkers google gebruiken om te zoeken naar vacatures en uiteindelijk op de vacaturesites uitkomen. Medewerkers geven aan dat een netwerk een belangrijk middel kan zijn en ze dit vaak als eerste gebruiken. Het lukt niet echter altijd om via je eigen netwerk een baan te vinden en dan wordt er via andere wegen een baan gezocht. Een ander veel gebruikt middel is het social medium LinkedIn. Medewerkers geven aan dat LinkedIn onmisbaar is en dat er verschillende opties zijn om via LinkedIn aan een baan te komen. Je kunt zelf je profiel presenteren op LinkedIn en gevraagd worden voor een functie. Ook kan via LinkedIn het netwerk worden ingeschakeld en is er de mogelijkheid om zelf te zoeken naar vacatures.
Gebruik Social Media: - Netwerk - LinkedIn - Facebook - Twitter	Medewerkers denken dat social media een erg belangrijk middel is om een baan te zoeken. Via social media kan onder meer het netwerk worden ingeschakeld. Veruit het belangrijkste en volgens de medewerker enige geschikte social medium, is LinkedIn. Dit social medium heeft volgens medewerkers een professioneel karakter en biedt de beste mogelijkheden om een baan te zoeken. Facebook en Twitter zijn twee andere grote social media, maar volgens de medewerkers zijn deze middelen niet geschikt voor potentiële medewerkers Organisatie X om een baan te zoeken. Beide social media hebben namelijk geen zakelijk karakter en zijn niet zodanig ingericht dat er via deze wegen een baan kan worden gevonden.
Redenen wisselen baan: - Uitdaging - Ambitie - Inhoud functie - Ontwikkelingsmogelijkheden - Strategie - Zekerheid - Branche - Arbeidsvoorwaarden - Reistijd	De medewerkers geven diverse redenen aan om van baan te wisselen. Een belangrijke reden is dat de uitdaging in het huidige werk weg is of dat er een nieuwe uitdaging ligt bij een andere werkgever. Een reden die daarmee te maken heeft, is de ambitie van medewerkers. De ambitie kan veranderen waardoor een bepaalde functie niet meer biedt wat een medewerker vakgebied Y graag ziet. Het is natuurlijk ook mogelijk dat de ambitie die een medewerker vakgebied Y heeft niet kan worden vervuld in een organisatie of verwezenlijkt is, waardoor er een nieuwe baan wordt gezocht om nieuwe ambities waar te maken. Een andere belangrijke reden is de inhoud van een functie. Deze dient aan te sluiten bij het niveau van een medewerker vakgebied Y, als dit lange tijd niet zo is en het uitzicht is dat dit niet verandert, kan een medewerker vakgebied Y besluiten een nieuwe baan te gaan zoeken. Ook ontwikkelingsmogelijkheden is een veel gegeven reden om op zoek te gaan naar een nieuwe baan, als deze ontbreekt bij een huidige werkgever en een potentiële werkgever deze opties wel biedt. Een reden om te wisselen, kan ook zijn dat een medewerker vakgebied Y het niet eens is met de koers die gevaren wordt en de strategie die een organisatie heeft. Wanneer een medewerker vakgebied Y zich hierin niet thuis voelt, kan hij besluiten op zoek te gaan naar een nieuwe baan. Hiernaast is zekerheid ook een reden om op zoek te gaan naar een nieuwe baan. Dit geldt voor zekerheid van behoud van een baan, maar ook een vaste werkplek en een vast aantal uren.

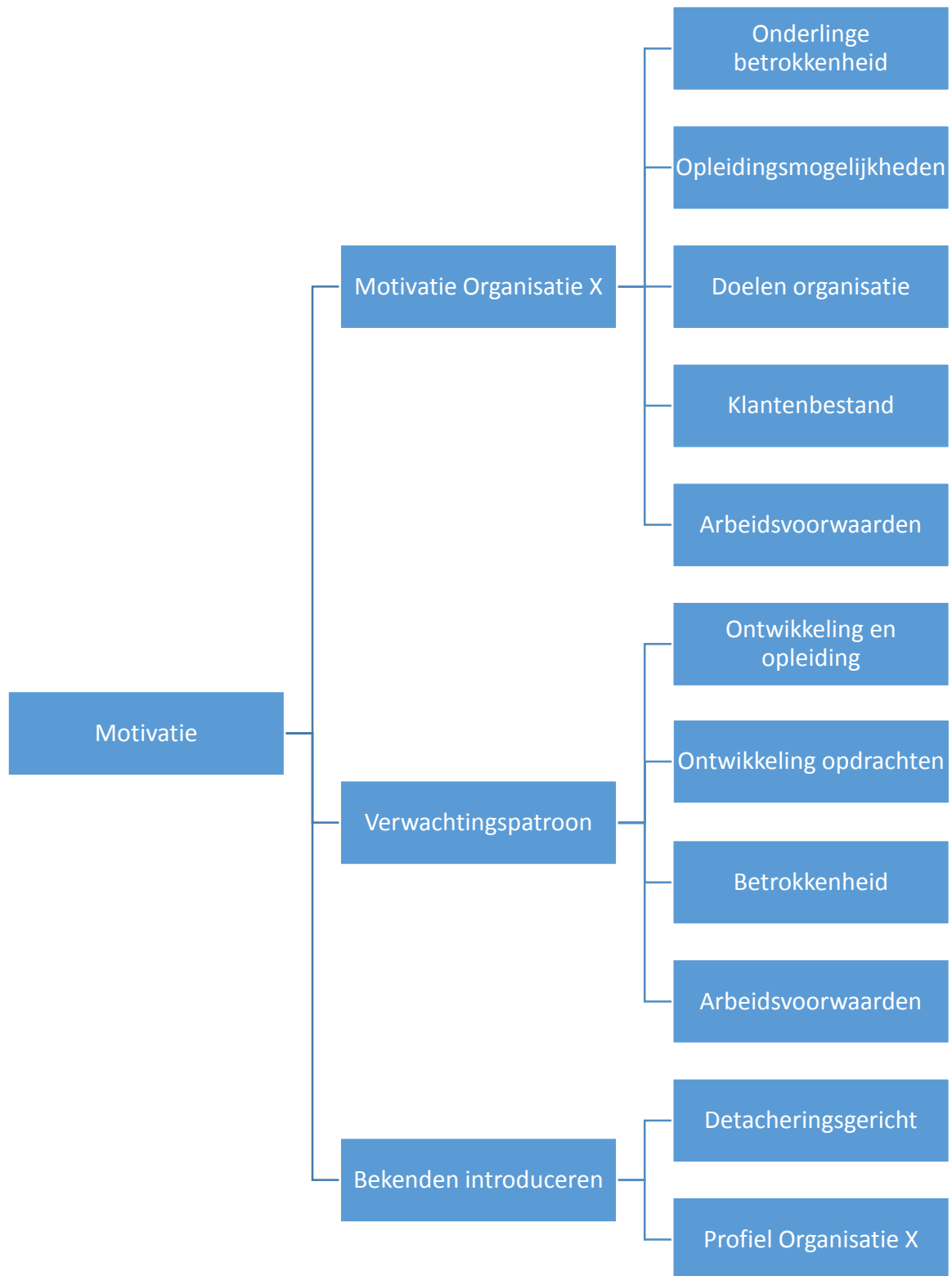
	Minder gegeven redenen zijn de branche waarin iemand werkt. Het kan een reden zijn om van baan te wisselen omdat de branche niet bevalt of een medewerker vakgebied Y graag in een andere branche en daarmee andere omgeving wil werken. Betere arbeidsvoorwaarden kunnen ook een reden zijn om te wisselen van baan, evenals een kortere reistijd door een baan dichterbij huis.
Belangrijke factoren werkgever: - Gevoel - Persoonlijke betrokkenheid - Inhoud werk - Klik - Sfeer	De medewerkers van Organisatie X vinden het gevoel dat ze bij een werkgever hebben erg belangrijk. Dit gevoel moet goed zijn om te zorgen dat ze zich thuis voelen bij een werkgever. Persoonlijke betrokkenheid wordt daarnaast als belangrijk ervaren door medewerkers van Organisatie X. Medewerkers geven aan dat ze het belangrijk vinden betrokken te worden bij de doelen van de organisatie. Een andere belangrijke factor wordt de inhoud van het werk gevonden. Daarnaast geven medewerkers aan dat de klik een belangrijke factor is en de sfeer die in de organisatie heerst.
Werkgeversaantrekkelijkheid: - Branche - Arbeidsvoorwaarden - Functie - Ontwikkelingsmogelijkheden - Opleidingsmogelijkheden - Doorgroeimogelijkheden	De medewerkers van Organisatie X geven diverse factoren aan die van waarde zijn voor de aantrekkelijkheid van een werkgever. Dit is onder meer de branche waarin de organisatie zich bevindt. Arbeidsvoorwaarden worden ook genoemd als een factor die een werkgever aantrekkelijk maakt. Daarnaast maak de functie en de uitdaging die hierin zit een werkgever aantrekkelijk. Verder vinden medewerkers het aantrekkelijk als er ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden. Ook zijn doorgroeimogelijkheden aantrekkelijk en vinden medewerkers het belangrijk dat zij kunnen groeien naar een functie op een hoger niveau.

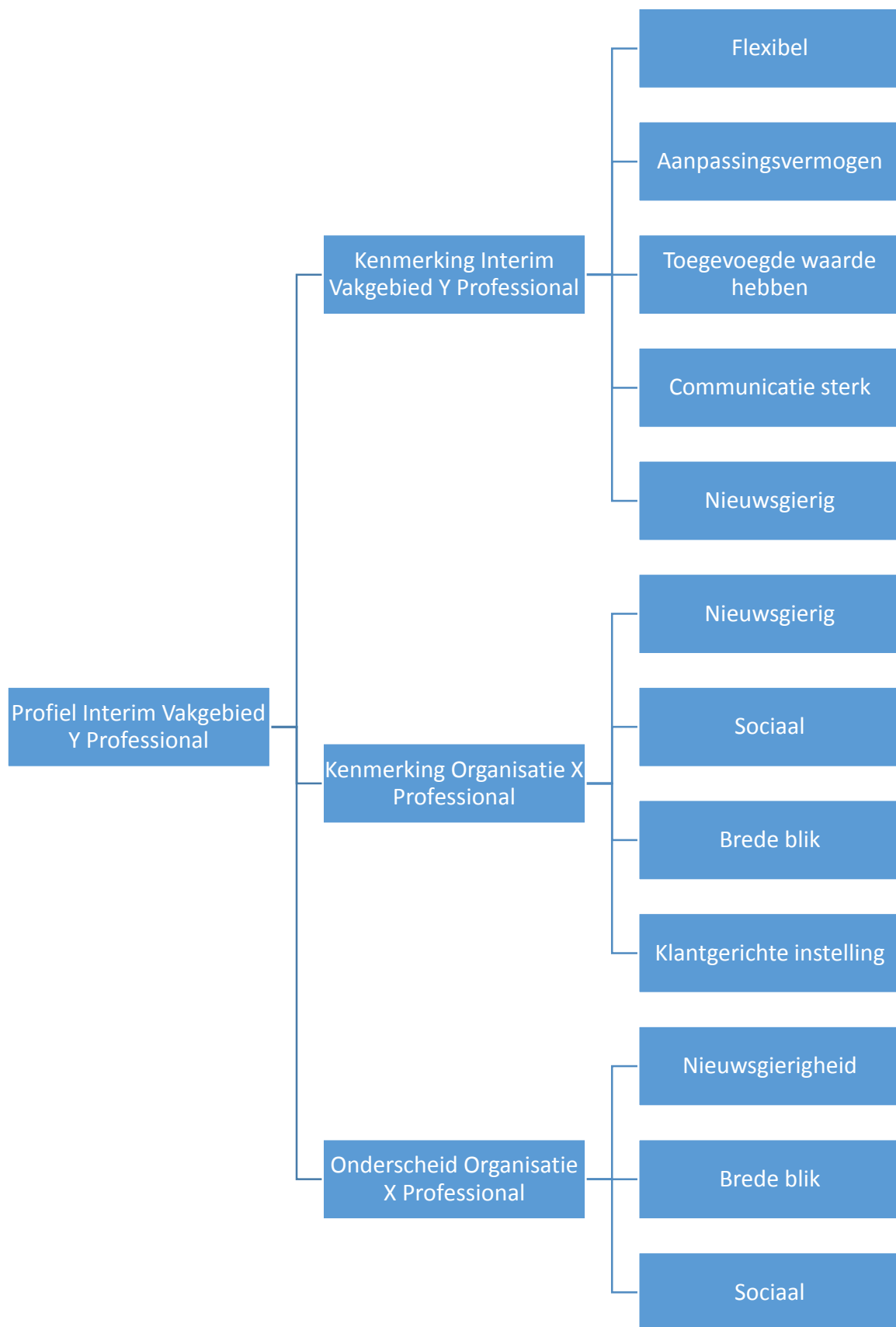
Diagram Codering

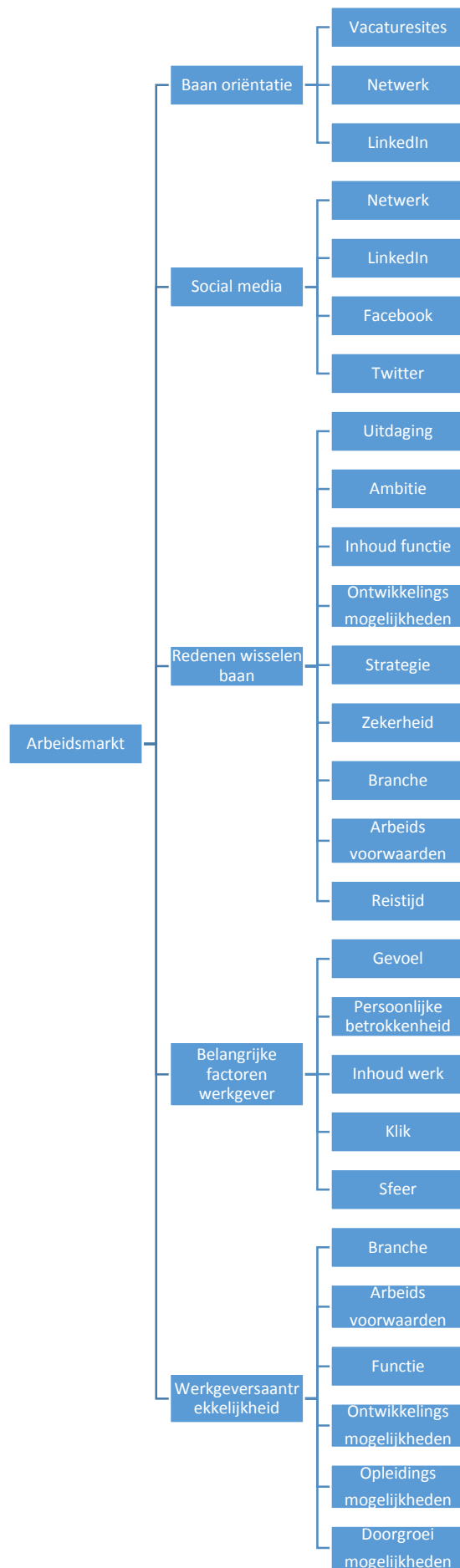
Hieronder zijn de labels en bijbehorende coderingen in een diagram weergegeven. Deze schematische weergave zorgt ervoor dat er een duidelijke weergave is van de analyse van de interviews. Aangezien de informatie niet op één blad past, is deze verwerkt over vier bladzijden.











Bijlage III Interviews Directeuren

Als eerste is de vragenlijst van de interviews van de directeuren weergegeven. Daarna volgen de uitgetypte interviews van de directeuren. De vragen zijn telkens zwart gedrukt. Na de antwoorden, reageert de interviewer op het antwoord en wordt doorgevraagd naar een verklaring voor de evt. verschillen. Deze tekst is schuingedrukt. De belangrijkste fragmenten zijn uit de interviews gehaald en in codes verwerkt om de verbanden te kunnen leggen. Dit proces wordt ook coderen genoemd (Verhoeven, 2010). Daarna is er een vergelijkingstabel weergegeven, waarin de gegeven factoren en redenen van de directeuren zijn vergeleken met de resultaten uit het onderzoek. Deze vergelijkingstabel is gebruikt om de resultaten op te stellen. De motivering die de directeuren geven om te kiezen voor bepaalde factoren of redenen is toegevoegd in de resultaten. Ook zijn de verklaringen gebruikt van de directeuren voor de verschillen tussen de factoren en redenen die uit het onderzoek komen en die zij noemen.

Interview vragen directeuren

- **Wat zijn volgens jou de drie belangrijkste redenen voor een medewerker vakgebied Y om te wisselen van baan en waarom deze?**

Uit deskresearch blijkt dat de belangrijkste redenen zijn:

1. Geen uitdagende werkzaamheden
2. Weinig doorgroeimogelijkheden
3. Ontevredenheid over het inkomen

Hoe verklaar je dit verschil?

- **Wat zijn volgens jou de drie belangrijkste factoren die een nieuwe werkgever voor een medewerker vakgebied Y aantrekkelijk maakt en waarom deze?**

Uit de interviews blijkt dat de belangrijkste factoren zijn:

Branche, arbeidsvoorwaarden en functie het belangrijkste zijn.

Hoe verklaar je dit verschil?

- **Wat zijn volgens jou de drie belangrijkste factoren waarop een medewerker vakgebied Y het imago van een werkgever baseert en waarom deze?**

Uit deskresearch is gebleken dat de belangrijkste factoren zijn:

1. Goede primaire arbeidsvoorwaarden
2. Hoge baan zekerheid
3. Goede balans tussen werk en vrije tijd

Hoe verklaar je dit verschil?

- **Wat zijn volgens jou de drie belangrijkste redenen waardoor een medewerker vakgebied Y een werkgever trouw blijft en waarom deze?**

Uit onderzoek blijkt dat de belangrijkste redenen zijn:

1. Prettige collega's
2. Goede werk-privé balans
3. Uitdagende werkzaamheden

Hoe verklaar je dit verschil?

- **Wat zijn volgens jou de drie belangrijkste factoren die de Medewerkers Organisatie X motiveren om voor Organisatie X te werken en waarom deze?**

Uit onderzoek blijkt dat de belangrijkste factoren zijn:

1. Onderlinge betrokkenheid
2. Opleidingsmogelijkheden
3. Doelen organisatie

Hoe verklaar je dit verschil?

- **Wat zijn volgens jou de drie belangrijkste kenmerken van een Medewerker Organisatie X van Organisatie X waardoor hij of zij zich kan onderscheiden van andere Medewerkers Organisatie X en waarom deze?**

Uit onderzoek blijkt dat een Medewerker Organisatie X van Organisatie X zich kan onderscheiden van een andere Medewerker Organisatie X. De belangrijkste drie factoren zijn:

1. Nieuwsgierigheid
2. Brede blik
3. Sociaal sterk

Hoe verklaar je dit verschil?

Dit zijn de wervingsmethoden die Waasdorp en Hemminga (2014) hebben gebruikt in hun onderzoek 'De Stand van Werven 2014':

- | | |
|--|-------------------------------------|
| 4. Detacheringsbureaus | - Niche jobboards/vacaturebanken |
| 5. Kandidaten in uw recruitmentsysteem (ATS) | - Stagiaires |
| 6. Huidige medewerkers (interne werving/doorstroom) | - W&S bureaus |
| 7. Social media: LinkedIn | - Talentpools |
| 8. Sourcing (actief benaderen van kandidaten) | - Landelijke en regionale dagbladen |
| 9. Huis-aan-huisbladen | - Vakbladen |
| 10. Generieke jobboards/vacaturebanken | - Consumentenmarketing |
| 11. Uitzendbureaus | - Google (SEO/SEA) |
| 12. CV-databases | - Campus recruitmentactiviteiten |
| 13. PR/free publicity | - Commercials op radio en/of tv |
| 14. Alumni activiteiten | - Beurzen/evenementen |
| 15. Referral recruitment (via medewerkers en/of sollicitanten) | |
| 16. Andere social media zoals Facebook, Twitter, Instagram | |

- **Wat zijn volgens jou van de bovenstaande wervingsmethoden de vijf meest effectieve wervingsmethoden voor Organisatie X om Medewerkers Organisatie X aan te trekken en waarom deze?**

Uit onderzoek blijkt dat kandidaten in uw eigen recruitment systeem, uitzendbureaus, sourcing (actief benaderen van kandidaten), social media (LinkedIn) en huis-aan-huis bladen de meest effectieve wervingsmethoden zijn.

Hoe verklaar je het verschil?

Vergelijkingstabel codering

De directeuren hebben telkens een aantal factoren of redenen gegeven bij de vragen. Per onderwerp worden deze factoren en redenen samen gebracht in één overzicht en worden vergeleken met de resultaten uit het onderzoek. De factoren of redenen van de directeuren worden allebei apart gegeven. Er zal inzichtelijk worden gemaakt in hoeverre de directeuren de factoren of redenen goed hebben benoemd. Dit wordt uitgedrukt in een percentage.

De legenda is als volgt:

✓ = komt overeen met factor onderzoek

✗ = komt niet overeen met factor onderzoek

Onderwerp	Resultaten onderzoek	Directeur 1	Directeur 2	Totaalscore (afgerond op één decimaal)
Factoren wisselen baan	- Geen uitdagende werkzaamheden - Weinig doorgroeimogelijkheden - Ontevredenheid over het inkomen	- Arbeidsvoorwaarden ✓ - Persoonlijke ontwikkeling ✗ - Nieuwe uitdaging ✓	- Vakinhoudelijke kennis opdoen ✗ - Verdiepen nieuwe organisatie ✗ - Communicatieve vaardigheden verbeteren ✗	33,3%
Werkgeversaantrekkelijkheid	- Branche - Arbeidsvoorwaarden - Functie in uitdaging	- Een goede naam ✗ - Vakinhoudelijke uitdagingen ✓ - Doorgroeimogelijkheden ✗	- Ontwikkelingsmogelijkheden ✗ - Verantwoordelijke rol ✗ - Ervaren van expertise ✗	17,6%
Werkgeversimago	- Goede primaire arbeidsvoorwaarden - Hoge baan zekerheid - Goede balans tussen werk en vrije tijd	- Naamsbekendheid ✗ - Klanten en leveranciers ✗ - Continuïteit ✗	- Dynamiek ✗ - Doorgroeimogelijkheden ✗ - Betrouwbaar ✗	0%
Trouw blijven werkgever	- Prettige collega's - Goede werk-privé balans - Uitdagende werkzaamheden	- Uitdagende werkzaamheden ✓ - Doorgroeimogelijkheden ✗ - Arbeidsvoorwaarden ✗	- Ontwikkelingsmogelijkheden ✗ - Doelen organisatie ✗ - Arbeidsvoorwaarden ✗	16,7%
Factoren motivatie Medewerkers Organisatie X	- Onderlinge betrokkenheid - Opleidingsmogelijkheden - Doelen van organisatie	- Onderlinge betrokkenheid ✓ - Ontwikkelingsmogelijkheden ✓ - Arbeidsvoorwaarden ✗	- Onderlinge betrokkenheid ✓ - Ontwikkelingsmogelijkheden ✓ - Interim ervaring ✗	66,7%
Onderscheidende kenmerken Medewerkers	- Sociaal sterk - Brede blik - Nieuwsgierigheid	- Sociaal sterk ✓ - Brede blik ✓ - Representatieve uitstraling ✗	- Specialismen ✓ - Sociaal sterk ✓ - Nieuwsgierigheid ✓	83,3%

Organisatie X Organisatie X				
Wervingsmethoden	- Kandidaten in uw eigen recruitments systeem - Uitzendbureaus - Sourcing - Social media: LinkedIn - Huis-aan-huis bladen	- Social media: LinkedIn ✓ - Sourcing ✓ - Generieke jobboards/vacaturebanken ✗ - Referral recruitment ✗ - W&S bureaus ✗	- Social media: LinkedIn ✓ - Uitzendbureaus ✓ - Sourcing ✓ - Referral recruitment ✗ - Alumni activiteiten ✗	50%