

CEVA Logistics België

Bijlagenboek



Een onderzoek naar de vraag hoe Belgische kandidaten gevonden en aangetrokken kunnen worden

Student

Naam student: Wieke Senden
Studentnummer: 2102676
Studie: Human Resource Management

Organisatie

Afstudeerorganisatie: CEVA Logistics
Adres: Costerweg 14
4104 AJ Culemborg

School

School: Avans Hogeschool 's-Hertogenbosch
Adres: Onderwijsboulevard 5223
5223 DJ 's-Hertogenbosch

Overig

Datum: 5 juni 2019
Plaats: Rotterdam

Begeleiders

Afstudeerbegeleider: Rene Klep
Afstudeerbeoordelaar: Martin Vink
Praktijkbegeleidster: Janine van der Heijden (Recruitmentmanager Benelux)

Inhoudsopgave

Bijlage 1 Organisatieanalyse	3
Bijlage 2 Uitgewerkt interview	14
Bijlage 3 Invitatiemail enquête	26
Bijlage 4 Topiclijst en vragenlijst	27
Bijlage 5 Analyse open vragen enquête	36
Bijlage 6 Onderzoek Randstad	37
Bijlage 7 Flowferral app	39
Bijlage 8 Vacaturetekst	40
Bijlage 9 Contentkalender	41
Bijlage 10 Candidate persona	42
Bijlage 11 Overige aanbevelingen	43

Bijlage 1 Organisatieanalyse

CEVA Logistics is een wereldwijde organisatie. In onderstaande analyses is gekeken naar CEVA Logistics Benelux in het algemeen, waarbij er op sommige vlakken onderscheid is gemaakt tussen Nederland en België. Dit wordt dan vermeld in de tekst. Als er geen onderscheid is gemaakt, kan er vanuit worden gegaan dat er alleen focus is gelegd op België.

Externe analyse: DESTEP-model

De DESTEP analyse is een model waarmee er onderzoek gedaan kan worden naar de externe macro factoren binnen een gebied of land. Deze analyse is opgedeeld in een aantal factoren, namelijk: demografische factoren, economische factoren, sociaal-culturele factoren, technologische factoren, ecologische factoren en politiek juridische factoren. De ecologische factor wordt niet meegenomen in deze analyse, omdat deze factor niet van belang is voor het onderzoek (Eelants, z.j.).

Demografische factoren



Figuur 1 De top 50 logistieke hotspots België

In figuur 1 is de kaart van België te zien met de top 50 logistieke hotspots. Binnen deze hotspots vinden er veel logistieke activiteiten plaats, in vergelijking met andere gebieden en steden in België. Het gaat hierbij voornamelijk om de steden Aalst, Antwerpen, Asse-Ternat, Athuis, Boom, Rijst, Bornem, Puurst, Willebroek, Brussel, Charleroi, Fleurus, Heppignies, Courcelles, Deinze en Nazareth. Het is voor CEVA van belang om te weten op welke plaatsen in België de meeste logistieke activiteiten plaatsvinden, zodat ze hier hun communicatie en wervingsmiddelen op af kunnen stemmen (Haesevoets, 2018). (Statbel, 2018)

Economisch

Vacatures

In 2017 werkten 140.000 mensen in de logistieke sector, wat een van de hoogste aantal mensen is de afgelopen jaren. Het blijkt echter dat er minder interesse ontstaat in openstaande functies in de logistieke dienstverlening. De interesse in openstaande logistieke functies is met 40% gedaald, terwijl organisaties steeds meer op zoek zijn naar kandidaten met logistieke ervaring. De openstaande vacatures in de logistieke sector zijn in 2017 gestegen met 30%, waardoor de gemiddelde vacature nu 60 dagen vacant blijft. Dit heeft als gevolg dat mensen op de arbeidsmarkt steeds makkelijker werkzaam kunnen zijn in de logistieke sector. Organisaties versoepelen de eisen van functies om maar aanwas te krijgen voor de vacatures (Nicolai, 2017).

Daarnaast speelt de groei van de economie en de ontwikkeling van digitalisering een grote rol in het recruitment van logistieke organisaties. Vacatures krijgen steeds andere competentie-eisen en logistieke organisaties zijn steeds meer op zoek naar hoogopgeleide kandidaten met ervaring. 82% van de vacatures met deze kandidaatseisen zijn langer dan 60 dagen vacant (Nicolai, 2017).

In heel België is het aantal vacante vacatures in 2018 gestegen met ongeveer 6.000 vacatures. Eind 2018 stonden 149.180 vacatures open in het land. De vacaturegraad, oftewel het totaal aantal vacatures in vergelijking met het totaal aantal werkplaatsen in een organisatie, is ook gestegen. Er heeft een stijging plaatsgevonden van 3,53% naar 3,65%. (Statbel, 2018) Hiermee staat België op de tweede plek van het land met de hoogste vacaturegraad van Europa. Vooral Vlaanderen is schuldig aan deze score. Dit gebied heeft een vacaturegraad van 4,09%. Een hoge vacaturegraad betekent voor werkzoekende mensen dat functies goed te vinden zijn en dat de eisen voor vacatures minder streng worden. Echter, voor organisaties betekent dit dat mismatch steeds vaker voorkomt (Denys, 2018).

De vacatures staan vooral open bij grote en middelgrote ondernemingen, namelijk 78,7% van het totaal aantal vacatures (Statbel, 2018).

Werkloosheid

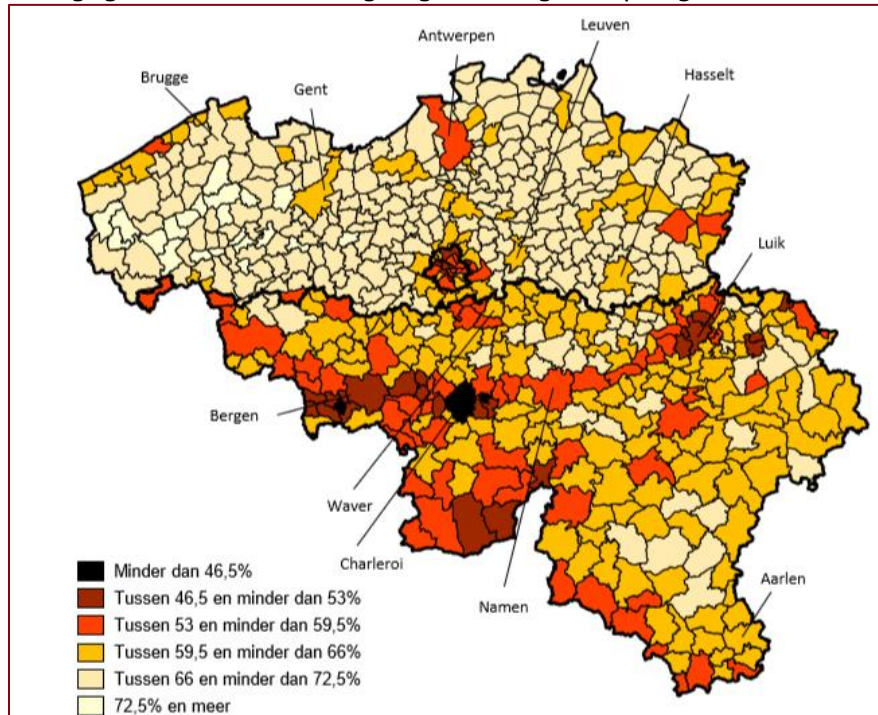
In België is er sprake van een grote jeugdwerkloosheid in België. In 2017 was 19% van de jeugd werkloos. Dit hoge aantal kan gevolgen hebben voor de toekomst, oftewel het werkloosheidspercentage op lange termijn. Het consumeren en het nemen van kansen en mogelijkheden in het leven wordt dan steeds meer een risico.

Tabel 2 - Werkgelegenheidsgraad naar leeftijdsgroep
(in %, 2017)

	SE	DE	NL	DK	FI	FR	BE
15-19	24,0	26,9	54,5	47,3	23,7	10,2	6,0
20-24	62,9	64,6	69,9	64,1	59,3	49,1	38,3
25-29	79,4	78,3	82,8	72,1	73,6	74,4	75,1
30-34	85,5	82,6	85,2	80,1	76,2	78,6	79,8
35-39	87,8	84,2	85,0	82,8	81,2	80,7	82,1
40-44	89,0	86,1	83,2	85,4	84,4	82,9	82,7
45-49	88,9	87,7	83,7	86,0	84,9	82,9	80,8
50-54	88,2	85,7	81,4	83,2	83,8	79,7	76,9
55-59	84,4	80,1	74,7	80,5	76,0	71,9	66,4
60-64	68,2	58,4	55,6	56,5	49,2	29,4	27,8
65-69	23,4	16,1	14,5	18,0	13,5	6,6	5,0
70-74	10,1	7,1	7,0	7,0	7,0	2,8	2,3

Figuur 2 Werkgelegenheidsgraad naar leeftijdsgroep

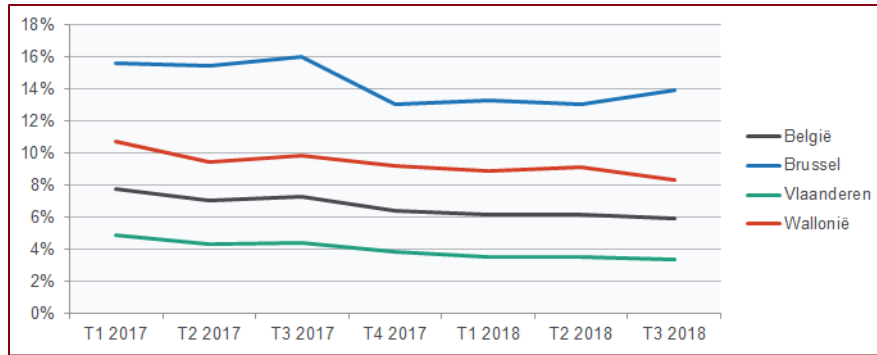
In figuur 2 zijn dikgedrukte cijfers en rode cijfers te zien, waarbij de dikgedrukte cijfers de beste cijfers zijn en de rode de zwakste cijfers. Er kan geconcludeerd worden dat België in 2017 erg laag heeft gescoord op veel leeftijdscategorieën. Alleen de leeftijdscategorie 25 tot 39 jaar scoort gemiddeld qua werkgelegenheid. Dit betekent dat in België gemiddeld meer werkloze mensen wonen vergeleken met andere landen. In figuur 3 is de kaart van België weergegeven met de werkgelegenheidsgraad per gebied.



Figuur 3 De werkgelegenheidsgraad België per gebied

In figuur 3 is te zien dat er vooral werkloosheid heerst in het midden-zuiden van het land, bijvoorbeeld in de plaatsen Charleroi, Bergen, Luik en Brussel. Vooral in Wallonië is te zien dat in sommige gebieden de werkgelegenheidsgraad erg laag is (Hoge Raad Voor Werkgelegenheid, 2018).

Vanaf juni 2018 is de werkloosheidsgraad in Wallonië gedaald van 9,1% naar 8,4%. In Vlaanderen is deze graad maar licht gedaald, namelijk van 3,5% naar 3,4%. In Brussel stijgt de werkloosheidsgraad van 13,0% naar 13,9%. Er kan geconcludeerd worden dat er een groot verschil te zien is in werkloosheid, tussen de gewesten in België. In figuur 4 is de werkloosheidsgraad van Vlaanderen, Wallonië en Brussel in 2018 te zien, vergeleken met die van het derde kwartaal van 2017 (Statbel, 2019).



Figuur 4 Werkloosheidsgraad 15-64-jarigen naar regio

Er zijn een drietal ontwikkelingen aan het plaatsvinden die invloed hebben op de Belgische arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen worden hieronder beschreven.

- Arbeidsmarktparticipatie

Uit onderzoek is gebleken dat België gemiddeld scoort op dit onderdeel, zoals te zien is op onderstaande afbeelding. Dit betekent dat in België het aantal beschikbare mensen op de arbeidsmarkt, laag is. Bedrijven willen groeien in hun personeelsbestand. Echter, dit is niet makkelijk, omdat het aantal beschikbare mensen op de arbeidsmarkt de groei tegenhouden.



- Talent mismatch

In 2017 scoorde België 0.4 op dit onderdeel, wat betekent dat het flink gestegen is het afgelopen jaar. Het land scoort in 2018 namelijk 1.6. Dit betekent dat het voor organisaties steeds lastiger wordt om geschikte mensen op de arbeidsmarkt te vinden, die aansluiten bij de wensen van de organisatie. Deze stijging heeft te maken met het gebrek aan kandidaten op de arbeidsmarkt, wat ervoor zorgt dat bedrijven wervingsproblemen ervaren. België heeft een lage werkloosheid, maar de mensen die nog beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt zijn niet altijd inzetbaar, vanwege een gebrek aan juiste vaardigheden.



- Totale druk op lonen

Dit jaar wordt er een sterke groei van de lonen verwacht in België, na drie opeenvolgende jaren van dalende reële lonen. Dit verhoogt de druk op de werkgevers salarisregelingen en cao's. Wanneer de lonen sneller stijgen dan de totale kosten van levensonderhoud, zal er een tekort aan vaardigheden ontstaan bij mensen op de arbeidsmarkt.



(Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2018)

Sociaal-cultureel

Er is sprake van een groot cultuurverschil tussen Nederland en België, terwijl dit verschil vaak niet wordt gezien door organisaties en inwoners van beide landen. Zo worden Nederlandse of Belgische werknemers ingezet in organisaties in het andere land, terwijl dit maar zelden succesvol is.

Allereerst is er een verschil te zien in de manier van zakendoen met klanten en kandidaten in België en Nederland. Voor beide landen is het van belang dat kandidaten kennis hebben van de cultuur in het land, dat de persoon de taal goed spreekt en autonoom kan werken. Daarnaast zijn organisaties in België meer hiërarchisch dan in Nederland en zijn de structuren in België meer verticaal. Zelfstandig werken, het tonen van initiatieven en het hebben van inspraak zijn begrippen die in België minder toepasselijk zijn. Dit heeft als gevolg dat een uitwisseling tussen Belgische en Nederlandse werknemers zelden succesvol is (Velde, z.j.).

In België is het ongepast wanneer kandidaten overdag tijdens werktijd een sollicitatiegesprek telefonisch of op locatie plannen. Deze gesprekken worden vaak na werk gevoerd, zodat er geen wantrouwen ontstaat bij de voormalige werkgever. In Nederland hebben mensen er geen problemen mee om het gesprek tijdens werktijd te voeren. Een reden hiervoor is dat in Nederland medewerkers zelfstandig zijn, terwijl in België hier minder sprake van is (A. de Bièvre, persoonlijke communicatie, 29 februari 2019).

Het blijkt dat Belgische medewerkers, vergeleken met andere Europese landen, minder flexibel werken. Een op de tien werknemers in België is werkzaam in de avonduren, op zondag of in shifts (D'hoore, 2019). CEVA Logistics maakt geen onderscheid in flexibiliteit bij gelijknamige functies in Nederland en België (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 5 februari 2019). Voor de wervingsstrategie in België zou hier rekening mee gehouden moeten worden. Er zullen bijvoorbeeld minder flexibele functies aangeboden moeten worden in België en de medewerkers meer vastigheid gegeven moeten worden, omdat ze dat gewend zijn.

Technologisch

Digitalisering is een ontwikkeling die een grote invloed heeft op veel organisaties. Ook recruitment moet mee met deze ontwikkeling en daarom zijn er chatbots ontworpen. Kandidaten kunnen op deze manier zelf bepalen wanneer ze willen reageren op berichten van recruiters. Daarnaast voelt de kandidaat zich beter behandeld, omdat de chatbot direct reageert op een verzoek van de kandidaat. Er bestaan chatbots die continu verbeterd worden, waardoor de gesprekken met kandidaten steeds realistischer worden. Deze constante verbeteringen wordt ook wel machine learning genoemd (Vercouteren, z.j.).

Een andere ontwikkeling die gaande is, is de ontwikkeling van de digitalisering. Deze ontwikkeling heeft een grote impact op de Belgische arbeidsmarkt. Functies zullen verdwijnen, veranderen en ontstaan door digitalisering. Als er de komende jaren geen maatregelen genomen worden voor deze ontwikkeling, zullen er in 2030 ongeveer 584.000 vacatures in België openstaan (Berger, 2018).

Politiek-juridisch

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), in het Engels de General Data Protection Regulation (GDPR), is een wet die begin 2018 geïmplementeerd is in België, maar ook in Nederland. Deze wetgeving is de vervanger van de Wet Bescherming Persoonsgegevens. De AVG is geïntroduceerd, omdat deze wetgeving dieper ingaat op de bescherming van persoonsgegevens en privacy rechten van mensen dan de WBP (Wet Bescherming Persoonsgegevens). Organisaties worden verplicht om te handelen naar de wetgeving, anders worden er zware maatregelen getroffen. Het doel van de AVG is om het delen van data en gegevens veiliger te maken, waardoor persoonsgegevens van individuen beschermd worden (Schermer, Hagenauw & Falot, 2018).

Interne analyse: 7S-model

Staff

Binnen CEVA Logistics zijn er wereldwijd ongeveer 56.000 medewerkers werkzaam. Deze medewerkers zitten verspreid over 950 locaties in 170 landen. Binnen de cluster CEVA Benelux werken ongeveer 4.300 medewerkers, inclusief uitzendkrachten. Uitzendkrachten

zijn voornamelijk operators, dus magazijnmedewerkers en chauffeurs. De 4.300 medewerkers zijn ingedeeld in de volgende functies of afdelingen:

- Operators; dit zijn magazijnmedewerkers en hef- en reachtruck chauffeurs. Deze medewerkers zijn voornamelijk uitzendkrachten;
- Operations middle management; dit zijn Assistent Supervisors en Supervisors;
- Customer care; dit zijn Customerservice employees, Senior Customerservice employees, Administratiemedewerkers, Transportplanners en Office Supervisors;
- Staff; dit zijn de medewerkers van HR, Finance, IT, Marketing and Communications, Legal, Procurement;
- Management; dit zijn Operations Managers, Contract Managers, Site Managers en MT leden;
- Logistieke Specialisten; dit zijn medewerkers die werken op de afdelingen Customs, Inventory Control, Project Management en Engineering.

(J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 5 februari 2019)

Op de afdeling Recruitment zijn er vier recruiters werkzaam en een recruitmentmanager. Van de vier recruiters is er één recruiter werkzaam in België. Het invullen van de vacatures van Belgische locaties is dan ook haar verantwoordelijkheid. De andere vestigingen in Nederland zijn onderverdeeld onder de overige drie recruiters.

Ook zijn de verloopcijfers van CEVA Logistics België in 2018 geanalyseerd. Hieronder zijn de resultaten van deze analyse te vinden.

32,5% viel in de functiesoort Customer Care:

- Heroriëntatie loopbaan na 8,5 jaar dienstverband;
- Geen doorgroeimogelijkheden in functie na 10 jaar dienstverband;
- Andere uitdaging na 3 jaar dienstverband;
- Functie niet in verwachting na 4 maanden dienstverband;
- Miste waardering voor haar werk na 12 jaar dienstverband;
- Woon-werkafstand na 1 jaar dienstverband;
- Terug naar vorige werkgever na 3 weken dienstverband;
- Woon-werkafstand na 8 jaar dienstverband;
- Andere uitdaging na 4 jaar dienstverband;
- Pensioen na 42 jaar dienstverband;
- Geen doorgroeimogelijkheden na 7,5 jaar dienstverband;
- Nieuwe uitdaging na 1,5 jaar dienstverband;
- Nieuwe uitdaging na 7,5 jaar dienstverband.

15% viel in de functiesoort Management:

- Ontslag na 1 jaar dienstverband;
- Meer uitdaging bij ander bedrijf na 4 jaar dienstverband;
- Niet eens met reorganisatie na 14,5 jaar dienstverband;
- Verhuisd naar buitenland na 12 jaar dienstverband;
- Niet eens met regels en procedures, ontslag na 6,5 jaar dienstverband;
- Ontslag; ontevreden na 1 jaar dienstverband.

30% viel in de functiesoort Operations Middle Management:

- Functie niet in verwachting na 5 maanden dienstverband;
- Mutatie andere vestiging na 5 jaar dienstverband;

- Woon-werkafstand na 4 jaar dienstverband;
- Woon-werkafstand na 1,5 jaar dienstverband;
- Woon-werkafstand na 9 maanden dienstverband, na sluiting afdeling;
- Woon-werkafstand na 2,5 jaar dienstverband, na sluiting afdeling;
- Na langdurig ziekte, leidinggevende functie niet passend bij persoon na 1,5 jaar dienstverband;
- Verstoorde relatie met leidinggevende en een nieuwe uitdaging na 6,5 jaar dienstverband;
- Ontslag; men niet tevreden over na 5 maanden dienstverband;
- Terug naar vorige werkgever na 5 maanden dienstverband;
- Problemen in team na 15,5 jaar dienstverband;
- Woon-werkafstand na 7 jaar dienstverband.

17,5% viel in de functiesoort Staff:

- Geen andere mogelijkheid binnen CEVA Logistics na 6 maanden dienstverband;
- Niet eens met reorganisatie na 6,5 jaar dienstverband;
- Niet eens met reorganisatie na 16 jaar dienstverband;
- Intern doorgegroeid na 1 jaar dienstverband;
- Timings te ruim in POP na 1,5 jaar dienstverband;
- Te druk door zieke collega, thuis gezeten, daarna zelf ontslag genomen na 2,5 jaar dienstverband;
- Nieuwe uitdaging na 1,5 jaar dienstverband.

5% viel in de functiesoort Logistieke Specialisten:

- Meer uitdaging bij ander bedrijf na 5,5 jaar dienstverband;
- Functie niet in verwachting na 6 maanden dienstverband.

(J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 29 maart 2019)

Strategy

CEVA Logistics wil graag tot de top vier van de grootste logistieke organisaties ter wereld behoren. Hun ambitie is dan ook om te blijven groeien. Voor dit doel hebben ze de volgende visie ontwikkeld: de meest bewonderde supply chain management bedrijf zijn met focus op Eenheid, Groei en Excellence (Swinkels, 2017).

De missie van CEVA is het creëren van waarde, door middel van excellentie. Dit doen ze door klanten mee te nemen en te helpen in de veranderingen binnen het complexe supply chain management. CEVA wil dit verwezenlijken door middel van het leveren van excellente diensten en oplossingen, innovatie, concurrerende prijzen en een goede focus op Business Process Re-engineering, voor klanten en eigen medewerkers (Swinkels, 2017).

CEVA heeft een nieuwe strategie opgesteld, namelijk CEVA Flow. Deze flowstrategie geeft richting en duidelijkheid over wat men wil bereiken binnen CEVA. Centraal binnen CEVA staan de medewerkers. Het verschil dat CEVA wil maken in de markt, voor de klanten en ten opzichte van de concurrenten, zit hem dus in de eigen medewerkers. De flowstrategie bestaat uit:

- People flow
- Customer flow
- Future flow

(J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 12 februari 2018)

Op basis van bovenstaande organisatiestrategie is er een HR-strategie ontwikkeld. De missie van HR is om erkend te worden als de nummer 1 werkgever in de supply chain industrie in

de Benelux. CEVA wil dit bereiken door middel van de volgende visie: de meest getalenteerde kandidaten en medewerkers worden door CEVA aangetrokken, ontwikkeld, gemotiveerd en behouden. De Recruitmentafdeling borduurt hier op voort en wil graag waarde aan de organisatie toevoegen, door het scouten, aantrekken, beoordelen en aannemen van de meest getalenteerde en betrokken mensen, zodat de organisatie kan blijven groeien (CEVA, 2018).

Skills

Medewerkers binnen CEVA behoren over een aantal competenties te beschikken.

- Resultaatgerichtheid;
- Kwaliteitsgerichtheid;
- Aanpassingsvermogen;
- Betrouwbaarheid;
- Initiatief;
- Samenwerken;
- Omgang met details;
- Gedrevenheid.

(J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 5 februari 2019)

Buiten de algemene competenties hierboven, behoren recruiters binnen CEVA over extra vaardigheden te beschikken, om het werk naar behoren uit te kunnen voeren. Recruiters bij CEVA moeten namelijk het beste talent aan kunnen trekken en kunnen selecteren. Om dit doel te behalen zijn er bepaalde vaardigheden belangrijk:

- Alleskunner; voorheen was recruitment een specifiek vak. Tegenwoordig is een brede kennis van meerdere vakken en voorwaarde om de functie goed uit te kunnen voeren. Een recruiter is namelijk ook een sales-, marketing- en strategisch medewerker.
- Strategisch denkvermogen; voor recruiters is het noodzakelijk om een strategisch denkvermogen te hebben, omdat de functie een adviserende rol is richting HR. Daarnaast is een goed strategisch denkvermogen nodig om toekomstgericht te kunnen schakelen. Een voorbeeld hiervoor is interne doorgroei en strategische personeelsplanning.
- Analytische vaardigheden; door de ontwikkeling van digitalisering wordt het voor recruiters steeds makkelijker om kandidaten te werven en selecteren. Ook het screenen gaat makkelijker. Echter, het lezen en begrijpen van deze uitkomsten vergt een analytisch vermogen.
- Herkennen van competenties; organisaties worden steeds meer dynamisch, waardoor het complexer wordt om de geschikte kandidaten te vinden die aansluiten bij de constant veranderende strategie van de organisatie.
- Luisteren; voordat een vacature uitgezet wordt, is het belangrijk dat de recruiter bij de lijnmanager gaat achterhalen wat de wensen en behoeften zijn, met betrekking tot de nieuwe kandidaat. Op deze manier kan er een duidelijke vacaturetekst geschreven en uitgezet worden (Lubbers, 2018).

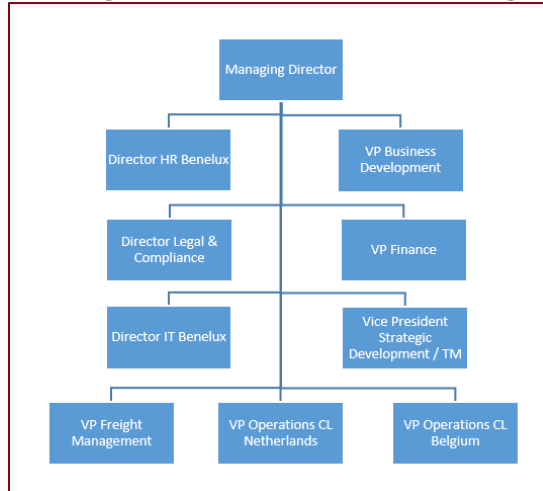
Structure

Het onderzoek is gericht op de afdeling Recruitment. In de structuur van de organisatie is dan ook alleen de structuur van de HR-afdeling weergegeven, omdat het weergeven van de gehele organisatie het onduidelijker maakt.

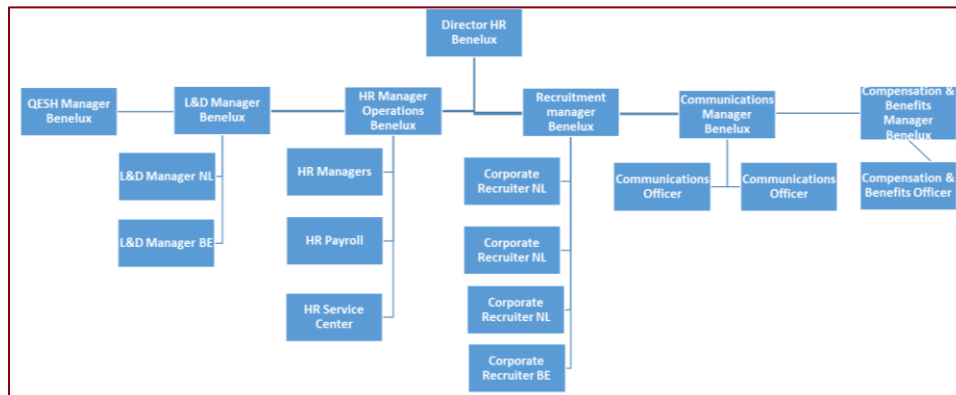
De organisatie wordt bestuurd door een Managing Director. Onder deze persoon vallen een aantal directors en VP's die de leiding hebben over verschillende afdelingen zoals HR en Finance. Deze verschillende afdelingen en teams zorgen er samen voor dat CEVA een breed scala van diensten heeft. De Managing Director, de Directors en VP's samen vormen het Managementteam. Het Recruitmentteam van CEVA Benelux valt onder de Director HR

Benelux. Echter, de recruitmentmanager Benelux is het directe aanspreekpunt voor de recruiters en direct dus de leidinggevende van hen (J. Van der Heijden, persoonlijke communicatie 7 februari 2019).

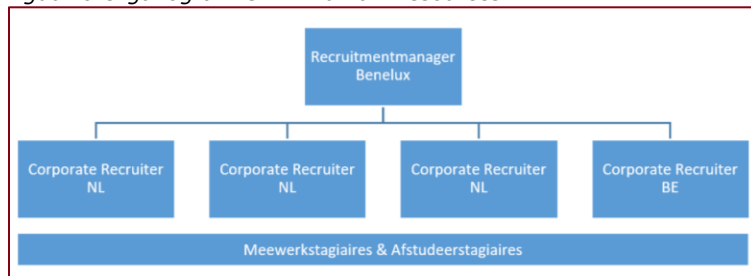
In de figuren hieronder worden de organogrammen weergegeven.



Figuur 5 Organogram management CEVA Benelux



Figuur 6 Organogram CEVA Human Resources



Figuur 7 Organogram Recruitment CEVA Benelux

De structuur van CEVA is volgens de organisatiestructuren van Mintzberg een innovatieve organisatie te noemen (Stapper, 2012). Dit is terug te zien in de flexibiliteit in de organisatie, maar ook in snelheid in schakelen. Er wordt dan ook van medewerkers van CEVA verwacht dat ze flexibel inzetbaar zijn en niet vasthoudend zijn aan regels en procedures. De innovatieve organisatie is een moderne organisatievorm die zich kenmerkt door een organische structuur (Stapper, 2012). Deze structuur is terug te zien in de organigrammen van CEVA. CEVA is namelijk een platte en flexibele organisatie. Deze flexibiliteit is terug te

zien in de doorgroeimogelijkheden en interne doorstroom. CEVA bevindt zich in een zeer concurrerende markt, waardoor flexibiliteit en innovatie belangrijk zijn om je te kunnen onderscheiden van concurrenten (J. Stegers, persoonlijke communicatie, 5 februari 2019).

Systems

Er zijn een aantal systemen waar gebruik van wordt gemaakt binnen CEVA. Dit project is voornamelijk gefocust op de werving van CEVA België, waardoor alleen systemen benoemd worden die van belang zijn voor dit onderzoek.

- **Connexys:** dit is het recruitmentsysteem van CEVA. Het wordt ook wel het ATS genoemd, oftewel het Applicant Tracking System. In dit systeem worden de vacatures geplaatst, waarna ze direct op de Careersite van CEVA staan. In dit systeem komen sollicitaties binnen en worden deze gemonitord door de recruiters.

Naast het connexysysteem maakt de afdeling Recruitment van CEVA ook gebruik van een andere procedure, namelijk het recruitmentproces. Dit proces bestaat uit een aantal stappen, namelijk Planning, Sourcing en Searching, Selection en Offer (Swinkels, 2017).

- Planning

Een Hiring Manager (de manager van afdeling/aantal medewerkers) houdt bij of er een functie vrijkomt. Als er een functie vrijkomt maakt de Hiring Manager een PAF (Position Approval Form). Hierin wordt de functietitel, de desbetreffende afdeling, de locatie en de loonschaal van de functie vermeld. Daarnaast wordt beschreven of het gaat om een parttime of fulltime functie. Dit formulier moet vervolgens goedgekeurd worden door de hoofd van de afdeling, of een Site Manager of een Branch Manager, de HR Officer of HR Manager van de desbetreffende locatie, de direct leidinggevende van de functie en de eindverantwoordelijke van de locatie. De persoon die deze goedkeuringen monitort is de HR Manager of de HR Officer van de locatie waar de functie zich bevindt. Op het moment dat de PAF goedgekeurd is door bovenstaande managers, kan de Corporate Recruiter in gesprek gaan met de Hiring Manager om de vacature door te nemen en vervolgens een vacaturetekst op te stellen. Daarnaast wordt het recruitmenttraject samen nagegaan en besproken. Dan kan de vacature gepost worden op het intranet en in Connexys.

- Searching & Sourcing

De recruiter begint in deze fase aan het zoekproces naar een geschikte kandidaat. Allereerst zoekt de recruiter op LinkedIn en gaat deze person bekijken of er referrals (personen die door eigen medewerkers zijn aangedragen) zijn. Op het moment dat er sollicitaties via het connexys systeem binnenkomen, beoordeelt de recruiter ze. Na deze stappen maakt de recruiter een lijst met mogelijk geschikte kandidaten voor de functie. Met deze lijst gaat de recruiter in gesprek met de Hiring Manager, die vervolgens zijn mening geeft over de mogelijke kandidaten. Geschikte kandidaten worden benaderd en geïnterviewd via de telefoon door de recruiter, zodat ze een goed beeld krijgt of de kandidaat past en geïnteresseerd is in de organisatie. De kandidaten die geschikt zijn gaan in gesprek met de Hiring Manager en krijgen kort daarna terugkoppeling via een telefonisch gesprek.

- Selection

In deze fase vindt het gesprek tussen de kandidaat en de Hiring Manager plaats. Na dit gesprek neemt de Hiring Manager plaats bij het overleg met de HR Manager of Officer, waarbij er besloten wordt welke kandidaten het verdere proces in mogen gaan. Deze beslissing wordt gecommuniceerd met de recruiter, waarna de recruiter de kandidaat terugkoppeling geeft. Zo worden geschikte kandidaten uitgenodigd door de recruiter om een assessment te maken, wat bestaat uit een persoonlijkheidsvragenlijst en een capaciteitentest. Op deze manier kan er beoordeeld worden of de kandidaat

goed qua niveau en qua persoonlijkheid binnen de organisatie past. Wanneer de uitslag van dit assessment positief is, wordt er een tweede gesprek gepland met de Hiring Manager. Bij twijfel kan er daarna nog een derde gesprek gepland worden of een referentie gecheckt worden.

➤ Offer

Als er een keuze gemaakt is voor een kandidaat, kan er een salarisvoorstel gedaan worden. Dit voorstel wordt opgesteld door de recruiter en de HR Manager of Officer. Bij acceptatie van het voorstel, vraagt de recruiter een contract aan en krijgt de kandidaat de inloggegevens voor de onboardingapp. Dit is de verantwoordelijkheid van de HR Manager. HR Back Office is verantwoordelijk voor het opstellen en versturen van het contract (Swinkels, 2017).

Shared Values

CEVA wil graag groeien, samen met de medewerkers. Groeien qua grootte, maar ook groeien in gedrag en het verbeteren van de werkzaamheden. Om dit te bereiken heeft CEVA vier kernwaarden opgesteld. Deze kernwaarden laten zien waar CEVA voor staat, hoe de organisatie om wil gaan met klanten en collega's en hoe men zich hoort te gedragen. Deze vier waarden zijn:

- We drive perfection;
- We trust and respect people;
- We are passionate team players;
- We have the power to deliver (Swinkels, 2017).

Kijkend naar de cultuurtypering van Handy (1978), past de cultuur van CEVA Benelux het beste bij een taakcultuur. De organisatie kenmerkt zich namelijk door taakgerichtheid en professionaliteit (Marcus & Van Dam, 2015). Volgens Handy (1978) is de klant koning in een taakcultuur, wat terug te zien bij een van de waarden van CEVA: "We have the power to deliver." (CEVA, z.j.) Hiermee wil CEVA aan de buitenwereld laten zien dat ze goed werk leveren aan klanten. Customer service is dan ook een groot onderdeel binnen de organisatie (J. Stegers, persoonlijke communicatie, 5 februari 2019).

Bijlage 2 Uitgewerkt interview

Interview 5 maart 2019 40:31 minuten

Sam: ik werk voor CEVA Logistics

Wieke: Ja

Sam: maar ehm wat doet CEVA; zij gaan naar bepaalde klanten toe en zij bieden daar dus supply chain toepassingen aan, dus eigenlijk gaat Converse terechtkomen bij CEVA en zij, CEVA regelt dan voor hen de transport

Wieke: Oke

Sam: dus wij zitten nu hier eigenlijk, dit gebouw is eigenlijk van Converse

Wieke: Ja

Sam: maar zij hebben CEVA ingehuurd om eigenlijk voor hun al het transport te regelen, zodat zij dat niet zelf moeten doen.

Wieke: Ja

Sam: Maar ik plan inderdaad dus wel voor Converse.

Wieke: Maar je bent dus niet in dienst bij CEVA?

Sam: ik ben in dienst bij CEVA, niet bij Converse

Wieke: oke, oh je plant voor Converse! Ah ja oke, dan snap ik hem!

Sam: ja oke inderdaad, het is een beetje ingewikkeld

Wieke: een beetje complex inderdaad.

Wieke: Ehm, allereerst wil ik je vragen hoe je het recruitmentproces hebt ervaren, maar hoelang werk je hier al?

Sam: nu al net al meer als een jaar, februari 2018 ben ik begonnen

Wieke: oke en hoe ben je hier terechtgekomen, hoe vond je dat recruitmentproces?

Sam: ik, wat ik eerst gedaan heb, ik ben naar ehm Michael Page gegaan.

Wieke: Ja?

Sam: Dat is ook een recruitmentpartij

Wieke: Ja die ken ik wel!

Sam: ja voila, via hen eigenlijk ehm. Ik heb wel eerst zelf ehm vacatures gezocht. Ik heb bijvoorbeeld bij Nike zelf gesolliciteerd, puur via een, hun site.

Wieke: via hun eigen careersite?

Sam: ja hun eigen site ehh en daar ben ik ook heel ver geraakt in het recruitmentproces, maar om eigenlijk aan meer sollicitaties te geraken ben ik naar Michael Page gegaan, want zij kunnen u op heel korte termijn heel snel aan veel sollicitaties eigenlijk helpen.

Wieke: Ja, maar dat was bij Nike zei je?

Sam: ja bij Nike zelf ja. Converse is een onderdeel van Nike.

Wieke: oh dat was mij nog niet duidelijk

Sam: ja, Converse is een onderdeel eigenlijk ja

Wieke: is dat hier meer een ding dat je functies via een bureau ehm zoekt; de functies?

Sam: ik ik heb ook een collega die heeft ook hetzelfde gedaan, dus ook via Michael Page. Ik denk dus dat dat wel, het wordt wel veel gebruikt ja! Je hebt dan nog bijvoorbeeld Randstad ehm en al die interimkantors. Ik denk dat dat wel veel gebruikt wordt ja, omdat het ergens ook wel heel makkelijk is dat zij voor u eigenlijk alle gesprekken regelen. Dat je niet zelf moet, het is een iets lagere drempel om. Maar ik heb eerst wel zelf geprobeerd, maar er zat veel tijd tussen de sollicitaties. Het ging allemaal een beetje traag.

Wieke: Maar ehm, toen je dan eenmaal via Michael Page hier terechtkwam, hoe vond je dat recruitmentproces gaan?

Sam: ehm

Wieke: Het eerste gesprek was met een leidinggevende denk ik? Hiring manager?

Sam: ehm, ja hoe moet je dat zeggen ehm. Een ehm senior accountmanager, in dat soort trant, de titel weet ik niet maar een senior persoon wel. Ehm eerste gesprek was over wat

zijn je ervaringen en al, wat je hebt gestudeerd, ehm welke regio ziet u u werken ehmm, wat voor functie wil je graag doen ehm

Wieke: maar dit was van Michael Page?

Sam: ja dat is dan michael page ja, ehm en dan gaan ze kijken wat stoorde u bij uw vorige job bijvoorbeeld. Waarom zijt ge of bent ge daar weggegaan? Dat soort vragen, het is een ehm onderzoekend gesprek van oke, wat is uw situatie en waar wilt ge naartoe. Dat proberen ze een beetje te achterhalen.

Wieke: ja

Sam: ja, en dan in samenspraak met met u geven ze u dan een paar sollicitaties, van kijk zie daar kan ik u aan een gesprek helpen of daar en dan regelen ze dat voor u, en dan zeggen ze oke die datum, dat uur en dan gaat u ernaartoe.

Wieke: ja ja, en toen je dan bij CEVA terecht kwam, hoe vond je dat proces gaan? Want dan ga je in gesprek met de Hiring Manager toch?

Sam: eerst ehm was het een gesprek met ehm was het Aurelie ofzo en dan moest ik eerst een test doen

Wieke: ja

Sam: een planningstest en ook een ehm logisch denken test een beetje en als je daar dan voor geslaagd was, kwam je op gesprek met echt de ehmm manager van de planning en de ehh operationsmanager, daar had je dan een gesprek mee.

Wieke: en hoe vond je dat, dat proces?

Sam: ehm ja duidelijk en wel allez goed denk ik. Echt een normaal proces denk ik. Het was, het was ehm duidelijk ook, geen allez. Het was...

Wieke: ja niet te lang duren of ehm?

Sam: nee ook niet, nee nee absoluut niet, ja ja.

Wieke: gewoon prima, oke, want een andere vraag zou ook nog zijn; vond je het lang duren voordat er gereageerd werd op je sollicitatie, maar dat is via het uitzendbureau gegaan, dus...

Sam: nee dat eigenlijk niet, dat viel echt heel goed mee, ja. Dat ging vrij vlot.

Wieke: oke, dat is goed om te horen.

Sam: ja

Wieke: Ehm. En hoe ben jij.....Wat was voor jou de doorslaggevende func ehm, factor om te solliciteren voor Nike?

Sam: ehm internationaal bedrijf vooral en ook ja ehm ik kwam van een vrij ja geen kleinschalig maar een familiebedrijf dus dat was qua structuur en bedrijfscultuur echt heel heel beperkt. Ik zocht echt wel naar een groter bedrijf met internationale uitstraling met ook meer doorgroeimogelijkheden, ja daar zocht ik eigenlijk echt naar.

Wieke: ja, want waar werkte je hiervoor?

Sam: bij een transportbedrijf in ehm Willebroek, distrikt noemt dat. Zij deden enkel transport binnen de Benelux, ehm maar het was echt een familiebedrijf. Er werkten wel 1000 mensen ehm voor dat bedrijf. Maar dat was, ik kon me niet vinden in hoe alles daar georganiseerd werd in ehm de bedrijfsstructuur, daar kon ik me echt niet..niet in vinden. En de leidinggevende daar was het ook niet ehm... Daar kon ik mij niet in vinden.

Wieke: nee?

Sam: daar kon ik mij niet vinden, dat was ehm...

Wieke: maar dat is hier wel wat meer, wat meer wat jou aanstaat?

Sam: ja hier is echt, hier is een fijne bedrijfscultuur, een veel strakkere organisatie ehm en het bedrijf zit over de hele wereld, dus dat biedt mogelijkheden he.

Wieke: ja, was je wel actief op zoek naar een baan?

Sam: ik ehm, toen ik voor mezelf had uitgemaakt van oke hier stopt het bij dit bedrijf, ik wil ergens anders, ben ik wel echt puur heel actief op zoek gegaan ja

Wieke: ja, ja

Sam: om zo rap mogelijk die stap te kunnen zetten van oke nu ben ik hier weg, op naar het volgende volgende bedrijf ja.

Wieke: ja, en ehm is hetgene wat er gezegd werd in de sollicitatieprocedure, dus hoe de functie zal zijn en hoe de procedure zal lopen, ook daadwerkelijk ehm gebeurt en uitgekomen?

Sam: dat kwam wel moet ik zeggen vrij goed overeen hier ja ja, ik moet wel zeggen dat de verwachtingen wel vrij goed bij elkaar liggen, ja ja.

Wieke: ja oke, maar mis je niet nog iets ehm wat je graag nog had willen zien of wat je gehoopt dat er zou zijn? of je bent gewoon een hele tevreden werknemer! haha

Sam: ja V het is nu ook een jaar is misschien nog vrij kort, ja ik weet niet, een jaar, ehm ik moet wel zeggen dat ik al heel veel opportuniteiten gehad heb en al heel veel nieuwe dingen heb kunnen leren. Momenteel nog niet ergens ehm negatieve ervaringen heb gehad, op dit moment dan he.

Wieke: dat is alleen maar fijn en positief!

Sam: ja ja vind ik wel ja!

Wieke: ja, ehm en als je het dan hebt over doorgroeien he, dat biedt CEVA wel heel erg. Ehm wordt er dan ook goed geluisterd naar jouw wensen en behoeften en wat je graag zou willen doen?

Sam: absoluut, wat ik hier ook goed vind ten opzichte van mijn vorige baan, ehm is de de eh opvolging in evaluatie eigenlijk van de werknemers. Ehm ik heb hier bijvoorbeeld al 3 of 4 gesprekken gehad dit jaar, terwijl bij mijn vorige werkgever als ik geluk had had ik 1 gesprek per jaar.

Wieke: zijn die gesprekken puur op doorgroeien gericht?

Sam: puur op evaluatie en echt een gesprek met de manager van hoe zie je jezelf in het bedrijf, wat zou je nog graag willen doen, feedback op hoe je bezig bent. Ja, dus dat is echt wel vind ik wel heel positief ja.

Wieke: ja, oke, ehm nouja je hebt verteld waar je hiervoor hebt gewerkt ehm hoe ben je bij hun destijds terechtgekomen?

Sam: bij mijn vorige job?

Wieke: ja?

Sam: via Randstad was dat

Wieke: dus ook weer via een bureau?

Sam: dat was ook ehm dus ik was afgestudeerd, dus bij een interimkantoor. Daar had ik eerst nog een opleiding gevolgd; ehm ook zo'n logistieke basisopleiding denk ik dat je het kunt noemen. Ehm en dan had ik ook gezegd van kijk ik wil graag in de logistieke sector werken, ehm als het kan in de haven van Antwerpen. Dat vond ik echt een toffe setting om te werken. En toen uiteindelijk ben ik bij mijn vorige werkgever terechtgekomen. Daar ook een sollicitatie gehad en ze waren direct heel tevreden over mij, dus ja dan heb ik die kans genomen.

Wieke: ja, maar jij zegt wel weer via een bureau; als recruiter zijnde van CEVA willen wij niet via een bureau, wij willen graag zelf werven, want dat kost ons minder geld. Wat zou jij ons nou adviseren om ehm bijvoorbeeld de vacature makkelijker te maken of ehm beter zichtbaar te maken op sites?

Sam: om het bij de mensen te krijgen bedoel je?

Wieke: ja zodat ze niet via een bureau op zoek gaan.

Sam: ehm, goh daar moet ik zo snel, ehm vooral google. Dat is dan niet een heel goede tool natuurlijk als je.... Mensen zoeken bijvoorbeeld jobs en dan gaan ze bijvoorbeeld zetten hun sector dat ze graag willen werken, jobs logistiek gaan ze dan intikken. Als je daar je vacature iets of wat op de eerste pagina kunt krijgen, gaan ze al.... want natuurlijk nu ehm de sites van al die interimkantoren zijn ook gewoon heel makkelijk voor u, omdat daar heel veel vacatures gegroepeerd zichtbaar kan maken en dat het bovenaan staat bijvoorbeeld, dan bereik je al veel mensen. De sites van de interimkantoren zijn ook gewoon heel makkelijk, omdat het veel vacatures groepeerd op soort en sector.

Wieke: ja en ze maken veel reclame.

Sam: het is een makkelijke tool dat die kantoren geven natuurlijk, ehm want ik denk dat er weinig mensen zijn die eerst gaan zoeken per firma. Bijvoorbeeld he, als we bij Nike kijken hun site, wat voor job we kijken, dan werkt dat niet zo snel. Ze hebben geen idee van wat

voor een bedrijf dat ze willen gaan werken, dus gaan ze eerste algemener zoeken denk ik, in plaats van specifiek van ah ik ga eens kijken; dat bedrijf, welke vacatures zijn daar. Dan gaan ze heel veel sneller terechtkomen bij die sites van die interimkantoren, omdat het daar veel algemener en breder is.

Wieke: kost dat jullie eigenlijk geld?

Sam: 0 euro, nee dat kost niks.

Wieke: oke, dus eigenlijk zouden wij onze zichtbaarheid meer bij de externe bureaus moeten krijgen? Als wij nou op elk bekend extern bureau een vacature plaatsen, al die mensen die via bureaus solliciteren, zien dan wel elke keer CEVA voorbij komen.

Sam: ja zeker! Als jij nou als Recruiter voor CEVA zou moeten kijken hoe je beter afgestudeerden en werkzoekenden kan bereiken, dan zou je inderdaad goh....ehm, ik ben nu ook even aan het denken...

Wieke: want in Nederland is dat gewoon niet echt een ding die bureaus, iedereen doet dat zelf.

Sam: goh oke, die cultuur heb je in België inderdaad echt niet, van zelf, das echt. In België zijn ze denk ik wat luier, die gaan gewoon, die stappen gewoon naar die interimkantors of naar recruitmentagencys.

Wieke: ja en misschien zijn ze ook wat ehm, ik zeg maar wat hoor, wat minder ehm durven ze iets minder?

Sam: dat kan ook ja heel goed zijn!

Wieke: dat ze meer vastigheid willen, ik zit hier op mijn plek, ik hoef niet benaderd te worden.

Sam: ik denk dat er veel mensen zijn die dat toch in hun blijven zitten, ook al zijn ze niet tevreden. Maar gewoon niet de stap zetten om...

Wieke: niet durven zetten

Sam: ja, ja

Wieke: oke

Sam: ja

Wieke: ehm hoe beschrijf je de cultuur binnen CEVA?

Sam: de cultuur van, de bedrijfscultuur?

Wieke: ja

Sam: ehm

Wieke: en de werkcultuur bijvoorbeeld?

Sam: ja heel heel open ehm vrij duidelijke omkadering ook van wat de job inhoudt en wat ze van u verwachten. Ehm, bij mijn vorige job was dit allemaal vager.

Wieke: ja

Sam: Ook wel mensgericht van ook geïnteresseerd van voelt u hier goed en daar gaat ook veel aandacht naar vind ik hier

Wieke: ja, oke ehm en als je het dan over flexibiliteit hebt? Verwachten ze hier dat je flexibel werkt of ehm dat je flexibel inzetbaar bent?

Sam: dat is wel de verwachting inderdaad! Maar ik vind het hier heel makkelijk ook om bijvoorbeeld verlof te regelen of iets van shiften wisselen, dat is eigenlijk, nog geen klachten over gehad.

Wieke: dat gaat dus allemaal prima

Sam: ja!

Wieke: want jij werkt dus ook in shiften

Sam: ja, we volgen de shiften van het warehouse. Ehm dus van 6 tot 2 en van 2 tot 10 en dat wisselt dan elke week.

Wieke: elke week, dus een hele week lang werk je dan van 6 tot 2 of van 2 tot 10?

Sam: ja, en dan de andere week switcht dat

Wieke: ah oke! Dat scheelt wel.

Sam: ja, dat vind ik wel aangenaam! Dan heb je nog een voormiddag of een namiddag om dingetjes te regelen, dat is heel ja wel handig.

Wieke: ja dat geloof ik, want als je elke dag zou wisselen dan ehm, dan gaat je ritme er wel aan.

Sam: ja dat zou ik ehm niet leuk vinden, maar week om week vind ik heel aangenaam werken ja ja.

Wieke: dat is prima voor jou?

Sam: ja ja

Wieke: Ehm CEVA heeft natuurlijk een paar waarden, daar staan ze al een beetje. Ehm vind je het belangrijk dat ehm die waarden overeenkomen met jouw eigen waarden, jouw persoonlijke waarden wat jij wil in een functie of organisatie?

Sam: ik.. pfoeh, ehm.. dat speelt nu misschien niet echt een hele grote rol, maar ik vind wel pfoeh allez, het is wel een factor geweest om te kiezen hier voor CEVA, maar als je nu zou zeggen de grootste factor, dan zeg ik nee dat niet.

Wieke: wat was dan de grootste factor voor je?

Sam: ehm de.. goh..internationaal bedrijf en de doorgroeimogelijkheden, dat is bij mij persoonlijk de grootste motivatie ja.

Wieke: ehm nou als we het dan hebben over hoe tevreden jij bent in je werk en wat heeft dan de cultuur daar voor invloed op?

Sam: ik zou zeggen de grootste factor is collega's op tevredenheid, ah ja natuurlijk ook job inhoud, maar collega's ook denk ik en dan heb je nog bedrijfscultuur denk ik en hoe dat bedrijf omgaat met u als werknemer en hoe dat ze feedback naar u geven, dat is dan ook nog een spelende factor ja. Ik zou zeggen die drie dat zijn wel de belangrijkste factoren ja.

Wieke: ja, want je zegt collega's is de grootste factor, bedoel je dan de relaties met collega's hoe je met elkaar omgaat?

Sam: ja hoe je echt met elkaar omgaat, want dat is... Je moet er dagelijks mee werken dus als je collega's hebt waar je niet, die je niet, ja goh....waar je niet mee kan communiceren of moeilijk mee kan samenwerken dan heeft een heel negatieve impact denk ik op je dagelijkse werk, want je bent er dagelijks mee bezig, dus als dat niet goed loopt dan dan ehm.. voor mij toch ben ik rap ongelukkiger worden in ehm in mijn werk.

Wieke: ja ja, maar is dit, heeft dit voor jou ook te maken met laagdrempeligheid? Bijvoorbeeld, de hiërarchie binnen CEVA is niet zo heel groot.

Sam: nee voila

Wieke: alles is...open deuren, mensen stappen gewoon binnen en ehm..

Sam: ja dat vind ik ook, echt gewoon puur het samenwerken en iets vragen aan een collega of dat zij...weet je, of dat zij gewoon de mensen graag willen helpen of u willen helpen als je met een vraag zit ehm, dat is wel belangrijk denk ik ja. Als je elke keer gezeur krijgt als je iets komt vragen of als je iets moet doen.

Wieke: maar goed, dat weet je niet voordat je een functie.....

Sam: ahnee dat weet je niet op voorhand nee, dus ehm dat is altijd afwachten natuurlijk

Wieke: als dat een belangrijke factor voor jou is, hoe hoe kies jij dan voor een vacature?

Sam: dat..dat is niet een bepalende factor als ik solliciteer, maar wel als ik er eenmaal werk. Dan is dat ja ja...Als dat dan tegenslaat ga ik rapper de stap zetten van oke dit is ook niet echt leuk om te werken.

Wieke: maar als een organisatie op voorhand hier reclame overmaakt en laat zien dat de medewerkers erg collegiaal zijn?

Sam: dan kan het wel ehm...

Wieke: Je weet natuurlijk niet of ehm ehm het daadwerkelijk ook zo is, maar dan kun je wel beter kiezen.

Sam: ja dat is denk ik wel ehm pluspunt denk ik, absoluut!

Wieke: ja, en dan je relatie met je leidinggevende, want je zegt met collega's wil je wel dat het goed loopt, maar...

Sam: ook heel open eigenlijk ehm, dan komt ook, zeker in die evaluatiegesprekken dat is heel open en goh ehm. Die man, dat is nu een man in dit geval, straalt heel veel ervaring uit en hij heeft de juiste People skills en gaat op de juiste manier om met ons en hoe dat wij

onze job moeten invullen. De manier waarop hij iets gedaan wilt hebben is heel open en dat vind ik heel correct eigenlijk heel correcte behandeling, ja.

Wieke: ja, maar ook dat heeft denk ik invloed op de tevredenheid in jouw functie toch?

Sam: absoluut! Want in mijn vorige job, de baas daar ging helemaal niet correct om met de mensen en ja ehm een bezig figuur en ja ging helemaal niet correct om met de mensen. Zijn People skills waren niet zoals het zou moeten zijn. Dat was dan ook een reden voor mij om daar weg te gaan, ja ja.

Wieke: ja, oke ehm.....hoe beschrijf jij de identiteit van de organisatie?

Sam: Goh identiteit... ehm...

Wieke: of waar vind jij dat CEVA voor staat? Je hebt natuurlijk identiteit en imago, imago is hoe de buitenwereld ons ziet en identiteit is hoe de medewerkers tegen CEVA aankijken. Tot nu toe ben je alleen nog maar positief geweest.

Sam: Ja ja, ehm...werknemers, de mensen zijn heel belangrijk, ehm streeft naar steeds constante verbetering, ehm en natuurlijk ook klanten staan natuurlijk centraal he, winst maken voor klanten en voor het bedrijf zelf. Dat is wat de drie hoofdpijlers zijn van de identiteit van het bedrijf.

Wieke: ehm oke, en als je dan kijkt naar ehm 'waar staan ze voor', vind je dan ook deze drie onderwerpen?

Sam: ik denk dat wel ja, ook die CEVA Flow daar ja, dat klopt ook echt wel denk ik wat ze daar hebben (wijst naar bord met de pijlers van de CEVA Flow)

Wieke: oke ehm..wat is dan de mooiste boodschap die CEVA kan overbrengen aan kandidaten?

Sam: zoals dat Bart Beeks denk ik formuleerde ehm: je komt hier niet voor een job, maar hier kom je voor een carrière. Dat is zo. Ik denk dat dat wel mooi verkoop ehm argument is. Het is hier niet zo maar een job maar er zit meer achter.

Wieke: dan refereer je wel weer naar de doorgroeimogelijkheden

Sam: voila ook, ja ja!

Wieke: oke en ehm...eh...heeft CEVA jou ooit zelf benaderd?

Sam: nee nee dat niet nee, dus alleen via Michael Page is alles gegaan dus nee

Wieke: maar hoe denk jij dat CEVA meer mensen kan bereiken en benaderen?

Sam: zelf benaderen ehm.... misschien op de een of andere manier kunnen samenwerken met hogescholen ofzo of universiteiten? Ik denk eerder hogescholen want universiteiten geven niet direct logistieke opleidingen, dus meer hogescholen die echt logistieke opleidingen geven. Als je daar misschien met ehm een beetje bij kan houden wie er allemaal ingeschreven is en wie er allemaal afgestudeerd is, kan je ze zo makkelijk contacteren natuurlijk. Richting logistiek ah ja ik weet niet hoe ze het noemen die richtingen, wie zitten er nu in het laatste jaar, wie gaan er afstuderen. Je kan ze maar contacteren he, en kijken van ehh ge ziet deze, ben je er in geïnteresseerd? Ik denk dat dat een heel nuttig ehm pad is om mensen te bereiken, via scholen ja.

Wieke: en dan kun je ze natuurlijk ook door laten groeien en trainingen laten volgen

Sam: of traineeship geven

Wieke: ja ja

Sam: ja

Wieke: ehm, kijk in Nederland is LinkedIn een heel groot netwerk

Sam: Ja, blijkbaar meer dan in België, ja in België ook wel, maar ik denk meer in Nederland

Wieke: ja, maar maken ze hier bijvoorbeeld nog gebruik van vacaturekranten of ehm?

Sam: ja! Wel!

Wieke: hoe denk jij dat mensen zoeken naar een baan?

Sam: ik heb bijvoorbeeld ook eens een sollicitatie via ehm de kranten gevonden, dus ook...een advertentie in de krant en dan ook gewoon op gereageerd. Dus dat is ook zeker nog een medium, dat wordt ook nog gebruikt.

Wieke: ja, en een eigen website van een organisatie, een carrièresite? Want in Nederland is het namelijk zo dat 50% van alle openstaande vacatures via de eigen careersite van CEVA worden ingevuld, dus de helft wordt gewoon via de site ingevuld.

Sam: ja dat heb je zeker ook nodig, dat is zeker nog....

Wieke: maar in België is dat 15%!

Sam: dat is hier veel minder denk ik.

Wieke: maar jij denkt dat dat ligt aan die bureaus dan toch?

Sam: dat wordt hier meer gebruikt dan in Nederland ja. Dat kan dan ehm een reden zijn dat dat zoveel lager is, ja.

Wieke: ja, maar een andere manier van oriënteren naast vacaturekranten en sites en bureaus?

Sam: die scholen? Maar dat is dan natuurlijk alleen maar voor de categorie net afgestudeerd. Dat is een hele beperkte doelgroep.

Wieke: ja, voor de ervaren functies is dan ehm...

Sam: daar moet je dan goh ehm...ja LinkedIn is dan natuurlijk voor de ehm ervaren mensen een goede tool.

Wieke: want als je nu, stel je zou nu op zoek gaan naar een baan, zou je dan weer naar een uitzendbureau gaan?

Sam: nee dat denk ik niet

Wieke: nee? Waarom niet? Hoe zou je dan nu gaan oriënteren? Hoe zou je jezelf openstellen op de arbeidsmarkt?

Sam: nu denk ik meer op LinkedIn, ja.

Wieke: ja?

Sam: Dat had ik voorheen niet, maar dat is ook een handige tool. Daar zie je ook gewoon voorbijkomen en ehm ja. Ik denk dat dat wel ja...

Wieke: ja, dus eigenlijk kan je zeggen dat LinkedIn nu een beetje in opkomst is?

Sam: LinkedIn of echt puur de carrièresite van een bedrijf.

Wieke: ja

Sam: het zou een van die twee zijn. Daar ben ik allez vrij zeker van dat ik het nu zo..ik ga niet meer naar een bureau denk ik.

Wieke: Nee?

Sam: Nee

Wieke: waarom niet?

Sam: dat zou ik dan pas weer doen als ik na een x aantal tijd niet, allez, niet ben aangenomen of sollicitaties niet lukken. Dan pas zou ik daar naar....

Wieke: maar het is wel lekker makkelijk toch?

Sam: het is makkelijk absoluut, absoluut!

Wieke: waarom zou je dan niet meteen daarheen gaan?

Sam: ik denk dat ehm als je zelf solliciteert, je altijd een klein stapje voor hebt. Als je uit je eigen solliciteert ergens, dat je dan altijd iets...ja. En als je via, via ehm maar allez, dat is mijn gedachten natuurlijk.

Wieke: ja, ehm oke. Ehm dan is het laatste onderwerp de pullfactoren. Pullfactoren zijn dus factoren waardoor jij je aangetrokken voelt tot een functie of organisatie.

Sam: ah ja oke ja

Wieke: ehm, want wat trekt jou aan aan een organisatie? Je hebt al gezegd doorgroeimogelijkheden, internationaal bedrijf ehm, maar zijn er nog andere factoren misschien?

Sam: ehm.. natuurlijk voor veel mensen is ook ligging. Ik denk dat ze als eerste doen binnen die straal wil ik werken. Ik denk dat dat al voor veel mensen ook al uit gemakzucht, ah ja gemakzucht, voor hun dagelijks leven, dat ze daar al hun keuze op baseren. Puur op ligging.

Wieke: ja, want denk jij dat mensen in België hun woon-werkafstand wel belangrijk vinden?

Sam: ik denk dat wel, want zeker nu met files enzo. Ik denk dat heel veel mensen nu echt bij de deur willen werken ja. Dat heeft bij mij nog geen...ehm factor geweest, dus ik heb nooit

gekeken naar hoe dicht ligt dat bedrijf bij mij. Dat speelde voor mij niet echt een rol, maar veel mensen die al kinderen hebben of ik zeg maar iets, die gaan echt kijken op ligging.

Wieke: maar je hebt geen salaris genoemd nog?

Sam: salaris ja omdat je goh..ehm

Wieke: of afwisselend werk?

Sam: dat ook ja

Wieke: ja ik zeg maar wat he!

Sam: salarisdingen dat ga je sowieso, sowieso eigenlijk meepakken in uw onderhandeling.

Wieke: ja

Sam: dat is zoiets vanzelfsprekend eigenlijk denk ik, ja goh. En afwisselend werk, ja ehm dat is goh...dat moet gewoon zo goed mogelijk weerspiegeld worden in die, in de vacature zelf he, in de functieomschrijving, allez. Als dat gewoon duidelijk is daar kunnen mensen het dan op baseren he als ze solliciteren dus..dat dat daaruit blijkt en ja voila.

Wieke: ja, en sfeer heb je gezegd, contact met collega's dat hoort er allemaal bij.

Sam: ja, maar dat is natuurlijk iets wat je pas weet...

Wieke: ja, maar je kan het wel promoten in de vacature

Sam: absoluut, ja ja ja

Wieke: ehm wat ehm, vind je imago van een organisatie belangrijk voordat je voor een organisatie kiest? Want dat is voor veel mensen wel een valkuil.

Sam: ah ja goh

Wieke: want Philips, ik weet niet of Philips hier heel bekend is? Ken je die?

Sam: ja Philips ja!

Wieke: ja, dat dat spreekt mensen aan! Of ASML, VDL, die grote bedrijven.

Sam: ahh okee ja goh

Wieke: oeh als ik daar mag werken, nou...

Sam: dat speelt deels een rol, maar ik zou ook even goed voor een klein bedrijf willen werken, als die allez die functieomschrijving. Als me dat interesseert dan why not? Ja, maar natuurlijk inderdaad het speelt wel eens een rol van je gaat eerst kijken naar de bedrijven met met meer uitstraling. Ik denk dat dat wel waar is, ja. Ja, groter en imago ja, daar ga je eerst naar kijken denk ik, ja dat wel.

Wieke: ehm, het is een beetje een nare vraag hoor, maar welke zaken zouden jou ertoe aanzetten om weg te gaan bij CEVA?

Sam: ehm..

Wieke: ja ik denk dat dat het tegenovergestelde van alles is wat je net gezegd hebt.

Sam: als toch blijkt dat de doorgroeimogelijkheden er niet zijn of komen gaat dat een grote rol spelen ehm of als je de kansen niet meer krijgt, dan gaat dat voor mij wel een rol spelen. Of als bijvoorbeeld blijkt dat de functie niet meer, me niet meer genoeg boeit of kan motiveren. Dat gaan de belangrijkste factoren zijn om weg te gaan, momenteel.

Wieke: maar dat hangt er weer ook vanaf met het doorgroeien en het blijven ontwikkelen.

Sam: ja, ja, denk dat dat de grootste factor daarin is.

Wieke: en als je merkt dat er veel verloop ontstaat bij je collega's, dan veel mensen weggaan?

Sam: dat was dat was ook heel hoog in mijn vorige job. Dat verloop dat was echt crazy hoog.

Wieke: ja, zou dat invloed hebben op jou ehm keuzes?

Sam: Ik denk dat ook wel, maar hier is dat nu heel beperkt, allez beperkter ehm dus ja dat kan wel een impact hebben. Altijd weer nieuwe mensen en ja dat kan wel impact hebben ja. Ja verloop, dat wel.

Wieke: ja, een andere vraag is welke zaken zouden ervoor zorgen dat je bij een organisatie zou blijven?

Sam: bijvoorbeeld zulke zaken hier he, ze hebben hier weleens een wafelbak georganiseerd ehm

Wieke: een wat?

Sam: zo wafels, wafelbak

Wieke: ohja! Ja.

Sam: zulke dingen organiseren van dat iedereen, iedereen krijgt hier een kerspakket bijvoorbeeld. Dat zijn dingen bij andere bedrijven krijg je dat bijvoorbeeld niet. Dus dat zijn allemaal extraatjes om toch de mensen een beetje te bedanken voor hun werk en ja dat zijn kleine dingen, maar die toch wel alle qua tevredenheid toch wel veel, veel kunnen doen. Ja ja.

Wieke: ja, ehm en wat moet de ideale functie of organisatie voor jou bieden?

Sam: ehm goh divers werk, ehm goh...

Wieke: ja? Dus wel afwisselend en ehm uitdagend?

Sam: opzich uitdagend vooral, het moet uitdagend zijn. Ehm....wat was de vraag ook alweer?

Wieke: wat moet de ideale functie of organisatie voor jou bieden? Goede werksfeer heb je al gezegd. Vind je bijvoorbeeld in een team werken belangrijk? Of zou je individueel net zo goed, net zo graag werken?

Sam: nee! Vind een team wel belangrijk, ja goede teamwork ja.

Wieke: ja en goede werkomstandigheden?

Sam: ja, ja dat wel. Ik vind een mooi bureau, een mooie setting. Ik vind dat ehh, doet wel veel aan...als ik mijn vorige werk, dan zat ik gewoon aan een druk bureautje ehm gewoon ook zo'n bank met computer erop. Dat is ja onrechtstreeks heeft dat wel ehm impact op hoeveel stress dat je hebt, dat is wel...

Wieke: maar ben je nu echt in het warehouse aan het werk?

Sam: nee ik zit hierboven! Ja ja.

Wieke: aah hierboven, oke. Ehm, ja ik heb hier nog wat pullfactoren op een rijtje staan, dus dicht bij huis heb je al gezegd dat dat inderdaad belangrijk is, maar voor jou iets minder. Flexibele werktijden ehm ja je vindt die roosters wel heel fijn toch?

Sam: ja ja!

Wieke: goed salaris kwam er ook wel in voor, maar is iets minder belangrijk voor jou.

Sam: ja

Wieke: ehm de sfeer vond je belangrijk, teamwork ja, interessant werk en uitdagend werk en zelf je rooster kunnen bepalen. Nou dat kan je niet, maar je rooster vind je wel fijn genoeg.

Sam: ja in principe kan je wel vrij ehm, vrij makkelijk, ze zijn hier heel flexibel in ehm...

Wieke: maar als je een uurtje eerder weg wil ofzo?

Sam: ja voila! In werktijden zijn ze heel flexibel, ja echt wel. Dat is allemaal geen probleem. Of een uurtje vroeger komen en een uurtje vroeger stoppen, dat is allemaal, dat is geen probleem. Nee, daar zijn ze wel echt flexibel in ja.

Wieke: oke, nouja we zijn een heel eind gekomen eigenlijk! Heb jij zelf nog vragen of dingen die je zou moeten zeggen van: dit moet je nog doen of dit moet je...

Sam: ja nee dus wat is eigenlijk de de, de uiteindelijke opzet wat CEVA hiermee wil bereiken? Gewoon om sneller of beter kandidaten te kunnen vinden om voor CEVA eigenlijk.

Wieke: ja ja, want we hebben nu dat gemiddeld een vacature staat langer dan 60 open. Dat zijn dus twee volle maanden.

Sam: dus sneller vacatures....

Wieke: sneller mensen vinden, sollicitanten vinden, ja ja. En we kunnen ze gewoon niet vinden omdat heel veel mensen dus bij een bureau zitten. En we hebben niet genoeg geld, of budget, om naar een bureau te gaan. Dus eigenlijk willen we die mensen niet bij een bureau krijgen, maar zelf werven en zoeken en vinden, maar ja dat betekent wel dat je uit moet blinken op de een of andere manier en dat je vindbaar moet zijn. En dan is het belangrijk hoe zij zich oriënteren op de arbeidsmarkt.

Sam: ik denk dat dat hier ja, vrij beperkt denk ik de mensen die via de site gaan zoeken of reageren op iets uit de krant. Ik denk dat dat hier echt veel meer via de bureaus gaat.

Wieke: nouja, misschien moeten we daar dan maar onze wervingsstrategie op aanpassen.

Sam: toch zeker dan dan bij de starters denk ik ehm misschien is dat bij meer ervaren categorieën die ja die pas als ze een aanbieding krijgen van iemand ofzo gaan ze of willen ze die stap gaan zetten of... ehm

Wieke: wat zeg je nou; dat bij mensen die iets meer ervaren zijn dat ze...

Sam: ja die al langer bijvoorbeeld ergens werken en niet meer tevreden zijn die gaan misschien pas die stap durven of willen zetten, als ze bijvoorbeeld van een bedrijf zelf een ehm voorstel krijgen van zeg, wil jij niet voor ons...dat ze dan pas gaan beginnen kijken van oke wil ik wel van werk veranderen en ja

Wieke: ja en de jonge mensen gaan eerder...

Sam: die gaan dan via die kantoren vooral

Wieke: ja

Sam: ja, of via stages van school natuurlijk, ik denk dat de meeste zo vertrokken zijn.

Wieke: oke, nou ik ben benieuwd wat er uit gaat komen, uit het onderzoek!

Sam: jaa goh! Om de vacature ah ja, meer zichtbaar te maken ja dat is echt niet makkelijk denk ik ehm, via welke media dat moet gaan, ehm...

Wieke: want Facebook is dat een dingetje?

Sam: iedereen heeft natuurlijk Facebook

Wieke: voor vacatures ook?

Sam: maar voor vacatures is dat denk ik niet....

Wieke: en google jobs heb je

Sam: Google jobs ja, Google zou wel kunnen. Dat is denk ik het eerste wat mensen doen he, gewoon thuis Google jobs logistiek of een andere sector. Zo zoeken mensen denk ik gewoon een job, dus als je met Google iets zou kunnen doen dat dat echt wel de moeite is denk ik ja ja ja. Want het is een feit, ze doen dat al via Google en wat komt er dan als eerste op, die bureaus. Die werken volgens mij ook allemaal met, hun site komt gewoon als eerste erop van hup Randstad zoveel jobs, logistieke sector, oke hup klik. Ik denk dat dat, ja dat is daarmee ook ja.

Wieke: ja ja, en als je kijkt naar intrinsiek en extrinsiek gemotiveerd; intrinsiek is echt mensen die dus echt voor de functie en echt het bedrijf in hun hart hebben en extrinsiek is meer ehm...

Sam: ik denk inderdaad dat hoe ervaren de mensen, dan gaat dat meer intrinsieke motivatie worden en zij gaan dan al rapper gericht zoeken, omdat ze weten van hun eigen ook oke zo'n soort functie wil ik en bij zo'n soort bedrijf wil ik werken. Een starter weet nog niet oke ik wil voor zo'n of zo'n soort, die weten dat veel minder. En die zoeken dan ook veel breder.

Wieke: ja, ja dus daar kunnen we ook op inspelen.

Sam: ja ja als je jobs voor meer ervaren, als je die zoekt dan gaat dat echt ehm meer via ehm LinkedIn denk ik. Gespecialiseerdere medium moet je op focussen denk ik.

Wieke: ja, oke nee helemaal goed! Super! Als je nog dingen hebt die in je opkomen dan kan je me natuurlijk altijd mailen of bellen, maar voor nu bedankt voor je tijd!

Sam: is goed, graag gedaan!

Tabel 1 Onderwerpen transcriptie

Kleur	Onderwerp
	Arbeidsmarktoriëntatie / bereikbaarheid
	Recruitmentproces
	Pullfactoren
	Passief, latent, actief werkzoekend
	Doorgroei en ontwikkeling
	Identiteit CEVA

Tabel 2 Coderen

Kleur	Onderwerp
Arbeidsmarkt-oriëntatie / bereikbaarheid	➤ In de zoektocht naar een baan is de geïnterviewde naar Michael Page gegaan, maar de geïnterviewde heeft eerst zelf vacatures gezocht, via de careersites; ➤ Externe bureaus helpen snel aan veel sollicitaties; ➤ Bureaus en interimkantoren worden veel gebruikt, omdat zij alle gesprekken regelen;

	➤ De bureaus hebben een lagere drempel; ➤ Zelf solliciteren gaat traag; ➤ Via een interimkantoor (Randstad) is de geïnterviewde bij de vorige job terechtgekomen; ➤ Volgens de geïnterviewde kan je de meeste mensen bereiken via Google; ➤ Sites van interimkantoren zijn makkelijk, omdat het vacatures groepeerd op soort en sector; ➤ Veel mensen hebben geen idee bij wat voor bedrijf ze willen werken, dus zoeken ze algemener, waardoor ze sneller bij interimkantoren terechtkomen; ➤ Interimkantoren en andere bureaus zijn gratis voor kandidaten; ➤ CEVA Logistics moet zichtbaar worden op externe bureaus, zodat de bekendheid groter wordt; ➤ Kandidaten in België zijn luier en vinden het makkelijker om af te stappen op interimkantoren en recruitmentagencys; ➤ Kandidaten in België durven minder risico te lopen en willen meer vastigheid; ➤ CEVA Logistics kan meer mensen bereiken door samen te werken met Hogescholen en Universiteiten; ➤ Adverteren in kranten is zeker nog een wervingsmiddel; ➤ Scholen zijn een goed wervingsmiddel voor onervaren functies; ➤ LinkedIn is een goede tool voor ervaren mensen; ➤ De geïnterviewde zou zelf via LinkedIn of via de carrièresite van een bedrijf op zoek gaan naar een baan, maar na een x aantal tijd zonder resultaat, wordt er een bureau ingeschakeld; ➤ Zelf solliciteren geeft je een stapje voor op kandidaten die geworven zijn via een bureau; ➤ Hoe meer ervaren de mensen, hoe meer intrinsiek gemotiveerd ze zijn. Zij gaan door hun ervaring al gericht zoeken; ➤ Starters zijn meer extrinsiek gemotiveerd en kunnen binnengehaald worden door bijvoorbeeld een hoog salaris.
Recruitment-proces	➤ Sinds februari 2018 is de geïnterviewde in dienst; ➤ Het eerste gesprek was met accountmanager van Michael Page; ➤ De ervaringen, studie en regio kwamen aan bod bij dit gesprek; ➤ Het is een onderzoekend gesprek, waarbij je situatie en doelen achterhaald worden; ➤ Na de test was het gesprek met een operations- en planningmanager; ➤ Het was een normaal proces waarbij alles duidelijk was; ➤ Wat er verteld werd in de sollicitatieprocedure over de functie is vrij goed overeengekomen met de werkelijkheid. De verwachtingen liggen vrij goed bij elkaar; ➤ Er werd tijdens het sollicitatieproces een vrij duidelijke omkadering gegeven van de functie wat er van de sollicitant verwacht wordt.
Push- en pullfactoren	➤ Internationaal aspect, doorgroeimogelijkheden, fijne bedrijfscultuur en strakke organisatie zijn de pullfactoren voor de geïnterviewde; ➤ Familiebedrijf, beperkte structuur en bedrijfscultuur zijn pushfactoren voor de geïnterviewde; ➤ CEVA is een flexibele organisatie, maar deze flexibiliteit wordt ook terug verwacht; ➤ De geïnterviewde werkt in shiften; van 6 tot 2 of van 2 tot 10 en dat wisselt elke week; ➤ Het is voor de geïnterviewde niet belangrijk dat de waarden van de organisatie overeenkomen met de eigen waarden, maar het is wel een factor geweest om te kiezen voor CEVA; ➤ Het contact met collega's en job inhoud hebben de grootste invloed op de tevredenheid van de geïnterviewde; ➤ De bedrijfscultuur, hoe het bedrijf met je als werknemer omgaat en hoe dat er feedback gegeven wordt spelen een grote rol in de tevredenheid van de geïnterviewde; ➤ Wanneer de samenwerking met collega's moeilijk verloopt, dan heeft dat een negatieve impact op het dagelijkse werk. De geïnterviewde wordt dan sneller ongelukkig; ➤ Er heerst een open sfeer binnen CEVA Logistics. Ook de relatie met de leidinggevenden zijn open. De desbetreffende leidinggevende straalt ervaring uit, heeft de juiste People skills en gaat goed om met medewerkers. Dit wordt gezien als een belangrijke pullfactor; ➤ Een bazige leidinggevende is een pushfactor voor de geïnterviewde; ➤ De ligging van de organisatie is een pullfactor. De geïnterviewde is van mening dat mensen daar hun keuze op baseren, uit gemakzucht en voor hun dagelijkse leven. Met de files, willen mensen graag dichtbij de deur werken. Vooral mensen met kinderen; ➤ Afwisselend werk is een pullfactor. Dit moet zo goed mogelijk weerspiegeld worden in de vacature en de functieomschrijving; ➤ Salaris wordt sowieso al meegenomen in de onderhandelingen, maar dan is een van de belangrijkste pullfactoren volgens de geïnterviewde;

	➤ Een interessante functieomschrijving is een belangrijkere pullfactor dan de grote of bekendheid van de organisatie. Men gaat wel eerst kijken naar bedrijven met meer uitstraling; ➤ Als de doorgroeimogelijkheden tegenvallen, een hoog verloop, kansen niet meer aangeboden worden, wordt de geïnterviewde getriggerd om de organisatie te verlaten; ➤ Het organiseren van bijvoorbeeld een wafelbak of kerstpakketten, zijn extra's om mensen te bedanken voor hun inzet en werk. Zij kunnen veel invloed hebben op de tevredenheid; ➤ De ideale functie moet voor de geïnterviewde uitdaging bieden en werk in teamverband; ➤ Goede werkomstandigheden (fijn bureau) hebben invloed op het stresslevel en tevredenheid.
Passief, latent en actief werkzoekend	➤ Bij het definitieve besef dat de geïnterviewde zijn vorige werkgever wilde verlaten, was hij actief op zoek gegaan naar een nieuwe job, zodat hij zo snel mogelijk de stap kan zetten naar een nieuw bedrijf.
Doorgroei en ontwikkeling	➤ In een jaar heeft de geïnterviewde al veel opportuniteiten gekregen en heeft hij veel nieuwe dingen mogen leren; ➤ Er wordt bij CEVA Logistics België goed geluisterd naar de wensen en behoeften van medewerkers met betrekking tot doorgroeien; ➤ De opvolging in evaluatie wordt goed uitgevoerd, met drie tot vier gesprekken per jaar. ➤ In deze gesprekken wordt er besproken hoe de medewerker zichzelf ziet in het bedrijf, wat hij/zij graag zou willen doen en feedback op het huidige functioneren; ➤ CEVA Logistics België is mensgericht en geïnteresseerd in hoe ik de medewerker zich voelt.
Identiteit CEVA	➤ De mensen/medewerkers zijn heel belangrijk voor CEVA Logistics België; ➤ CEVA Logistics streeft naar steeds constante verbetering; ➤ De klanten staan centraal bij CEVA Logistics; ze willen winst maken voor klanten en voor het bedrijf zelf; ➤ De CEVA Flow geeft een representatief beeld van de identiteit van de organisatie; ➤ Bart Beeks (VP CEVA Benelux) formuleerde het volgende: "je komt hier niet voor een job, maar voor een carrière". Je krijgt hier niet zomaar een job, maar er zit meer achter.

Bijlage 3 Invitatiemail enquête

Onderstaand is de mail te lezen die gestuurd is naar alle managers van CEVA Logistics België, met als doel hen te motiveren en te inspireren om de medewerkers in hun eigen team aan te sporen de enquête zo snel mogelijk in te vullen.

Dear Colleagues,

My name is Wieke and in February I started my graduate internship at CEVA Benelux, at the Recruitment department. The next two months I will research and develop the recruitment system of CEVA Belgium. A part of the research is a survey that is intended for all whitecolor employees of CEVA Belgium. This survey provides us an overview of the resources and channels that employees consult when they are looking for a job. Besides that, we'd like to know which factors, like development opportunities, team ambience, salary, etc. are important for candidates/people in their decision to apply for a job.

I would like to send an online survey to the employees, but I need a large number of respondents to make the research reliable. That's why I would like to ask you if it's possible for you to encourage and motivate all of the whitecolor employees of CEVA Belgium to complete the survey as soon as possible.

*The survey will probably be sent on Tuesday.
If there are any questions, don't hesitate to ask them.*

Thank you very much for your cooperation!

Kind regards,

*Wieke Senden
Recruitment Graduate Trainee*

Figuur 8 Mail management

Onderstaand is de uitnodigingsmail te lezen die gestuurd is naar de medewerkers. Hierin is de link vermeld die de medewerkers direct doorstuurt naar de enquête. Deze mail is verstuurd in het Nederlands, Engels en Frans.

Beste Collega,

Mijn naam is Wieke Senden en sinds februari studeer ik af bij CEVA Logistics op de afdeling Recruitment, waarbij ik me de komende 2 maanden zal gaan verdiepen op het gebied van werving in België. Werving is het aantrekken van talent naar een organisatie, in dit geval CEVA Logistics België.

Om inzicht te krijgen in de huidige werving en om adviezen te kunnen geven, zou ik er graag achter willen komen welke factoren voor u meespelen en mee hebben gespeeld bij uw keuze voor CEVA Logistics. Daarnaast ben ik benieuwd hoe u zich heeft georiënteerd op de arbeidsmarkt in uw zoektocht naar een baan voordat u bij CEVA Logistics bent gestart.

*Om antwoord te krijgen op deze vragen, heb ik een enquête gemaakt. Het invullen van de enquête neemt ongeveer 5 a 10 minuten tijd in beslag. Het zou erg fijn als u deze enquête uiterlijk **10 april** voor me in zou willen vullen. De enquête is anoniem; er zal alleen op groepsniveau gerapporteerd worden en antwoorden zijn niet te herleiden naar individuele resultaten.*

*Klik op de link hieronder om de enquête te starten:
.....*

Alvast heel erg bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

*Wieke Senden
Recruitment Graduate Trainee*

Figuur 9 Uitnodigingsmail medewerkers

Bijlage 4 Topiclijst en vragenlijst

Tijdens het kwalitatieve en het kwantitatieve onderzoek zijn de medewerkers een aantal vragen gesteld aan de hand van de volgende topics:

- Algemene gegevens;
 - o Geslacht
 - o Leeftijd
 - o Functie
 - o Vestiging
 - o Dienstjaren
 - Instroom; hoe zijn de medewerkers bij CEVA Logistics terechtgekomen en wat vonden ze van het recruitmentproces.
 - Doorgroei; in hoeverre wordt er actie ondernomen wanneer een medewerker aangeeft door te willen groeien en hoe vaak zijn de medewerkers doorgestroomd naar een andere functie.
 - Cultuur en relaties; wat is de mening van de medewerkers over de cultuur in België en binnen CEVA Logistics en hoe belangrijk zijn de relaties met collega's voor de medewerkers.
 - Oriëntatie; op welke manier oriënteren de medewerkers zich op de arbeidsmarkt.
 - Pullfactoren; wat zijn belangrijk factoren voor de medewerkers om bij een organisatie te komen of blijven werken:
 - o Intrinsieke factoren
 - Inhoud werk
 - o Extrinsieke factoren
 - Inkomen
 - Zekerheid
 - o Doorgroeimogelijkheden
 - o Sociale factoren
 - Werksfeer
 - Autonomie
 - Erkenning
 - o Gemak factoren
 - Werktijden
 - Arbeidsomstandigheden
 - Voorzieningen op het werk
 - Referral recruitment; staan de medewerkers open om CEVA Logistics te helpen bij hun zoektocht naar nieuw personeel.
 - Adviezen; hebben de medewerkers nog adviezen met betrekking tot het onderzoek.
- (J. Van der Heijden, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019)

Op basis van de resultaten van de enquête kan er antwoord gegeven worden op onderstaande deelvragen:

1. Hoe oriënteren medewerkers van CEVA België zich op de Belgische arbeidsmarkt en hoe wordt de huidige wervingsstrategie nu ervaren door hen?
2. Wat zijn pullfactoren voor huidige CEVA België medewerkers om bij CEVA te komen en blijven werken?
3. Wat vertelt de literatuur over wervingsmethodieken in België?
4. Op welke manier richten Belgische concurrenten van CEVA Logistics België hun wervingsacties in?

Algemene Gegevens

Voor het onderzoek is het van belang om duidelijke resultaten uit te kunnen werken, waarbij er diverse onderwerpen met elkaar vergeleken kunnen worden. Hiervoor is het van belang om splitsingsvariabelen te gebruiken in de enquête, dit zijn geslacht, leeftijd, functie, vestiging en dienstjaren.

Geslacht

1. *Wat is uw geslacht?*
 - Man
 - Vrouw
 - Zeg ik liever niet

Onderbouwing: er is bewust gekozen voor optie drie, zodat mensen zich niet buitengesloten voelen en er niet gediscrimineerd kan worden.

Leeftijd

2. *Wat is uw leeftijd?*
 - 18-25 jaar
 - 25-30 jaar
 - 30-40 jaar
 - 40-50 jaar
 - 50-60 jaar
 - 60-70 jaar

Onderbouwing: er is gekozen voor deze leeftijden, omdat uit onderzoek is gebleken dat de jongste werknemer 18 jaar is en de oudste werknemer 66 jaar. Verder zijn alle leeftijden in dit onderzoek van belang, omdat er adviezen gegeven worden met betrekking tot een wervingsstrategie. Echter, deze strategie is gericht op alle functies van CEVA Logistics België.

Functie

3. *Binnen welke functiesoort valt uw functie?*
 - Operator
 - (Magazijnmedewerker, hef- en reachtruck chauffeur)
 - Operations Middle Management
 - (Assistent Supervisor, Supervisor)
 - Customer Care
 - ((Senior)Customerservice Employees, Administratie, Transportplanners, Office Supervisors, etc.)
 - Staff
 - (HR, Finance, IT, Marketing and Communications, Legal, Procurement)
 - Management
 - (Operations Managers, Contractmanagers, Site Managers, MT leden)
 - Logistieke Specialisten
 - (Afdeling Customs, Inventory Control, Project Management, Engineering)

Onderbouwing: uit onderzoek is gebleken dat deze functiesoorten alle mogelijke functies binnen CEVA Logistics België betreft. Echter, de operators zijn de bluecolor medewerkers en zij zijn oorspronkelijk niet meegenomen in dit onderzoek. Toch waren een aantal bluecolor medewerkers vast in dienst en behoorde daardoor wel tot de populatie van het onderzoek. Vandaar dat de optie 'operator' in het rijtje erbij staat.

Vestiging

4. *Op welke vestiging bent u werkzaam?*

- Courcelles I Rue de la Glacerie 122, 6180
- Courcelles II Rue du Luxembourg 5, 6180
- Grobbendonk Industrieweg 38F, 2280
- La Louviere Rue du Bois de la Hutte 5, 7110
- Willebroek Koningin Astridlaan 12, 2830
- Antwerpen "Atlantic House" Noorderlaan 147, B-2030 Freight Management
- Brussel diverse vestingen Freight Management

Onderbouwing: dit zijn alle vestigingen in België. Ook hierbij geldt dat alle vestigingen voor het onderzoek van belang zijn.

Dienstjaren

5. *Hoe lang bent u werkzaam bij CEVA België?*

- 0-3 maanden
- 3-6 maanden
- 6-12 maanden
- 1-3 jaar
- 3-5 jaar
- 5-10 jaar
- Langer dan 10 jaar

Onderbouwing: voor de dienstjaren is er een onderscheid gemaakt in de verschillende ranges. De reden hiervoor is dat de medewerkers die minder dan drie jaar in dienst zijn, nog goed weten hoe het indiensttredingsproces verlopen is. Van de respondenten die korter dan drie jaar in dienst zijn, kan er nu goed vergeleken worden of ze zeer kort in dienst zijn (0-3 maanden) of al iets langer (1-3 jaar). De respondenten die korter dan drie jaar in dienst zijn, beantwoorden vraag 6 en 7. De andere respondenten gaan direct verder naar vraag 8. De reden hiervoor is omdat er gedacht wordt dat de medewerkers die langer dan drie jaar in dienst zijn, minder goed weten hoe het recruitmentproces verlopen is en hoe zij destijds bij CEVA Logistics terecht zijn gekomen.

Instroom

Recruitmentproces

6. *In hoeverre vond u het recruitmentproces bij CEVA goed verlopen? (Voorbeelden: kwaliteit interviews, snelle reactie, contact met recruiter/manager, etc.)*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Niet zo goed

Zeer goed

Onderbouwing: bij deze vraag is er gekozen voor een likertschaal, zodat er duidelijke analyses gemaakt kunnen worden. Daarnaast is deze vraag gesteld, om te achterhalen wat de mening van de medewerkers is over het recruitmentproces. Bij veel ontevredenheid kunnen hier aanbevelingen voor gedaan worden.

Arbeidsmarktoriëntatie

7. *Hoe bent u destijds bij CEVA Logistics terechtgekomen?*

Via een bureau (uitzendbureau/werving- en selectiebureau)	Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Via een interimkantoor	Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Via de careersite van CEVA	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn cv op VDAB geplaatst	Literatuuronderzoek
Ik heb mijn cv op Jobbadd geplaatst	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn cv op Indeed geplaatst	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn cv op Le Forem geplaatst	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn cv op Actiris geplaatst	Literatuuronderzoek
Via vrienden/familie/kennissen	Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Via vacaturekranten	Kwalitatief onderzoek
Via vacaturesites	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
Via Google	Kwalitatief onderzoek
Via LinkedIn	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
Via Facebook	Kwalitatief onderzoek
Via jobbeurzen	Literatuuronderzoek
Via een medewerker van CEVA	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
CEVA heeft contact met mij gezocht	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
Anders, namelijk...	/

Onderbouwing: uit literatuur en kwalitatief onderzoek is gebleken dat dit de mogelijke middelen en kanalen zijn hoe de medewerkers bij CEVA Logistics terecht kunnen zijn gekomen. Als dit niet het geval is konden de medewerkers ervoor kiezen om een eigen antwoord te geven bij de laatste optie. Achter elk middel en kanaal staat waardoor de optie toegevoegd is aan de lijst.

Doorgroei

Persoonlijke ontwikkeling

8. *In hoeverre hebt u regie in uw eigen persoonlijke ontwikkeling (trainingen, promotie, doorgroeien)?*

1	2	3	4	5
Geen regie			Veel regie	

Onderbouwing: bij deze vraag is er gekozen voor een likertschaal, zodat er duidelijke analyses gemaakt kunnen worden. Daarnaast is deze vraag gesteld, om te achterhalen wat de mening van de medewerkers is over de doorgroeimogelijkheden. Uit literatuuronderzoek is namelijk gebleken dat doorgroeimogelijkheden voor veel medewerkers een belangrijke pullfactor is. Wanneer hier veel ontevredenheid over is, kan dit meegenomen worden in de analyses en aanbevelingen.

Interne doorstroom

9. *Hoe vaak bent u doorgestroomd naar een andere functie binnen CEVA?*

- ☐ 0 keer
- ☐ 1 keer
- ☐ 2 keer
- ☐ 3 keer
- ☐ 4 keer
- ☐ 5 keer

- o Meer dan 5 keer

Onderbouwing: als blijkt uit de vorige vraag dat er veel ontevredenheid heerst over de doorgroeimogelijkheden, maar wel veel medewerkers vaak zijn doorgestroomd naar een andere functie, dan zal er verder kwalitatief onderzoek gedaan moeten worden naar de reden achter de ontevredenheid. Deze ontevredenheid ligt dan namelijk niet aan het feit dat de mogelijkheden er niet zijn. Er moet dan een andere reden zijn voor de ontevredenheid.

Cultuur & Relaties

10. In hoeverre heeft cultuur en sfeer binnen een organisatie invloed op uw keuze om bij een organisatie te komen en blijven werken?

1	2	3	4	5
Weinig invloed				Veel invloed

11. In hoeverre hebben de relaties met collega's invloed op uw keuze om bij een organisatie te komen en blijven werken?

1	2	3	4	5
Weinig invloed				Veel invloed

12. In hoeverre heeft de professionele relatie met de leidinggevende invloed op uw keuze om bij een organisatie te komen en blijven werken?

1	2	3	4	5
Weinig invloed				Veel invloed

Onderbouwing: bij deze vragen is er gekozen voor een likertschaal, zodat er duidelijke analyses gemaakt kunnen worden. Daarnaast zijn de vragen gesteld, om te achterhalen of de medewerkers de cultuur van de organisatie en de relaties met collega's zien als pullfactoren. Uit literatuuronderzoek is namelijk gebleken dat cultuur en sfeer belangrijke pullfactoren zijn voor Belgische medewerkers.

Oriëntatie

Job mobiliteit

13. Was u actief, latent of passief werkzoekend voordat u bij CEVA kwam werken?

- o Actief werkzoekend (ik was actief op zoek naar een job)
- o Latent werkzoekend (ik was niet op zoek naar een andere job, maar stond wel open voor aanbiedingen)
- o Passief werkzoekend (ik was niet geïnteresseerd in andere jobaanbiedingen)

14. Wisselt u over het algemeen snel van baan? (meerdere antwoorden mogelijk)

- o Ja, maar alleen als ik niet genoeg doorgroeimogelijkheden krijg aangeboden
- o Ja, want het gaat nu goed met de economie
- o Ja, maar alleen als ik de interesse in mijn werk verlies
- o Ja, zeker wanneer ik niet genoeg erkenning meer krijg
- o Ja, maar alleen als ik een job aanbod krijg
- o Nee, want ik verlies daarmee mijn anciënniteit en zekerheid
- o Nee, ik zou niet dat risico durven lopen om van job te veranderen
- o Nee, ik wil het liefst zo lang mogelijk blijven werken waar ik nu werk
- o Nee, ik houd niet van verandering, als het goed is is het goed
- o Nee, ik wil loyaal blijven ten opzichte van mijn werkgever

Onderbouwing: uit de literatuur blijkt dat veel mensen op de Belgische arbeidsmarkt latent werkzoekend zijn. Als uit analyses blijkt dat er weinig latent werkzoekenden zijn binnen CEVA Logistics, dan betekent dat dat de organisatie veel potentiële medewerkers op de arbeidsmarkt misloopt. Daarnaast zijn de mogelijke antwoorden van vraag 14 gebaseerd op literatuurstudie en kwalitatieve interviews.

Middelen en Kanalen

15. Via welke middelen en kanalen zou u, wanneer nodig, op zoek gaan naar een job? Oftewel; hoe bent u dan zichtbaar op de arbeidsmarkt? (meerdere antwoorden mogelijk)

Via een bureau (uitzendbureau/werving- en selectiebureau)	Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Via een interimkantoor	Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Via de careersite van CEVA	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn CV op VDAB geplaatst	Literatuuronderzoek
Ik heb mijn CV op Jobadd geplaatst	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn CV op Indeed geplaatst	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn CV op Le Forem geplaatst	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn CV op Actiris geplaatst	Literatuuronderzoek
Via vrienden/familie/kennissen	Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Via vacaturekranten	Kwalitatief onderzoek
Via vacaturesites	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
Via Google	Kwalitatief onderzoek
Via LinkedIn	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
Via Facebook	Kwalitatief onderzoek
Via jobbeurzen	Literatuuronderzoek
Via een medewerker van CEVA	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
Ik wacht tot een bedrijf contact met mij opneemt	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
Anders, namelijk...	/

Onderbouwing: uit literatuur en kwalitatief onderzoek is gebleken dat dit de mogelijke middelen en kanalen zijn hoe de medewerkers zichzelf zichtbaar kunnen maken op de Belgische arbeidsmarkt. Als dit niet het geval is konden de medewerkers ervoor kiezen om een eigen antwoord te geven bij de laatste optie. Achter elk middel en kanaal staat waardoor de optie toegevoegd is aan de lijst.

Pullfactoren

Definitie: factoren die ervoor zorgen dat jij je aangetrokken voelt tot een job of organisatie

16. Wat moet de ideale functie voor u bieden, zodat u er zou komen of blijven werken?

17. Wat moet de ideale organisatie voor u bieden, zodat u er zou komen of blijven werken?

18. In hoeverre zijn onderstaande factoren belangrijk voor u in uw keuze om voor een organisatie te komen of blijven werken?

	Ze er onbelangrijk	Onbelangrijk	Belangrijk	Ze er belangrijk	
--	--------------------------	--------------	------------	------------------------	--

Doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Salaris					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Sfeer in het team					Kwalitatief onderzoek
Cultuur van de organisatie					Kwalitatief onderzoek
Relatie met collega's					Kwalitatief onderzoek
Bekendheid van de organisatie					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Grootte van de organisatie					Literatuuronderzoek
Zekerheid & stabiliteit in de functie					Literatuuronderzoek
Veiligheid					Literatuuronderzoek
Structuur in het werk					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Erkenning & aanzien					Literatuuronderzoek
Mate van verantwoordelijkheid					Kwalitatief onderzoek
Mate van samenwerking					Kwalitatief onderzoek
Flexibel werken (thuis- en telewerken)					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Woon-werkafstand					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Uitdaging in werk					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Platte organisatie met weinig hiërarchie					Literatuuronderzoek
Begrip en interesse van leidinggevende					Literatuuronderzoek
Goede begeleiding met feedback (coach)					Literatuuronderzoek
Afwisseling van werkzaamheden					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Doelgericht werk					Literatuuronderzoek
Werkplezier					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek

19. In hoeverre bent u tevreden over onderstaande factoren bij CEVA?

	Ze er on be lang rijk	On be lang rijk	Be lang rijk	Ze er be lang rijk	
Doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Salaris					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Sfeer in het team					Kwalitatief onderzoek
Cultuur van de organisatie					Kwalitatief onderzoek
Relatie met collega's					Kwalitatief onderzoek

Bekendheid van de organisatie					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Grootte van de organisatie					Literatuuronderzoek
Zekerheid & stabiliteit in de functie					Literatuuronderzoek
Veiligheid					Literatuuronderzoek
Structuur in het werk					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Erkenning & aanzien					Literatuuronderzoek
Mate van verantwoordelijkheid					Kwalitatief onderzoek
Mate van samenwerking					Kwalitatief onderzoek
Flexibel werken (thuis- en telewerken)					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Woon-werkafstand					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Uitdaging in werk					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Platte organisatie met weinig hiërarchie					Literatuuronderzoek
Begrip en interesse van leidinggevende					Literatuuronderzoek
Goede begeleiding met feedback (coach)					Literatuuronderzoek
Afwisseling van werkzaamheden					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Doelgericht werk					Literatuuronderzoek
Werkplezier					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek

Onderbouwing: om de medewerkers de mogelijkheid te geven om eigen meningen te geven over hun pullfactoren, worden er eerst twee open vragen gesteld, namelijk wat de ideale functie en organisatie moet bieden voor ze. Daarna is er een vraag gesteld waarbij de medewerkers per optie aan kunnen geven of dit voor hen een belangrijke pullfactor is of niet, waarbij er bij de volgende vraag gevraagd wordt in hoeverre de medewerkers tevreden zijn over dezelfde pullfactoren. Achter elke pullfactor is beschreven door welk onderzoek de optie toegevoegd is aan de lijst.

Referral Recruitment

Definitie: een manier van werven waarbij kandidaten worden aangedragen door huidige medewerkers

20. Zou u CEVA willen helpen bij het bereiken en aantrekken van nieuwe medewerkers, door posts te delen/plaatsen of in uw eigen netwerk mensen te benaderen? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Ja, want ik ben trots op de organisatie
- Ja, want ik wil CEVA graag helpen bij het aannemen van genoeg mensen
- Ja, want ik wil CEVA graag in positief daglicht zetten
- Ja, want ik wil graag de mensen in mijn eigen netwerk helpen aan een leuke baan
- Ja, want ik wil de beste medewerker krijgen in mijn team
- Nee, dat is de verantwoordelijkheid van CEVA Logistics en Recruitment
- Nee, want ik heb daar geen verstand van

- Nee, want dat interesseert me niet

Onderbouwing: uit interviews is gebleken dat mond-tot-mond reclame een van de beste wervingsmethodieken is in België. Echter blijkt uit de analyses dat maar een klein deel van de nieuwe medewerkers in dienst is gekomen door referral recruitment. Daarom is het goed om te weten hoeveel medewerkers openstaan om CEVA Logistics te helpen bij hun zoektocht naar nieuw personeel en wat hun reden daarvoor is. De antwoorden zijn gebaseerd op literatuurstudie en kwalitatief onderzoek.

Adviezen

21. Hoe denkt u dat CEVA meer nieuwe medewerkers kan bereiken en benaderen?

.....

Onderbouwing: als laatste is de medewerkers de vraag gesteld hoe zij denken dat CEVA Logistics meer nieuwe medewerkers aan kan trekken en kan bereiken. Deze vraag is gesteld om zo de mening te horen van de medewerkers over het probleem dat er op dit moment heerst. Hiermee krijgt de medewerker het gevoel dat ze betrokken worden bij het onderzoek en kan de onderzoeker de meningen van de medewerkers meenemen in de resultaten en de adviezen.

Bijlage 5 Analyse open vragen enquête

In deze bijlage is de analyse van de open vragen uit de enquête weergegeven. In de eerste kolom zijn de antwoorden weergegeven die vaak benoemd zijn. In de tweede kolom wordt weergegeven hoeveel keer het antwoord benoemd is door respondenten.

Open vraag 1: Wat moet de ideale functie voor u bieden, zodat u er zou komen of blijven werken?

Tabel 3 Coderen open vraag 1

Uitdaging in het werk	37 keer
Afwisseling in het werk	33 keer
Salaris	19 keer
Persoonlijke ontwikkeling in het werk	20 keer
Doorgroeimogelijkheden in het werk	18 keer
Respect, waardering en erkenning op de werkvloer	17 keer
Vrijheid, flexibiliteit in werkzaamheden	15 keer

Open vraag 2: Wat moet de ideale organisatie voor u bieden, zodat u er zou komen of blijven werken?

Tabel 4 Coderen open vraag 2

Fijne sfeer op werk, goed contact met collega's	43 keer
Doorgroeimogelijkheden in werk	36 keer
Salaris	29 keer
Waardering, eerbied en respect	27 keer
Flexibiliteit	18 keer
Uitdaging	17 keer
Visie en strategie	10 keer

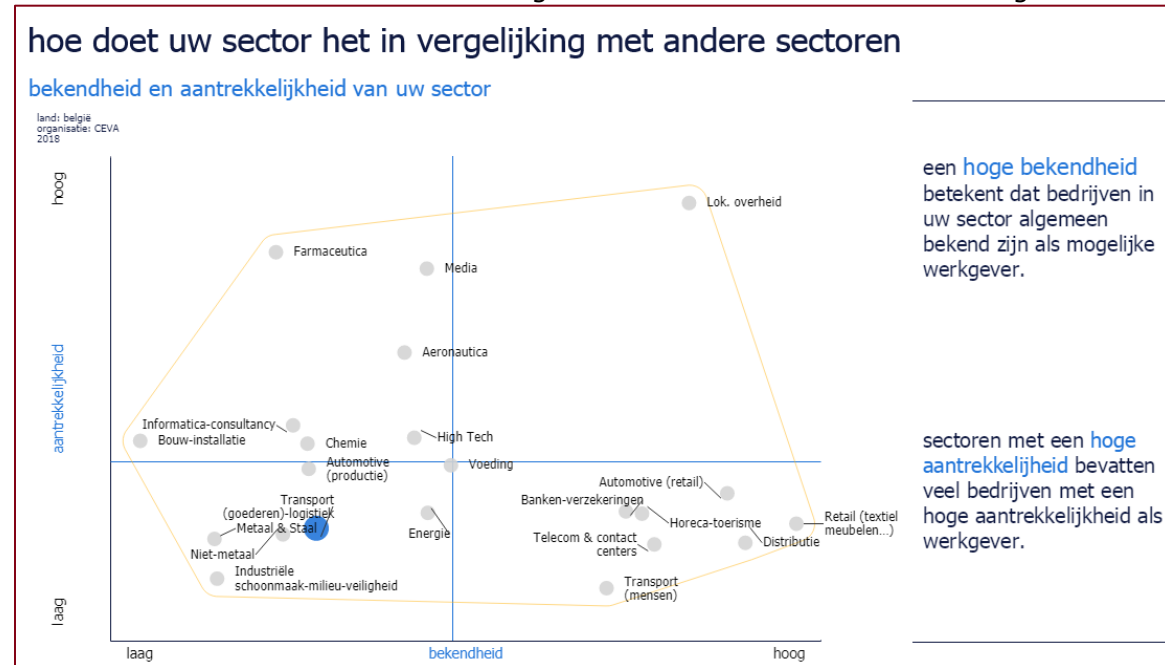
Open vraag 3: Hoe denkt u dat CEVA meer nieuwe medewerkers kan bereiken en benaderen?

Tabel 5 Coderen open vraag 3

Naamsbekendheid vergroten	34 keer
Online meer promoten (social media)	28 keer
Jonge mensen benaderen (scholen/universiteiten)	19 keer
Aanwezig zijn op job beurzen	14 keer
Interim kantoren	14 keer
Door netwerk van huidige werknemers	13 keer

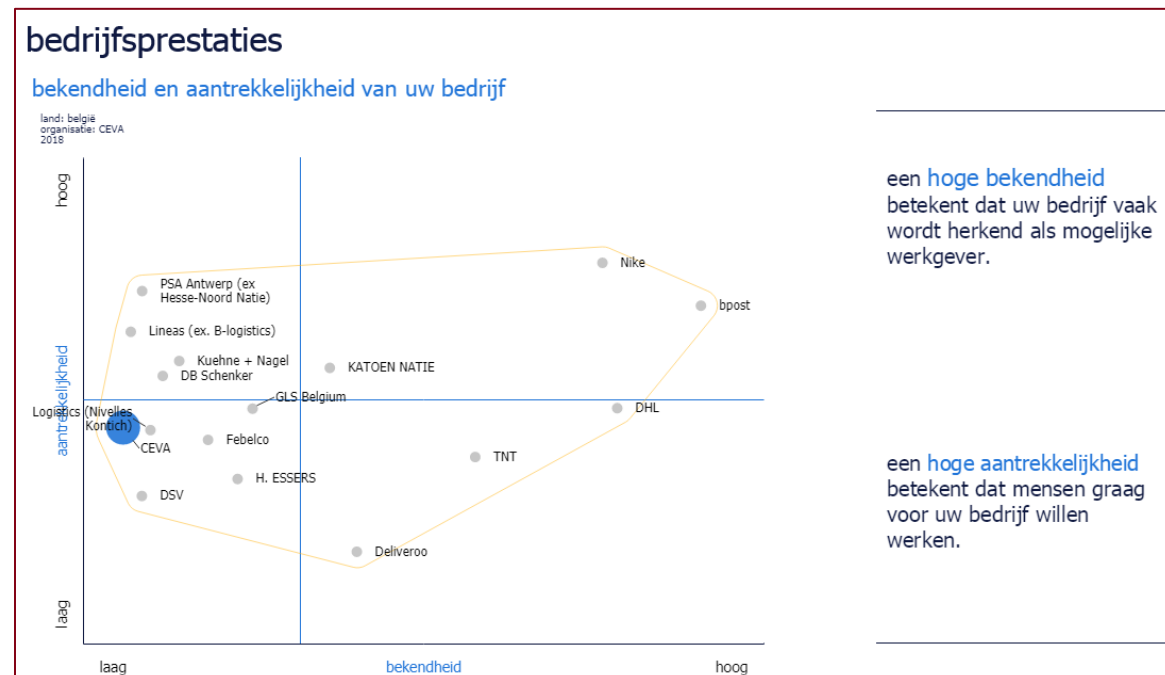
Bijlage 6 Onderzoek Randstad

Onderstaand zijn de resultaten van het Employer Brand Research van Randstad (2019) te zien. Hierin is te zien dat de logistieke sector niet echt aantrekkelijk is voor mensen op de arbeidsmarkt en de bekendheid van organisaties in die sector ook zeer laag is.



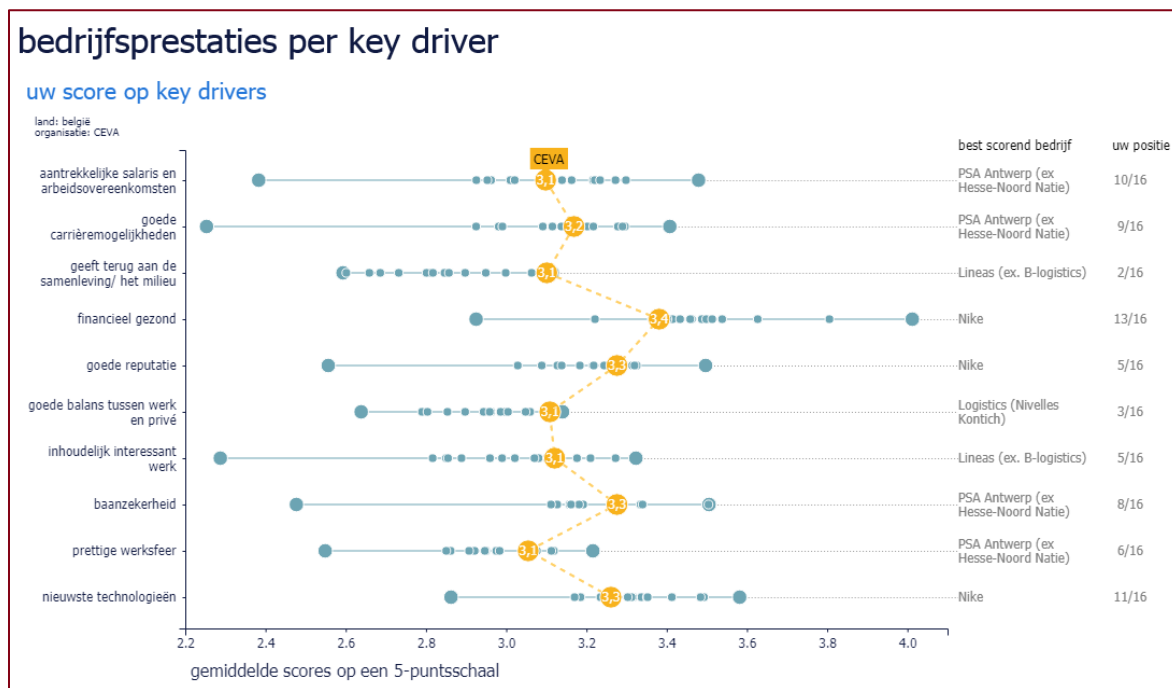
Figuur 10 Resultaten Employer Brand Research Randstad (2019)

Voor wat betreft CEVA Logistics heeft de organisatie een zeer lage bekendheid, maar is wel redelijk aantrekkelijk voor mensen op de arbeidsmarkt. Dit betekent dat mensen redelijk graag voor CEVA Logistics willen werken. (Randstad, 2019)



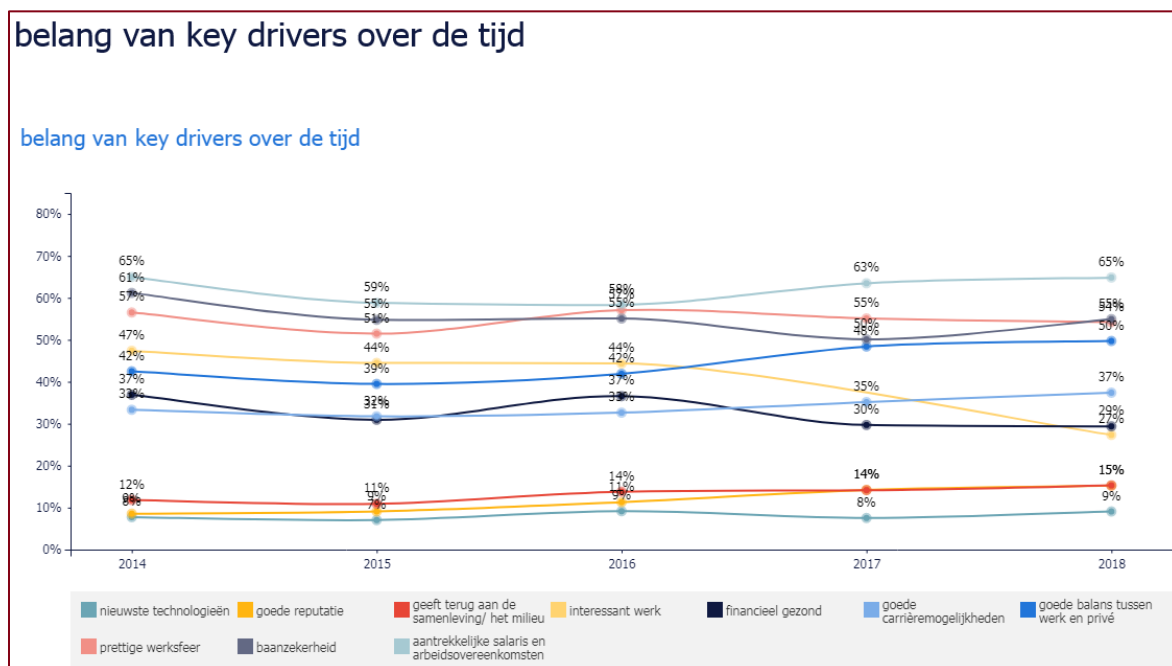
Figuur 11 Resultaten Employer Brand Research Randstad (2019)

Voor wat betreft de bedrijfsprestaties scoort CEVA Logistics op veel vlakken boven gemiddeld. Vooral op het gebied van milieu/duurzaamheid, werk-privé balans en inhoudelijk interessant werk. (Randstad, 2019)



Figuur 12 Resultaten Employer Brand Research Randstad (2019)

In onderstaande figuur is te zien dat een aantrekkelijk salaris en goede arbeidsvoorwaarden als belangrijke pullfactor wordt gezien door medewerkers. Ook blijkt dat de score op deze pullfactor blijft stijgen. Ook een prettige werksfeer, financieel gezond bedrijf en een goede werk-privé balans worden gezien als belangrijke pullfactoren. (Randstad, 2019)



Figuur 13 Resultaten Employer Brand Research Randstad (2019)

Bijlage 7 Flowferral app

Een van de aanbevelingen met betrekking tot referral recruitment, is de CEVA Flowferral app. In deze bijlage wordt de inhoud van de app verder uitgelegd. De CEVA Flowferral app werkt als volgt:

- 1) De huidige medewerker van CEVA Logistics spreekt iemand, in privé tijd of tijdens werktijd, die aangeeft interesse te hebben in CEVA Logistics. De medewerker vult vervolgens de naam, emailadres, telefoonnummer, gewenste locatie van CEVA Logistics om te werken en het vakgebied van de Referral in.
- 2) De kandidaat ontvangt een persoonlijke e-mail of WhatsApp van CEVA Logistics, waarin een link is weergegeven naar een persoonlijke CEVA pagina.
- 3) Op deze pagina staan de relevante vacatures, testimonia, CEVA Ambassadors en de carrièremogelijkheden voor de kandidaat weergegeven. Dit is dus niet de algemene careersite van CEVA Logistics, maar een site die perfect aansluit bij de wensen van de kandidaat, waardoor de kandidaat dus persoonlijk aangesproken en benaderd wordt.
- 4) Vervolgens solliciteert de kandidaat op een van de vacatures die hem/haar interessant lijkt, of de persoon laat een job-alert achter. Het sollicitatieproces gaat dan van start.
- 5) De medewerker krijgt, zoals het in het standaardproces beschreven is, de helft van de beloning direct nadat de kandidaat aangenomen is en de andere helft nadat de nieuwe medewerker zes maanden in dienst is. De hoogte en het moment van de beloning kunnen echter per vacature ingesteld worden.
- 6) Beiden personen gaan vervolgens in contact met Recruitment, waarin Recruitment gaat aftasten wat de drijfveer is geweest voor beiden personen. Op deze manier kan er gemonitord worden of het slechts om de beloning gaat of dat er ook intrinsieke motivatie meespeelt.
- 7) De medewerkers kunnen inzien hoe hun prestaties zijn in vergelijking met collega's, waardoor er een spelelement in komt. Daarnaast kan ook Recruitment deze gegevens in zien, zodat het proces nog verder geoptimaliseerd kan worden.

Bijlage 8 Vacaturetekst

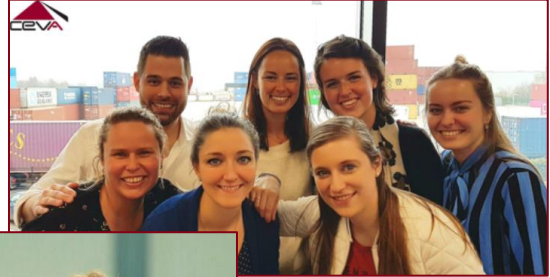
Corporate Recruiter bij CEVA Logistics België

Weet jij de meest getalenteerde en gedreven logistieke professionals te rekruteren én ze te enthousiasmeren voor een carrière bij CEVA Logistics? Dan zijn we op zoek naar jou!

CEVA Logistics; de logistieke dienstverlener over de hele wereld met de beste service en de meest betrokken medewerkers. Werken bij CEVA Logistics betekent veel ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en ambities. We bieden volop carrièremogelijkheden en denken in kansen. Daarnaast bieden we flexibele werkuren, zodat je altijd een goede balans hebt tussen werk en privé. Je ontvangt maandelijks een salaris tussen €2.800,- en €3.300,- afhankelijk van je ervaring. Een dynamische werkplek met gedreven collega's maakt het plaatje compleet!

Opgesomd betekent dat dat we je het volgende bieden:

- ✓ Enthousiast team
- ✓ Transparant, positieve, betrokken en gedreven sfeer
- ✓ Flexibele werktijden
- ✓ Doorgroeimogelijkheden
- ✓ 25 vakantiedagen op jaarbasis
- ✓ Perfecte werk-privé balans
- ✓ Salaris tussen €2.800,- en €3.300,- bruto



"CEVA inspireert me en denkt met me mee over mijn loopbaan-ontwikkeling, zodat ik me kan ontplooiën en de uitdaging aan kan gaan om elke dag een beetje beter te worden!"

-Wieke Senden-
Corporate Recruiter
Nederland

Je komt te werken in het Recruitmentteam van CEVA Benelux. Wij zijn een enthousiast team bestaande uit 5 collega's voor recruitment. De sfeer in ons team kenmerkt zich als transparant, positief, betrokken en gedreven. We houden van een uitdaging en willen samen continu verbeteren! We staan open voor jouw ideeën en verwachten dat je samen met ons proactief aan de slag gaat.

In de rol van Corporate Recruiter rapporteer je aan de Recruitment Manager Benelux en werk je op verschillende CEVA locaties doorheen België. De twee clusters die je bedient zijn zowel in Vlaanderen als Wallonië gelegen. Je standplaats kan in overleg bepaald worden, maar zal in de omgeving van Brussel of Antwerpen zijn, maar thuiswerken en telewerken is te allen tijden mogelijk!

Als Corporate Recruiter ben je verantwoordelijk voor het werven van onze logistieke talenten! Je bent betrokken bij zowel externe werving alsook interne doorstroomtrajecten. De vacatures waarvoor jij rekruteert zijn vooral permanente aanwervingen. Je bent hierbij in de lead gedurende het hele recruitmentproces: van de intake met de Hiring Manager, het schrijven van de vacaturetekst tot het voeren van de gesprekken met en de salarisonderhandeling met kandidaten. Tevens ben je verantwoordelijk voor het managen van de contracten en de relatie met diverse externe werving en selectie partners. Hiernaast geef je met jouw enthousiasme en creativiteit geef je vorm aan diverse verbeterprojecten binnen recruitment, zoals employer brand verbeteringen, referral recruitment, interne mobiliteit en Campusrecruitment.

Wat vragen wij van jou?

- ✓ Je bent een echte samenwerker en denkt graag out of the box;
- ✓ Je staat sterk in je schoenen en fungeert graag als (discussie)partner voor de business;
- ✓ Je hebt Bachelor of Master werk- en denkniveau;
- ✓ Je hebt minimaal vijf jaar werkervaring als Recruiter, waarbij Bureaurecruitment een pre is;
- ✓ Je hebt affiniteit met de logistieke arbeidsmarkt;
- ✓ Je hebt de drive om je verder te ontwikkelen bij een van de grootste logistieke dienstverleners ter wereld;
- ✓ Je bent Nederlands, Engels en Frans communicatief vaardig, zowel in woord als in geschrift.

Ben jij de gemotiveerde collega die wij zoeken en wil jij deel uitmaken van ons enthousiaste team?!

Schroom niet en **solliciteer meteen via onderstaande button** of neem voor vragen contact op met Koen Coehorst (Corporate Recruiter) via 0498-315412

Bijlage 9 Contentkalender

Tabel 6 Contentkalender

Q3	Juli 2019	Augustus 2019	September 2019
	- Intern: Flexibel werken vormgeven - Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: nulmeting recruitmentdashboard - Intern: Flowferral app ontwikkelen	- Extern: Transparantie in vacature - Extern: Transparantie over sollicitatieprocedure - Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: Meting recruitmentdashboard	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Extern: Managers opleiding tot coach - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Extern: Contact Hogescholen - Intern: Activiteitenkalender events op scholen - Intern: Meting recruitmentdashboard - Intern: Meting recruitmentdashboard evalueren
Q4	Oktober 2019	November 2019	December 2019
	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: Meting recruitmentdashboard - Intern: Flowferral app lanceren	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Extern: talentpool afstuderenden/ afgestudeerden - Intern: Meting recruitmentdashboard	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Extern: afstuderenden benaderen voor stage CEVA - Intern: Meting recruitmentdashboard - Intern: Meting recruitmentdashboard evalueren
Q1	Januari 2020	Februari 2020	Maart 2020
	- Intern: meten tevredenheid flexibel werken bij medewerkers - Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Cursus sollicitatiegesprek Hiring Managers - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: Meting recruitmentdashboard	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Extern: Pullfactoren benoemen in vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: Meting recruitmentdashboard	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Extern: relatie Jobat en Le Forem - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Extern: Afstuderenden benaderen voor functie CEVA - Intern: Meting recruitmentdashboard - Intern: Meting recruitmentdashboard evalueren
Q2	April 2020	Mei 2020	Juni 2020
	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Extern: relatie Stepstone - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: Meting recruitmentdashboard	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Extern: relatie Jobrapido - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: Meting recruitmentdashboard	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: Meting recruitmentdashboard - Intern: Meting recruitmentdashboard evalueren

Bijlage 10 Candidate persona

In figuur 16 is een voorbeeld van een candidate persona te zien. Op dit moment is CEVA Logistics op zoek naar een nieuwe Belgische recruiter, vandaar dat er in het voorbeeld gekozen is voor een candidate persona voor de Corporate Recruiter functie. Daarnaast is het onderzoek gericht op België, waardoor er dus ook bij de candidate persona gekozen is voor een Belgische functie.

Er is gekozen voor de naam 'Gedreven Gilbert', omdat CEVA Logistics duidelijk op zoek is naar een gedreven persoon voor deze functie. Het is een pittige functie en er wordt van de nieuwe medewerker verwacht dat hij uitdagingen aangaat, maar daarnaast wel sterk in de schoenen staat. De foto is gekozen, omdat de Recruiter in zijn functie vaak met kandidaten belt en daarom een headset op heeft. Daarnaast is het Recruitmentteam een team vol positiviteit en energie. Daarom past Gilbert met zijn enthousiasme perfect in het team.

Gilbert wordt verantwoordelijk voor de gehele werving en selectie in België en aangezien de vestigingen van CEVA Logistics over geheel België verspreid zijn, is het handig als Gilbert in de buurt van Antwerpen of Brussel woont. Daarnaast is het een zware functie door de verantwoordelijkheid en de zelfstandigheid die de functie vereist. Daarom is het van belang dat Gilbert tussen de 30 jaar en de 50 jaar oud is en al minimaal 5 jaar werkervaring heeft als Bureaurecruiter of Corporate Recruiter, het liefst in de logistiek. Gilbert moet bekend zijn met (het searchen op) LinkedIn, zodat het werven van geschikte kandidaten via LinkedIn hem makkelijk afgaat. Aangezien bijna de helft van de Belgische CEVA Logistics medewerkers in Zuid-België werkzaam zijn, is het van belang dat Gilbert Nederlands, Engels en Frans communicatief vaardig is, zowel in woord als in geschrift.

CEVA Logistics is een commerciële organisatie, alleen zonder een extreme hiërarchische cultuur. Er heerst een ad-hoc mentaliteit, waarbij Gilbert net zoveel operationeel werkzaam is, als op strategisch niveau. Met een leanmentaliteit houdt Gilbert van uitdagingen en is hij gedreven om snel relaties op te bouwen. Als laatste moet Gilbert connecties hebben met hogescholen, maar het zou ook perfect zijn als hij in zijn netwerk logistieke relaties heeft.

Gedreven Gilbert



Achtergrond: - Woont in omgeving Antwerpen/Brussel - HBO/master HRM o.i.d. - Tussen 30 en 50 jaar	Doelstellingen: - Lean mentaliteit - Combi operationeel en strategisch werk - Ad-hoc mentaliteit
Ervaring: - 5 tot 10 jaar werkervaring als Bureaurecruiter of Corporate Recruiter - Logistieke arbeidsmarkt	Werkmentaliteit: - Houdt van werken in snelle omgeving - Houdt van uitdagingen - Houdt van het snel opbouwen van relaties
Vaardigheden: - (Searchen) LinkedIn - Nederlands, Engels, Frans communicatief vaardig in woord en geschrift	Tegenwerpingen: - Langdurige processen - Volgen van regels en procedures - Hierarchische cultuur
Karaktereigenschappen: - Staat sterk in de schoenen - Sociaal - Gedreven	Watering holes: - LinkedIn logistieke connecties - Connecties hogescholen - Connecties met Belgische HR mensen



Making business flow

Figuur 15 Candidate persona Corporate Recruiter

Bijlage 11 Overige aanbevelingen

Voor het onderzoek was het van belang geweest om een aantal werkloze en werkzame mensen op de Belgische arbeidsmarkt, die niet in dienst zijn bij CEVA Logistics, te interviewen. Helaas in verband met tijd is het niet meer gelukt om deze interviews uit te voeren tijdens dit onderzoek. Daarom wordt er aanbevolen om ter opvolging van dit adviesrapport, een onderzoek te starten op de Belgische arbeidsmarkt. Er moet onderzocht worden wat de pullfactoren en de manier van arbeidsmarktoriëntatie is van de werkzame en werkloze mensen op de Belgische arbeidsmarkt. Vervolgens kunnen deze resultaten vergeleken worden met de resultaten van dit onderzoek en kan er bepaald worden of CEVA Logistics België wel of niet de juiste kanalen inzet bij de werving en selectie of dat de kandidaten beter op een andere manier bereikt en aangetrokken moeten worden.

Aangezien er ontevredenheid heerst over de doorgroeimogelijkheden en veel oud-medewerkers vertrokken zijn door een tekort aan uitdaging, is rematching de oplossing voor CEVA Logistics België. Door het geven van constante feedback tijdens de feedbackgesprekken die vier keer per jaar plaatsvinden, kunnen medewerkers gekneed worden naar de functie. CEVA Logistics België zal hiervoor meer inzicht moeten krijgen in het talent dat al in de organisatie werkzaam is en wat de wensen van medewerkers zijn. Voor CEVA Logistics België ontstaat er hierdoor meer (zijwaartse) mobiliteit in de organisatie en zullen medewerkers minder honkvast zijn. Dit sluit aan bij de gedachten van de CEVA Flow. Voor medewerkers biedt dit ook kansen op de arbeidsmarkt, wat dus direct een risico is voor CEVA Logistics België. Ervaring wordt in het wervingsproces steeds minder belangrijk en het draait meer om potentieel en motivatie. De loopbanen van medewerker worden beter vormgegeven, waardoor vacatures sneller intern opgevuld worden en er niet gezocht hoeft te worden naar passief en latent werkzoekenden. Het risico is dat Belgische medewerkers graag jobzekerheid hebben, maar door rematching komt dit echter wel in gevaar (Vlieghe, 2018).

De overige aanbevelingen zijn niet meegenomen in de implementatie en de tijdsplanning van het onderzoek.