

**2018**MEER EN KWALITATIEF PERSONEEL WERVEN VIA HET EMPLOYER BRAND, WAAR TE BEGINNEN?

Auteur: C.M. Hooning Begeleider: Marjon Aker Datum: 13 augustus 2018
Studentnummer: 1089513 Titel: Afstudeeropdracht Module: HRHt14-16
Human Resource Management Hogeschool van Leiden Klas: HRM4A

**Colofon**

*Auteur*
Titel: Meer en kwalitatief personeel werven via het employer brand, waar te beginnen?

Auteur: Cindy Melissa Hooning
Studentnummer: 1089513
Klas: HRM4A
Plaats: Haarlem

*Opdrachtgever*
Organisatie: Sports Unlimited Retail
Opdrachtgever: Johan van der Hoorn
Opgericht: 2016
Plaats: Aalsmeer

*Instelling*
Opleiding: Human Resource Management
Instelling: Hogeschool Leiden
Module naam: Afstudeeropdracht
Module code: HRHt14-16
Begeleider: Marjon Aker
Afstudeercoördinator: Jetske van Heusden

*Geschreven 13 augustus 2018.*

# Voorwoord

Het schrijven van deze scriptie was bitterzoet. Bitter, omdat een eind komt aan het studentenleven en de leuke lessen van Hogeschool Leiden. Zoet, omdat al het harde werk afgelopen is. Het afsluiten van dit hoofdstuk is onwijs spannend, maar ook het idee dat er een nieuw hoofdstuk gaat beginnen. Ik voel mij gezegend met deze mooie kans die de hogeschool mij heeft gegeven. Ik heb veel kennis en ervaring mogen op doen als toekomstige HR-professional.

Ik wil deze gelegenheid gebruiken om een aantal mensen te bedanken. Allereerst wil ik mijn begeleider, Marjon Aker, bedanken. Bedankt voor de kritische inzichten en voor de momenten dat ik eeuwenlang kon bellen. Je hebt mij geleerd dat ik meer aan mijzelf moet denken. Bedankt voor de motiverende zinnen: ‘you can do it! en ‘je bent bijna HR-prof hé, geloof in jezelf’. Ook wil ik mijn stagebegeleider, Johan van der Hoorn, bedanken voor zijn hulp en inzicht. Tevens was ik zonder de input van mijn respondenten nergens. Tot slot wil ik mijn (schoon)familie, mijn vriend, Dave de Jong, en HR-adviseur, Arjan Meijer, in het bijzonder bedanken voor de hulp en steun.

Ondanks de momenten dat ik kon lachen en hetzelfde moment kon huilen voelt het afronden van deze scriptie als een enorme prestatie. Ik ben dankzij de opleiding erg gegroeid als persoon en ben benieuwd waar het leven mij brengt.

Ik wens u veel leesplezier!

Cindy Hooning,
Leiden, 13 augustus 2018.

# Inhoud

 [Voorwoord 3](#_Toc521871153)

 [Inleiding 6](#_Toc521871155)

[1. Situatieschets 7](#_Toc521871156)

[1.1. Bedrijfsomschrijving 7](#_Toc521871157)

[1.2. Interne omgeving 7](#_Toc521871158)

[1.3. Externe omgeving 11](#_Toc521871159)

[1.4. Deelconclusie 12](#_Toc521871160)

[2. Probleemstelling 13](#_Toc521871161)

[2.1. Aanleiding 13](#_Toc521871162)

[2.2. Doelstelling 13](#_Toc521871163)

[2.3. Centrale vraag 14](#_Toc521871164)

[2.4. Deelvragen 14](#_Toc521871165)

[2.6. Afbakening 14](#_Toc521871166)

[3. Theoretisch kader 15](#_Toc521871167)

[3.1. Wat houdt employer brand in? 15](#_Toc521871168)

[3.2. Wat is het doel van employer branding? 16](#_Toc521871169)

[3.3. Wat zijn de voor- en nadelen van een sterk employer brand? 17](#_Toc521871170)

[3.4. Hoe komt een employer brand tot stand? 17](#_Toc521871171)

[3.5. Welke organisaties hebben een succesvol employer brand? 20](#_Toc521871172)

[3.6. Hoe kan employer branding worden onderzocht? 21](#_Toc521871173)

[4. Methodiek 23](#_Toc521871174)

[4.1. Vooronderzoek 23](#_Toc521871175)

[4.2. Deskresearch 23](#_Toc521871176)

[4.3. Fieldresearch 24](#_Toc521871177)

[5. Resultaten 27](#_Toc521871178)

[5.1. Resultaten deskresearch 27](#_Toc521871179)

[5.2. Resultaten fieldresearch 28](#_Toc521871180)

[6. Conclusies 34](#_Toc521871181)

[7. Discussie 37](#_Toc521871182)

[7.1. Validiteit en betrouwbaarheid 37](#_Toc521871183)

[7.2. Bruikbaarheid resultaten 37](#_Toc521871184)

[7.3. Methode 38](#_Toc521871185)

[7.4. Model 38](#_Toc521871186)

[7.5. Aanbeveling voor vervolgonderzoek 38](#_Toc521871187)

[8. Aanbevelingen 39](#_Toc521871188)

[9. Implementatieplan 41](#_Toc521871189)

[9.1. Draagvlak creëren bij management en medewerkers 41](#_Toc521871190)

[9.2. Beschikbaar budget en uren in kaart brengen 42](#_Toc521871191)

[9.1. Globale vergroting 43](#_Toc521871192)

[10. Literatuurlijst 46](#_Toc521871193)

[11. Bijlagen 49](#_Toc521871194)

 [Bijlage 1. HR stukken 49](#_Toc521871195)

 [Bijlage 2. Wervingskanalen 52](#_Toc521871196)

 [Bijlage 3. Ontstane vacatures naar sector 53](#_Toc521871197)

 [Bijlage 4. Vooronderzoek gespreksverslag HR-manager 53](#_Toc521871198)

 [Bijlage 5. Vooronderzoek interviewvragen Area Managers 53](#_Toc521871199)

 [Bijlage 6. Resultaten vooronderzoek Areamanagers 54](#_Toc521871200)

 [Bijlage 7. Vacaturetekst Assistent Store Manager 56](#_Toc521871201)

 [Bijlage 8. Enquête 57](#_Toc521871202)

 [Bijlage 9. Interviewvragen 58](#_Toc521871203)

 [Bijlage 10. Interviewresultaten 59](#_Toc521871204)

 [Bijlage 11. Resultaten enquête 68](#_Toc521871205)

 [Bijlage 12. Voortgang overzicht 88](#_Toc521871206)

 [Bijlage 13. Gestandaardiseerde vragenlijst 89](#_Toc521871207)

 [Bijlage 14. Vragenlijst Great Place to Work 92](#_Toc521871208)

 [Bijlage 15. Codering interviews 94](#_Toc521871209)

 [Bijlage 16. Analyseschema interviews 95](#_Toc521871210)

# Inleiding

 *‘Perry Sport en Aktiesport dreigen om te vallen‘, ‘Moederbedrijf Perry Sport en Aktiesport failliet verklaard’ en ‘Perry Sport laat een schuld na van €166 miljoen’.* Dit zijn enkele voorbeelden van koppen die in de afgelopen jaren in het nieuws naar voren kwamen, waardoor het leek dat een eind kwam aan het bestaan van Perry en Aktiesport. In die periode gingen diverse bekende winkelketens failliet, zoals: V&D en Mexx (Nu, 2018). Dankzij het Engelse bedrijf, JD Sports, konden Perry en Aktiesport in 2016 een doorstart maken.

De drie procent stijging in de werkloosheid tussen 2013 en 2015 was te verwijten aan de faillissementen in de detailhandel. Tegenwoordig lijkt de totale werkloosheid vanuit de detailhandel over een hoogtepunt heen te zijn. De dalende werkloosheid, in combinatie met de aantrekkende vacaturemarkt, zorgt ervoor dat de concurrentie onder retailers stijgt (UWV, 2017). Terwijl het vroeger vanzelfsprekend was om veertig jaar bij dezelfde werkgever te werken, vertrekt iemand tegenwoordig na een paar jaar. Door de dynamische arbeidsmarkt ontstaan gemiddeld een miljoen vacatures per jaar (Haas & Hudepohl, 2015).

Deze ontwikkelingen zijn merkbaar bij Perry. Het aanbod van goed winkelpersoneel is schaars en het benaderen van de gewenste doelgroep is lastig, terwijl voorheen de sollicitanten binnen stroomden. Doordat het vervullen van vacatures moeizaam verloopt, wil Perry haar employer brand verbeteren. Employer branding is een ander woord voor de inspanningen die de organisatie levert om duidelijk te maken aan zowel de interne als externe arbeidsmarktdoelgroepen wat de organisatie onderscheidend en aantrekkelijk maakt. Met als doel het werven van nieuwe medewerkers en huidige medewerkers te behouden en motiveren (Backhaus & Tikoo, 2004).

Het doel van dit onderzoek is om Perry adviezen, inzicht en handvatten te geven op gebied van employer branding. Hiermee wordt de organisatie in staat gesteld om juiste beslissingen te maken om goed en voldoende kwalitatief kandidaten te krijgen via vacatures. Met andere woorden, het onderzoek is gericht op de vraag hoe Perry een duidelijk onderscheidende en authentieke voorkeurspositie kan krijgen. De centrale vraag van dit onderzoek is:

|  |
| --- |
| *‘Wat moet Perry doen om ervoor te zorgen dat het employer brandvoldoende en kwalitatief personeel kan aantrekken*?’ |

In hoofdstuk één vindt de situatieschets plaats, daarin wordt de achtergrond van de organisatie beschreven. Tevens wordt in dit hoofdstuk de reden van het onderzoek verduidelijkt. Het tweede hoofdstuk beschrijft de probleemstelling. Hierin komt de aanleiding en het doel van dit onderzoek naar voren. Op basis van relevante theorieën uit de literatuur wordt antwoord gegeven op de deelvragen in hoofdstuk drie. In hoofdstuk vier staat de methodologie, daarin wordt de manier van onderzoeken beschreven. Hoofdstuk vijf geeft de resultaten van het onderzoek weer, die leiden ertoe dat de aanbevelingen kunnen worden gegeven. Tot slot wordt in hoofdstuk negen het implementatieplan geformuleerd.

# 1. Situatieschets

dit
*In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de huidige situatie van het bedrijf. Het hoofdstuk is verdeeld in drie subcategorieën, namelijk: bedrijfsomschrijving, interne omgeving en externe omgeving. In de bedrijfsomschrijving worden de producten en diensten besproken. De interne en externe omgeving schetsen een beeld van de ontwikkelingen binnen en rondom de organisatie die invloed hebben op het vraagstuk.*dit

## 1.1. Bedrijfsomschrijving

dvd
In 1866 opende de heer Verster zijn eerste filiaal van Amsterdam. Het filiaal was een warenhuis, genaamd The English American Warehouse Perry&Co. Daar werden huishoudelijke artikelen verkocht uit de hele wereld. Bordspelen, zoals Mahjong en Monopoly werden verkocht bij Perry&Co. Zij ontwikkelden in 1941 de Nederlandse versie van Monopoly. De straatnamen van het spel waren gebaseerd op plaatsen waar Perry&Co filialen en magazijnen had. Na de tweede wereldoorlog groeide het warenhuis uit tot een sportwinkel (NOS, 2016).

In 1959 verkocht de familie Verster de winkel aan de Bijenkorf die hem samenvoegde met een andere sportwinkel van Leo van de Kar. Vervolgens nam in 1984 het moederbedrijf van V&D, Vendex, Perry Sport over van de Bijenkorf. Vanwege het feit dat V&D juridisch onderdeel is van Vendex bleef Perry Sport een opzichzelfstaand bedrijf. In 2006 nam de eigenaar van Aktiesport, Unlimited Sports Group, Perry Sport over (NOS, 2016).

Unlimited Sports Group (USG) had naast hun winkels een partnerschap met Scapino en V&D. In 2015 werd V&D failliet verklaard door de rechtbank in Amsterdam. Vervolgens sloot Scapino haar deuren in 2016 vanwege faillissement en niet veel later dat jaar volgde USG. Op dat moment had het bedrijf 70 vestigingen in Nederland. Datzelfde jaar werd bekend gemaakt dat het Britse sportbedrijf, JD Sports, in totaal 189 vestigingen van Perry Sport en Aktiesport wilde overnemen. Winkels die onvoldoende winstgevend waren, werden niet overgenomen. JD Sports staat vooral bekend vanwege hun grote sportwinkels in het Verenigd Koninkrijk. In totaal tellen zij 900 winkels in het Verenigd Koninkrijk, 25 in Ierland en 16 in Nederland. Sinds de overname gaan Perry en Aktie Sport verder onder de naam Sports Unlimited Retail (SUR). Momenteel richt SUR zich op de Nederlandse klant met een modaal inkomen. Met de nadruk op de sportieve klant. De winkels kenmerken zich door een breed assortiment voor dames-, heren- en kindersportkleding van internationale topmerken. Bij het aanbod van internationale A-merken kan worden gedacht aan merken zoals: Nike, Adidas en Puma (Sports Unlimited Retail, 2018).

## 1.2. Interne omgeving

dit
Sports Unlimited Retail is gevestigd in Aalsmeer. Het hoofdkantoor telt 110 medewerkers binnen elf afdelingen. De aanwezige afdelingen, zijn: Marketing, E-commerce, Visual Merchandising, Customer Service, Photo Studio, Merchandise, Buying, Human Resources, Finance, Facility en IT.

Sinds de overname is Sports Unlimited Retail druk bezig met het concreet krijgen van de visie, missie en kernwaarden (persoonlijke communicatie, 2018). Binnen Perry zijn deze wel beschreven. De visie van Perry is: ‘*Perry begrijpt wat mensen motiveert om te bewegen. Perry daagt je uit moedig te zijn. Blijf bewegen!*’ (Perry, z.j). De missie: ‘*Perry is het beste sport & outdoor multibrand concept. De winkels zijn terug te vinden in het centrum van de belangrijkste grote steden in Nederland*’ (Perry, z.j).

Naast de visie en missie typeren de kernwaarden ook de identiteit van de organisatie. De kernwaarden verschaffen houvast aan de houding en gedrag van het personeel. De kernwaarden binnen Perry zijn: kennisgericht, motiverend, inspirerend, loyaal, ondersteunend, toegankelijk, energiek en actief (Perry, 2018, Perry z.j).

***1.2.1. HR-afdeling***dit
De HR-afdeling bestaat uit vijftien medewerkers en is onderverdeeld in vier specialisaties. De vier specialisaties zijn: administratie, recruitment, advies en salarisadministratie. Iedere medewerker is werkzaam voor een formule, JD Sports, Aktiesport of Perry. De HR-manager, Johan van der Hoorn, stuurt het team aan. Als lid van het managementteam is de heer Van der Hoorn verantwoordelijk voor het opstellen van de HR-missie en doelstelling. De HR-missie is: ‘*het creëren en faciliteren van een open en ontwikkelgerichte werkomgeving, waarin onze (nieuwe) medewerkers worden gestimuleerd en gemotiveerd om hun talenten maximaal in te zetten om de organisatiedoelstellingen te realiseren*’ (Van der Hoorn, 2016). De HR-doelstellingen dienen als leidraad om de missie te kunnen behalen, dat zijn:

* Identificeren en waarborgen continuïteit van onze key-functies.
* Continuïteit en behoud van onze beste medewerkers.
* Structureren van communicatie zodat er gecommuniceerd en goed geluisterd wordt naar onze medewerkers.
* Aantrekkelijke werkgever zijn en blijven en dat als zodanig ook zo wordt beoordeeld door onze medewerkers.
* Aantrekken en behouden van talenten binnen de (formules) van Sports Unlimited Retail (Van der Hoorn, 2016).

***1.2.2. Cijfers***dit
Om te meten of de HR-afdeling haar doelstellingen voldoende behaalt analyseert de organisatie het ziekteverzuim- en verlooppercentage. In een HR scorecard staan de percentages van de afgelopen twaalf maanden. Het verlooppercentage binnen het storemanagement was afgelopen jaar 4,35%. Het verlooppercentage binnen de flexkrachten was 3,66%. Dat het verlooppercentage binnen de flexkrachten hoog is, is normaal. Binnen de flexkrachten worden namelijk stagiairs meegeteld. Totaal is het verlooppercentage 3,91%. Het ziekteverzuim binnen het storemanagement was 2,87%. Het ziekteverzuim binnen flexkrachten was 4,4%. Dit maakt het ziekteverzuimpercentage totaal 3,88% (Van der Hoorn, 2018). Het landelijk verzuimpercentage in de commerciële dienstverlening was in het derde kwartaal van 2017 3,1 procent (CBS, 2017).

Op moment van schrijven (02-07-2018) staan binnen SUR 12 vacatures open. Bij Perry staan 104 winkelvacatures open. Daaronder vallen 18 leidinggevende functies, 30 parttime verkoopfuncties en 41 fulltime verkoopfuncties (Perry, 2018).

***1.2.3. Exitinterviews***
dit
Middels exitinterviews probeert Perry de reden van het verloop te achterhalen. Die informatie wordt gebruikt om het werk aantrekkelijk te maken. In de exitinterviews werden cijfers gegeven op schaal van 1 tot 10 over verschillende onderdelen, namelijk: algemeen, werkzaamheden, leidinggevende, organisatie, ontwikkelingsmogelijkheden en betrokkenheid. De ex-medewerkers gaven het werken bij Perry een ruim voldoende (7,0). Op gebied van werkzaamheden scoorde Perry ook een ruim voldoende. Hieruit bleek dat het voor de medewerkers duidelijk was wat er van hen verwacht werd en dat ze het werk als leuk ervaarden. Op gebied van leidinggevende scoorde Perry een voldoende (6,5). Bij de onderdelen organisatie, ontwikkelingsmogelijkheden en betrokkenheid zijn vijf onvoldoendes gevallen. De communicatie rondom belangrijke zaken heeft een score van 5,4, kans op promotie 4,3, opleidingsmogelijkheden 5,2 en de betrokkenheid een 5,3 (zie afbeelding 15) (Van der Hoorn, 2016).

Naar aanleiding van de onvoldoende die gevallen is voor het communiceren van belangrijke zaken, richt de organisatie zich tot het verbeteren van de interne communicatie. Uit interne documenten blijkt dat de organisatie ernaar streeft dat de grenzen tussen interne en externe communicatie vervagen. Hierdoor hoopt SUR de arbeidsmarktcommunicatie te kunnen versterken. Het uitgangspunt is dat de samenwerking, loyaliteit, productiviteit en winstgevendheid verhoogt. Tevens denkt SUR dat de Return On Investment (ROI), ofwel de opbrengst van de investering, een hogere medewerkerstevredenheid en betrokkenheid oplevert waardoor een lager ongewenst verloop ontstaat. Dit zal moeten uitmonden tot lagere wervingskosten en –inspanning. De organisatie heeft een gewenste situatie geschetst. De gewenste situatie is: ‘*SUR wil een aantrekkelijke werkgever zijn, die communiceert met en luistert naar medewerkers. Doordat de arbeidsmarktomstandigheden, organisatiewensen en behoeften van onze (nieuwe) medewerkers veranderen, willen wij een organisatiecultuur hebben die inspireert en waarmee iedereen zich kan identificeren*’ (Van der Hoorn, 2016).

Om de interne communicatie te stimuleren heeft SUR in samenwerking met Speakap een applicatie ontwikkeld, genaamd SURved. SURved is een overkoepelend systeem waar medewerkers, van zowel Aktiesport als Perry, met elkaar in contact kunnen komen. De applicatie is vergelijkbaar met Facebook (Van der Hoorn, 2016). Hieruit kan geconstateerd worden dat gewenst is dat medewerkers op een bepaalde manier met elkaar omgaan en zich tot elkaar verhouden. Echter, is het onduidelijk hoe dat eruit moet zien. Ook is er is binnen de organisatie geen typische cultuur ontdekt, tevens wordt niet concreet gestuurd op cultuur.

Om de opleidingsmogelijkheden te verbeteren heeft de organisatie een interne opleider aangenomen. Die interne opleider zal zich richten op het opleiden van het personeel, de exacte invulling hiervan is onduidelijk. Het onderdeel promotie is voor Perry geen aanleiding geweest hierop te interveniëren. Aangezien het werken met stagiaires en tijdelijke contracten een bewuste keuze van de organisatie is (persoonlijke communicatie, 2018).

***1.2.4. Werven en selecteren***dit
De afdeling Recruitment bestaat uit twee parttimemedewerkers, de Corporate Recruiter en de Executive Recruiter. De Corporate Recruiter concentreert zich op het werven en selecteren van kantoorpersoneel en de Executive Recruiter op winkelpersoneel. In dit subhoofdstuk wordt inzicht gegeven op welke manier de organisatie kandidaten werft en selecteert.

Sports Unlimited Retail maakt gebruik van diverse wervingskanalen. Winkelvacatures worden gepubliceerd op de werken bij-website, LinkedIn en Indeed. De samenwerking met diverse scholen is een andere manier waarop de organisatie BBL-stagiairs en verkoopmedewerkers probeert aan te trekken. Tevens is de erkenning tot leerbedrijf van Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) een manier waarop BBL-stagiairs binnen kunnen komen. Naast deze drie manieren worden de winkels voorzien van een raamposter (Recruitment, 2018). Door gebruik te maken van meerdere wervingskanalen probeert de organisatie op diverse manieren de gewenste doelgroep te bereiken. De organisatie heeft geen informatie waarin staat weergegeven welke werving- en selectiekanalen effectief zijn. Uit persoonlijke communicatie met de Executive Recruiter blijkt dat alle wervingskanalen onvoldoende en ongekwalificeerde sollicitanten opleveren. Vanwege dit ‘feit’ ziet de organisatie graag dat het aantal sollicitanten via het netwerk toeneemt, omdat het vaak goede kandidaten oplevert. Dit wordt ook wel referral recruitment genoemd. Door de referral recruitment te stimuleren maakt de organisatie gebruik van een zogeheten ‘Scout&Scoor’ bonussysteem. Het Scout&Scoor systeem maakt onderscheid tussen winkel- en kantoorfuncties. Bij het voorstellen van een fulltime werknemer op kantoor ontvangt de werknemer 500 euro bruto, voor een stagiair is dit bedrag 100euro bruto. Bij het voorstellen van winkelmedewerkers ontvangt de werknemer een bonus die varieert tussen de 100 en 500 euro bruto, dit is afhankelijk per functie. Het voordragen van een collega moet via een inschrijfformulier. Vervolgens ontvangt de medewerker drie maanden na indiensttreding een bonus (Recruitment, 2018). Een overzicht waaruit blijkt wat het aantal referrals per maand of jaar is binnengekomen is niet aanwezig. Uit persoonlijke communicatie met de HR-manager blijkt dat het nauwelijks tot niet gebeurt.

Waardoor de interne en externe wervingskanalen niet effectief genoeg zijn is onduidelijk. Andere manieren waarop de organisatie kandidaten kan aantrekken zijn middels interne werving en het samenstellen van een talentenpool. Uit persoonlijke communicatie met de Area Managers blijkt dat er geen gebruik wordt gemaakt van interne werving, omdat zij de winkelmedewerkers niet capabel genoeg achten voor hogere functies. Ook zijn er geen beleidsstukken waaruit blijkt of de organisatie investeert in talentenpools en aandacht schenkt aan interne werving.

Doordat werving niet soepel verloopt wordt elke vacature behandeld door Vonq. Vonq is een recruitmentbureau dat helpt bij het vinden van de juiste mediakanalen voor elke vacature. Wanneer de gewenste doelgroep is geschetst komt Vonq met een voorstel welke mediakanalen effectief zijn. Vanuit dit advies wordt vanuit SUR besloten welke kanalen daadwerkelijk zullen worden gebruikt. Deze manier van werven wordt ook wel het starten van een campagne genoemd. Na het uitzetten van een campagne vindt een korte terugkoppeling plaats. In een kort overzicht wordt weergegeven welke mediakanalen de meeste clicks opleveren. In een recent overzicht kwam naar voren dat sociale media, Nationale Vacaturebank en Indeed de meest bekeken mediakanalen zijn (zie afbeelding 18). In de afbeelding is weergeven dat één vacature in totaal 152 clicks opleverde. Diezelfde vacature leverde 1.500 views op, waarvan 21 kandidaten solliciteerden (Vonq, 2018).

De prijzen voor het inzetten van een campagne is verschillend per vacature. Gemiddeld kost een campagne 2.000 euro (Vonq, 2018). Uiteindelijk achtte de organisatie deze kandidaten ongeschikt vanwege te kort aan werkervaring en leeftijd. De gemaakte kosten wegen niet op tegen de baten. Daardoor zou de organisatie graag willen dat openstaande vacatures voldoende en gekwalificeerd personeel oplevert zodat de diensten van Vonq in de toekomst niet nodig zijn (persoonlijke communicatie, 2018).

***1.2.5. Sollicitatieproces***dit
Solliciteren voor winkelfuncties kan online en via de winkel. Online sollicitaties komen binnen via de werken bij-websites. Vacatures die geplaatst worden op de werken bij-websites worden automatisch doorgelinkt met Indeed. De Executive Recruiter doet alleen de voorselectie en kijkt naar een aantal voorwaarden, zoals: werkervaring, woonplaats en leeftijd. Verkoopmedewerkers met een nulurencontract (flexkrachten) hoeven daarentegen geen werkervaring te hebben, maar dienen maximaal 10 kilometer woon-werk afstand te hebben, met een maximale leeftijd van 17 jaar (persoonlijke communicatie, 2018).

Volgens de Executive Recruiter worden negen van de tien winkelsollicitanten doorgestuurd naar de desbetreffende filiaalmanager. De filiaalmanagers zijn verantwoordelijk voor het vervolgproces, zij onderhouden het contact met de sollicitant. Het vervolgproces bevat geen concrete regels en instructies. Dit blijkt uit persoonlijke communicatie en het feit dat er geen werving- en selectiebeleid is. Hieruit wordt geconcludeerd dat de organisatie ervan uitgaat dat elke filiaalmanager ‘capabel’ genoeg is voor het voeren van sollicitatiegesprekken. De afdeling Recruitment streeft ernaar om kandidaten binnen tien werkdagen een terugkoppeling te geven. Echter, doordat de terugkoppeling van het vervolgproces niet wordt afgestemd, wordt dit niet waargemaakt (persoonlijke communicatie, 2018). Hieruit blijkt dat de redenen en de verantwoordelijkheid rondom het afwijzen van kandidaten onduidelijk is.

***1.2.6. Betrokken- en tevredenheid medewerkers***dit
Zoals eerder beschreven is de interne werving en -mobiliteit niet optimaal. Gezien het aantal openstaande functies zou de organisatie aandacht moeten besteden aan de betrokken- en tevredenheid van de medewerkers. Op die manier kan het aantal kwalitatieve sollicitanten toenemen. Enerzijds doordat het personeel het werk binnen het netwerk sneller aanbeveelt en anderzijds doordat moeilijk vervulbare vacatures intern kunnen worden vervuld. Vanwege de negatieve resultaten vanuit de exitinterviews, richt de organisatie zich op beloning en ontwikkeling. Rondom beloning biedt de organisatie verkoopmedewerkers met een nulurencontract een uurtarief aan inclusief vakantiegeld. Hierdoor hoopt de organisatie te kunnen concurreren met de hoge uurtarieven. Daarnaast kunnen alle medewerkers in aanmerking komen voor bonussen en incentives. De bonussen zijn gekoppeld aan de bedrijfsresultaten en verschillen per medewerker. Incentives zijn teamuitjes die gekoppeld staan aan het verkopen van bepaalde producten. Rondom ontwikkeling biedt de organisatie diverse ‘talentontwikkelingsprogramma’s’ aan. De ‘talentontwikkelingsprogramma’s’ zijn allemaal in groepsverband en gericht op: product, merk, verkoopvaardigheden, complementair leidinggeven en BHV (persoonlijke communicatie, 2018). De organisatie spreekt over talentontwikkelingsprogramma’s, maar in feite zijn het vaardigheidstrainingen. Momenteel is er geen focus voor talentontwikkeling. Tevens blijkt op gebied van medewerkerstevredenheid dat de organisatie hierop niks onderneemt. In het verre verleden heeft de organisatie een medewerkerstevredenheidonderzoek laten uitvoeren, meerdere informatie is onbekend.
 ***1.2.7. Extern onderzoek***dit
Sports Unlimited Retail heeft een externe organisatie, Minutes on Career, onderzoek laten doen naar het versterken van het employer brand van Perry. Via die weg probeerde de organisatie te achterhalen hoe vacatures beter kunnen worden ingevuld. De heer Wijnen (2018) heeft op basis van dit onderzoek een advies geschreven, hij schreef:

Er is geen synergie tussen Marketing, Recruitment en employer branding. Recruitment=Marketing. Ook is er vanuit de medewerkers geen betrokkenheid wanneer het gaat om het delen van content, ze voelen zich niet als Perry ambassadeurs. Perry zou haar doelgroep structureel op verschillende niveaus moeten laten weten dat hun employer brand staat om een goede bonusstructuur, opleidingsmogelijkheden en werksfeer (Wijnen, 2018).

Onder het mom van bestrijding van loze beloften doen wordt onderzocht of de organisatie daadwerkelijk een goede bonusstructuur, opleidingsmogelijkheden en werksfeer heeft.

## 1.3. Externe omgeving

dit
*De externe omgeving beschrijven de omgevingsvariabelen, waar de organisatie geen directe invloed op kan uitoefenen. De organisatie kan effectief inspelen op deze veranderingen door het strategisch beleid hierop af te stemmen. De demografische, technologische, sociaal/culturele en politieke ontwikkelingen worden toegelicht.*

***1.3.1. Demografische ontwikkelingen***dit
De bevolking van Nederland is geleidelijk aan het vergrijzen. In 1950 was minder dan acht procent van de bevolking 65 jaar of ouder. Vanaf 2011 is de vergrijzing versneld doordat de babyboomgeneratie de leeftijd van 65 bereikten. Sindsdien is het aandeel ouderen voortdurend toegenomen naar achttien procent. In de toekomst wordt door CBS een verdere stijging voorzien naar 24 procent in 2030, en bijna 27 procent in 2040. Het personeelsbestand anno 2018 is totaal anders dan een eeuw geleden. Werkplekken worden nu anders aangevuld van een relatief kleine groep millennials tot aan de oudste babyboomers. Om het werk voor zowel jongeren als ouderen aantrekkelijk te houden moeten organisaties andere eisen stellen aan werk en arbeidsvoorwaarden. Daarnaast zorgt de vergrijzing ervoor dat het landelijke potentiële beroepsbevolking in de periode van 2030 tot 2040 met ruim 2 procent zal krimpen (CBS, 2016). De beroepsbevolking bestaat uit personen in de leeftijdscategorie van 15 tot 75 jaar die betaald werk hebben of recent naar betaald werk hebben gezocht en direct beschikbaar zijn. In het vierde kwartaal van 2017 behoorde 9 miljoen mensen tot de beroepsbevolking. Zesendertig procent behoort tot de leeftijdscategorie 15 tot 35 jaar (CBS, 2017). Het winkelpersoneel bevindt zich in diezelfde leeftijdscategorie. Tot op heden heeft Perry gemerkt dat de concurrentie rondom het aantrekken van jong personeel toeneemt. Gezien de demografische ontwikkelingen zullen deze problemen zich op langere termijn blijven voordoen.

***1.3.2. Economische ontwikkelingen***
dit
Het vertrouwen van consumenten in de economie neemt toe. De koopkracht stijgt en de koopbereidheid is sterk toegenomen. Daarnaast kent het jaar 2017 de hoogste omzetgroei sinds 11 jaar binnen de detailhandel. Met een percentage van 4,2% is er meer omgezet ten opzichte van 2016. Ook het werken in de detailhandel wordt stabieler doordat de detailhandel sinds 2017 de grootste daling van faillissementen kent. Het aantal faillissementen is ten opzichte van 2016 met 40% gedaald. In de afgelopen jaren was het een enorm slagveld (Duijn, 2017). De economische ontwikkelingen zorgen voor een forse banengroei. De komende jaren neemt het aantal banen toe met ruim 367 duizend naar 10,4 miljoen banen. Jaarlijks staan 900.000 vacatures open door uitbreiding van het personeelsbestand of vervanging van het personeel dat vertrekt. De uitzendbureaus, de zorg en welzijn en de detailhandel zorgen voor meer dan de helft van de banengroei in de absolute aantallen (Witjes, 2017). De detailhandel kent de grootste sector in de totale vacaturemarkt (zie afbeelding 20). De werkgelegenheid in de detailhandel bestaat naar verwachting in 2019 uit meer dan één miljoen banen (UWV, 2017).

***1.3.3. Sociaal/culturele ontwikkelingen***
dit
Tegenwoordig is bijna niemand meer gehinderd door grenzen. De generatie van nu groeit dan ook op met het feit dat alles mogelijk is. Dit is ook een reden voor de kenmerken van onder andere generatie Y en Z. Terwijl het vroeger heel normaal was om bij een bedrijf te blijven tot aan het pensioen, is de generatie van nu een echte jobhoppers-generatie. Het aantrekken en behouden van deze jonge, vaak rusteloze werknemers, zal in de komende jaren een grote uitdaging zijn voor organisaties. Dit blijkt tevens uit de cijfers van het CBS. In de laatste jaren wisselen steeds meer werkenden van beroep. In 2017 hadden 937 duizend mensen tussen 15 en 75 jaar een ander beroep dan het jaar daarvoor. De wisseling van beroep komt naar verhouding vaak voor onder jongeren van 15 tot 25 jaar. Van de 937 duizend beroepswisselaars was 32 procent in die leeftijdsgroep. De wisseling van beroep in 2017 was binnen de commerciële beroepen het hoogst, namelijk 12,8 procent (CBS, 2018). De toename in het aantal vacatures ontstaat voornamelijk doordat tijdelijke contracten eindigen en dat relatief veel scholieren in de detailhandel werken (UWV, 2017). Het aantal openstaande vacatures, de toename in omzetgroei en het hoge aantal beroepswisselaars binnen de detailhandel zou betekenen dat de zoektocht naar verkoopmedewerkers steeds moeilijker wordt. ABN Amro bevestigt dat het tekort aan arbeidskrachten binnen de retailsector groeit. Volgens de heer Duijn, econoom Retail en Leisure bij ABN Amro, groeit het personeelstekort door het grote belang van goed personeel en de hogere eisen die worden gesteld. Het tekort is in 2018, ten opzichte van 2017, met 33 procent gestegen (Stormezand, 2018).

***1.3.4. Technologische ontwikkelingen***
dit
Globalisering is tegenwoordig vooral zichtbaar in het feit dat we online eigenlijk overal kunnen zijn waar we willen. Ook dit heeft gevolgen voor de retailwereld. Het online winkelen wordt steeds meer verworven met offline winkelen doordat de consument alle gewenste informatie binnen handbereik heeft. Daardoor wordt de consument kritischer en zullen retailers zich moeten gaan onderscheiden van de concurrent. Dankzij de komst van interactieve displays, virtuele spiegels, zelfscankassa’s wordt het winkelbezoek leuker en informatiever (Frankwatching, 2016). Echter, heeft dit een keerzijde. Uit recent onderzoek van Harris Poll bleek dat 53 procent van de millennials zegt dat het winkelpersoneel niet de juiste tools beschikt om de juiste service te kunnen bieden. Ze zijn niet altijd even goed getraind en opgeleid (Frankwatching, 2018). Het blijkt dat in de hedendaagse economie service, vriendelijkheid, sfeer en deskundigheid een grote rol speelt in het succes van een winkel (Stormezand, 2018). Mede door de ontwikkeling van sociale media is iedereen op zoek naar beter. Als retailers onvoldoende expertise in huis heeft, heeft dit een nadelig effect voor het imago. Ook binnen Perry is opgemerkt dat het vinden van personeel met een brede kennis voor het assortiment lastig is. De goede mix tussen kennis- en mensgericht personeel vinden is voor Perry een knelpunt.

***1.3.5. Politieke ontwikkelingen***
dit
Van oudsher ging een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in wanneer een werknemer meer dan drie arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd had gekregen. De beperkte duur was toen drie jaar. Deze mocht worden opgevolgd met een tussenpozen van niet meer dan drie maanden. De nieuwe ketenregeling, die inging in 2015, moest ervoor zorgen dat werkgevers hun werknemers sneller een vast contract zouden aanbieden. Het effect was echter het tegenovergestelde. De nieuwe ketenregeling bepaalt dat een tijdelijk contract tweemaal kan worden verlengd met een beperkte duur van twee jaar. Een nieuwe keten ontstaat bij een onderbreking van zes maanden. Het laatste contract wordt automatisch omgezet in een contract voor onbepaalde tijd. Helaas bleek dat werkgevers het niet durfden om werknemers na twee jaar een vast contract aan te bieden (HR Kiosk, 2018). Dit laatste geldt ook voor Perry. Verkoopmedewerkers met een contract voor bepaalde kwamen niet in aanmerking voor een contract met onbepaalde tijd. De ketenregeling maakt het behoud van winkelpersoneel lastig.

## 1.4. Deelconclusie

dit
De organisatie worstelt met een aantal problemen. Op het moment is het verlooppercentage hoog, met name binnen het storemanagement, en staan totaal 104 winkelvacatures open. De wervingskanalen zijn onvoldoende effectief en leveren niet het gewenste resultaat op. Om het probleem op te lossen richt de organisatie zich op de bonusstructuur en de interne communicatie. Verschillende ontwikkelingen hebben een negatief effect op de vacaturemarkt. De afname van het aantal jongeren in de bevolking en de toename van het aantal vacatures leidt ertoe dat de concurrentie tussen retailers toeneemt. Naast deze complicaties zijn, de wensen en behoeftes van werknemers veranderd. Dit leidt ertoe dat steeds meer mensen van beroep wisselen. Daarentegen hebben de technologische ontwikkelingen niet alleen effect op de bedrijfsvoering in het algemeen, maar verandert de klantervaring. Hierdoor ontstaat een ander verwachtingspatroon rondom de kennis van het personeel. Terwijl Perry ‘denkt’ veel aandacht en tijd te investeren in het behoud en de ontwikkeling van het personeel, hebben zij het gevoel dat de ketenregeling hen hierin weerhoudt.

Het grote te kort aan personeel levert veel frictie op binnen de organisatie. De organisatie probeert op verschillende manieren het probleem op te lossen, maar die zijn te vergeefs. De organisatie ziet graag dat het aantal sollicitanten en referrals toeneemt. De storemanagementvacatures moeten worden vervuld met kandidaten die ruime kennis en ervaring hebben met de organisatie. Een toename in het interne verloop kan dit verwezenlijken. Wanneer de organisatie een ruim aanbod aan personeel heeft opgebouwd, hopen zij dat er een sterke onderhandelingspositie ontstaat.

# 2. Probleemstelling

dit
*In dit hoofdstuk wordt ingezoomd op de probleem- en doelstelling van het onderzoek. De probleemformulering vormt de basis voor het onderzoek. Eerst komt de aanleiding aan bod, daarna de doelstelling en centrale vraag van het onderzoek, en om tot een gewenste oplossing te komen worden deelvragen gesteld. Tot slot zal de doelgroep en de grenzen van het onderzoek worden beschreven.*

## 2.1. Aanleiding

dit
Momenteel is het aantrekken van winkelpersoneel lastig. Op dit ogenblik zoekt de organisatie

18 leidinggevende, 30 parttime verkoopmedewerkers en 41 fulltime verkoopmedewerkers (Perry, 2018). Doordat het aantal sollicitanten gering is worden veel werving- en selectiekosten gemaakt (persoonlijke communicatie, 2018). Een vacature heeft gemiddeld 2000 views en levert 20 sollicitaties op (Vonq, 2018). Dit betekent dat 1 procent daadwerkelijk solliciteert. Uit gesprekken met de Area Managers en de Executive Recruiter blijkt dat van die 1 procent 1 á 2 kandidaten geschikt geacht wordt voor een gesprek. Kortom de vacatures leveren, ten opzichte van het aantal views, weinig en onvoldoende goede kandidaten op.

De interne werving verloopt niet optimaal. Uit diverse gesprekken met de Area Managers blijkt dat zij leidinggevende functies graag intern willen invullen. Ongelukkigerwijze hebben zij het idee dat de nieuwe ketenregeling hun hierin belemmerd. Terwijl winkelpersoneel eerst drie jaar in dienst kon worden behouden, is dit nu twee jaar. De Area Managers vinden het tijdbestek waarin zij moeten beslissen of een verkoopmedewerker potentie bezit tot leidinggevende te kort. De HR Manager merkt dat het probleem zich in grotere mate voordoet na het faillissement. Volgens de HR Manager leverde voorheen een vacature meer en goede sollicitanten op, waardoor de onderhandelingspositie sterker was (persoonlijke communicatie, 2018).

Vanuit de huidige situatie kan worden geconcludeerd dat de HR-doelstellingen niet worden behaald. De HR-doelstellingen zijn: identificeren en waarborgen continuïteit van onze key-functies, continuïteit en behoud van onze beste medewerkers, structureren van communicatie zodat er gecommuniceerd en goed geluisterd wordt naar onze medewerkers, aantrekkelijke werkgever zijn en blijven en dat als zodanig ook zo wordt beoordeeld door onze medewerkers en aantrekken en behouden van talenten binnen de (formules) van Sports Unlimited Retail (Van der Hoorn, 2016). Via welke weg de organisatie haar HR-doelstellingen wil behalen is onduidelijk, doordat de organisatie geen HR-strategie kent. Vanwege het gebrek aan informatie heeft vooronderzoek plaatsgevonden. Tijdens het vooronderzoek is gebleken dat met kwalitatief personeel gezocht wordt naar verkoopmedewerkers die kennis- en mensgericht zijn. Kennisgericht, omdat de medewerker verstand moet hebben van het product. Mensgericht, omdat de medewerker de klanten goed moet kunnen adviseren. Het werkzoekende profiel sluit onvoldoende aan bij het gewenste profiel. Dit probleem zou volgens de theorie van employer branding kunnen worden opgelost, blijkt uit vooronderzoek. Employer branding is een HR-tool wat leidt tot meer kwalitatief personeel, hogere medewerkerstevredenheid en betrokkenheid waardoor een lager ongewenst verloop ontstaat. Dit is de exacte gewenste situatie van de organisatie. Hierdoor is de gevolgtrekking gemaakt dat employer branding helpt bij het realiseren van de HR-doelstellingen.

## 2.2. Doelstelling

dit
Het doel van dit onderzoek is om door middel van een medewerkerstevredenheidonderzoek tot inzicht te komen in het interne wervingsprobleem zodat een gedegen strategisch advies kan worden gegeven. Middels de theorie rondom employer branding wordt gekeken hoe de organisatie meer sollicitaties kan genereren. Daarnaast wordt achterhaald of de organisatie daadwerkelijk een goede bonusstructuur, doorgroeimogelijkheden en werksfeer heeft, zodat nieuwe medewerkers met de juiste boodschap worden binnengehaald. Uiteindelijk is het doel dat de organisatie na één jaar op een vacature minimaal 2% sollicitaties, ten opzichte van het aantal views, ontvangt.

## 2.3. Centrale vraag

dit
Voor het verbeteren van het wervingsproces en het employer brand wordt gekeken naar wat er beter kan en wat hiervoor gedaan moet worden om dat te bereiken. De centrale vraag is:
*‘Wat moet Perry doen om ervoor te zorgen dat het employer brand voldoende en kwalitatief personeel kan aantrekken?’.*

## 2.4. Deelvragen

dit
Ter explicitering van de centrale vraag zijn verschillende deelvragen opgesteld. De deelvragen zijn verdeeld in desk- en fieldresearchvragen. De deskresearchvragen worden in het theoretisch kader beantwoord en de fieldresearchvragen in de conclusie.

***Deskresearchvragen:***

1. Wat houdt employer brand in?
 1.2. Wat is het doel van employer branding?
 1.3. Wat zijn de voor- en nadelen van een sterk employer brand?
 1.4. Hoe komt een sterk employer brand tot stand?
 1.5. Welke organisaties hebben een succesvol employer brand?
 1.6. Hoe kan employer branding worden onderzocht?

***Fieldresearchvragen:***

1. Hoe werd het employer brand voor het faillissement van Perry gebruikt om geschikt personeel te werven?
dit
2. Hoe wordt het employer brand binnen de huidige organisatiestructuur ingezet om geschikt personeel te werven? dit
d
3. Wat zijn de ervaringen met en ideeën over het employer brand bij het huidige winkelpersoneel en de Area Managers?
dit
4. Hoe kan Perry in de huidige organisatiestructuur en met de huidige werknemers een sterk employer brand ontwikkelen?

**2.5. Doelgroep**
dit
De organisatie wil graag medewerkers aantrekken in de leeftijdscategorie 15 tot 30 jaar. Het huidig intern verloop en aantal referrals is laag. De doelgroep die hier invloed op kan uitoefenen is het huidig winkelpersoneel en afdeling Sales. Bij winkelpersoneel horen verkoopmedewerkers, flexkrachten, Assistent Storemanagers en Store Managers. Afdeling Sales bestaat uit twee Sales Managers en drie Area Managers.

## 2.6. Afbakening

dit
Uit vooronderzoek is gebleken dat zowel Sports Unlimited Retail, als Perry met wervingsproblemen kampt. Sports Unlimited Retail is op het ogenblik nog aan het herstellen van het faillissement, zodoende is binnen de organisatie nog geen concrete organisatie-identiteit aanwezig. Daarentegen heeft de organisatie een duidelijke missie voor Perry voor ogen, namelijk: ‘*the best retailer to work for’.* Echter, hoe zij deze missie willen behalen is onduidelijk. Om die reden heeft de organisatie handvatten nodig om dit te kunnen bewerkstellen. Het vergroten van het employer brand van Aktiesport en Sports Unlimited Retail wordt niet meegenomen omdat dit praktisch niet mogelijk is, het tijdsbestek is te kort. Tevens doet het probleem zich in grotere getalen voor bij Perry.

Tijdens dit onderzoek zal niet worden gekeken naar de meest effectieve wervingskanalen, omdat het lastig is om te onderzoeken waarom kandidaten niet willen solliciteren. De manier hoe de doelgroep moet worden geworven wordt daarom buiten beschouwing gelaten. Hoe de doelgroep moet worden aangesproken wel. Het genereren van een goed gevoel over het werken bij Perry bij de doelgroep wordt onderzocht.

# 3. Theoretisch kader

dit *Het theoretisch kader dient inzicht te geven in de wetenschappelijke theorieën rondom employer brand. Tevens wordt antwoord gegeven op de eerste deelvragen van dit onderzoek. De antwoorden vormen de basis van het vervolgonderzoek.*

## 3.1. Wat houdt employer brand in?

dit
Het creëren van een merk is het meest waardevolle middel voor organisaties, derhalve is merkmanagement de kernactiviteit van vele organisaties. Alhoewel elke organisatie zich richt op het ontwerpen van een product- en corporate brand, kan branding ook plaatsvinden in de termen van Human Resource Management. Deze term heet ‘employer branding’ (Backhaus & Tikoo, 2004). De Nederlandse vertaling van de term employer brand is werkgeversmerk. De literatuur kent verschillende definities voor employer branding. Volgens Lloyd (2002) gaat employer branding om het actief communiceren, hij zegt: ‘employer branding is het totaal van de pogingen die een organisatie doet om te communiceren met bestaande en toekomstige staf dat het een aantrekkelijke plek is om te werken’. Uit de definitie van Ruch (2002) blijkt dat het imago van een bedrijf mee speelt bij employer branding, hij zegt: ‘employer branding is het bedrijfsimago, gezien door de ogen van (potentiële) medewerkers en dat is gekoppeld aan de ‘employment-ervaring: hoe is het om te werken voor een bedrijf.’

Backhaus & Tikoo (2004) laten zien dat employer branding een langetermijnstrategie is, zij concluderen: ‘employer branding geeft de inspanningen die de organisatie levert weer om zowel intern als extern te laten weten waar de werkgever zich van onderscheid en wat haar aantrekkelijk maakt. Het is een langetermijnstrategie die de perceptie en het bewustzijn van potentiële kandidaten, medewerkers en stakeholders probeert te beheren’.

Witte (2004) geeft aan dat naast een lange termijn focus ook voortdurend aandacht moet zijn voor de waarden binnen de organisatie, ofwel internal branding. Zij zegt: ’employer branding is een merk bouwen oftewel het creëren van een onderscheidende positie van de organisatie als werkgever. Dit gaat niet alleen om een lange termijn focus maar ook een voortdurende aanwezigheid van de organisatie rondom het meest gewenste typen potentiële medewerkers en voortdurende aandacht voor de waarden binnen de eigen organisatie (internal branding)’.

Employer branding draait dus om de activiteiten die de organisatie verricht om haar employer brand aan de doelgroep zichtbaar te maken. Iedere werkgever is in principe een werkgeversmerk (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012). Een merk is niet tastbaar en bestaat alleen in de hoofden van mensen. Bij een merk draait het om stukjes informatie, ervaringen en emoties in het geheugen van mensen. Het is een netwerk van associaties. Die associaties kunnen werk en product gerelateerd zijn. Door inzicht te krijgen in het associatienetwerk en beoordelingssysteem van (potentiële) medewerkers kan een merk positieve connecties leggen. Middels het zenden van de juiste boodschap naar de doelgroep kan worden ingespeeld op de onderbewuste behoeftes, idealen en emoties (Haas & Hudepohl, 2015). Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) betogen dat de positieve associaties moeilijk of niet kopieerbaar moeten zijn, wil de organisatie een duurzaam en sterk employer brand worden.

Onderscheidend en authentiek zijn twee begrippen die belangrijk zijn bij het ontwikkelen van het employer brand. Authentiek is: betrouwbaar, geloofwaardig en echt. Onderscheidend is: in positieve zin opvallen, herkennen en verschillen. Dit betekent dat het werkgeversmerk moet gaan over een eerlijk, echt en origineel beeld van de werkgever. Tevens zal het herkenbaar moeten zijn, in het oog springen, verschillen van anderen en positief opvallen (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012).

***3.1.1. Ontstaan van employer branding***dit
De oorsprong van de term employer branding ligt in de jaren 90. Het denken over employer branding is echter al ouder. De belangstelling naar merkdenken groeide in de 20ste eeuw. De sterke economische groei deed ervoor zorgen dat de persoonlijke band tussen producent en consument verdween. In de jaren 40 werden naast fysieke kenmerken, emotionele zaken ook kenmerkend voor merken. Tijdens de Tweede Wereldoorlog werd voor het eerst gebruik gemaakt van emotionele zaken die indiensttreding bij het leger met zich meebracht. In de wervingsmaterialen waren teksten terug te vinden zoals avontuur, reizen en sociale status (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012).

***3.1.2. Identiteit vs. imago***dit
De begrippen identiteit en imago worden voortdurend gebruikt bij het in kaart brengen van het employer brand. Wat betekent identiteit nu eigenlijk? Volgens het Van Dale (2018) is de betekenis van identiteit: 1. gelijkheid; bewijzen dat je de persoon bent voor wie je je uitgeeft en 2. eigen karakter. De definitie imago betekent volgens Van Dale (2018): indruk die de buitenwereld heeft van iets of iemand. Volgens Haas & Hudepohl (2015) is vanuit het interne branding perspectief belangrijk dat de identiteit overeenkomt met het imago. Wanneer het beeld -imago- niet overeenkomt met de werkelijkheid -identiteit- kunnen nieuwe medewerkers teleurgesteld zijn. Dit leidt tot ontevredenheid (Haas & Hudepohl, 2015). Uit de literatuur blijkt dat het werkgeversimago tegenwoordig één van de belangrijkste determinanten is om voor een organisatie te willen werken. Potentiële kandidaten kiezen eerder voor een organisatie dan voor een functie. De arbeidsvoorwaarden komen op de tweede plaats (Witte, 2004., Putte, 2012).

***3.1.3. Indirecte doelstelling arbeidsmarktcommunicatie***dit
Het neerzetten van een werkgever als merk is een indirecte doelstelling van arbeidsmarktcommunicatie (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012). Arbeidsmarktcommunicatie is het structureel communiceren naar de interne en externe arbeidsmarktdoelgroep 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 oud-medewerkers (Hemminga, 2007).Het doel van arbeidsmarktcommunicatie is het werven van nieuwe medewerkers. Employer brand heeft het doel om de personeelswerving makkelijker te maken. Het versterken van het employer brand worden daarom ook de indirecte doelstellingen van arbeidsmarktcommunicatie genoemd worden (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012).

## 3.2. Wat is het doel van employer branding?

dit
Binnen organisaties wordt employer branding vaak gebruikt om een voorkeurspositie te krijgen bij hun arbeidsmarktdoelgroep. Het wegzetten van een sterk werkgeversmerk zorgt ervoor dat betere kandidaten solliciteren voor functies. Dit versterkt de onderhandelingspositie van de werkgever. Daarnaast zal het hebben van een voorkeurspositie betekenen dat de organisatie competitief blijft ten opzichte van haar concurrenten (Backhaus & Tikoo, 2004).Een werkgeversmerk schept tevens verwachtingen. Een medewerker die aangetrokken is tot het werkgeversmerk neemt zijn verwachtingen mee in de organisatie. Zij ondersteunen de kernwaarden waardoor de betrokkenheid vergroot. Het internal branding creëert een werksfeer die geen enkele organisatie kan kopiëren. Het uitstralen van een sterk merk maakt dat huidig personeel gemotiveerd blijft (Backhaus & Tikoo, 2004). Backhaus & Tikoo (2004) hebben een model ontwikkeld dat weergeeft hoe employer branding er schematisch uit kan zien:

Employer Attraction

Employer Image

Employer Brand Associations

Employer Branding

Employer Brand Loyalty

Employee Productivity

Organization Identity

Organization Culture

*Afbeelding 1. Employer branding framework. Bron: Backhaus en Tikoo (2004).*

Het model laat zien dat employer branding leidt tot een grotere werkgeversaantrekkelijkheid en werknemersproductiviteit. Werkgeversaantrekkelijkheid ontstaat doordat de employer branding-activiteiten een bepaald imago creëert. Aan de hand van de positieve associaties die potentiele werknemers ontwikkelen voelen zij zich aangetrokken tot de organisatie. Werknemersproductiviteit ontstaat doordat de employer branding-activiteiten effect hebben op de organisatiecultuur en organisatie-identiteit. Het schept een verbondenheid met de organisatie die de loyaliteit van de werknemers vergroot. Doordat de medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie leidt dit tot een hogere productiviteit. Uiteindelijk wordt de sterkte van het employer brand bepaald in de mate dat de organisatiecultuur overeenkomt met het employer brand (Backhaus &Tikoo, 2014).

## 3.3. Wat zijn de voor- en nadelen van een sterk employer brand?

dit
In voorgaande alinea’s zijn een aantal voordelen van employer branding al aan bod gekomen. Hierin kwam naar voren dat employer branding leidt tot organisatieaantrekkelijkheid en werknemersproductiviteit. Door middel van employer branding laat de werkgever zien waar zij voor staat. Medewerkers voelen zich verbonden met de organisatie waardoor de kwaliteit van het werk toeneemt. Employer branding is een middel om de organisatiedoelen positief te beïnvloeden. Doordat een sterk werkgeversmerk sollicitanten aantrekt, verlagen de werving- en selectiekosten (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012).

In de tabel hieronder wordt aangegeven wat de effecten zijn van de verschillende doelstellingen van employer branding in korte (<1 jaar) en middellange termijn (1-3 jaar). Er wordt gesproken van externe en interne doelen die kunnen worden behaald.

*Tabel 1. Voordelen employer brand. Bron: Waasdorp, Hemminga & Roest (2012).*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Korte termijn (<1 jaar) | Middellange termijn (1-3 jaar) |
| Extern |  |  |
|  | Meer vacatures invullen | Talent werven |
|  | Meer sollicitaties ontvangen | Inspelen op de krapte van de arbeidsmarkt |
|  | Meer open sollicitaties ontvangen | Hogere kwaliteit sollicitaties |
|  |  | Reductie wervingskosten |
|  |  | Voorkeurspositie als werkgever onder de doelgroep |
| Intern |  |  |
|  | Meer werving via het netwerk  | Binden en boeien  |
|  | Productiviteitsverbetering  | Trots op werknemers  |
|  |  | Betrokkenheid van medewerkers  |
|  |  | Motivatie medewerkers  |
|  |  | Medewerkerstevredenheid |
|  |  | Omzetverbetering  |
|  |  | Lager verloop  |

Naast de beschreven voordelen heeft een employer brand ook nadelen. Paul Hebert (2015) spreekt over de keerzijde van een sterk employer brand. Hij zegt dat sommige medewerkers in tweestrijd zouden kunnen belanden wanneer ze de organisatie willen verlaten. Het verlaten van een organisatie met een sterk werkgeversmerk zou voor hen kunnen aanvoelen als een vergissing. Deze medewerkers zouden na het verlaten van die werkgever, als minder ‘cool’ worden gezien. Zo creëert de werkgever een plek die medewerkers minder snel verlaten. Ook, zoals Hebert (2015) omschrijft, de ‘niet-zo-coole’ mensen blijven werkzaam. Zij trekken het merk van de organisatie naar beneden, dit levert op dat de organisatie steeds meer geld moet investeren in het cool zijn. Om dit te voorkomen zou de organisatie aandacht moeten besteden aan sterke prestatiecriteria en eerlijke evaluaties om de proefvissen van het bedrijf te verwijderen (Hebert, 2015). Tevens schept een employer brand verwachtingen. Wanneer deze verwachtingen niet overeenkomen met de realiteit levert dit ontevredenheid op. De kans dat deze medewerker de organisatie verlaat is groot (Haas & Hudepohl, 2015). Een ander eventueel nadeel kan zijn dat het een langdurig proces is. Niet altijd heeft een bedrijf de tijd om een employer brand te ontwikkelen (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012).

## 3.4. Hoe komt een employer brand tot stand?

dit
Volgens Runhaar (2018) is de mate van succes van het employer brand afhankelijk van wat binnen de organisatie speelt. Hij geeft aan dat wanneer je eigen medewerkers je verhaal omarmen het imago versterkt. Als aanvulling op Runhaar (2018) zeggen Haas en Hudepohl (2015) dat voor het opzetten van een werkgeversmerk eerst gekeken moet worden naar de organisatie. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie inzicht dient te verkrijgen in: wie zijn zij?, waar staan wij voor?, hoe ziet de toekomst eruit?, welk beeld wil de organisatie uitstralen en hoe gedraagt de organisatie zich?. Het positioneren van de organisatie helpt bij het creëren van een sterk employer brand. De ingrediënten om een sterk employer brand tot stand te brengen is afhankelijk een drietal factoren, namelijk : de unieke inzichten van de doelgroepen die relevant zijn voor het werkgeversmerk, de unieke positie als werkgeversmerk ten opzichte van de concurrent en de unieke positie van de organisatie als werkgever.

Op basis van deze positionering wordt de employee value proposition geformuleerd. Het is een aansprekende en onderscheidende belofte die de werkgever doet aan de doelgroepen (Haas & Hudepohl, 2015). In afbeelding 2 is het model zichtbaar.

Doel-
groepen

Employee
value
proposition

Organisatie:
merk en
 identiteit

Concurrenten

*Afbeelding 2. Employee value proposition. Bron: Haas & Hudepohl (2015).*
Het employee value proposition model moet meer zijn dan alleen een korte uitleg over het brand. Het zou substantiële veranderingen moeten stimuleren. De organisatie zou aan potentiële medewerkers aan moet kunnen geven welke stappen zij onderneemt om de employee value proposition waar te maken. Gebaseerd op de huidige activiteiten die verricht worden en de toekomstige plannen worden de werkgeversbeloftes ondersteund. Kortom: de reden om de werkgeversbeloftes te kunnen geloven moeten de activiteiten en toekomstplannen inzichtelijk zijn (Barrow & Mosley, 2005). Backhaus en Tikoo (2004) geven aan dat vanuit de literatuur employer branding beschreven wordt als een driestappenplan, achtereenvolgens zijn dit: het creëren van een value proposition, uitdragen van value proposition en internal branding.

**Stap 1: Value proposition creëren**In dit driestappenplan wordt ook gesproken over het in kaart brengen van de value proposition. Backhaus en Tikoo (2004) zeggen dat de value proposition informatie verschaft over de organisatiecultuur, managementstijl, kwaliteiten van huidig personeel en het huidig bedrijfsimago.

**Stap 2: Uitdragen van value proposition**Vervolgens zal de organisatie haar value proposition kenbaar moeten maken bij potentiële kandidaten, recruitmentbureaus en andere instanties (extern branding). Externe branding is primair bedoeld om de doelgroep aan te trekken, maar heeft ook indirect effect op het product en corporate brand. Hierdoor zal het employer brand, product en corporate brand consistent zijn in wat ze uitstralen. Als aanvulling voor de externe branding en het employee value proposition, omschrijven Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) drie hoofdcomponenten die de organisatie duidelijk naar buiten moet brengen: 1. doel: waar gaat en staat de organisatie voor?,
2. cultuur: hoe gaan mensen met elkaar om, hoe krijg je dingen gedaan? en 3. loopbaan: wat is de inhoud van het werk, welke opleidingen, salaris en groeipaden zijn er?.

**Stap 3: Internal branding**Het laatste aspect is internal branding, dit bewijst of de werkgever haar belofte nakomt. Als de doelen van de organisatie overeenkomen met de persoonlijke waarden van het individu, zal hij/zij zich verbonden voelen. Dit leidt tot hoge tevredenheid en motivatie. Ofwel internal branding heeft effect op de organisatiecultuur (Backhaus & Tikoo, 2004). Daarom zal de organisatie haar belofte moeten waarmaken binnen de organisatie. Een merk staat voor ‘iets’ waar mensen enthousiast over kunnen worden of niet (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012).

***3.4.1 Draagvlak creëren***dit
Het creëren van draagvlak is belangrijk bij het ontwikkelen van een sterk employer brand. Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) hebben onderzoek gedaan naar wie het meeste invloed heeft op het employer brand. Dit is van essentieel belang in het realiseren van een sterk employer brand. Zij hebben geconstateerd dat de mate van invloed van de belangrijkste stakeholders op het employer brand, zijn:

1. Medewerkers.
2. Sollicitanten- / Potentiële medewerkers.
3. Klanten.
4. Oud-medewerkers.
5. Meningen op social media.
6. Pers en media (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012).

Draagvlak creëren bij medewerkers hoort duidelijk centraal te staan bij het bouwen aan het employer brand. Sollicitanten, potentiële medewerkers en oud-medewerkers behoren tot de categorie intern. De tweede categorie is extern: klanten, pers media en sociale media. Zij hebben de meeste invloed op het employer brand, zij vormen de identiteit. Als aanvulling hierop pleiten Collins en Stevens (2002) voor een betere samenwerking tussen Recruitment en Marketing om zo een positief en uniek brand neer te kunnen zetten (Collins & Stevens, 2002). Draagvlak begint eerst met overeenstemming tussen de kleine coalitie over de doelen van employer branding. Volgens Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) bestaat de kleine coalitie uit een samenwerking tussen de afdeling HR, Recruitment, Arbeidsmarktcommunicatie en Communicatie, aangevuld met het management met de belangrijkste ambassadeurs en stakeholders. Zij hebben de taak om in kaart brengen wat de authentieke en onderscheidende positie is van de organisatie. In uitwerking van deze positionering moet de coalitie veel mensen raadplegen, informeren en betrekken. Als voorbeeld hiervan zeggen Waasdorp, Hemminga en Roest (2012) dat Achmea een LinkedIn pagina heeft gemaakt voor collega’s om het employer brand op te zetten. Dit schept veel draagvlak. Als derde stap zijn budget en middelen nodig om het beeld te vertalen. Volgens Waasdorp, Hemminga en Roest (2012) is een filmfragment met beeld en geluid een overtuigende manier. Tot slot moeten de medewerkers betrokken worden bij het besluit. Yacht gaf bijvoorbeeld alle medewerkers een dvd voordat de nieuwe campagne van start ging.

***3.4.2. Intern branding*** dit
Om het employer brand tot stand te brengen, wordt ook gekeken naar het interne karakter. Er zijn verschillende HR-instrumenten die het meeste effect hebben op het employer brand. Investeren in *werksfeer* is het belangrijkste element. De werksfeer kan het employer brand op verschillende manieren raken, op korte en lange -termijn. De korte termijneffecten zijn bijvoorbeeld het organiseren van bedrijfsuitjes, successen vieren en gezellig doen. Het uitdragen van de kernwaarden van de organisatie zorgt voor een duurzaam employer brand. De kernwaarden vertalen naar een pakkende positionering vereist consistent, continu en eenduidig uitdragen ervan. Medewerkers moeten zich verbonden voelen met de kernwaarden en ze dienen authentiek, herkenbaar te zijn en een realistische ambitie bevatten. De cultuur, kernwaarden en werksfeer hebben een belangrijke basis in de vorm van leiderschap die wordt gehanteerd. Gebrek aan leiderschap en stimulerend management is de belangrijkste reden voor talent om uit te stromen.

Het volgende HR-instrument met een groot impact is het concreet krijgen van de *employee benefits*. Dit zijn de pullfactoren om mensen te bewegen te solliciteren. Dat zijn de ontwikkelingsmogelijkheden, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en managementdevelopmenttrajecten (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012).

***3.4.3. Employee referral programma***dit
De werksfeer en de employee benefits zijn ook de meest belangrijkste factor voor een succesvol employee referral programma. Een employee referral programma is het werven van kandidaten via het netwerk van de huidige medewerkers. Als werknemers niet bereid zijn hun familie, vrienden of oud-collega’s over de vacature binnen de organisatie te vertellen, zal het employee referral programma mislukken. Ook de *employee benefits* moeten dan aan een aantal eisen voldoen. Een moderne visie op performancemanagement is hiervan een voorbeeldfunctie. Zodra de organisatie beschikt over betrokken en gemotiveerd personeel kan het referral proces worden uitgeschreven (HR Praktijk, 2016).

De belangrijkste punten moeten worden beschreven: hoe kan je iemand aandragen?, aan wie moeten aanbevelingen worden gericht?, hoe weten werknemers dat er een vacature openstaat?, worden de kandidaten hetzelfde behandeld als andere kandidaten?, hoe blijft de medewerker op de hoogte of de kandidaat is aangenomen?. Om een zo effectief mogelijk programma te ontwikkelen zou de organisatie een bonus kunnen uitreiken, er een competitie van maken (wie doet de meeste aanbevelingen?) en specifiek zijn (wie is de beste werknemer die je kent?). Tevens kan het referral programma worden uitgebreid door het gebruik van mensen buiten het bedrijf (HR Praktijk, 2016).

De reden waarom een employee referral programma een succes is, omdat medewerkers goed na denken voordat ze iemand aanbevelen, want hun reputatie staat immers op het spel. Anderzijds is de kandidaat op de hoogte van de verwachtingen binnen de organisatie en blijft daardoor langer (Werf&, 2018).

## 3.5. Welke organisaties hebben een succesvol employer brand?

 dit
Binnen deze deelvraag worden drie organisaties aangehaald die employer branding als effectief hebben bewezen. Ikea heeft als tweede plaats in 2016 de award ‘Beste Werkgever’ gewonnen. Ikea heeft meer dan duizend medewerkers en bevindt zich in de profitsector (Paulich, 2016). Bestempeld worden als één van de beste werkgevers versterkt de positie en kan worden gebruikt in de arbeidsmarktcommunicatie. Bovendien levert het goede publiciteit op, wat leidt tot een hogere respons op vacatures. Daar staat tegenover dat een werkgeverslijst niet gaat over het werkgeversimago maar alleen om de naamsbekendheid (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012).
De ‘Beste Werkgever’ award dient als een zogeheten keurmerk. Effectory & Intermediair (z.j.) geven aan dat het keurmerk 50% meer sollicitanten oplevert, 13% meer betrokkenheid en 21% meer productiviteit onder de medewerkers. Het is een manier om het employer brand te versterken. De award kan gewonnen worden op basis van een hoge medewerkerstevredenheid. Het medewerkerstevredenheidonderzoek wordt afgenomen bij dertig willekeurige medewerkers. Effectory & Intermediair (z.j) geven aan dat de geloofwaardigheid toeneemt door deze vragenlijst.

Ikea geeft aan dat zij het dagelijkse leven voor zoveel mogelijk mensen wil verbeteren. Een visie die terugkomt in hun product- en werkgeversmerk. De personeelskenmerken binnen Ikea zijn: diversiteit, solidariteit en enthousiasme. Ze laten zien dat ‘jezelf’ zijn binnen de organisatie zeer gewaardeerd wordt en iedereen actief stimuleert wordt om eerlijk, bescheiden en respectvol te zijn (Ikea, 2018).

Great Place to Work reikt een vergelijkbare award uit. Terwijl zij spreken van ‘Best Workplace’ maken zij ook een lijst van organisaties die zich mogen benoemen als beste werkgever van Nederland. Great Place to Work richt zich op de trots, plezier en vertrouwen van medewerkers (Great Place to Work, 2018). In 2017 had Incentro het genoegen benoemd te worden tot ‘Best Workplace’. Voor vijfde jaar op rij. Bij Incentro ben je geen werknemer maar een Incentronaut. Bij Incentro staat geluk, ambitie en specialisme centraal. Edwin van der Geest (2018) zegt dat hun route naar aantrekkelijk werkgeverschap te maken heeft met hun zelfsturende teams. De non-hiërarchische organisatie geeft medewerkers vrijheid, vertrouwen en ruimte voor maximale ontwikkeling. Hun kernwaarden: geluk, ambitie en specialisme staat centraal binnen hun cultuur. Elke week wordt het geluk van de Incentronauts gemeten. Dit jaar was het gemeten gelukscijfer van de Incentronauts een 8,2. Incentro streeft naar een 9. Dit alles heeft hen geleid naar een omzetstijging van 10% (Van der Geest, 2018).

Een andere organisatie waaruit blijkt dat het employer brand aanspreekt bij de arbeidsmarkt is Coolblue. Jaarlijks krijgt het bedrijf ruim 35.000 sollicitaties. Een vacature leverde zelfs 250 sollicitanten op binnen 72 uur. Wat Cooblue typeert is dat het ‘nieuwe werken’ niet thuis hoort binnen de bedrijfscultuur. Binnen Coolblue wordt gesproken over vrienden in plaats van collega’s. Ook zijn de doorgroeimogelijkheden een manier waarop Coolblue talent probeert aan te trekken (Young Capital, 2016). Tot slot kan gezegd worden dat Ikea, Incentro en Coolblue zich voornamelijk richten op de organisatiecultuur. Kenmerkend is dat elke organisatie een uitgesproken en typerende cultuur heeft.

## 3.6. Hoe kan employer branding worden onderzocht?

dit

Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) spreken van drie maatwerkonderzoeken die in relatie staat tot employer branding. Nummer een is een nulmeting naar het werkgeversimago. In dit onderzoek zijn veel varianten mogelijk, namelijk: groot kwantitatief onder meerdere doelgroepen tot kwalitatieve onderzoeken onder doelgroepen in heel specialistische niches. Het kwalitatieve onderzoek kan onder andere met behulp van werkplekgesprekken en focusgroepen in kaart worden gebracht. Dit onderzoek wordt weergeven in een soort ‘spinnenweb’ en meet 15 instrumenten. Dat zijn: werken in een team, mogelijkheid om parttime te werken, kwaliteit, goede werksfeer, aansprekende producten/diensten, doorgroeimogelijkheden, zakelijk, aansprekende werkgever, goede secundaire arbeidsvoorwaarden, inhoudelijk interessant werk, innovatief, inspirerend, uitdagend werk, goed salaris en opleidingsmogelijkheden (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012).

Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) geven aan dat de andere maatwerkonderzoeken kunnen bestaan uit een medewerkerstevredenheidonderzoek en onderzoek naar het recruitment brand en candidate experience. Het onderzoek naar recruitment brand en candidate experience is om te kijken naar het recruitmentproces, naar de beleving van het werkgeversmerk en de wervingsactiviteiten van de werkgever (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012). Het medewerkerstevredenheidonderzoek levert resultaten op om het effect van de activiteiten rondom het employer brand te meten (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012).

Weijer (2018) zegt dat employer branding een continu proces is van goed werkgeverschap. Onder goed werkgeverschap wordt verstaan dat de cultuur en waarden worden gehandhaafd. Als dit als werkgever goed gedaan wordt zijn de medewerkers een wandelend reclamebord. Weijer (2018) is van mening dat de afdeling Recruitment zich niet alleen moet focussen op het wervingsproces maar ook op constant in contact blijft met de medewerkers (Weijer, 2018). Dit is de reden dat het Great Place to Work-model gebruikt wordt. Great Place to Work (2018) helpt organisaties om hun prestaties te vergroten langs de weg van goed werkgeverschap. Zij geven aan dat uit empirisch onderzoek gebleken is dat vertrouwen het meest kenmerkende element is van goed werkgeverschap. Op basis van een drietal relaties hebben zij hun model ontwikkeld, relaties zijn:

1. De relatie tussen de medewerker en het management.
Deze relatie is gebaseerd op de mate van wederzijds vertrouwen. De geloofwaardigheid van het leiderschap, het respect en eerlijkheid (Great Place to Work, 2018).

2. De relatie tussen medewerkers & zijn/haar baan.
Deze relatie is gebaseerd op trots die een medewerker ervaart (Great Place to Work, 2018).

3. De relatie tussen de medewerkers onderling.
De relatie is gebaseerd op de mate van plezier die medewerkers met elkaar hebben. Een gevoel van saamhorigheid, vieren van speciale gelegenheden en verwelkomen van nieuwe collega’s is hierop gebaseerd (Great Place to Work, 2018).

Vanuit het perspectief van de medewerkers en de organisatie kan de organisatie haar prestaties om een goed werkgeverschap vergroten. Een goed werkgeverschap is volgens medewerkers: ‘een organisatie waar medewerkers vertrouwen hebben in de mensen voor wie ze werken, trots zijn op wat ze doen, en plezier hebben met collega’s met wie ze samenwerken’. Een goedwerkgeverschap is volgens het managementteam: ‘een organisatie waar organisatiedoelen worden gerealiseerd, met medewerkers die het beste uit zichzelf halen en samenwerken als team/familie in een omgeving van vertrouwen.’ (Great Place to Work, 2018).

Het Great Place-model bestaat uit vijf universele waarden: geloofwaardigheid, respect, eerlijkheid, trots en kameraadschap. Deze vijf waarden staan tijdens het onderzoek centraal. De eerste drie zeggen iets over de mate van vertrouwen tussen management en medewerkers. Het meet of de medewerker het management geloofwaardig vindt. Bij eerlijkheid wordt gekeken naar gelijke behandeling. Trots vertaalt zich in een goed gevoel hebben over het werk, het team en de werkgever. Kameraadschap zegt meer over de samenwerking en loyaliteit (Great Place to Work, 2018). In onderstaande afbeelding wordt het model schematisch weergeven.



*Afbeelding 3. Great Place to Work model. Bron: Great Place to Work (2018).*

Zoals kort besproken is volgens Weijer (2018) employer branding een proces waarin de cultuur en waarden worden gehandhaafd. Als dit in voldoende mate wordt gedaan is er sprake van goed werkgeverschap. Met deze gedachten is het Great Place to Work-model gebruikt. De invalshoeken van de relatie tussen medewerker en management, relatie tussen werknemer en zijn/haar baan en de relatie tussen de medewerkers onderling worden hierin mee genomen. Het Great Place to Work-model gaat niet alleen om de tevredenheid van medewerkers, maar draait om medewerkers die het beste uit zichzelf willen halen en de prestaties van de organisatie willen optimaliseren (Great Place to Work, 2018). De resultaten die het Great Place to Work-model opleveren is een manier om de identiteit te achterhalen. Het vaststellen van de identiteit is een manier om inzicht te krijgen hoe Perry haar employer brand kan versterken.

# 4. Methodiek

dit *In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier getracht wordt aan onderzoeksresultaten te komen. Voordat een gedegen onderzoek kon plaatsvinden heeft vooronderzoek plaatsgevonden, daarna werden twee dataverzamelingsmethodes gebruikt, namelijk deskresearch en fieldresearch.*

## 4.1. Vooronderzoek

Door zowel de HR-afdeling, als de Area Managers, werd geconstateerd dat het probleem zich voor het faillissement niet voor deed. Het vooronderzoek heeft plaatsgevonden om data te verzamelen om inzicht te krijgen in het verleden en heden. Dit leverde geen HR-data op. Om die reden hebben diverse conversaties plaatsgevonden met diverse stakeholders, zoals: de HR-manager, Executive Recruiter en twee Area Managers. Als ondersteuning is gebruik gemaakt van het HR-plan en andere beleidsstukken om een beeld te krijgen van de huidige bedrijfsvoering. Dankzij deze informatie kon een beeld worden geschetst van de huidige en gewenste situatie. Om de gewenste situatie te kunnen verwezenlijken is diverse literatuur aangehaald om een gedegen onderzoek te doen. Hieruit bleek dat employer branding een middel is voor het behalen van de gewenste situatie. Zo bleek dat Randstad (2018) schreef: *‘employer branding leidt tot tweemaal zoveel aanmeldingen als bedrijven die niet investeren in employer branding’.* Tevens blijkt uit ditzelfde onderzoek dat 65% van de Nederlanders via persoonlijke connecties aan een baan komt. Hieruit blijkt dat het referral recruitmentprogramma succesvol moet zijn, wil de organisatie het probleem kunnen oplossen. Daarentegen schrijft HR Kiosk (2016) dat het referral recruitmentprogramma alleen een succes is wanneer medewerkers bereid zijn over vacatures binnen de organisatie te vertellen. De focus tijdens dit onderzoek ligt daarom voornamelijk op het interne brandingsperspectief omdat het de meeste raakvlakken heeft met HR.

Voorafgaande informatie is beschreven in de interne analyse van hoofdstuk een. Voor de externe analyse is vooronderzoek gedaan naar de totstandkoming van het probleem, en of dit probleem herkenbaar is binnen andere organisaties. De bronnen die hiervoor geraadpleegd zijn, zijn onder andere van het CBS, UWV, ABN Amro en HR Kiosk. Het CBS is een zeer betrouwbare bron die informatie verschafte over de samenstelling van de beroepsbevolking, de vergrijzing van de samenleving en het aantal beroepswisselaars. De ABN Amro verklaarde dat door de groeiende omzetten binnen de retail meer vraag is naar winkelpersoneel. De toenemende vraag is een gevolg van een groot winkelpersoneelstekort, tevens ontstaat door de technologische ontwikkelingen een behoefte naar ander kwalitatief winkelpersoneel. De UWV bevestigde de informatie van de ABN Amro middels het grote aantal openstaande winkelvacatures. Op basis van de voorafgaande gesprekken met de stakeholders werd getracht te achterhalen of de nieuwe ketenregeling daadwerkelijk effect heeft op het behoud van personeel. De HR kiosk bevestigde het effect van de ketenregeling.

## 4.2. Deskresearch

 dit

Het doel van deskresearch is om zinvolle informatie te vinden die bijdragen aan de oplossing van het organisatieprobleem. Binnen deskresearch staat het verzamelen en analyseren van secundaire data centraal. Hiervoor worden bronnen gebruikt zoals literatuur, voorgaande onderzoeken of databases (Kooiker, Broekhoff & Stumpel, 2011). Tijdens dit subhoofdstuk wordt toegelicht welke bronnen zijn gebruikt bij de eerste deelvraag-, en waarom deze het meest geschikt werden geacht. De eerste deelvraag is een vorm van verkennend onderzoek. Verkennend onderzoek heeft tot doel om meer inzicht te krijgen in employer branding.

***Deelvraag 1: Wat houdt employer brand in?*** dit
Tijdens de zoektocht naar de definitie van employer brand kwam naar voren dat vele bronnen spraken over employer brand en employer branding. De term ‘employer brand’ leverde op Google 6.810 duizend (Google, z.j) zoekresultaten op, en op Google Scholar leverde dit 225 duizend zoekresultaten op (Google Scholar, z.j). De informatie van internet was vrijwel gebaseerd op meningen. Hierdoor neemt de mate van vertrouwbaarheid af. Het boek ‘Werken aan het nieuwe employer brand’ van Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) was de meest recente literatuur over employer branding. Doordat Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) onderzoek hebben gedaan naar employer branding is de mate van betrouwbaarheid hoger dan internetbronnen. Vanwege die reden is er gekozen om de definitie van employer brand en employer branding te raadplegen via de literatuur van Waasdorp, Hemminga & Roest (2012). Daarnaast verwijzen zij, in hun boek, naar de literatuur van Backhaus & Tikoo (2004), Lloyd (2002), Ruch (2002) en Witte (2004) voor meer verdieping over employer branding.

Naar aanleiding van een aantal artikelen op Google kwam naar voren dat arbeidsmarktcommunicatie, identiteit en imago definities zijn die bij employer branding komen kijken. De boeken: De wereld achter de arbeidsmarktcampagne van Witte (2004) en Arbeidsmarktcommunicatie a tot en met z van Haas en Hudepohl (2015) zijn daarvoor geraadpleegd. Naast de definities is de voorgaande beschreven literatuur ook gebruikt voor de voor- en nadelen. Om de voor- en nadelen in kaart te brengen is ook gebruik gemaakt van Google met de zoektermen: voor- en nadelen employer brand, sterk werkgeversmerk, pros en cons employer branding. De totstandkoming van een employer brand is op basis van verschillende scripties van hbo kennisbank beschreven. Deze scripties hebben divers uiteenlopende manieren beschreven over hoe een sterk employer brand tot stand kan komen. Naar aanleiding van die gebruikte informatie is de literatuur aangehaald. De boeken: ‘Het nieuwe employer brand’ van Waasdorp (2012), ‘Arbeidsmarktcommunicatie van a/z’ van Haas en Hudepohl (2015) en ‘The employer brand’ van Simon Barrow (2005) weergaven een duidelijke totstandkoming van het employer brand. Ook Backhaus en Tikoo (2004) boden diepgang op dit gebied.

Tevens zijn voor dit onderzoek twee kennissessies bezocht. Deze kennissessies gaven inzicht in praktijkvoorbeelden van een succesvol employer brand. Op een van de kennissessies was Edwin van der Geest gastspreker. De heer van der Geest gaf aan dat zijn organisatie meerdere keren de prijs van ‘beste werkgever’ wist binnen te slepen. Hierin liet hij de unieke en authentieke positie van de organisatie zien, die volgens vele onderzoekers de ‘key’ tot succes is. De gewonnen award ‘Great Place to Work’, was een aanleiding om hun werkwijze te analyseren. De andere twee organisaties, Ikea en Coolblue, kwamen naar voren op Google bij de zoektermen: organisatie met succesvol employer brand, best practice employer brand, voorbeeld employer brand organisatie en beste werkgever.

## 4.3. Fieldresearch

dit
Na het deskresearch vindt fieldresearch plaats. Bij fieldresearch worden nieuwe gegevens, verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Dit beschrijft de waarnemingen als onderzoeker (Tubbing, 2014). Tijdens fieldresearch wordt antwoord gegeven op de laatste vier deelvragen, deze worden kort herhaald voordat de methodiek wordt besproken:

1. Hoe werd het employer brand voor het faillissement van Perry gebruikt om geschikt personeel te werven?
dit
2. Hoe wordt het employer brand binnen de huidige organisatiestructuur ingezet om huidig personeel te werven?
dit
3. Wat zijn de ervaringen met en ideeën over het employer brand bij het huidige winkelpersoneel en de Area Managers?
dit
4. Hoe kan Perry in de huidige organisatiestructuur en met de huidige werknemers een sterk employer brand ontwikkelen?

 ***Deelvraag 2: Hoe werd het employer brand voor het faillissement van Perry gebruikt om geschikt personeel te werven?***dit
De tweede deelvraag is een vorm van verkennend onderzoek. Het doel van deze deelvraag is om inzicht te krijgen hoe Perry voor het faillissement gebruik maakte van haar employer brand om personeel te werven. Zoals bleek uit vooronderzoek had Perry voor het faillissement minder problemen met het werven van geschikt personeel, daarom is gezocht naar oude beleidsstukken. Echter, bleek dat de organisatie tijdens het faillissement alle beleidsstukken moest inleveren, daarom wordt voor het beantwoorden van deze deelvraag gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek middels diepte-interviews. Het houden van diepte-interviews is een manier om zoveel en volledig mogelijk informatie te verzamelen. De interviews zullen worden gehouden met twee Sales Managers en drie Area Managers. Na het faillissement zijn vrijwel alle leidinggevende binnen de organisatie gebleven, dit geldt ook voor de afdeling Sales. Zij zullen daarom de meeste informatie kunnen geven over de situatie voor het faillissement.

***Deelvraag 3: Hoe wordt het employer brand binnen de huidige organisatiestructuur ingezet om geschikt personeel te werven?***dit
Deelvraag vier is ook een vorm van verkennend onderzoek, het doel is om inzicht te krijgen hoe Perry haar employer brand momenteel inzet voor het werven van kandidaten. Tevens bleek uit vooronderzoek dat er geen concrete afspraken waren rondom employer branding in beleidsstukken. Ook de huidig employer branding-activiteiten zijn niet beschreven, daarom wordt hiernaar getracht via kwalitatief onderzoek middels diepte-interviews. De diepte-interviews zullen hiervoor worden gehouden met dezelfde twee Sales Managers en drie Area Managers. Vanuit die informatie zal gekeken worden naar een vacaturetekst. Middels de vacaturetekst wordt de conclusie gemaakt of de organisatie haar employer brand gebruikt om personeel te werven. Er wordt voor gekozen om een vacaturetekst te gebruiken doordat de bedrijfsinformatie precies dezelfde informatie bevat voor elke andere vacature.

***Deelvraag 4: Wat zijn de ervaringen met en ideeën over het employer brand bij het huidige winkelpersoneel en Area Managers?*** ditOngeacht of de organisatie aan employer branding doet of niet, zoals Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) beamen: ‘*iedere werkgever is in principe een werkgeversmerk*’*.* Vanuit die invalshoek is besloten om te analyseren wat de ervaring is van het personeel over het huidige employer brand. Daarnaast zeggen Haas & Hudepohl (2015) dat de indruk die de organisatie aan de buitenwereld geeft moet overeenkomen met waar zij voor staan. Met andere woorden, het beeld wat de organisatie geeft moet overeenkomen met de werkelijkheid. Perry wil haar goede bonusstructuur, opleidingsmogelijkheden en werksfeer gebruiken om nieuw personeel aan te trekken. Deze punten weergeeft het beeld dat de organisatie naar de buitenwereld wil weergeven (imago). Daarbij vullen Backhaus & Tikoo (2014) aan dat de visie, missie en kernwaarden een verbondenheid met de organisatie schept waardoor de loyaliteit van de werknemers vergroot. Daarom zal worden gekeken of de visie, missie en kernwaarden voldoende binnen de organisatie leeft en of het imago overeenkomt met de identiteit. Om deze deelvraag te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van twee type onderzoek, namelijk: kwalitatief en kwantitatief. Kwalitatief zal bestaan uit dezelfde diepte-interviews met de twee Sales Managers en drie Area Managers. Kwantitatief zal bestaan uit een enquête. De enquête zal moeten worden ingevuld door het winkelpersoneel. Doordat de meningen van de medewerkers centraal staat, kan worden geconstateerd of het imago overeenkomt met de identiteit. Daarom wordt tijdens de diepte-interviews en enquête getoetst of de organisatie aan hun verwachtingen kon voldoen. De reden dat een enquête wordt uitgezet is om de diepte-interviews verder te onderbouwen. Het is een efficiënte manier om snel en gemakkelijk veel resultaten te krijgen. Deze deelvraag is een vorm van beschrijvend onderzoek. Het doel van beschrijvend onderzoek is om de stand van zaken en de ontwikkelingen daarbinnen in kaart te brengen (Kooiker, Broekhoff, & Stumpel, 2011).

***Deelvraag 5: Hoe kan Perry in de huidige organisatiestructuur en met de huidige medewerkers een sterk employer brand ontwikkelen?***dit
Deelvraag 5 is ook een vorm van beschrijvend onderzoek. Het doel is om de stand van zaken in kaart te brengen om te achterhalen hoe de organisatie het employer brand kan versterken. Zoals blijkt uit de theorie draait employer branding om *‘intern beginnen is extern winnen’*. Om een sterk employer brand te kunnen creëren zal de organisatie de medewerkerstevredenheid moeten meten. Wanneer de medewerkerstevredenheid toeneemt zal het referral recruitmentprogramma meer succes hebben. Om de medewerkerstevredenheid te meten wordt tevens gebruik gemaakt van twee type onderzoek, namelijk: kwalitatief en kwantitatief. Kwalitatief zijn de diepte-interviews en kwantitatief de enquête. De enquête is gebaseerd op een bestaande en gestandaardiseerde vragenlijst van Great Place to Work (zie bijlage 14). Tijdens deze vragenlijst staan de vijf universele waarden van het Great Place to Work-model centraal, namelijk: geloofwaardigheid, respect, eerlijkheid, trots en kameraadschap. De vragenlijst is toegespitst op de situatie van Perry (zie bijlage 9).

***4.2.1. Betrouwbaarheid***
dit
Hier zal worden beschreven hoe de onderzoeker de betrouwbaarheid van zowel de diepte-interviews als de enquête probeert te waarborgen.

**Diepte-interviews**

De diepte-interviews zullen gedeeltelijk gestructureerd van aard zijn. Hiermee wordt bedoeld dat de interviews een aantal vastgestelde gespreksonderwerpen hebben, maar geen vaste volgorde kennen in het stellen van de vragen. Er is gekozen voor deze werkwijze omdat het ruimte geeft aan persoonlijke opvattingen en belevingen van de ondervraagden. Hierin is het tonen van interesse, doorvragen en het vragen naar voorbeelden een manier om de voortgang van het gesprek te stimuleren. De interviews zullen allemaal volledig geanonimiseerd zijn, hierdoor worden de medewerkers gerustgesteld dat alle informatie zorgvuldig wordt verwerkt. Om dit voorafgaan aan de interviews te benadrukken wordt geprobeerd om tevens de voortgang van het gesprek te stimuleren. Daarnaast wordt ook nauw contact onderhouden met de opdrachtgever over de uitvoering en de opzet van het onderzoek.

**Enquête**

Door middel van de enquête kan worden bevestigd wat blijkt uit de diepte-interviews. Tijdens het uitvoeren van de enquête kunnen respondenten rustig de tijd nemen voor elke vraag. Het gevolg hiervan is dat er meer bedenktijd is waardoor de waarheidsgetrouw toeneemt. Doordat de enquête totaal geen persoonlijke informatie opvraagt, zullen mensen eerder geneigd zijn om eerlijk te antwoorden. De enquête zal via Google Forms worden uitgezet. Google Forms werkt met een universele link die door alle respondenten kan worden gebruikt. Hierdoor neemt de mate van vertrouwen in de anonimiteit toe, omdat het niet gekoppeld is aan een persoonlijk account. Ook zorgt die manier er weer voor dat de respondenten zo eerlijk mogelijk kunnen zijn. De handigheid van Google Forms is dat de enquête kan worden ingevuld op zowel computer als telefoon. Doordat het winkelpersoneel zich in de leeftijdscategorie van 15 tot 35 jaar bevindt, zal deze generatie voornamelijk de enquête invullen op hun mobiele telefoon. Hierdoor wordt een groter bereik gecreëerd. Ook tijdens dit onderdeel van het onderzoek wordt nauw contact onderhouden met de opdrachtgever en de Area Managers over de uitvoering en de opzet van het onderzoek. De Area Managers worden in dit onderdeel meegenomen, omdat zij leidinggeven aan het winkelpersoneel en een bepaalde werkwijze hanteren.

***4.2.2. Validiteit en representativiteit***

dit

Door informatie te genereren van verschillende doelgroepen (winkelpersoneel en Area Managers) zal een zo volledig mogelijk beeld worden geschetst van de factoren die een rol spelen bij het aantrekken en behouden van medewerkers. Die manier van aanpak moet ervoor zorgen dat toevalligheden en aannames worden beperkt. Ook is het doen van een enquête en het afnemen van interviews een manier om een waarheidsgetrouw beeld te schetsen. De enquête zal bestaan uit stellingen die kunnen worden beantwoord met: zeer oneens, oneens, soms, eens en zeer eens. De hoogste score wordt gegeven voor zeer eens, en de laagste voor zeer oneens. De resultaten worden via een analyseschema geanalyseerd die gemaakt is in Excel. Hierin worden de meest voorkomende antwoorden in verwerkt, zodat een representatieve conclusie kan worden gegeven. Totaal zullen 267 medewerkers worden uitgenodigd om de enquête in te vullen. Doordat de diepte-interviews voldoende informatie zullen opleveren zal de steekproef van de enquête moeten bestaan uit een betrouwbaarheidsniveau van 75%. Voor dit betrouwbaarheidsniveau zullen 89 respondenten moeten reageren.

# 5. Resultaten

dit *In deze paragraaf wordt inzicht verkregen op de resultaten die zijn voortgekomen uit het onderzoek. Tijdens dit proces zullen de opvallende resultaten worden belicht zodat de uiteindelijke conclusie kan worden getrokken. De resultaten die voort zijn gekomen uit het deskresearch worden eerst beschreven met daarop volgend de resultaten van het fieldresearch.*dit

## 5.1. Resultaten deskresearch

dit
Het deskresearch bestaat uit een deelvraag. De resultaten van deze deelvraag worden weergeven in de volgende volgorde: wat houdt employer brand in?, wat is het doel van employer branding?, wat zijn de voor- en nadelen van een sterk employer brand?, hoe komt een sterk employer brand tot stand?, welke organisaties hebben een succesvol employer brand? en hoe kan employer branding worden onderzocht?.

 ***Deelvraag 1: Wat houdt employer brand in?***dit
Employer branding draait om de activiteiten die de organisatie verricht om haar employer brand zichtbaar te maken. Het is een langetermijnstrategie en wordt verdeeld in intern en extern. Het intern uitdragen van het employer brand wordt gedaan door aandacht te schenken aan de visie, missie en kernwaarden binnen de organisatie. Extern is het structureel kenbaar en voelbaar maken van het employer brand naar de doelgroepen. Voor een duurzaam employer brand is het een geschreven feit dat het employer brand authentiek, onderscheidend en moeilijk of niet kopieerbaar is. Onderscheidend is in positieve zin opvallen, worden herkend en verschillen. Authentiek is betrouwbaar, geloofwaardig en echt. Dit heeft nauw verband met de identiteit en het imago. Wanneer het beeld niet overeenkomt met de werkelijkheid kan dit ontevredenheid opleveren.

1.2. Wat is het doel van employer branding?
Employer branding is een manier om een voorkeurspositie te verkrijgen bij de arbeidsmarktdoelgroep. Employer branding leidt tot een grotere werkgeversaantrekkelijkheid en werknemersproductiviteit. Potentiele medewerkers ontwikkelen aan de hand van de associaties die employer branding-activiteiten bij hen oproepen een bepaald imago. Dit bepaald de mate van organisatieaantrekkelijkheid. Tevens hebben de employer branding-activiteiten effect op de organisatiecultuur en identiteit. Medewerkers voelen in bepaalde mate een verbondenheid wat uitmondt in een hoge productiviteit.

1.3. Wat zijn de voor- en nadelen van een sterk employer brand?
Daarentegen moet employer branding niet worden gezien als een doel, maar een middel om de personeelswerving gemakkelijker te maken. Diverse onderzoeken hebben bewezen dat employer branding verschillende positieve resultaten vertoont. De voordelen zijn als volgt:

* De wervingskosten en -inspanningen zullen dalen.
* De kwaliteit van de sollicitanten zal toe nemen.
* De uitgezette vacatures zullen makkelijker gevuld worden.
* De organisatie verkrijgt een voorkeurspositie onder de doelgroep.
* Het verloop zal verlagen (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012).

1.4. Hoe komt een sterk employer brand tot stand?
Een sterk employer brand kan tot stand komen door middel van de employee value proposition concreet te krijgen. De employee value proposition is een aansprekende en onderscheidende belofte die de werkgever doet aan de doelgroepen. De employee value proposition weergeeft de unieke inzichten van de doelgroepen, de positie als werkgeversmerk ten opzichte van haar concurrent en de positie als werkgever. Om de employee value proposition tot stand te brengen moet gekeken worden naar het DNA van de organisatie, ofwel de visie, missie, doelstelling en kernwaarden. Naast het uitdragen van de employee value proposition zal de organisatie ook deze positie moeten waarmaken. De organisatie zou haar activiteiten en toekomstige plannen moeten weergeven, zodat de werkgeversbelofte kan worden waargemaakt (Haas & Hudepohl, 2015). Na dit proces zal de organisatie haar employee value proposition kenbaar moeten maken bij potentiële kandidaten, recruitmentbureaus en andere instanties (Backhaus & Tikoo, 2004). In deze boodschap moeten drie hoofdcomponenten centraal staan: de doelen, cultuur en loopbaanmogelijkheden (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012). Tot slot zal de organisatie de belofte moeten uitdragen bij haar medewerkers. Dit zal uitmonden in een organisatiecultuur waarin mensen zich betrokken voelen (Backhaus & Tikoo, 2004).

1.5. Welke organisaties hebben een succesvol employer brand?
Ikea, Incentro en Coolblue zijn drie organisaties die structureel hun employer brand zichtbaar maken bij de doelgroep. Bij Coolblue resulteerde dit terug in het aantal sollicitanten (250 in 27 uur) die zij genereren via een vacature. De andere organisaties ontvingen op basis van hun employer branding-activiteiten een award.

1.6. Hoe kan een employer branding worden onderzocht?
Vanuit de literatuur kan op drie verschillende manieren onderzoek worden gedaan naar employer branding. Een nulmeting naar werkgeversimago, medewerkerstevredenheid en onderzoek doen naar het recruitmentbrand en candidate experience. Het werkgeversimago onderzoek is extern gericht en het onderzoek naar recruitment en candidate experience en medewerkerstevredenheid is intern gericht. Om het effect van de activiteiten rondom het employer brand te meten wordt de medewerkerstevredenheid onderzocht. Het Great Place to Work-model helpt organisaties hun weg richting medewerkerstevredenheid te verbeteren. Het model is een manier om de identiteit te achterhalen.

## 5.2. Resultaten fieldresearch

De fieldresearch bestaat uit vier deelvragen. De resultaten zijn achterhaald via diepte-interviews en enquêtes. Er zal per deelvraag inzicht worden gegeven op de resultaten.

***Deelvraag 2: Hoe werd het employer brand voor het faillissement van Perry gebruikt om geschikt personeel te werven?***dit
Tijdens de diepte-interviews bleek dat als er nadrukkelijk gevraagd werd naar de situatie voor het faillissement, antwoorden werden gegeven zoals: ‘*dat is een zwarte bladzijde’* en ‘*het verleden is niet belangrijk*’. Het bleek dat binnen Perry een talentontwikkelingsprogramma aanwezig was, genaamd Perry academie, die aandacht schonk aan persoonlijke ontwikkeling. Medewerkers konden in aanmerking komen voor dit talentontwikkelingsprogramma als hun manager hen als potentieel talent achtten. In dit traject werd veel aandacht geschonken aan individuele doelen. Het talentontwikkelingsprogramma duurde minimaal één maand, en alle afdelingshoofden gaven een eenmalige presentatie over het reilen en zeilen van de afdeling. Het bleek dat de organisatie voor het faillissement niet aan employer branding deed. De geïnterviewden hadden het idee dat de Perry academie de trigger was om makkelijker nieuw personeel te werven.

***Deelvraag 3: Hoe wordt het employer brand binnen de huidige organisatiestructuur ingezet om geschikt personeel te werven?***
dit
Tijdens het vooronderzoek was onduidelijk of Perry aan employer branding deed. Het doel van deze deelvraag was om vanuit de diepte-interviews te achterhalen wat het employer brand van Perry zou moeten uitstralen. Om daaruit de kunnen concluderen of Perry haar employer brand gebruikt werd gekeken naar een vacature om te achterhalen of dit met elkaar overeenkomt.

Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) zeggen dat het employer brand authentiek en onderscheidend moet zijn. Tijdens de diepte-interviews is geprobeerd te achterhalen of de Area Managers en Sales Managers deze kon beschrijven. De onderscheidende factor is dat binnen Perry sprake is van een teamgevoel. De authentieke factor is dat binnen Perry iedereen een passie heeft voor sport. Op het moment hebben de geïnterviewden het idee dat het huidige employer brand verouderd is. Volgens de geïnterviewden zou Perry zich meer moeten gaan richten op een breder publiek buiten sport. Zij vinden dat nieuwkomers bij Perry moeten willen werken vanwege hun passie voor ‘Perry’. Daarmee wordt bedoelt dat zij affiniteit moeten hebben met het bedrijf opzichzelfstaand. De geïnterviewden zouden willen dat het employer brand proactieve verkopers aanspreekt die mensgericht zijn.

Kijkend naar de vacature ‘Assistent Store Manager’ staan vier hoofdcategorieën centraal. De organisatieverwachtingen, het gewenste profiel, arbeidsvoorwaarden en bedrijfsomschrijving. Bij organisatieverwachtingen staan de kernwaarden, actief, energiek, loyaal, ondersteunend, toegankelijk en kennisgericht beschreven. De organisatie verwacht dat de Assistent Store Manager het team coacht, de gemaakte doelen en afspraken kan realiseren en zorgt voor een optimaal verkoopresultaat. Bij arbeidsvoorwaarden wordt gesproken over opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Het salaris wordt aangevuld met een ‘aantrekkelijke’ bonus, die hoger wordt naarmate de toename van de teamprestaties. Daarnaast wordt kort gesproken over incentives, personeelskorting en ‘zeer aantrekkelijke’ collectieve kortingen.

De bedrijfsomschrijving is een manier om het employer brand zichtbaar te maken. Daarin staat beschreven: ‘*of je nu op zoek bent naar sneakers, voetbalschoenen, ski outfit of nieuwe tent wilt aanschaffen voor het festivalseizoen, bij Perry ben je aan het juiste adres voor de beste service en adviezen*’. Hier is nog kort informatie aan bijgevuld dat de organisatie onderdeel is van JD Sports(zie bijlage 8). Het geleverde resultaat op deelvraag 2 is dat de organisatie geen gebruik maakt van haar employer brand om personeel te werven.

***Deelvraag 4: Wat zijn de ervaringen met en ideeën over het employer brand bij het huidige winkelpersoneel en Area Managers?***dit
Zoals kort besproken wil de organisatie een bepaald imago uitstralen. Het imago wat Perry wil uitstralen zou staan voor een goede bonusstructuur, opleidingsmogelijkheden en werksfeer. Het imago moet overeenkomen met de identiteit. Om een verbintenis binnen de organisatie te creëren moet Perry haar visie, missie en kernwaarden binnen de organisatie uitdragen. Om die reden staan de meningen van zowel de Area Managers, Sales Managers en winkelmedewerkers centraal. Zij kunnen voldoende inzicht geven in de stand van zaken. Deze deelvraag wordt verdeeld in twee onderdelen, namelijk: imago vs. identiteit en organisatiekenmerken.

1. Imago vs. identiteit
dit
Tijdens het onderdeel imago vs. identiteit werd geanalyseerd of het beeld wat de medewerkers vooraf van Perry hadden overeenkomt met de werkelijkheid. Eerst zal de bonusstructuur worden beschreven, opleidingsmogelijkheden, werksfeer en tot slot wordt gereflecteerd op de employer brandings-activiteiten.

**Bonusstructuur**

De meningen over de bonusstructuur waren tijdens de diepte-interviews zeer verdeeld. 50% zegt dat het bonusstructuur realistisch en haalbaar is, en de overige 50% zei dat het bonussysteem van 2018 nog niet bekend is en dat deze nog niet is uitgekeerd. Tijdens de enquête is bepaald of de bonussen en incentives motiverend zijn middels de stelling: de bonus en incentives motiveren mij in mijn werk (zie afbeelding 4). Het hoogste percentage is gegeven voor ‘soms’, namelijk 30%. Ook hierin is volledig onduidelijk of de bonusstructuur als goed kan worden bestempeld, zoals dit wordt gedaan in de vacatureteksten.



*Afbeelding 4. Enquête. Bron: Google Forms (2018).*

Een ander resultaat waaruit blijkt of de bonusstructuur goed is, is te leiden uit de antwoorden van twee vragen, namelijk: welke aspecten maken het werk leuk? en wat kan beter binnen Perry?. De eerste vraag bestond uit negen keuzeantwoorden. De antwoorden waren: het team, het klantencontact, het assortiment, de bonussen en incentives, flexibiliteit, afwisseling en variatie, ontwikkeling van Perry zelf, mogelijkheden binnen de organisatie en niks. 85% gaf aan dat werken in een team het werken bij Perry leuk maakt, gevolgd met afwisseling en variatie (65%) en daarnaast scoorde het klantencontact een percentage van 61%. De mogelijkheden binnen Perry (5,6%) en de bonussen en incentives (18,6%) scoorde relatief lage scores.

De tweede vraag, wat kan beter binnen Perry? behaalde bij betere beloning ook een redelijk hoog percentage, namelijk 70,9%. De verbeterpunten binnen Perry lag volgens de respondenten ook op het vlak van meer waardering (49%) en meer en beter personeel aannemen (66%). De laagste percentages vielen bij meer vrijheid (10%) en functioneren leidinggevende (28%).

**Opleidingsmogelijkheden**

De doorgroeimogelijkheden blijven, volgens de geïnterviewden, liggen. 20% zegt dat de doorgroeimogelijkheden beter zijn voor het faillissement. Hierin kwam naar voren dat de reorganisatie er voor zorgde dat functies vrij kwamen waardoor medewerkers makkelijker kunnen doorstromen. De overige 80% zegt dat er onvoldoende bekend is over de mogelijkheden en de vervolgstappen. Zij zijn van mening dat de trainingen voornamelijk erg gericht is op productkennis. Zij missen de persoonlijke mogelijkheden. Zoals kort ter sprake kwam bij deelvraag 1, was voor het faillissement meer aandacht voor talentontwikkeling, via Perry academie. De Perry academie had duidelijke vervolgstappen en bood mogelijke talenten een kans om meer te weten te komen over de organisatie. De werksfeer zou het derde punt wat het employer brand van Perry zou moeten uitstralen. Tijdens deelvraag 5 wordt hier uitgebreid over verteld.

**Reflectie employer brandings-activiteiten**

Om te analyseren of de employer brandings-activiteiten op een goede manier werden ontvangen is de vraag gesteld: voordat ik kwam werken was mijn idee over het werken bij Perry?. Deze vraag kende de volgende antwoorden: positief, neutraal en negatief. Het grootste gedeelte koos voor neutraal, 55,7%. 41% gaf aan dat het beeld positief was. Om te toetsen of de organisatie aan de verwachtingen kon voldoen is de vraag gesteld: is het beeld veranderd wat je had voordat je kwam werken bij Perry? Uiteindelijk gaf 47% aan dat het beeld veranderd is sinds ze bij Perry in dienst zijn getreden. 23% gaf aan dat het beeld in negatieve zin is veranderd (zie afbeelding 5).



*Afbeelding 5. Enquête. Bron: Google Forms (2018).*

2. Organisatiekenmerken
 dit
Tijdens het onderdeel organisatiekenmerken werd geanalyseerd of de visie, missie en kernwaarden voldoende binnen de organisatie leven. Wanneer deze organisatiekenmerken voldoende leven binnen de organisatie kan een betere verbintenis worden gecreëerd zodat medewerkers betrokken raken. De diepte-interviews weergaven dat de Area Managers en Sales Managers de connectie met Perry missen. 50% zei expliciet: ‘*waar Perry voor staat is onduidelijk*’. Een geïnterviewden had zelfs een oplossing voor het probleem: ‘*om personeel aan te trekken moeten we een duidelijk verhaal vertellen over: waar staat Perry voor? En wat is Perry?*’. Tijdens de interviews werd duidelijk dat de Area Managers en Sales Managers geen duidelijk beeld hebben van de visie, missie en kernwaarden. 40% gaf zelfs aan: ‘*ik heb geen idee waar Perry voor staat*’.

Ook tijdens de enquête werd gevraagd waar Perry voor staat. Volgens 36% staat Perry voor sport, zij hebben de vraag ook echt daadwerkelijk beantwoord met het woordje ‘sport’. Slechts 5% geeft aan het niet te weten. De vraag kent veel uiteenlopende antwoorden, maar in geen een van de antwoorden komen de visie en missie in terug. Daarnaast is in de enquête getoetst in hoeverre de kernwaarden bekend zijn binnen de medewerkers. Volgens interne documenten en de werken bij-website kent de organisatie acht kernwaarden, namelijk: kennisgericht, motiverend, inspirerend, loyaal, ondersteunend, toegankelijk, energiek en actief. Later is achterhaald dat de organisatie zelfs nog twee extra kernwaarden kent, lef en zelfverzekerd. Deze zijn tijdens de enquête niet aanbod gekomen. De volgende percentages kwamen naar voren: kennisgericht: 77%, motiverend: 68%, inspirerend: 47%, loyaal: 60%, ondersteunend: 54%, toegankelijk: 62% energiek: 72%, actief: 82%. De drie hoogste scores waren gegeven voor actief, kennisgericht en energiek. De laagste scores zijn toegekend bij inspirerend, ondersteunend en loyaal.

***Deelvraag 5: Hoe kan Perry in de huidige organisatiestructuur en met de huidige medewerkers een sterk employer brand ontwikkelen?***dit
Tijdens de enquête en de diepte-interviews stonden de vijf universele waarden centraal. De eerste drie universele waarden zijn gebaseerd op de mate van wederzijds vertrouwen tussen de medewerker en het management. Trots is gebaseerd op de relatie tussen medewerker en zijn/haar baan. De laatste universele waarden, kameraadschap, is gebaseerd op de mate van plezier die medewerkers met elkaar hebben. De resultaten van de diepte-interviews zijn verwerkt in bijlage 11 en de resultaten van de enquête is verwerkt in bijlage 12. In dit hoofdstuk zal een korte samenvatting worden beschreven per universele waarden aan de hand van de resultaten van zowel de diepte-interviews als de enquête.

1. Geloofwaardigheid
dit
De geloofwaardigheid wordt gemeten aan de hand in hoeverre medewerkers het gevoel hebben dat zij zich gehoord voelen. Alle geïnterviewden voelen zich niet gehoord en hebben het gevoel dat gemaakte afspraken niet worden nageleefd. Tijdens de interviews is nadrukkelijk gezegd: ‘*gemaakte afspraken worden niet nageleefd*’, ‘*mensen voelen zich niet gehoord*’ en ‘*er wordt niet naar onze mening geluisterd*’.Door het faillissement hebben de medewerkers behoefte aan meer bevestiging en duidelijkheid. Helaas vinden alle geïnterviewden dat de organisatie onvoldoende haar stappen en genomen keuzes belicht. Tijdens de enquête is de geloofwaardigheid gemeten aan de hand van vier stellingen. Deze stellingen zijn: ik weet wat er van mij word verwacht, mijn manager ondersteunt, begeleidt en adviseert over hoe ik mijn werk uitvoer, de gemaakte afspraken met mijn manager worden nageleefd en ik mag zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer. De eerste stelling, ik weet wat er van mij word verwacht, leverde bij het antwoord ‘eens’ de meeste reacties op, namelijk 41,4%. De twee na hoogste percentage werd gegeven bij ‘zeer eens’ met een percentage van 40%. De tweede stelling, mijn manager ondersteunt, begeleidt en adviseert over hoe ik mijn werk uitvoer, leverde het hoogst percentage op bij ‘eens’. Hier gaf 55,7% aan het eens te zijn met de stelling en 11,4% zelfs zeer eens. De stelling over de naleving van gemaakte afspraken kende het hoogste percentage ‘soms’ binnen de categorie geloofwaardigheid. Hier koos 31,9% voor soms. De hoogste score werd gegeven bij ‘eens’, namelijk 41,4% (zie afbeelding 6).



*Afbeelding 6. Enquête. Bron: Google Forms (2018).*

2. Respect
dit

Vanuit de interviews werd duidelijk gezegd door 60%: ‘*de aansturing is kantoorgericht*’. Hiermee wordt voornamelijk bedoelt dat de sturing vanuit kantoor zeer directief is. Hier moeten de kernactiviteiten (verkoop en service) van de verkoopmedewerkers voor zwichten. Voor het faillissement was sprake van diezelfde aansturing. Woorden zoals ‘*angstcultuur*’ en ‘*dictatuur*’ schetste dat medewerkers niet met respect werden behandeld. Dit valt te verklaren vanwege het feit dat de organisatie na het faillissement alle afdelingshoofden heeft behouden. De geïnterviewden hebben het gevoel dat de connectie tussen kantoor en winkel er niet is. De aansturing is momenteel top-down. Gemaakte beslissingen vanuit kantoor zouden onvoldoende beargumenteerd worden, dit levert veel onbegrip en frustratie op. Dingen die spaak lopen binnen de organisatie blijven continue op dezelfde manier fout gaan. Opmerkingen zoals: *‘dit hadden ze kunnen weten’* geeft het gevoel dat niks gedaan wordt met feedback. De geïnterviewden missen begrip en empathie. Tijdens de enquête is respect gemeten aan de hand van een aantal stellingen, dat zijn: ik word vriendelijk behandeld, ik kan mezelf zijn en mijn manager bevestigt regelmatig dat ik goed functioneer. De eerste twee stellingen, ik word vriendelijk behandeld en ik kan mezelf zijn, meten in welke mate het winkelpersoneel zichzelf kan zijn.

Dit meet in hoeverre zij gerespecteerd voor wie zij zijn. Beide stellingen hebben een hoog percentage bij ‘zeer eens’. De stelling ik word vriendelijk behandeld heeft een percentage van 48,6% gescoord bij zeer eens en de stelling ik kan mezelf zijn een percentage van 58,6%. De laatste stelling, mijn manager bevestigt regelmatig dat ik goed functioneer, kent wellicht in deze waarden de meest uiteenlopende antwoorden. 31,4% geeft de score ‘soms’ aan, 34,3% zegt ‘eens’. Het percentage ‘zeer eens’ heeft binnen deze universele waarden de laagste score, namelijk 17,1% (zie afbeelding 7).

 *Afbeelding 7. Enquête. Bron: Google Forms (2018).*

3. Eerlijkheid
dit
Desondanks dat de geïnterviewden merken dat de aansturing zeer kantoorgericht is, hebben ze wel het gevoel dat de ‘dictatuur’ die voor het faillissement de boventoon had verminderd. Maar op gebied van eerlijkheid voelen de geïnterviewden dat er nog geen volledige gelijkheid is. De enquête meet in hoeverre het winkelpersoneel eerlijk behandeld wordt via vier stellingen. Dat zijn: ik word eerlijk behandeld, ik voel mij gewaardeerd, ik kan mijn mening uitspreken naar mijn manager en ik heb het gevoel dat ik hetzelfde word behandeld als anderen. De eerste stelling, ik word eerlijk behandeld, scoort een percentage van 42,9% bij ‘eens’ en 32,9% bij ‘zeer eens’. De stelling over waardering kent de meest uiteenlopende antwoorden binnen de universele waarden eerlijkheid. Hier heeft 31,4% aangegeven soms, 32,9% eens, 25,7% zeer eens. Het uitspreken van meningen scoort op de vlakken eens en zeer eens het hoogst, namelijk 44,3% bij eens en 40% bij zeer eens. In de mate dat het personeel het gevoel heeft dat ze het zelfde worden behandeld als anderen scoort eens het hoogste percentage, namelijk 49,3%. De keuze zeer eens, 24,6% en soms 18,8%.

4. Trots
dit
De geïnterviewden constateren: ‘*trots, die is in mindere mate aanwezig*’. Doordat de connectie met het bedrijf mist ervaren de geïnterviewden een lage mate van trotsheid, zo zegt een geïnterviewden: ‘*na het faillissement kijk ik meer naar de visie van de organisatie en of deze overeenkomt met wat zij willen uitstralen*’. Een kandidaat gaf aan dat het werken bij Perry zeer mensgericht is, in tegenstelling tot andere retailers. Om die reden zou Perry trots moeten zijn dat zij een bedrijfscultuur hebben waar focus is op personeel. Alleen mist deze mate van trots binnen alle lagen. Kortom wordt gezegd: als er duidelijkheid is wat wij aanbieden als organisatie dan zou ik trotser zijn.

Tijdens de enquête is gekeken in welke mate medewerkers trots ervaren. Hierin werden kwamen de volgende stellingen aan bod: ik zou het werken bij Perry aanraden bij mijn vrienden, ik vertel met trots dat ik werk bij Perry en mijn werk is zinvol. De eerste stelling, ik zou het werken bij Perry aanraden, kent een nauwe verdeling tussen, soms, eens en zeer eens. 28% zegt ‘soms’, 34% zegt ‘eens’ en 28% zegt ’zeer eens’ (zie afbeelding 8).
 
*Afbeelding 8. Enquête. Bron: Google Forms (2018).*

De tweede stelling, ik vertel met trots dat ik werk bij Perry, scoort hoog bij ‘zeer eens’ met 45%. Op tweede plaats komt ‘eens’ met 34%. De derde stelling, mijn werk is zinvol, staat in verband met de arbeidsvreugde. Ook deze stelling scoort hoog op de onderdelen ‘zeer eens’ (37,1%) en ‘eens’ (42,9%).

5. Kameraadschap
dit
Op het moment ervaart 80% van de geïnterviewden een hoge mate van werkdruk. Een geïnterviewden zegt iets uitzonderlijks, namelijk: ‘*er is een hoge werkdruk waar je slecht voor wordt betaald*’.Hierbij wordt aangevuld: ‘*er wordt veel verwacht en je hebt geen tijd om met collega’s te kletsen*’, ‘*er moet steeds meer gedaan worden binnen minder uur, ook moeten we werken met goedkopere uren (16-jarige) waardoor er sprake is van minder kwaliteit*’. 40% geeft aan dat de werkdruk te hoog is ten opzichte van het salaris. Uit twee voorbeelden blijkt dat kantoorpersoneel niet of onvoldoende op de winkelvloer staan. De medewerkers hebben hier behoefte aan zodat kantoor weet tegen welke pijnpunten zij aanlopen. De ‘feeling’ tussen winkel en kantoor mist. De termen als *‘wij’*, ‘*zij*’ en ‘*eilandencultuur*’ zijn ter sprake gekomen. Bij de enquête kwamen tijdens dit onderdeel vier stellingen naar voren. Dat zijn: er is hier een teamgevoel, we vieren speciale gelegenheden, ik kan op mijn collega’s rekenen en ik heb het gevoel dat ik onderdeel ben van een team. 48,6% zegt een teamgevoel te ervaren. De stelling, ik heb het gevoel dat ik onderdeel ben van een team, kende het hoogste percentage ‘eens’, namelijk 45,7% gevolgd met ‘zeer eens’, 35,7% (zie afbeelding 9).



*Afbeelding 9. Enquête. Bron: Google Forms (2018).*

De stelling, we vieren speciale gelegenheden, kende de meest uiteenlopende antwoorden. Het hoogste percentage werd gegeven bij ‘soms’, met 30%, met daaropvolgend ‘eens’ met 24,6% en daarna ‘oneens’ met 17,4%. Van alle stellingen kent deze stelling het hoogste percentage ‘oneens’.

Vanuit de enquête resultaten is per universele waarden aangegeven waar de meeste scores zijn gegeven per antwoord. Hierin komt duidelijk naar voren dat de universele waarden ‘geloofwaardigheid’ de meeste scores heeft gekregen bij ‘eens’. De drie universele waarden, respect, eerlijkheid en trots lopen gelijk op bij ‘zeer eens’. Kameraadschap heeft het hoogste percentage bij ‘oneens’ en trots bij ‘zeer oneens’ (zie afbeelding 10).

*Afbeelding 10. Overzicht totale scores. Bron: Google Forms (2018).*

# 6. Conclusies

dit *Vanuit de resultaten kunnen de deelvragen worden beantwoord in de vorm van conclusies. Tevens wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord.*

**1. Wat houdt employer brand in?**dit
Vanuit de literatuur kan geconcludeerd worden dat employer brand een authentieke en onderscheidende positie is van de werkgever. Met andere woorden: het employer brand moet in positieve zin opvallen, worden herkend en zal een betrouwbaar beeld van de organisatie moeten schetsen. Employer branding is daarentegen de activiteiten die de organisatie verricht om haar employer brand zichtbaar te maken. Het is een langetermijnstrategie die de personeelswerving gemakkelijker moet maken. Tevens zou een sterk employer brand een manier kunnen zijn om ervoor te zorgen dat medewerkers gebonden zijn en blijven aan de organisatie. Employer brand kent de volgende voordelen: de wervingskosten en -inspanningen verlagen, de kwaliteit zal toenemen, uitgezette vacatures vervullen sneller, het verloop verlaagt en de organisatie krijgt een voorkeurspositie ten opzichte van haar concurrent. Als nadeel zou de organisatie met een sterk employer brand meer geld moeten investeren in het ‘cool’ zijn. Dit heeft namelijk te maken met het feit dat een sterk employer brand er ook voor zou kunnen zorgen dat minder goed functionerende medewerkers minder snel weggaan. In de totstandkoming van een sterk employer brand zou de organisatie haar employee value proposition moeten weergeven. Dit is een korte boodschap waarin de organisatie weergeeft wat haar onderscheidt van anderen. Het fundament van de employee value proposition bestaat uit: de visie, missie en kernwaarden van de organisatie. Zonder een duidelijk beeld van de organisatie kan geen employee value proposition worden samengesteld.

**2. Hoe werd het employer brand voor het faillissement van Perry gebruikt om geschikt personeel te werven?**dit
Het blijkt dat niet kan worden geconcludeerd of Perry ten tijde van USG gebruik heeft gemaakt van haar employer brand. Een eventuele verklaring voor het feit dat Perry voor het faillissement minder moeite had met het werven van personeel zou kunnen zijn dat Perry een duidelijk opleidingshuis had, de Perry academie. Dit ontwikkelingsprogramma kon een grote rol bijdragen in het aantrekken van kwalitatief goed personeel. Doordat in deze krap wordende arbeidsmarkt kwalitatief personeel eerder kiest voor een organisatie met persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden zal de voorkeur op dit moment niet voor Perry gaan. Ook was het opmerkelijk dat tijdens de diepte-interviews naar voren kwam dat de situatie voor het faillissement een afgesloten boek is. Enerzijds is dat logisch, het was een pijnlijke situatie, maar enerzijds kan de organisatie leren van het verleden. Het is ook onduidelijk waarom de organisatie de Perry academie niet meer heeft. Het is daarom ook als organisatie zeer raadzaam om de Perry academie weer opnieuw op poten te zetten. Op deze manier kan de organisatie de betrokkenheid en tevredenheid verhogen.

**3. Hoe wordt het employer brand binnen de huidige organisatiestructuur ingezet om geschikt personeel te werven?**dit
Vanuit de vergelijking van de informatie uit de diepte-interviews en de vacaturetekst kan de conclusie worden getrokken dat Perry geen gebruik maakt van haar employer brand om personeel aan te trekken. De bedrijfsinformatie bevat de zin: ‘*bij Perry ben je aan het juiste adres voor de beste service en adviezen*’, deze zin is eerder bedoelt voor klanten dan voor medewerkers. In de vacaturetekst is het de bedoeling medewerkers aan te spreken, door bijvoorbeeld te zeggen: bij Perry vinden wij het belangrijk dat onze medewerkers de beste service en adviezen kunnen verlenen. Bovendien is het duidelijk dat de geïnterviewden, de HR-manager en de HR-afdeling een bepaald beeld hebben over het werken bij Perry maar deze totaal niet benoemen in hun vacatureteksten. De organisatie zou zich bijvoorbeeld al meer kunnen richten op de werksfeer binnen Perry. Eventuele succesverhalen van medewerkers zou een goede toevoeging zijn, zodat nieuwe medewerkers op de hoogte zijn van de mogelijkheden binnen Perry. Daarbovenop is de vraag ontstaan of Perry zich wil richten op kwaliteit of kwantiteit. Op het moment is geconstateerd dat de organisatie voornamelijk op zoek is naar zeer relatief jong personeel terwijl zij zich ook willen richten op goede service en adviezen. Echter, kan de organisatie een goede service aanbieden als het personeel jong en onervaren is en geen focus heeft voor persoonlijke ontwikkeling? Het is onduidelijk wat de organisatie wil bereiken. Als de organisatie zich zou willen richten op kwaliteit zal Perry zich meer moeten richten op talentontwikkeling. Als de organisatie zich wil richten op kwantiteit moet de organisatie hier eerlijk over zijn naar haar werknemers toe.

**4. Wat zijn de ervaringen met en ideeën over het employer brand bij het huidige winkelpersoneel en de Area Managers?**dit
De organisatie wil een bepaald werkgeversimago uitstralen waar medewerkers een goede bonusstructuur, opleidingsmogelijkheden en werksfeer ontvangen.

De organisatie spreekt over een goede bonusstructuur terwijl het bonussysteem niet bijdraagt aan de werkmotivatie. De medewerkers worden onvoldoende gemotiveerd door de bonussen en incentives. De opleidingsmogelijkheden zijn, zoals besproken bij deelvraag 1, onduidelijk en momenteel te veel gericht op productkennis. De medewerkers kunnen pas een goede service verlenen als zij tools krijgen om dit op een adequate manier uit te voeren. Trainingen zoals servicegericht en adviesvaardigheden zouden hierbij goed aan kunnen bijdragen. Aan de andere kant is de werksfeer bij het winkelpersoneel goed, maar de geïnterviewden hebben last van een te hoge werkdruk. Wanneer de Sales Managers en Area Managers last hebben van een hoge werkdruk, kan dit een nadelig effect hebben op het winkelpersoneel. Hieruit wordt geconcludeerd dat de bonussen niet ‘goed’ zijn, de opleidingsmogelijkheden te weinig en de werksfeer is gespannen. Het imago wat de organisatie uiteindelijk wilde uitstralen komt niet overeen met de identiteit.

De organisatiekenmerken zijn binnen de organisatie niet bekend. Doordat de visie, missie en kernwaarden niet binnen de organisatie leven, voelen de medewerkers geen verbintenis met de organisatie. Als de medewerkers geen duidelijk beeld hebben van de organisatie zal de gewenste doelgroep van Perry dit ook niet hebben. Het feit dat de organisatiekenmerken niet bekend zijn heeft waarschijnlijk te maken met het faillissement. Sports Unlimited Retail heeft geen doelstellingen en strategie en is erg aan het zoeken naar haar identiteit. De organisatie zou hard moeten werken aan haar beweegredenen en dit duidelijk moeten communiceren met haar medewerkers. Ook heerst er binnen de organisatie geen typische cultuur. Uit observatie is gebleken dat de organisatie een sportbedrijf wil zijn, maar strikte kledingvoorschriften kent. Wel ziet de organisatie een bepaalde gewenste situatie voor zich met betrekking tot het verbeteren van de communicatie. Daarin staat beschreven op welke manier medewerkers met elkaar moeten omgaan en zich op een bepaalde manier met elkaar verhouden. Alleen is dit onbekend bij de medewerkers. Daarom kan geconcludeerd worden dat de organisatie nog steeds onvoldoende communiceert met haar medewerkers. Ook exacte ideeën over het employer brand bij de huidige medewerkers is niet aanwezig. Alsook was het opvallend dat van alle respondenten 60% neutraal antwoordden op de vraag welk beeld zij hadden voordat zij in diensttreden. Hier moet tijdens het indiensttredingsproces meer over worden gecommuniceerd.

**5. Hoe kan Perry in de huidige organisatiestructuur en met de huidige werknemers een sterk employer brand ontwikkelen?** ditBij deelvraag 5 stonden de vijf universele waarden centraal. Het management wordt op het moment onvoldoende geloofwaardig bestempeld door de Area Managers en Sales Managers. De winkelmedewerkers hebben het gevoel dat hun managers wel redelijk geloofwaardig zijn. Dit zou betekenen dat de Area Managers en Sales Managers een andere manier van leidinggeven hanteren. Alleen is te concluderen dat afspraken binnen de organisatie onvoldoende worden nageleefd. Daardoor voelen medewerkers zich niet gehoord. De hiërarchie binnen het bedrijf is ook niet meer van deze tijd. Alle beslissingen zijn top-down. Deze manier van leidinggeven kan op ten duur zijn tol eisen. Medewerkers kunnen in opstand gaan of de organisatie verlaten. Wellicht is dit de reden van het hoge verlooppercentage.

De medewerkers hebben behoefte aan waardering in de vorm van een compliment of een schouderklopje. Doordat de werkdruk hoog is, is behoefte naar waardering hoger. De hoge werkdruk kan misschien ontstaan zijn, doordat er een tekort is aan voldoende en kwalitatief winkelpersoneel. Het werven van 16-jarige zal daarom niet de juiste oplossing zijn. Afdeling Recruitment zou derhalve meer moeten kijken of iemand past binnen de organisatie, ongeacht leeftijd, ervaring, en die medewerker kneden tot de juiste kandidaat. Kortom: het management wordt niet serieus genomen, de stijl van leidinggeven is directief, de hoge werkdruk heeft een negatief effect op de werksfeer en medewerkers missen de connectie met Perry.

**Centrale vraag: wat moet Perry doen om ervoor te zorgen dat het employer brand voldoende en kwalitatief personeel kan aantrekken?’**

De hoogste prioriteit die de organisatie moet hebben is het helder krijgen van de identiteit van de organisatie. Perry moet zichzelf de vraag stellen: wat zijn onze beweegredenen en waarom? Door het creëren van een identiteit ontstaat een verbintenis tussen werkgever en werknemer. Dit leidt tot gemotiveerd en betrokken personeel. Bovendien zal het vaststellen van de identiteit ervoor zorgen dat potentiële medewerkers worden aangesproken. Plus is de visie, missie, kernwaarden en strategie het fundament om een onderscheidend en authentiek werkgeversmerk te ontwerpen. Na dit proces zal de organisatie dit zowel naar buiten als naar binnen moeten uitdragen en waarmaken.

Kort kwam bij deelvraag 2 de vraag naar boven drijven of de organisatie zich wil richten op kwantiteit of kwaliteit. Ondanks dat employer branding een manier is om de wervingskosten en- inspanningen te verkleinen, is het de vraag of dit daadwerkelijk het probleem oplost. Als de organisatie geen aandacht schenkt aan het behoud van personeel zal het probleem zich voortdurend blijven voordoen. De organisatie kan veel geld en aandacht investeren in employer branding, maar als de organisatie geen aandacht schenkt aan het behoud van medewerkers is employer branding niet de oplossing. Daarom zal tijdens dit onderzoek de invalshoek in gedachten worden gehouden dat de organisatie zich richt op kwalitatief personeel. Om deze doelgroep aan te spreken zal de organisatie meer aandacht moeten besteden aan persoonlijke talentontwikkeling. Zoals vooraf werd genoemd hebben de Area Managers moeite met het ontdekken van talent binnen het tijdsbestek van twee jaar (ketenregeling). Door meer focus te leggen op persoonlijke talentontwikkeling wordt het makkelijker voor de Area Managers gemaakt.

In deze hedendaagse economie is het niet meer vanzelfsprekend dat medewerkers loyaal zijn. In deze aantrekkende arbeidsmarkt richten ze zich eerder op zichzelf. Een van de kernwaarden van Perry is loyaal. Echter, is de organisatie niet loyaal aan haar werknemers doordat zij de onderdelen die onvoldoende scoorde bij de exitinterviews, zoals ontwikkelingsmogelijkheden, promotie en betrokkenheid, geen aandacht hebben gegeven. Daarom moet de organisatie reële eisen stellen, aan zichzelf en aan haar medewerkers. Ook de titels zoals verkoopmedewerker, is achterhaald omdat Perry zich wil richten op een goede service en advies en dus niet zozeer op verkoop. Daarbovenop wil de organisatie een organisatiecultuur hebben die inspireert en waarmee iedereen zich kan identificeren. Zoals ter sprake kwam wil de organisatie ‘sport’ uitstralen maar hanteert strenge regels en de leidinggevende stijl is directief. De organisatie zou meer concreet moeten sturen op cultuur, zodat duidelijk is welke medewerkers de organisatie wil werven. Doordat een ruim personeelstekort is binnen de retail zal meer moeten worden gekeken naar de persoon, ongeacht leeftijd en ervaring, en die medewerker kneden tot de juiste kandidaat. Ook zou de organisatie nauw moeten gaan analyseren welke doelgroep zij wil en of die doelgroep de organisatiedoelstellingen kan behalen. Als de organisatie blijft denken dat 16-jarige de juiste oplossing is, moeten ze ook voldoende onderbouwen waarom dit is, en analyseren waar deze doelgroep zich bevindt en daar starten met werven. Aan de ene kant moeten zij wel in gedachten houden of een 16-jarige het juiste advies en service kan aanbieden.

Op de hoofdvraag van dit onderzoek luidt de tot volgende conclusie: de organisatie zal haar identiteit moeten vaststellen, focussen op talentontwikkeling de organisatiecultuur karakter geven.

#

# 7. Discussie

dit
*Bij ieder onderzoek zijn zwakkere punten aan te wijzen, zo ook aan het voorliggende onderzoek. In de discussie zullen de resultaten worden bediscussieerd en geëvalueerd. Er wordt besproken in hoeverre de conclusies valide en bruikbaar zijn voor de organisatie, als tweede zal de onderzoeksmethode worden geëvalueerd met daarop volgend een advies voor een vervolgonderzoek. Uiteindelijk zal deze informatie concrete aanbevelingen kunnen geven.*dit

## 7.1. Validiteit en betrouwbaarheid

dit

Door bepaalde aspecten is de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek aangetast. De tijdsdruk heeft geleid tot onvoldoende respondenten. Het beoogde aantal respondenten moest zijn 89 respondenten, uiteindelijk leverde het 72 respondenten op. Van de 267 betekent dat het percentage dat gereageerd heeft 26% is. Wellicht werden de meningen van de respondenten hierdoor te zwaar genomen in de conclusies. Wel zijn andere mogelijkheden om meer respondenten te genereren geprobeerd (zie afbeelding 21 t/m 25). Naast deze mogelijkheden zijn een aantal filialen gebeld. Tijdens het telefoongesprek werd achterhaald dat de reden waarom medewerkers de enquête niet hadden ingevuld was vanwege tijdgebrek.

Bij de enquête is bewust geen gebruik gemaakt van persoonlijke informatie zodat de respondenten hierdoor zo anoniem mogelijk konden blijven. Naderhand is ontdekt dat de vraag naar achtergrondinformatie wellicht kon leiden tot meer inzicht over de onderscheid bepaalde groepen (leeftijd en functie). De vragenlijst is vooraf getest met twee proefpersonen om te achterhalen of de vragen goed meetbaar waren en of ze goed begrepen werden. Tevens bevat elke stelling een achterliggende reden. Bijvoorbeeld de stelling: ‘*Mijn verwachtingen worden voldoende nageleefd*’ meet of het imago overeenkomt met de identiteit, en achterhaald in hoeverre het management geloofwaardig is. Uiteindelijk spoorden de Area Managers het winkelpersoneel aan om de enquête in te vullen. Vanwege de ‘angstcultuur’ kan het zijn dat de respondenten de enquête positiever hebben ingevuld.

De interviewresultaten zijn geheel anoniem verwerkt. Door middel van gedeeltelijk gestructureerde interviewvragen werd geprobeerd een sfeer te creëren waarin de respondenten zo eerlijk mogelijk konden antwoordden. De resultaten van de interviews waren in vergelijking tot de enquête een stuk negatiever. Het kan zijn dat de geïnterviewden op dat moment een vervelende situatie achter de rug hadden waardoor de validiteit en betrouwbaarheid is aangetast.

## 7.2. Bruikbaarheid resultaten

De resultaten van de diepte-interviews waren negatiever dan de resultaten vanuit de enquête. Wellicht had de onderzoeker de enquête meer moeten afwisselen tussen negatieve en positieve stellingen. Enerzijds kon de wisseling tussen negatief en positief de betrouwbaarheid van het onderzoek doen afnemen, maar kon de respondenten aansporen kritischer te zijn. Anderzijds kan de beredenering zijn dat de diepte-interviews negatiever van aard zijn, omdat de onderzoeker het gesprek gestuurd heeft zonder hier bewust van te zijn. Bijvoorbeeld de universele waarden ‘respect’ kende de meest tegenstrijdige resultaten op. De geïnterviewden bestempelden de organisatiecultuur als directief en de respondenten hebben het gevoel dat ze vriendelijk behandeld worden. Dit valt te verklaren dat de geïnterviewden een andere leidinggevende hebben als de respondenten. Als er wordt gekeken naar de bruikbaarheid van de adviezen kan de organisatie het probleem niet op korte termijn oplossen. De organisatie zal daarom in gedachten moeten houden dat het advies een jarenplan is.

## 7.3. Methode

dit
Achteraf gezien heeft de onderzoeker in eerste instantie geen onafhankelijke rol aangenomen. De onderzoeker werd vanuit de organisatie gestuurd om het imago te verbeteren. Dit terwijl de onderzoeker nog geen duidelijkheid had over de probleemstelling. Daardoor heeft een ander onderzoek zijlings plaatsgevonden. Totdat de onderzoeker ontdekte dat zij te veel werd gestuurd, kwam zij tot het besef dat zij zich eerst moest focussen op de probleemstelling. Door de probleemstelling helder te krijgen heeft het vooronderzoek plaatsgevonden. Het was een manier om de onafhankelijke rol te kunnen aannemen. De resultaten die voortkwamen uit het onderzoek dat zijlings had plaatsgevonden gaf een redelijke indicatie dat het probleem zat aan de interne brandingsperspectief. Die resultaten zijn uiteindelijk niet meegenomen in dit onderzoek doordat de vragen meer gericht waren op het externe brandingsperspectief en oppervlakkige adviezen zou opleveren.

Een ander nadeel van de onderzoeksmethode was dat de enquête alleen kon worden uitgezet op goedkeuring van het management. Binnen de organisatie werd nadrukkelijk gevraagd om alle stappen vooraf te bespreken met het management. Terwijl de onderzoeker de enquête gereed had, duurde het nog een week voordat de enquête kon worden uitgezet. Dit heeft het proces belemmerd. Om respondenten te genereren wilde de onderzoeker filialen bezoeken, dit werd niet goedgekeurd. De enquête moest op verzoek van het management worden uitgezet op het interne platform. Echter, bleek later uit een gesprek met de Area Managers dat het winkelpersoneel niet tot nauwelijks het intern platform gebruiken. Dit kan ertoe hebben geleid dat de enquête een beperkt aantal respondenten opleverde. De onderzoeker had achteraf gezien betere afspraken moeten maken over essentiële voorwaarden, zodat de onderzoeker hierin zelf ook een voorstel kon doen. Misschien via die weg kon het resulteren in het gewenste resultaat.

## 7.4. Model

dit
Het Great Place to Work-model was gekozen doordat het een goed beeld kon schetsen van de interne omgeving. Tevens sluit het goed aan met medewerkerstevredenheid. Echter, bracht het niet volledig in kaart hoe de organisatie haar employer brand kan verbeteren. Zoals bleek uit de theorie staat het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid met de organisatie en haar employer brand in verband met haar kenmerken (visie & missie) en werkgeversidentiteit. Het model houdt daar geen rekening mee. Desondanks zijn deze onderwerpen wel mee genomen in het onderzoek. Achteraf bleek dat een ander model wellicht beter bij het onderzoek had gepast.

## 7.5. Aanbeveling voor vervolgonderzoek

Het blijkt dat de Area Managers en Sales Managers coachend leiding willen geven, echter is de aansturing vanuit het managementteam nog directief. Binnen de organisatie moet een eenduidige organisatiecultuur aanwezig zijn, wil de organisatie zich kunnen profileren als aantrekkelijke werkgever. De organisatie zal daarom in het vervolg onderzoek moeten doen naar cultuurverandering.

Tevens leidt de hoge werkdruk binnen de medewerkers tot ontevredenheid en frustratie. Ondanks dat de organisatie op de hoogte is dat het salaris niet een bindende factor is, zou een prettige werkomgeving hoog in het vaandel moeten staan. Het verlagen van de werkdruk zal een goede toevoeging zijn voor de organisatie.

# 8. Aanbevelingen

dit *Op basis van de onderzoeksresultaten zullen een aantal aanbevelingen worden geschreven voor de organisatie. De volgende adviezen worden hier nader besproken: helder krijgen van de identiteit van de organisatie, focussen op talentontwikkeling en organisatiecultuur identificeren.*

**Aanbeveling 1. Helder krijgen van de identiteit van de organisatie**Om een onderscheidend en authentiek werkgeversmerk te kunnen zijn moet de organisatie haar unieke positie beschrijven. Het belangrijkste fundament voor het positioneren van de organisatie is het beschrijven van de missie, visie, strategie, doelstellingen en kernwaarden. De missie beantwoordt de vraag: waartoe zijn wij op aarde? De visie beschrijft via welke weg de missie wordt volbracht. De strategie beschrijft welke doelstellingen moeten worden behaald in het volbrengen van de missie. De kernwaarden beschrijven de vereiste competenties van de medewerkers die de organisatie brengt naar het gewenste resultaat. De drie bekendste kernwaarden binnen de organisatie zijn: energiek, kennisgericht en actief. De organisatie zal moeten onderzoeken of deze kernwaarden nog actueel zijn en duidelijk beschrijven wat deze kernwaarden inhouden. Daarbij wordt geadviseerd dat de organisatie zich moet richten op drie primaire waarden, meer wordt snel onhandelbaar. Om de medewerkers te binden met de organisatie zal zij haar identiteit zowel naar buiten als naar binnen moeten uitdragen.

Bij het intern uitdragen kan de organisatie een campagne starten. Door middel van een filmpje en een poster kunnen medewerkers worden aangesproken over de organisatievisie. Ook moet de organisatievisie mee worden genomen in alle besluiten binnen de organisatie en voortgangsgesprekken. Als de organisatie bijvoorbeeld wil focussen op innovatie zullen alle beslissingen die geïmplementeerd worden een innovatief karakter moeten hebben. Bij voortgangsgesprekken zal de organisatie bijvoorbeeld kunnen meten of medewerkers met voldoende innovatieve ideeën komen. Tijdens het filmpje kan een bepaalde slogan worden gebruikt die ondersteuning geeft voor een permanente focus op de waarden.

Bij het extern uitdragen moet de organisatie haar boodschap duidelijker gaan verwerken op haar website en vacatures. Als leidraad kan de organisatie antwoorden verwerken op de volgende vragen: hoe gaan we met elkaar om?, hoe krijg je dingen gedaan? en waar staat de organisatie voor? Ook tijdens sollicitatiegesprekken moet meer worden verteld over het werken bij Perry. Gedurende het inwerktraject zullen de medewerkers ook moeten worden verbonden met de organisatie door een inwerkboek uit te reiken en na een maand een voortgangsgesprek in te plannen. Ook voor het extern uitdragen kan hetzelfde filmpje worden gebruikt over het werken bij Perry zodat (potentiële) medewerkers worden aangesproken over het werken bij Perry.

**Aanbeveling 2. Focussen op talentontwikkeling**
Het tijdsbestek waarin moet worden bepaald of medewerkers potentie bezitten tot leidinggevende is volgens de Area Managers te kort. Helaas, kan er niet om het tijdsbestek worden heen gedraaid, dus zal de organisatie meer focus moeten leggen op individuele talentontwikkeling. Elke medewerker heeft een andere behoefte. De organisatie zal veel meer gehoor moeten geven aan deze behoefte zodat verloop kan worden tegengegaan (focus op behoud). Vanwege het grote tekort aan winkelpersoneel zal de organisatie ook minder moeten kijken naar leeftijd en werkervaring en meer naar potentie. Via het talentontwikkelingsprogramma kan de organisatie de medewerkers kneden tot de juiste kandidaat.

De vormgeving van het talentontwikkelingsprogramma moet duidelijke verantwoordelijkheden en concrete vervolgstappen bevatten. Het vastleggen van de verantwoordelijkheden brengt in kaart wie bepaald of je in aanmerking komt voor het talentontwikkelingsprogramma. Moet de manager je voordragen of moet de medewerker zelf aangeven in aanmerking te willen komen? De vervolgstappen moet helder zijn, zodat medewerkers op de hoogte zijn van het proces dat moeten worden afgelegd om door te groeien tot manager. Bijvoorbeeld de Assistent Storemanager moet minimaal vier trainingen hebben gevolgd tot coachend leiderschap om in aanmerking te komen voor de functie Store Manager. De exact genomen stappen zullen moeten worden vastgelegd tijdens voortgangsgesprekken zodat de Area Managers op de hoogte zijn van het potentieel talent binnen de organisatie. Alle vaardigheden voor alle functies moeten binnen het winkelpersoneel bekend zijn. Via deze weg kunnen medewerkers op de hoogte blijven van hun mogelijke loopbaan. Door middel van verschillende workshops te geven kunnen medewerkers kennismaken met deze vaardigheden. Via deze weg worden medewerkers op de hoogte gehouden van de organisatieverwachtingen. Het is ook een andere manier om kennis te maken met het werkgeversmerk.

**Aanbeveling 3. Organisatiecultuur identificeren**De organisatiecultuur moet afgeleid zijn van de organisatievisie. Alles wat de organisatie wil uitstralen moet overeenkomen met de identiteit. Er is geconcludeerd dat binnen de organisatie sprake is van directief leiderschap. Gebrek aan leiderschap en stimulerend management hebben een negatief gevolg op de bedrijfscultuur. Het behalen van de gewenste situatie: ‘*De organisatie wil een bedrijfscultuur hebben die inspireert en waarmee iedereen zich kan identificeren*’ kan alleen worden behaald als de organisatie vervolgonderzoek doet naar cultuurverandering. Vanwege het gebrek aan stimulerend management zal het managementteam trainingen moeten gaan volgen tot coachend leiderschap. Door een opencultuur te creëren kunnen de MT-leden communiceren over het achterliggende doel en het gewenste resultaat. De belofte die de MT-leden maken zullen zij ook daadwerkelijk waar moeten maken. Het resultaat van de cultuurverandering is dat de communicatie en structuur binnen de organisatie verbeterd. Zoals bleek uit de enquête en diepte-interviews geven de Area Managers en Sales Managers veel aandacht aan cultuurverandering, maar het blijkt dat de rest van het managementteam hierin geen rol speelt. Wanneer draagvlak mist voor cultuurverandering kan de organisatie personeel niet behouden, omdat andere arbeidsvoorwaarden een grote voorkeur krijgen bij de millennials.

Erkenning en waardering zijn belangrijk bij cultuurvorming, bij het ontbreken van die twee deugt de bedrijfscultuur niet. De behoefte aan waardering en erkenning is enorm. Door het volgen van de coachend leiderschapstrainingen zullen de managers capabel genoeg zijn om hun medewerkers complimenten te geven. Bovendien kan vanuit het interne brandingsperspectief worden geadviseerd dat het organiseren van bedrijfsuitjes en het vieren van successen een positieve invloed hebben op de werksfeer. Het belang van het hebben van een duidelijke organisatiecultuur helpt de organisatie bij het werven van kandidaten. In het geval van Perry zal de cultuur gericht moeten zijn op mensen die affiniteit hebben met sport. Het toepassen van coachend leiderschap binnen de organisatiecultuur heeft daarnaast goede raakvlakken met sport. Medewerkers die betrokken en gemotiveerd zijn, zullen eerder bereid zijn hun werkgever binnen de kenniskring aan te raden. Een duidelijke cultuur zorgt ervoor dat medewerkers ook zicht hebben in de gewenste doelgroep.

**Aanbeveling 4. Ander wervingsbeleid opstellen**De organisatie zal zich meer moeten gaan verdiepen in de arbeidsmarktontwikkelingen. Zoals bleek uit de externe ontwikkeling vergrijst de arbeidsmarkt, desondanks zoekt de organisatie jonge werknemers (14-17 jaar). Als de organisatie zich wil richten op deze doelgroep moeten zij zich ook verdiepen in hun wereld. Ze moeten kunnen analyseren: waar bevindt deze doelgroep zich?, wat vindt deze doelgroep belangrijk en wat kunnen wij deze doelgroep aanbieden? Het wervingsbeleid zal de kritische doelgroep in kaart moeten brengen en antwoord moeten geven op bovenstaande vragen. Daarbij zal wel in gedachten moeten worden gehouden waarom en/of deze doelgroep bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen. Vanuit de afdeling Sales wordt geconcludeerd dat deze jonge doelgroep niet bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen. Door de hoge werkdruk zal de organisatie het urenbudget, het aantal uren dat winkels mogen inzetten, moeten verhogen. Door het verhogen van het urenbudget worden winkels in staat gesteld om meer en beter personeel in te zetten. Daarmee wordt een meer winkelgericht perspectief gecreëerd en zullen medewerkers zich gehoord voelen. Overigens zullen de functienamen moeten aansluiten bij de werkzaamheden. Als het winkelpersoneel zich meer moet richten op service en advies, in plaats van verkoop, zullen de functies van verkoopmedewerkers moeten veranderen naar verkoopadviseur.

Bovendien moeten alle openstaande functies met alle filialen worden gedeeld. De afdeling Recruitment zal een poster moeten samenstellen die alle filialen kunnen ophangen op een prikbord. Tevens moet de focus voor het werven van personeel niet alleen komen te liggen bij de afdeling Recruitment. De afdeling Recruitment moet alle hulp van andere mensen aannemen. De Area Managers zijn bereid hierin te helpen. Door het organiseren van een tour kan de afdeling Recruitment in samenwerking met andere collega’s, andere medewerkers stimuleren om mee te denken over het werven van medewerkers. Gedurende deze tour worden medewerkers gestimuleerd om te kijken naar interne werving en referall recruitment mogelijkheden. Ook zullen de Recruiters in contact komen met medewerkers die een echte passie hebben voor het bedrijf. Deze mensen kunnen een goede ambassadeursgroep vormen die helpen bij het bedenken van campagnes. Die groep kan bijvoorbeeld vlogs maken over het werken bij Perry. Tot slot kan de organisatie via een intern nieuwsbericht een competitie maken van het aantal referrals. In dit intern nieuwsbericht zou moeten worden vermeld: het aantal voorgestelde medewerkers binnen de filialen en het binnen gehaalde bedrag. Een competitie binnen een sportorganisatie zou een groot succes kunnen zijn omdat iedereen getriggerd wordt om de ‘beste’ te zijn. Hierdoor worden meer mensen bereikt, wat resulteert in meerdere aanmeldingen.

# 9. Implementatieplan

dit *Om de aanbevelingen succesvol te implementeren dient een planmatig implementatieplan te worden beschreven. Het implementeren van deze adviezen begint met draagvlak creëren bij management en medewerkers, daarna zal de organisatie haar beschikbare budget en uren in kaart moeten brengen.*

## 9.1. Draagvlak creëren bij management en medewerkers

ditDraagvlak creëren bij medewerkers hoort centraal te staan bij het bouwen aan het employer brand. Zij hebben tenslotte de meeste invloed op het employer brand. Voordat dit plaatsvindt, zal eerst het management achter het besluit moeten staan. Doordat het belang van een sterk employer brand niet bekend is bij Marketing zal het managementteam ook het belang bij hen moeten voorleggen. Binnen de organisatie zal een, zoals Waasdorp, Hemminga en Roest (2012) het noemen, werkgroep moeten worden gevormd. Zij zullen overeenstemming moeten vinden over de doelen van employer branding. De samenwerking van de werkgroep kan bij Perry zijn tussen Recruitment, Marketing, en Sales. Na de werkgroep zal een kleine coalitie moeten worden gevormd. De kleine coalitie is de werkgroep aangevuld met het management en andere belangrijke ambassadeurs en/of stakeholders, zoals medewerkers. De kleine coalitie zal de authentieke en onderscheidende positionering van het werkgeversmerk moeten formuleren. Voor de uitwerking van deze positionering moet de kleine coalitie veel mensen raadplegen, informeren en betrekken. Tijdens dit proces zullen de medewerkers zich moeten gaan herkennen in de authentieke en onderscheidende positionering. De organisatie zou ervoor kunnen kiezen om het proces via intranet, nieuwsberichten of via het personeelsblad te delen. Vervolgens moet de organisatie een grote coalitie vormen. Hierbij zal de organisatie externe stakeholders moeten betrekken. Naast middelen zoals geld en tijd zijn de belangrijkste ingrediënten medewerkerstevredenheid, werkplezier en organisatietrots (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012).

Voor het creëren van draagvlak bij het managementteam zou de afdeling Recruitment hen inzicht moeten geven in de huidige situatie en de belangen van employer branding voor leggen. Voor dit proces van start gaat zal een nulmeting kunnen worden gemaakt van alle views en sollicitanten. De tussentijdse- en eindmeting geven de gemaakte vorderingen weer. Daarnaast zal de nulmeting een basis zijn voor het bijsturen en verbeteren. Hierbij kan worden gedacht aan websitestatistieken, de wervingskosten en inspanningen. Dit meet de toename in het aantal sollicitanten. Door het management continue betrokken te houden zullen zij op de hoogte moeten blijven over de ontwikkelingen en successen (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012).

Het conceptueel model kan de adviezen verantwoorden. Hierin komt naar voren dat ideeën op managementniveau blijft liggen. Hierin komt naar voren dat draagvlak vanuit managementniveau vaak blijft liggen. Concluderend betekent dat dat de afdeling Recruitment moet laten zien dat dit het grootste struikelblok kan zijn. Het conceptueel model is hieronder beschreven.





Afbeelding 11. Great Place to Work. Bron: Aangepast van Great Place to Work (2015).

## 9.2. Beschikbaar budget en uren in kaart brengen

ditVanuit de literatuur blijkt dat employer branding een positief effect zal moeten hebben op het aantal belangstellenden (open sollicitaties, referrals en sollicitanten), interne mobiliteit en behoud van personeel, aantal websitebezoekers en naamsbekendheid. Hiervoor zijn een aantal investeringen voor nodig zoals tijd en geld. De organisatie zal haar beschikbare middelen in kaart moeten brengen. Het helpt om de positionering niet alleen in woord te omschrijven maar ook in beeld te vertalen.

Waasdorp, Hemminga en Roest (2012) zeggen dat in Nederland het gemiddelde budget voor employer branding ligt op 255.924 euro per jaar. Het minimale budget zou volgens hen liggen op 8.000 euro. Het kan zijn dat het budget in de praktijk vrijwel altijd hoger uitvalt dan in eerste instantie wordt geschat. Om exact te berekenen welk budget nodig is voor employer branding zal moeten worden gekeken naar het aantal werknemers dat een werkgever in dienst heeft. Het employer branding-budget per werknemer ligt in Nederland op 40 euro per jaar. Om te komen tot het employer branding budget per vacature is het gemiddelde bedrag 446 euro per jaar. Kosten zoals tijd en budget zijn hierbij niet inbegrepen. De organisatie heeft ongeveer 1.000 medewerkers, dit betekent dat het budget uitkomt op ongeveer €40.000. De organisatie zou ook kunnen rekenen op basis van het aantal vacatures dat komend jaar verwacht wordt. Het budget voor Perry kan uitkomen tot ongeveer 98.120 euro. De totale kosten voor employer branding zullen voor Perry oplopen tot 194.091 euro.

Als de medewerkers zich betrokken voelen en dus een hogere tevredenheid hebben zal de organisatie bijna 50% minder geld nodig hebben voor employer branding. Tevens zal het leiden tot meer ingevulde vacatures waardoor 10% minder hoeft worden uitgegeven aan wervingskosten. Daarbovenop reduceert het verloop (Waasdorp, Hemminga, & Roest, 2012). De inspanningen van employer branding zijn niet direct te vertalen naar concrete financiële resultaten. McKinsey & Company hebben onderzoek verricht bij duizend bedrijven. Hieruit bleek dat bedrijven die investeren in employer branding in de lange termijn tijdens laagconjunctuur, veel betere resultaten laten zien wanneer de economie aantrekt. Bij een aantrekkende economie wordt dit beloond met meer gemiddelde stijging van de beurskoersen. Uiteindelijk zullen de kosten moeten gezien worden als investering (Witte, 2004).

## 9.1. Globale vergroting

Een exacte kosten-batenanalyse schema maken is in het geval van employer branding lastig. Zoals eerder beschreven zijn, volgens Witte (2004), de inspanningen van employer branding niet direct te vertalen naar financiële resultaten. Daarentegen kan een globale inschatting worden gemaakt voor de inspanningen. De exacte personeelskosten zijn onbekend daarbij wordt een schatting gemaakt. Uiteindelijk zal de investering in employer branding zich uitmonden tot meer sollicitanten, betrokken en gemotiveerd personeel, interne mobiliteit en naamsbekendheid. Dit laatste is een doelstelling die binnen elke afdeling een positieve invloed heeft. Daaruit concluderend heeft employer branding een positief effect op de organisatie. Daarom is gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen voor employer branding ‘the key’ tot succes.

Dit schema hieronder beschrijft de concrete stappen en plannen voor het implementeren van employer branding.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Wat | Wie | Wanneer | Evaluatie | Kosten |
| Identificeren van de organisatie | Het managementteam | Per direct | De organisatie moet haar visie, missie, doelstellingen, strategie en kernwaarden hebben beschreven.  | Minimaal 1 x in de maand een volle dagbesteding. 6 x €35 = 210. De minimale besteding zal 6 maanden bedragen, wat uitkomt op een bedrag van €1.260. |
| Trainingen volgen tot coachend leiderschap | Managementteam | Per direct | Het managementteam moet leren om een andere stijl van leidinggeven te krijgen. | Bij NCOI (z.j) zijn de trainingskosten €1920 inclusief trainingsmateriaal. € 1920 x 6 MT-leden =11.520Het duurt 3 dagen. €35 uurloon x 8 uur = 280 x 6 MT-leden = 1680. Totale kosten zijn: €13.200. |
| Onderzoek laten uitvoeren naar cultuur verandering | HR-afstudeer stagiair | Per direct | Om onderzoek te laten doen naar cultuurverandering kan de HR-afdeling een afstudeerstagiair(e) zoeken. | €300 maandloon x 5 maanden = €1.500 |
| Intern uitdragen organisatievisie  | Marketing | Rond december | Marketing moet een campagne starten over de organisatievisie. Daarvoor zullen posters en een filmpje voor moeten worden gemaakt. | Gebaseerd op persoonlijke communicatie met afdeling Marketing zijn de totale kosten rond €5.000 |
| Potentiele medewerkers kennis laten maken met de organisatievisie | Recruitment | Rond december | Recruitment moet teksten schrijven die overeenkomen met de organisatievisie. Die moeten terug te vinden zijn in vacatureteksten en op de website. Hiervoor zullen recruitmentbureaus en uitzendbureaus ook over worden geïnformeerd.  | 5 uur x €12,50 uurloon = €62,50 |
| Voortgangsgesprekken met nieuwe medewerkers | Store Managers & Area Managers | Rond januari | De Store Managers zullen met nieuwe medewerkers na een maand indienstredding voortgangsgesprekken houden over de verwachtingen binnen de organisatie. De Area Managers zullen de Store Managers hierin moeten ondersteunen waar nodig.  | Globale berekening is: nu staan 104 vacatures open keer uurloon 12,50 = €1.300 |
| Inwerkboek samenstellen | Marketing & Recruitment | Rond januari | Recruitment zal een inwerkboek moeten samenstellen. Marketing zal de lay-out verzorgen. | Uurloon Recruitment €12,50 x 32 aantal uur = €400Uurloon Marketing €12,50 x 20 aantal uur =€250. |
| Talent-ontwikkelingsprogramma opstellen | Marketing, HR, Area Managers, & Sales Managers. | Rond januari | De vervolgstappen en verantwoordelijkheden moeten zijn besproken tussen de HR-manager, Area Managers en Sales Managers. Deze informatie kan Marketing vormgeven in een filmvorm.  | 3 uur x €35 uurloon HR manager + 3 x €70 uurloon 2 Sales Managers + 3 x €75 uurloon 3 Area Managers = €540 uurloon. 5 uur x €12,50 uurloon Marketing = €62,50. €4.500 voor het samenstellen van een film.Totale kosten €5.102,- |
| ICT-systeem implementeren voor het bijhouden van de talentontwikkeling | HR | Rond februari | Om de voortgang van het talentontwikkelingsprogramma bij te houden zal de organisatie gebruik moeten maken van een ICT-systeem. | Exact (z.j). biedt een HR-systeem aan wat €60 per maand kost. Elke extra gebruiker kost €16 extra. Bij minimaal 1000 gebruikers kost dit€16.060 per maand.  |
| Workshops geven over alle vaardigheden | HR | Rond maart | Om alle medewerkers kennis te laten maken met alle vaardigheden die gewenst zijn per functie kan de afdeling HR workshops geven. De workshops kunnen worden gegeven op hoofdkantoor in verschillende groepen. De groep zal uit maximaal 20 mensen moeten bestaan. | Gemiddelde uurloon verkoopmedewerker €9 x 20 = €180.2 workshops per maand x €27 uurloon twee HR-medewerkers + €360 =€414 |
| Overzicht maken van alle vacatures  | Recruitment | Per direct | Alle vacatures die openstaan kan de afdeling Recruitment delen binnen de organisatie door een overzicht te maken. Dit overzicht moet worden gedeeld met alle Store Managers zodat zij ze kunnen uitprinten en ophangen. | 2 uur x €12,50 = €25 |
| Interne werving en referral tour | Recruitment & Area Managers | Rond maart | Tijdens de interne werving en referral tour zullen de Recruiters moeten netwerken met de winkelmedewerkers. Dit kan worden aangevuld met een Area Managers. | De twee Recruiters zullen apart de tour kunnen geven. €9 gemiddelde uurloon verkoopmedewerker x 15 mensen zullen ongeveer aangesproken worden = €135. De Recruiters kunnen dit 1 in de maand doen voor 1 hele dag = €200. Als een Area Manager bij beide aansluit kost dit €400. De totale uurloonkosten zijn €735. |
| Vlog over het werken bij Perry | Ambassadeursgroep | Rond april | Vanuit de tour ontstaat een ambassadeursgroep. Zij zullen maandelijks vlogs kunnen maken over het werken bij Perry. | Het uploaden en maken van een vlog is gratis. |
| Totale kosten |  |  | Het totale bedrag, exclusief ICT-systeem, bedraagt: | € 29.248,50 |
| Budget |  |  | Perry moet rekening houden, bij het vergroten van het employer brand, met een budget van:  | € 194.091,00 |

Doordat de afdeling Recruitment bestaat uit twee parttime medewerkers wordt geadviseerd dat de organisatie een fte beschikbaar moet stellen voor de afdeling Recruitment, omdat het advies alleen een succes is wanneer voldoende tijd wordt geïnvesteerd in het plan.

# 10. Literatuurlijst

Backhaus, & Tikoo. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding.* Career Development International.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of Brand Management to people at work.* Chichester, England: John Wiley & Sons, Ltd.

CBS. (2017). *Beroepsbevolking*. Opgehaald van CBS op 21 maart 2018, van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/20/beroepsbevolking>

CBS. (2017). *Landelijk verzuimpercentage*. Opgehaald van CBS opgevraagd op 21 maart 2018, van: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=80072ned&D1=0&D2=0-4&D3=94-107&VW=T>

CBS. (2018). *Meer mensen wisselen van beroep*. Opgehaald van CBS op 23 maart 2018, van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/11/meer-mensen-wisselen-van-beroep>

CBS. (2016). *Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2016-2040.* Planbureau voor de Leefomgeving. Opgehaald op 18 juli 2018, van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/37/pbl-cbs-regionale-prognose-2016-2040>

Collins, C., & Stevens, C. (2002). *Relationship between realy recruitment-related activities and application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach recruitment*. Opgehaald van Digital commons op 14 april 2018, van: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1042&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.be%2Fscholar%3Fhl%3Dnl%26q%3DCollins%2B%2526%2BStevens%2B%25282002%252C%2Bp.%2B1132%2529%2Bfound>

Duijn, S. (2017). *Detailhandel kent grootste daling faillissementen in 2017*. Opgehaald van Insights ABN Amro op 28 februari 2018, van: <https://insights.abnamro.nl/2017/08/update-faillissementen-detailhandel/>

Effectory & Intermediair. (z.j). *Onderscheid je van de rest*. Opgehaald van Beste-werkgevers op 10 april 2018, van: <http://www.beste-werkgevers.nl/>

Exact. (z.j). *ICT-systeem.* Geraadpleegd op 6 augustus 2018 van: <https://www.exact.com/nl/exact-online/prijzen/>

Frank Watching. (2018). *Retail, deze ontwikkelingen staan ons te wachten in 2018.* Opgehaald op 20 juli 2018, van: <https://www.frankwatching.com/archive/2018/01/05/retail-deze-ontwikkelingen-staan-ons-te-wachten-in-2018/>

Frank Watching. (2016). *Retail & innovatie: het effect van technologie in je winkel.* Opgehaald op 20 juli 2018, van: <https://www.frankwatching.com/archive/2016/10/14/retail-innovatie-het-effect-van-technologie-in-je-winkel-onderzoek/>

Google Scholar. (z.j). *Zoekterm: Employer brand*. Opgehaald van Google Scholar op 16 april 2018, van: <https://scholar.google.nl/scholar?hl=nl&as_sdt=0%2C5&q=employer+brand&btnG>=

Google. (z.j). *Zoekterm: employer brand*. Opgehaald van Google op 16 april 2018, van: <https://www.google.nl/search?q=employer+brand&oq=employer+brand+&aqs=chrome..69i57j69i60j69i61j69i60j69i65l2.2415j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Great Place to Work. (2018). *Ons gedachtegoed*. Opgehaald van Great Place to Work op 15 april 2018, van: <http://www.greatplacetowork.nl/onze-aanpak/ons-gedachtegoed>

Great Place to Work. (2018). *Wat doet Great Place to Work?* Opgehaald van Great Place to Work op 14 april 2018, van: <http://www.greatplacetowork.nl/onze-aanpak/wat-doet-great-place-to-work>

Haas, M., & Hudepohl, J. (2015). *Arbeidsmarktcommunicatie van a/z.* Amsterdam: Adfo Groep.

Hebert, P. (2015). *Keeping lousy employees - why your employer brand may be too strong.* Opgehaald van Fist ful of talent op 15 april 2018, van: <http://fistfuloftalent.com/2015/10/keeping-lousy-employees-why-your-employer-brand-may-be-too-strong.html>.

Hemminga, M. (2007). *Wat is arbeidsmarktcommunicatie?* Opgehaald van communicatie coach op 30 maart 2018, van: <http://www.communicatiecoach.com/arbeidsmarktcommunicatie/wat-is-arbeidsmarktcommunicatie/>

Hemminga, M. (2012). *Het referralprogramma van Accenture*. Opgehaald van Referral-recruitment op 24 april 2018, van: <http://www.referral-recruitment.eu/2012/01/11/het-referralprogramma-van-accenture/>

HR Kiosk. (2018). *Wet werk en zekerheid.* Opgehaald van HR Kiosk op 28 februari 2018, van: <https://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/arbeidsrecht/wetten-flexibiliteit-en-zekerheid-wwz/wet-werk-en-zekerheid-ketenbepalingen>

HR Praktijk. (2016). *Het succesvol opzetten van een employee referral programma*. Opgehaald van HR praktijk op 29 februari 2018, van:<https://www.hrpraktijk.nl/topics/talent-management/nieuws/het-succesvol-opzetten-van-een-employee-referral-programma>

Ikea. (2018). *Allemaal samenwerken*. Opgehaald van Ikea op 10 april 2018, van: <https://www.ikea.com/ms/nl_NL/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html>

Kooiker, R., Broekhoff, M., & Stumpel, H. (2011). *Marktonderzoek*. Noordhoff Uitgevers bv Groningen / Houten.

Lloyd, S. (2002). *Branding from the inside out.* BRW, 24(10), 23-31.

NCOI. (z.j). *Trainingskosten coachend leiderschap.* Opgevraagd op 6 augustus 2018, van: <https://www.ncoi.nl/training/Trainingen-Coachend-Leidinggeven.html?tab=investering>

NOS. (2016). *Perry begon in 1866 met voorwerpen voor huiselijk gebruik*. Opgehaald van NOS, op 21 feburari 2018, van: <https://nos.nl/artikel/2088514-perry-begon-in-1866-met-voorwerpen-voor-huiselijk-gebruik.html>

Nu. (2018). *overzicht: winkelketens die afgelopen jaren failliet gingen*. Opgehaald van Nu, op 19 maart 2018 van: <https://www.nu.nl/economie-achtergrond/3514890/overzicht-winkelketens-afgelopen-jaren-failliet-gingen.html>

Paulich, D. (2016). *Complete uitslag beste werkgevers 2016*. Opgehaald van Effectory op 10 april 2018, van: <https://www.effectory.nl/kennis/blog/complete-uitslag-beste-werkgevers-2016/>

Perry. (z.j). *Introductieboek Perry.* Aalsmeer: [Intern document].

Perry. (z.j). *Kernwaarden.* Aalsmeer. [intern document].

Perry. (2018). *Kernwaarden.* Opgehaald van Werken bij Perry Sport, op 10 april 2018, van: <https://www.werkenbijperrysport.nl/over-ons.html>

Putte, T. (2012). *Employer brand hoe begint u ermee?* Opgehaald van Biblio ugent: <https://biblio.ugent.be/publication/2966203/file/2966917>

Rabobank. (2018). *Detail- en groothandel update april 2018.* Opgehaald van Rabobank op 25 mei 2018, van: <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/detail-en-groothandel/kwartaalupdate-april-2018/>

Randstad. (2018). *Employer brand onderzoek 2018.* Opgehaald op 31 juli 2018, van: <https://www.randstad.nl/binaries/content/assets/randstadnl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/nl_country-report-2018-nederlands-5_pr_1.pdf>

Recruitment. (2018). *Wervingskanalen.* Aalsmeer: [Intern document].

Ruch. (2002). Employer Brand Evolution: A guide to building loyalty in your organization.

Runhaar, P. (2018). *Employer branding: binnen beginnen is buiten winnen*. Opgehaald van HR praktijk op 30 maart 2018, van: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/recruitment-2-0/achtergrond/employer-branding-binnen-beginnen-buiten-winnen>

Sports Unlimited Retail. (2018). *Jaarverslag 2016.* Aalsmeer: [Intern document].

Stormezand, M. (2018). *ABN Amro: tekort aan deskundig winkelpersoneel groeiend probleem.* Opgehaald van FashionUnited, op 19 juli 2018, van: <https://fashionunited.nl/nieuws/retail/abn-amro-tekort-aan-deskundig-winkelpersoneel-groeiend-probleem/2018070632385>

Tubbing. L. (2014). *De afstudeerconsultant*. Opgehaald van De afstudeerconsultant op 11 april 2018, van: <https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/fieldresearch-vs-deskresearch/>

UWV. (2017). A*rbeidsmarktprognose*. Opgehaald van Werk.nl op 1 maart 2018, van: https://cdn.businessinsider.nl/wp-content/uploads/2018/06/Arbeidsmarktprognoses-2018-2019.pdf

Van Dale. (2018). *Definitie identiteit*. Opgehaald van Van Dale op 14 april 2018, van: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/identiteit#.WwfgnO6FOUk>

Van Dale. (2018). *Definitie imago.* Opgehaald van Van Dale op 14 april 2018, van: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/imago#.Wwfgpu6FOUk>

Van der Geest, E. (2018). *Kennissessie aantrekkelijk werkgeverschap.* Amsterdam: Randstad.

Van der Hoorn, J. (2016). *Interne communicatie en branding.* Aalsmeer: [Intern document].

Van der Hoorn, J. (2018). *HR scorecard P1-2018.* Aalsmeer: [Intern document].

Vonq. (2018). *resultaten campagnes.* [Intern document].

Waasdorp, G.-J., Hemminga, M., & Roest, S. (2012). In *Bouwen aan het nieuwe employer brand.* Werf & Media.

Weijer, A. (2018). *Employer branding; bouwen aan een sterk werkgeversmerk*. Opgehaald van Floyd Hamilton, op 14 mei 2017, van : <https://www.floydhamilton.nl/blogs/employer-branding-bouwen-aan-sterk-werkgeversmerk/>

Werf&. (2015). *5 manieren waarop Booking.com het meest haalt uit referrals*. Opgehaald van Werf& op 24 april 2018, van: <https://www.werf-en.nl/5-manieren-waarop-booking-com-het-meeste-haalt-uit-zijn-referrals/>

Werf&. (2018). *Referral klinkt mooi, maar hoe maak je nou van je medewerkers ambassadeurs?.* Opgehaald van Werf& op 30 mei 2018, van: <https://www.werf-en.nl/referral/>

Wijnen, N. (2018). Minutes on Career. Amsterdam: [Intern document].

Witjes, R. (2017). *UWV arbeidsmarktprognose 2017-2018*. Opgehaald van UWV op 21 maart 2018: <https://www.werk.nl/xpsimage/wdo218625>

Witte, V. (2004). *De wereld achter de arbeidsmarkt campagne.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Young Capital. (2016). *New generation recruitment guide 2016*. Opgehaald van Young Capital op 10 april 2018, van: <https://youngcapital-uploads-production.s3.amazonaws.com/nl/public/recruitmentguide/2016/Youngcapital_NGR2016_NL.pdf>