

Boeiend binden

“Een afstudeeronderzoek naar het binden en boeien van uitzendkrachten.”



Naam auteur:	F.E. Achterbosch
Studentnummer:	S1087931
Datum:	13 augustus 2018
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Human Resource Management
Klas:	HRM4A
Naam Module:	Afstudeeropdracht
Code module:	HRHt14-16
Organisatie:	YoungCapital
Begeleidend docent:	Natasja Sabajo
Stagebegeleider:	Fiore Vader
Plaats:	Alkmaar

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Managementsamenvatting	5
Inleiding	6
1. Situatieschets	7
1.1 Beschrijving van de organisatie	7
1.1.1 Vestiging Alkmaar	8
1.2 Externe analyse	8
1.2.1 Externe aanleidingen	11
1.3 Interne analyse	12
1.3.1 Interne aanleidingen	16
1.4 Deelconclusie	16
2. Probleemformulering	17
2.1 Doelstelling	17
2.2 Probleemstelling	17
2.3 Deelvragen	18
2.4 Afbakening	18
3. Theoretisch kader	19
3.1 Wat houdt het vraagstuk in?	19
3.2 Best Theory	20
3.3 Conceptueel model	23
3.4 Best practice	25
3.5 Voorspelling op basis van de theorie	25
4. Methode	26
4.1 Uitzendkrachten	26
4.2 Recruiters	27
5. Resultaten	28
5.1 Resultaten uitzendkrachten	28
5.1.1 Gemiddelde tevredenheid per factor	28
5.1.2 Verbeterpunten vanuit de uitzendkrachten per factor	31
5.2 Resultaten recruiters	32
5.3 Opvallende resultaten en verbanden	33
6. Conclusies	36
6.1 Introductie	36
6.2 Factoren binden en boeien onder de uitzendkrachten van YoungCapital Alkmaar	36
6.3 Verbeterpunten vanuit de uitzendkrachten per factor	37
6.4 Rol van recruiters in binden en boeien	37
6.5 Theorie en resultaten	38
6.6 Situatieschets en resultaten	39
6.7 Slotconclusie	39

7. Discussie	40
7.1 Discussieer en evalueer resultaten	40
7.2 Sterktes en beperkingen	40
7.3 Implicatie onderzoek	41
7.4 Conceptueel model en methode	41
7.5 Aanbevelingen vervolgonderzoek	41
8. Adviezen	42
8.1 Advies op middellange termijn	42
8.2 Advies op lange termijn	43
8.3 Advies op korte termijn	43
9. Implementatie	44
Literatuurlijst	47
Bijlage A: Organogram YoungCapital	50
Bijlage B: Tijdlijn YoungCapital	51
Bijlage C: Strategische topics	52
Bijlage D: Enquêtevragen YoungCapital Alkmaar	54
Bijlage E: Interviewvragen recruiters YoungCapital	57
Bijlage F: Harde data enquête	58
Bijlage G: Samenvatting resultaten enquête	74
Bijlage H: Verbanden factoren enquête	77
Bijlage I: Analyseschema open vragen enquête	85
Bijlage J: Uitgewerkte interviews	90
Bijlage J.1: Interview 1	90
Bijlage J.2: Interview 2	93
Bijlage J.3: Interview 3	96
Bijlage K: Analyseschema interviews	99

Voorwoord

Na vier hele leerzame jaren, ligt hier het laatste onderdeel van mijn studie Human Resource Management voor u. Met trots presenteer ik u mijn scriptie welke betrekking heeft op de vraag hoe YoungCapital de werkzame uitzendkrachten aan zich kan binden en boeien.

In de afgelopen vier jaar heb ik veel meegemaakt op zowel persoonlijk als professioneel gebied. Ik heb mijzelf kunnen ontwikkelen tot de persoon die ik nu ben. Waar ik de Hogeschool Leiden binnenwandelde als 17-jarig meisje, kan ik nu zeggen dat ik mijzelf heb ontwikkeld tot een 21-jarige HR-professional met kennis van de wereld, mede door mijn minor in het buitenland. Mijn ontwikkeling is in het laatste halfjaar in een stroomversnelling gegaan, door het schrijven van deze scriptie. Ik heb geleerd om om te gaan met teleurstellingen en tegenslagen maar ook om weer vertrouwen in mijzelf te krijgen wanneer het goed gaat.

Het opnieuw vertrouwen krijgen, is niet altijd vanzelf gegaan en daarom wil ik graag mijn dank uit spreken naar een aantal belangrijke mensen die mij de afgelopen maanden gesteund hebben bij het schrijven van mijn scriptie.

In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleidster bij YoungCapital, Fiore Vader, bedanken. Mede dankzij haar betrokkenheid en steun heb ik de mogelijkheid gehad om mijn scriptie goed af te ronden. Daarnaast wil ik Fiore bedanken voor de vrijheid die ik heb gekregen. Dit heeft ervoor gezorgd dat mijn scriptie geschreven is naar mijn inzicht en normen en waarden. Hierdoor ben ik dan ook meer dan trots op het eindresultaat.

Verder wil ik mijn docent-begeleider, Natasja Sabajo, bedanken voor haar tijd en ondersteuning tijdens mijn scriptie. In overleg heb ik altijd mijn eigen pad kunnen volgen en een scriptie kunnen schrijven waar ik achter sta. Daarnaast wil ik Jetske van Heusden bedanken voor haar ondersteuning tijdens de laatste periode van mijn scriptie.

Tot slot wil ik graag mijn ouders bedanken voor hun oneindige vertrouwen. Zij hebben heel wat tranen opgevangen en ervoor gezorgd dat ik altijd weer doorging op de moeilijke momenten.

Ik wil u als lezer veel leesplezier toewensen.

Fleur Achterbosch,
13 augustus 2018

Managementsamenvatting

YoungCapital heeft de afgelopen jaren een enorme groei doorgemaakt. Het bedrijf wat in 2000 is begonnen als een afstudeerproject, heeft in 2017 een omzet gedraaid van 325 miljoen euro met ongeveer 1000 medewerkers in dienst. Deze groei hebben zij kunnen behalen door hun succesvolle strategie, die gericht was op de klanten. In tijden van economische groei, vindt er echter een verschuiving plaats. Er zijn steeds minder kandidaten beschikbaar en de uitstroom onder de uitzendkrachten is hoog. Het is belangrijk dat de focus gaat veranderen. De focus moet niet langer op de klant liggen maar op de kandidaten en de werkzame uitzendkrachten.

Door deze ontwikkelingen is vanuit YoungCapital Alkmaar de vraag gekomen om onderzoek te doen naar het binden en boeien van uitzendkrachten, om zo het verloop te verlagen. Dit onderzoek is gedaan door de factoren die volgens Dibble (2001) en Theunissen (2006) invloed hebben op het binden en boeien, te meten onder de uitzendkrachten. Daarnaast is er ook gekeken naar de meningen van de recruiters die op dit moment werkzaam zijn bij YoungCapital Alkmaar.

De factoren zijn in kaart gebracht met een enquête. Doordat de kandidaten een waardeoordeel en een verbeterpunt konden geven, is gekeken waar de kandidaten nog behoefte aan hebben. De factoren zijn ook gemeten onder de recruiters door middel van half-gestructureerde interviews. De belangrijkste bevinding is dat er binnen YoungCapital heel veel aandacht wordt besteed aan de instroom van de uitzendkrachten. Er is daarentegen weinig aandacht voor het relatiebeheer en de doorstroom van de uitzendkrachten. Aan de uitstroom van de uitzendkrachten wordt helemaal geen aandacht besteedt.

Uitzendkrachten ervaren te weinig aandacht voor hun persoonlijke ontwikkeling en hun voortgang. De kracht van YoungCapital heeft altijd bij het snelle schakelen gelegen. Het bedrijf is groot geworden door de commerciële mind-set van het bedrijf. Door de verandering in de arbeidsmarkt is het echter belangrijk dat er ook meer aandacht gaat komen voor het relatiebeheer van de werkzame uitzendkrachten. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat er niet via de voordeur mensen binnenkomen maar via de achterdeur mensen weer weggaan.

Op basis hiervan zijn uiteindelijk drie adviezen gegeven. Deze adviezen zijn opgezet op middellange termijn, lange termijn en korte termijn. De adviezen zijn:

- Op middellange termijn een HR-medewerker op de vestiging aanstellen die de recruiters ondersteunt de switch te maken tussen enkel commercieel werk naar ook het onderhouden van de werkzame uitzendkrachten.
- Op lange termijn het maken van YoungCapital Alkmaar als pilot-vestiging voor de overige vestigingen.
- Op korte termijn het maken van een werken-bij boekje per klant, om zo de onduidelijkheden bij de uitzendkrachten te verminderen.

In hoofdstuk 8 worden de adviezen verder toegelicht. Hoofdstuk 9 gaat verder in op de manier waarop de adviezen geïmplementeerd kunnen worden.

Inleiding

Na tijden van economische crisis, trekt de economie weer aan. In februari 2018 bevestigde het Centraal Bureau voor de Statistiek dat de Nederlandse economie in de turbostand zit (Business Insider Nederland, 2018). Voor bedrijven is dit over het algemeen een positieve ontwikkeling. Een bedrijf dat in deze markt opereert en gevolgen ondervindt van deze externe factoren, is YoungCapital. YoungCapital is een uitzendbureau, opgericht in 2000. Het bedrijf is de afgelopen jaren snel gegroeid. Waar het is begonnen als een afstudeerproject, opereert het bedrijf op dit moment met ongeveer 1000 medewerkers en draaiden zij in 2017 een omzet van 325 miljoen. Door het dalen van de werkloosheid en het aantrekken van de economie is er veel vraag naar personeel maar het aanbod neemt af (UWV, 2018). Dit resulteert in het feit dat vraag en aanbod niet overeenkomen waardoor het voor YoungCapital lastiger wordt om kandidaten te vinden. Er wordt daarom in deze scriptie onderzocht hoe YoungCapital zijn uitzendkrachten kan behouden door het binden en boeien van de uitzendkrachten. Het is van belang dat dit onderzoek gehouden wordt, omdat de hoofdactiviteit van YoungCapital het voorzien van klanten in medewerkers is. Wanneer zij de uitzendkrachten niet kunnen behouden in tijden van een krappe arbeidsmarkt, kunnen zij niet voldoen aan de vraag van de klant wat zal resulteren in het stagneren van de groei op de lange termijn. Het onderzoek zal zich richten op de vestiging in Alkmaar.

Tijdens dit onderzoek zullen verschillende onderdelen worden behandeld. Allereerst wordt er een schets van de situatie op dit moment gegeven. Daarna wordt het probleem vastgesteld door middel van een probleemanalyse. Hierna wordt het theoretisch kader opgesteld en wordt aangegeven hoe het onderzoek uitgevoerd zal worden in de methode. Vervolgens worden de resultaten weergegeven en is er ruimte voor de conclusie en de discussie daaropvolgend. Als laatste worden er adviezen gegeven en wordt er een implementatieplan opgesteld.



Figuur 1. Leeswijzer

1. Situatieschets

Om meer informatie te verkrijgen over de organisatie wordt in dit hoofdstuk gekeken naar YoungCapital in het algemeen en de interne en externe factoren die de organisatie beïnvloeden. Op basis hiervan wordt een conclusie gegeven waaruit blijkt waarom dit onderzoek interessant is en wat er uiteindelijk mee bereikt dient te worden.

1.1 Beschrijving van de organisatie

YoungCapital begon in 2000 als een afstudeerproject. De drie oprichters: Hugo de Koning, Bram Bosveld en Rogier Thewessen begonnen dit bedrijf op een zolderkamertje met de naam Studentenwerk. Inmiddels is de organisatie snel gegroeid en realiseerde het bedrijf, dat inmiddels YoungCapital heet, in 2017 een omzet van 325 miljoen euro. Dat is een groei van 60% ten opzichte van 2016 (Flexnieuws, 2018). Daarnaast zijn zij niet meer actief vanaf een zolderkamertje maar bestaan er meer dan 28 vestigingen waar meer dan 1000 mensen werkzaam zijn (YoungCapital, 2018).

YoungCapital: De Nieuwe Generatie aan het werk. YoungCapital is een organisatie met als doel de nieuwe generatie aan het werk te krijgen. Voor jonge mensen, door jonge mensen (YoungCapital, 2018). De gemiddelde leeftijd van de werknemers van YoungCapital is dan ook 27 jaar. YoungCapital opereert in de uitzendbranche en heeft een manier van werken die net even anders is dan de traditionele uitzendbureaus. Zo werken zij voornamelijk online en vanuit actieve vacatures bij klanten, in plaats van vanuit kandidaten die werk zoeken. Op deze manier proberen zij aan te sluiten bij de vraag vanuit de nieuwe generatie en deze op een snelle manier aan het werk te krijgen. YoungCapital was in het jaar 2000 het eerste uitzendbureau dat gebruik maakte van het internet om vraag en aanbod bij elkaar te krijgen (Van Tilburg, 2016). Na de start van het bedrijf werd de zolderkamer al snel ingeruild voor een hoofdkantoor. In 2001 betrokken de oprichters van het bedrijf een kantoorpand in Hoofddorp. In 2003 werd de eerste vestiging geopend in Eindhoven en vanaf toen groeide het aantal vestigingen snel. In 2009 werd er besloten om ook naar het buitenland uit te breiden en werd er een internationale tak van YoungCapital opgericht: Studentjob International. Op 1 april 2015 werd er een naamsverandering doorgevoerd, Studentenwerk werd YoungCapital en StudentJob International werd YoungCapital International (YoungCapital, z.d.). Het hoofdkantoor bevindt zich nog steeds in Hoofddorp. Door de enorme groei en gebrek aan ruimte werd er gekeken om te verhuizen naar Amsterdam. Uiteindelijk is er gekozen om het pand in Hoofddorp te gaan verbouwen en zo verder uit te breiden. De verbouwing moet eind 2018 af zijn.

Het organogram van Youngcapital is te vinden in bijlage A.

Om een goed beeld te geven van de historie van de organisatie, is in bijlage B een tijdlijn opgenomen.

1.1.1 Vestiging Alkmaar

Vestiging Alkmaar is de meest noordelijk gelegen vestiging van Noord-Holland en richt zich dan ook op bedrijven gevestigd in de kop van Noord-Holland. Het eiland Texel tot en met de Zaanstreek is het werkgebied van vestiging Alkmaar. Er kan gedacht worden aan steden als: Hoorn, Den Helder, Purmerend, Zwaag en Alkmaar zelf. De vestiging in Alkmaar is opgezet in 2008, zoals aangegeven in de tijdlijn in bijlage B. Vestiging Alkmaar behoort tot de regio Groot-Amsterdam. Dit betekent dat zij samen met de vestigingen Haarlem, Amsterdam Zuid, Amsterdam West, Amsterdam Oost en Amsterdam Noord een regio vormen. Er is hiervoor gekozen zodat de vestiging meer de samenwerking kunnen opzoeken door kandidaten en klanten met elkaar uit te wisselen. Kandidaten uit Alkmaar werken vaak in Amsterdam en er zijn ook kandidaten uit Amsterdam die qua woon-werkafstand prima in Alkmaar kunnen werken (F. Vader, persoonlijke communicatie, 6 maart 2018).

YoungCapital maakt onderscheidt tussen middelklein bedrijven (MKB) en National Accounts (NA) vestigingen. De MKB-klanten worden regionaal bediend door de dichtstbijzijnde vestiging waar de grotere klanten (genaamd National Accounts) landelijk bediend worden vanuit één vestiging (voornamelijk vanuit het hoofdkantoor in Hoofddorp). De vestiging Alkmaar richt zich op middelklein bedrijven in de regio. De recruiters bedienen meerdere klanten. Er is veel verschil in soorten opdrachtgevers. Er wordt geworven voor callcenters, magazijnwerk, verschillende horecagelegenheden en nog veel meer. Daarnaast is er een logistieke tak die vanuit Alkmaar wordt bediend, dit wordt ook wel BLUE genoemd (F. Vader, persoonlijke communicatie, 6 maart 2018).

Op dit moment bestaat de vestiging Alkmaar uit een vestigingsmanager, een teamlead en zes fulltime recruiters. Er is ook nog een accountmanager die werkt voor regio Groot-Amsterdam. In de regio van Alkmaar zijn veel andere uitzendbureaus te vinden. Deze verschillen van kleine, zelfstandige bureaus tot de grote namen zoals Olympia, Randstad, Adecco en Timing. Op dit moment zijn er ongeveer 40 andere uitzendbureaus die opereren in dezelfde omgeving als YoungCapital Alkmaar (Uitzendbureau.nl, z.d.).

1.2 Externe analyse

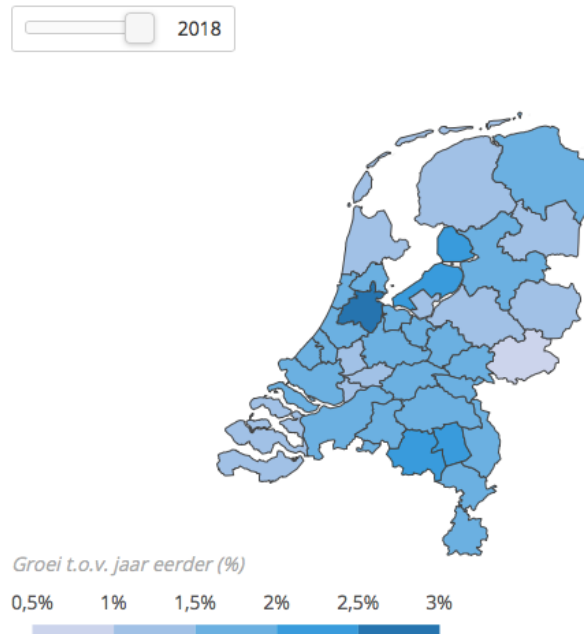
YoungCapital is een uitzendbureau en is sterk afhankelijk van verschillende externe invloeden. Het is daarom van belang om te kijken welke externe factoren invloed uitoefenen op de organisatie. Deze factoren zijn niet beïnvloedbaar door de organisatie. Het is wel belangrijk om als organisatie rekening te houden met deze factoren.

De externe factoren zorgen ervoor dat YoungCapital in beweging blijft en zich constant moet aanpassen aan de veranderingen in de externe factoren (F. Vader, persoonlijke communicatie, 6 maart 2018). Zo moet YoungCapital in beweging blijven op het gebied van politieke/juridische factoren, maar ook economische factoren spelen een hele grote rol in de strategie van YoungCapital.

YoungCapital richt zich voornamelijk op studenten, starters en “Young Professionals”. Voor deze doelgroep bieden zij de diensten aan, maar ze willen zelf ook deze doelgroep aantrekken in hun eigen medewerkersbestand (YoungCapital z.d.). De nieuwe generatie is de generatie van het internet. Smartphones en laptops zijn ondenkbaar bij hun werkwijze maar ook bij hun levenswijze. Door hierop in te spelen probeert YoungCapital vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Hierdoor moeten zij op de hoogte blijven van alle technologische factoren. Jongeren zijn tegenwoordig vooral te bereiken op sociale media. Technologieën als Whatsapp, Skype en Facebook zijn manieren waarop jongeren bereikbaar zijn. Daarom speelt YoungCapital hierop in. Zo is het tegenwoordig mogelijk om door middel van WhatsApp te solliciteren en worden sollicitatiegesprekken via skype gehouden, zodat de kandidaten niet hoeven te reizen en vanuit een vertrouwde omgeving kunnen solliciteren. YoungCapital onderscheidt zich van andere uitzendbureaus door het gebruik van technologieën. Naast de voorbeelden hierboven, beschikt YoungCapital over een app waar de kandidaten mee kunnen solliciteren maar ook alles kunnen vinden wanneer zij al aan het werk zijn. Daarnaast is een gevolg van de technologieën die worden ingezet, dat kandidaten snel reactie hebben op een vacature. Er wordt een maximale reactietijd van 2 werkdagen aangehouden (YoungCapital, 2017).

Naast technologische factoren, spelen economische factoren ook een grote rol bij YoungCapital. De belangrijkste economische factor voor de bedrijfsvoering van YoungCapital is de arbeidsmarkt. Door de economische crisis bestond er lang een ruime arbeidsmarkt. Er waren veel werklozen, bedrijven hadden het vaak economisch zwaar en hadden geen ruimte in het budget om nieuwe medewerkers aan te nemen (UWV, 2017). Voor YoungCapital was het dan ook niet moeilijk om kandidaten te vinden. Er waren veel kandidaten vrij op de arbeidsmarkt die goed gekwalificeerd waren en zo kon er snel geschakeld worden wanneer er een vacature werd uitgezet. Op deze manier kon de klant snel bediend worden en werden er goede kandidaten geplaatst. Er waren wel minder vacatures en de focus moest dus voornamelijk bij de klant liggen. Er was veel aanbod van werknemers maar weinig vraag naar werknemers. Het laatste jaar vindt er weer een verschuiving plaats. De economie trekt aan en bedrijven krijgen weer meer vertrouwen. De vraag naar personeel neemt toe en bovendien zijn werkgevers eerder bereid om personeel in vaste dienst te nemen. Het gevolg hiervan is dat het aanbod van werkzoekenden afneemt (CBS, 2018). Waar eerst vooral de macht bij de werkgever lag, ligt dat nu bij de werkzoekenden. Werkzoekenden kunnen hogere eisen stellen. Er ontstaat een zogenoemde “war for talent”. Het UWV verwacht dat het komende jaar steeds meer krapte-beroepen zullen ontstaan. Dat zijn beroepen met moeilijk vervulbare vacatures. Op dit moment zijn er in verschillende sectoren, zoals de bouw, industrie, vervoer en ICT, al tekorten in het aanbod van personeel. De verwachting is dat er in het jaar 2018 meer dan 1 miljoen vacatures vrij zullen komen, dat gebeurde voor het laatst in 2008, voor de crisis (NOS, 2017).

De hoogste banengroei in 2018 wordt verwacht in de regio Amsterdam. Daar is de verwachte banengroei in 2018 3% ten opzichte van 2017 (UWV, 2017). In onderstaand figuur, Figuur 2, is te zien hoe de banengroei zich ten opzichte van de regio's verhoudt.



Figuur 2. Regio in Beeld, Banengroei 2018 t.o.v. 2017 (UWV, 2017)

Zoals te zien in het overzicht is de verwachting van het percentage banengroei van de regio's in omgeving Alkmaar als volgt:

Noord-Holland Noord – 1,4%

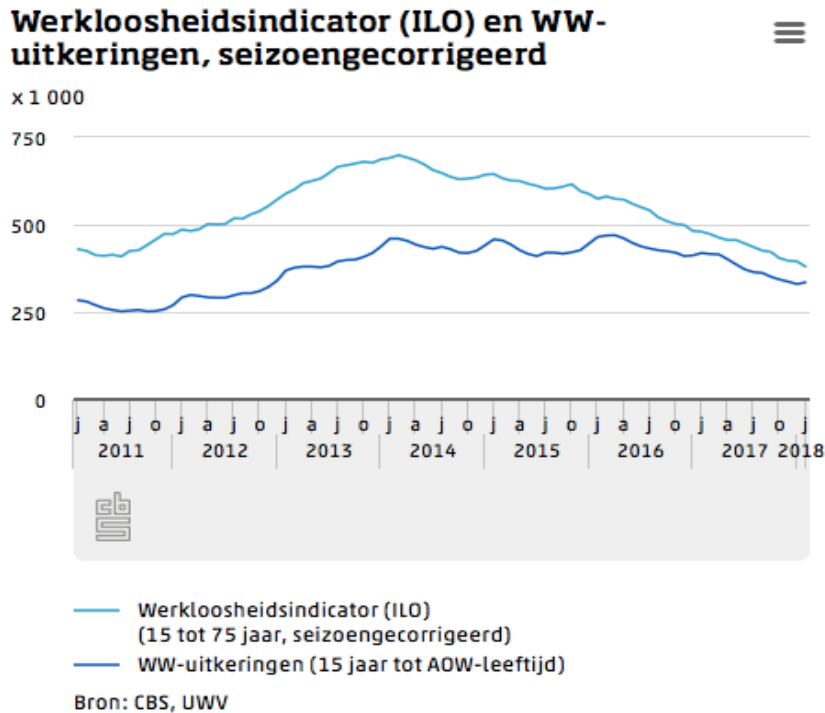
Zuid-Kennemerland en IJmond – 1,6%

Zaanstreek/Waterland – 2%

Groot Amsterdam – 3%

Het UWV verwacht een grote groei in de uitzendsector. Deze sector kent al enige jaren een sterke banengroei. Dit is te verklaren door de onzekerheid in de economie. Veel bedrijven werkten met een flexibele schil aan personeel, zodat er makkelijk kon worden op- of afgeschaald indien het economisch wel of niet goed ging. Het aantal banen in de uitzendbranche dit jaar wordt verwacht toe te nemen met 50.000, dit is een toename van 7% ten opzichte van vorig jaar (UWV, 2017).

Een andere belangrijke factor voor YoungCapital is het werkloosheidspercentage. Op basis van de informatie gegeven in Figuur 3, kan worden geconcludeerd dat het aantal werklozen afneemt. Dit is een gevolg van het aantrekken van de economie.



Figuur 3. Werkloosheidsindicator (CBS, 2018)

Afgelopen jaren is het aantal werklozen weer afgenomen. In december 2014 was 8% van Nederland werkloos, in januari 2016 was dit nog 6,6%, in maart 2017 was dit nog 5,1% en in januari 2018 was dit nog maar 4,2%. In het vierde kwartaal van 2017 was het aantal banen met 57.000 toegenomen, het aantal vacatures steeg dat kwartaal met 14.000 en het aantal werklozen daalde met 29.000 (CBS, 2018).

Daarnaast vormen ook de demografische factoren nog meer uitdagingen voor de arbeidsmarkt en voor YoungCapital. De beroepsbevolking verouderd. In 2019 is een op de twee volwassenen 50 jaar of ouder. Deze beroepsgroep, van 50 jaar of ouder, zullen nog steeds moeilijk werk vinden, net zoals laagopgeleiden en mensen met een arbeidsbeperking. In 2019 wordt er verwacht dat 1 miljoen mensen met pensioen zullen gaan. Deze banen zullen ook weer opgevuld worden met nieuw passend personeel. De verwachting is dus ook dat in 2019 het aantal vacatures nog meer zal gaan stijgen (CBS, 2018).

1.2.1 Externe aanleidingen

De externe factoren hebben, zoals hierboven beschreven, een groot impact op het vraagstuk. Zoals in de economische factoren staat, trekt de economie weer aan. Het werkloosheidspercentage daalt, er worden 1 miljoen vacatures verwacht, de uitzendbranche verwacht een sterke groei en de vergrijzing trekt ook nog verder aan. Deze factoren spelen een grote rol in de branche waar YoungCapital zich in bevindt. Het aanbod van kandidaten wordt op basis van deze feiten, steeds schaarser. Het aanbod van vacatures zal echter steeds groter worden.

1.3 Interne analyse

YoungCapital richt zich voornamelijk op de nieuwe generatie. Deze focus komt ook terug in de visie van YoungCapital:

“Jongeren zijn de toekomst, dus onmisbaar voor elk bedrijf.

YoungCapital gelooft in de kracht van jonge mensen. Met hun frisse kijk en eindeloze energie kunnen ze de wereld veroveren. Als digital natives hebben ze nieuwe ideeën over werken. Ze zijn ambitieus, creatief, flexibel en connected. Jongeren jagen vernieuwing aan bij organisaties. Ze helpen om taboes te doorbreken die in de weg zitten van groei.” (YoungCapital, z.d.).

Ook in de missie van YoungCapital komt de nieuwe generatie weer naar voren:

“Jongeren helpen hun potentieel te ontdekken en te ontwikkelen.

Door de razendsnelle digitalisering zijn jongeren belangrijker dan ooit. Ze jagen vernieuwing aan, zorgen voor nieuwe manier van communiceren, van samenwerken en van problemen oplossen. Jong talent is het groei kapitaal dat elk bedrijf nodig heeft. We doen er alles aan om het beste naar boven te brengen bij jongeren en bedrijven, zodat ze elkaar blijven stimuleren tot groei.” (YoungCapital, z.d.).

YoungCapital heeft voor de lange termijn 4 strategische topics opgezet. Deze gelden over de periode 2015 tot en met 2020.

1. Happy, healthy and connected people. Dit topic houdt in dat zij niet alleen gelukkige, gezonde en betrokken medewerkers willen hebben, maar ook kandidaten en klanten die dat zijn. Het doel wat aan deze strategische topic is verbonden is dat het verloop onder de medewerkers van YoungCapital tussen 2015 en 2020 onder de 2% blijft.
2. Love Brand. YoungCapital wil dat het merk YoungCapital geliefd is bij zowel klanten als kandidaten. Om dit te meten worden er klant- en kandidaat tevredenheidsonderzoeken gehouden. Het uiteindelijke doel is dat YoungCapital in 2018 minimaal boven de 8 wil scoren op de klant- en kandidaat tevredenheidsonderzoeken.
3. Beter, Slimmer, Sneller. YoungCapital groeit snel. Om door deze groei niet de efficiëntie en productiviteit kwijt te raken, is het strategische topic Beter, Slimmer, Sneller opgezet. Er moet voorkomen worden dat het wiel meerdere keren wordt uitgevonden, want dit gaat ten koste van de snelheid binnen de organisatie. Er zal dus goed samengewerkt moeten worden en de korte lijnen binnen de organisatie moeten blijven bestaan.
4. Groei. YoungCapital wil, zoals ook terugkomt in de missie, marktleider worden. Daarom is groei een belangrijk strategisch topic voor de organisatie. Hier zijn strakke doelen voorgezet. In 2020 wil YoungCapital een omzet bereiken van 575 miljoen. In 2017 is een omzet van 325 miljoen gerealiseerd. Dit is een omzetgroei van 60% ten opzichte van 2016. Voor 2018 is het doel om minimaal 385 miljoen euro omzet te draaien. Voor het jaar 2019 is als doel gezet om 485 miljoen euro omzet te draaien.

In bijlage C zijn de strategische topics met uitgebreide doelstellingen per jaar weergegeven.

Om de algemene strategie van de organisatie te behalen, is het belangrijk dat deze topics vertaald worden naar strategieën voor de afdelingen. Binnen HR is daarom gekozen om de algemene topics te vertalen naar HR-topics. Binnen YoungCapital wordt er op de HR-afdeling onderscheid gemaakt tussen de HR-afdeling dat zich bezighoudt met de interne medewerkers van YoungCapital zelf. Er zijn ook medewerkers werkzaam op de HR-afdeling die zich bezighouden met de flexkrachten. Zoals in de strategische topics terug te zien is, zijn deze ook afgestemd op de flexkrachten. Een belangrijk strategisch topic voor HR op het gebied van de kandidaten is de 'Candidate Journey'. Hierbij wordt voornamelijk gekeken naar het wervingsproces van de kandidaten. Ze zijn op dit moment in kaart aan het brengen via welke kanalen de kandidaten binnen komen en hoe zij daarin begeleid worden vanuit YoungCapital (M. Spanjaard, persoonlijke communicatie, 16 februari 2018).

Een ander belangrijk onderwerp in 2018 voor HR is het verloop van de kandidaten. Uit cijfers blijkt dat 81% van de kandidaten maar één contract krijgt. Er wordt niet gemeten waarom de kandidaten zo snel de organisatie weer verlaten. Bij het sluiten van het contract kan de recruiter alleen aangeven of de kandidaat opzegt of zich terugtrekt, dat de opdracht afloopt of dat de klant opzegt (Alteryx, z.d.).

Uit cijfers over YoungCapital Alkmaar blijkt dat in het eerste kwartaal van 2018, 136 kandidaten zijn uitgestroomd. Ruim 41,2% hiervan heeft zelf opgezegd of zich teruggetrokken. Waarom zij dit hebben gedaan, is niet gemeten (Alteryx, z.d.).

De rol van HR binnen YoungCapital is voornamelijk ondersteunend. Uiteraard is dit verschillend per functie binnen de HR-afdeling. Er wordt wel verwacht dat de managers zelf de gesprekken houden met medewerkers en zorgen dat de HR-topics worden doorgevoerd op de vestigingen.

Er worden vaak ambassadeurs op vestigingen aangesteld om bepaalde topics te bespreken en onder de aandacht te brengen op de vestiging. Zo is er bijvoorbeeld op elke vestiging een health-ambassadeur die leuke acties bedenkt op het gebied van beweging en gezondheid en er zo voor zorgt dat vestigingen bewust worden van de invloed van een goede gezondheid en beweging. Dit is dan met het oog op het topic: Happy, healthy en connected people (M. Spanjaard, persoonlijke communicatie, 16 februari 2018).

Binnen YoungCapital heerst een jonge bedrijfscultuur. Dit komt mede door de gemiddelde leeftijd van 27 jaar. De directie van YoungCapital wil voorkomen dat YoungCapital een corporate organisatie wordt. Zij zeggen juist dat de kracht van de organisatie ligt bij de snelheid van de organisatie en zij willen dan ook dat beslissingen gelijk genomen kunnen worden en het niet eerst langs meerdere lagen moeten om te kunnen slagen (M. Spanjaard, persoonlijke communicatie, 16 februari 2018).

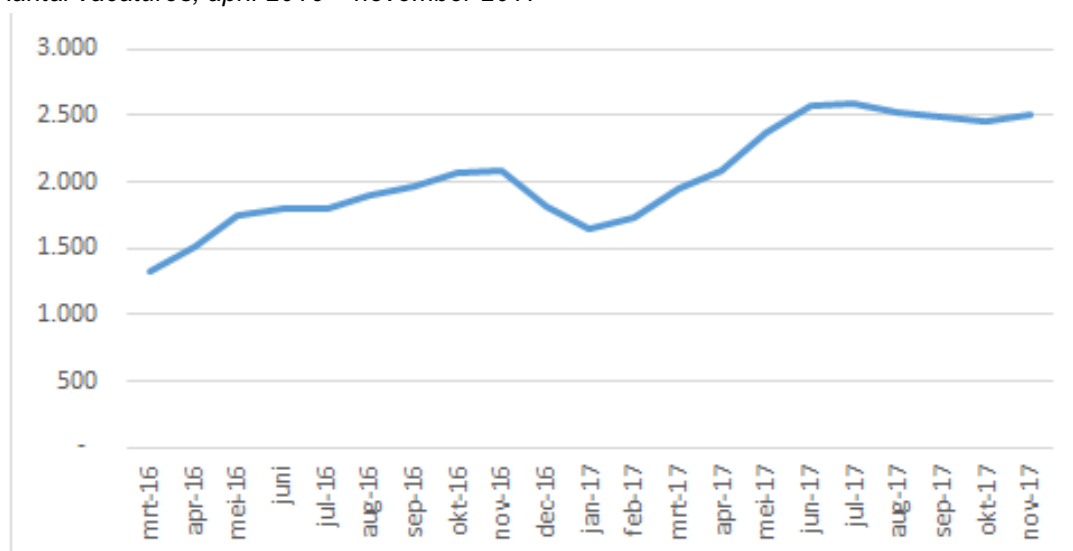
Om de cultuur van YoungCapital, ondanks de grote groei te behouden, worden alleen mensen met het YoungCapital-DNA aangenomen: een echte drive, eagerness, lef en ondernemerschap. Op deze manier wil YoungCapital voorkomen dat er intern mensen worden aangenomen die niet bij de organisatie passen (YoungCapital, 2018).

Om de structuur van YoungCapital te beschrijven, is er gebruik gemaakt van de theorie van Mintzberg. Op basis van die theorie is YoungCapital vooral te omschrijven als een divisie organisatie. Een divisie organisatie is een organisatie waarbij een hoofdkantoor ondersteuning biedt aan verschillende zelfstandige divisies, in dit geval zijn dat de vestigingen. Het voordeel van een divisie organisatie is dat de managers van de divisies veel vrijheid hebben in hun beslissingen. Hierdoor kunnen beslissingen ook snel gemaakt worden wat weer een voordeel is in het schakelen. Een nadeel kan zijn dat de verschillende divisies verschillende belangen hebben of ontwikkelen en zo elkaar dwars gaan zitten. Binnen YoungCapital is er een hoofdkantoor dat de vestigingen in het land ondersteunt. Er zijn vaste systemen waar de werknemers mee werken en de structuren zijn vastgelegd. De organisatie werkt met regio's waarin vestigingen die vlak bij elkaar liggen onder vallen. Elke regio heeft een areamanager die de vestigingsmanagers aanstuurt. De vestigingsmanagers sturen de recruiters op de vestigingen aan. De vestigingsmanagers hebben binnen de kaders veel vrijheid. Er zijn echter wel richtlijnen waar zij zich aan moeten houden (Kluijtmans, 2010).

Uit bovenstaande informatie en strategie van YoungCapital blijkt dat de strategie afgelopen jaren succesvol is geweest. Echter zijn er op dit moment interne ontwikkelingen die laten zien dat er veranderingen zijn.

Tabel 1

Aantal vacatures, april 2016 – november 2017

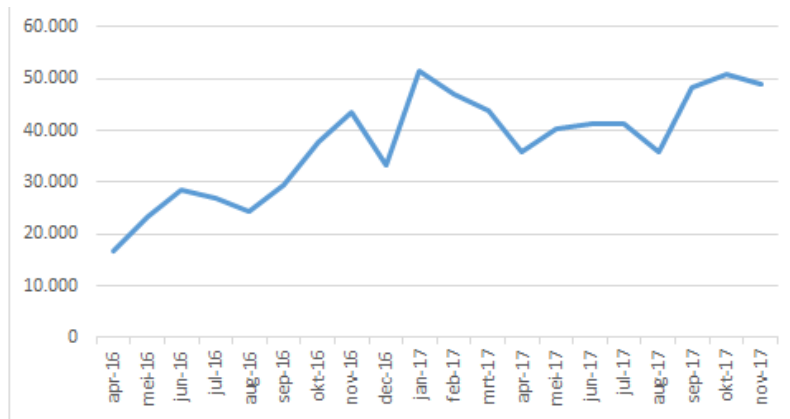


Opmerking. Gegevens afkomstig van Marketingafdeling YoungCapital, 17 april 2018

Binnen YoungCapital is de afgelopen maanden een toename van vacatures merkbaar, zie tabel 1. Het aantal sollicitaties is ook gestegen, zie tabel 2, maar er zijn vaak kandidaten die op meerdere vacatures solliciteren dus hier kan niet al teveel over gezegd worden. Dit is een positieve ontwikkeling en komt doordat er in de afgelopen anderhalf jaar gefocust is op betaalde offline en online marketing om echt een merk op te bouwen. Het budget is op één merk, YoungCapital, ingezet en niet via allemaal verschillende labels.

Tabel 2.

Aantal sollicitaties, april 2016 – november 2017



Opmerking. Gegevens afkomstig van Marketingafdeling YoungCapital, 17 april 2018

Een huidige trend maakt de toekomst spannender. Ondanks het stijgende aantal vacatures, is er een duidelijke daling te zien van het aantal aanmeldingen, tabel 3, bij YoungCapital en het aantal views, tabel 4, op de pagina voor kandidaten. Daarnaast stijgt het aantal afmeldingen, zie tabel 5.

Tabel 3

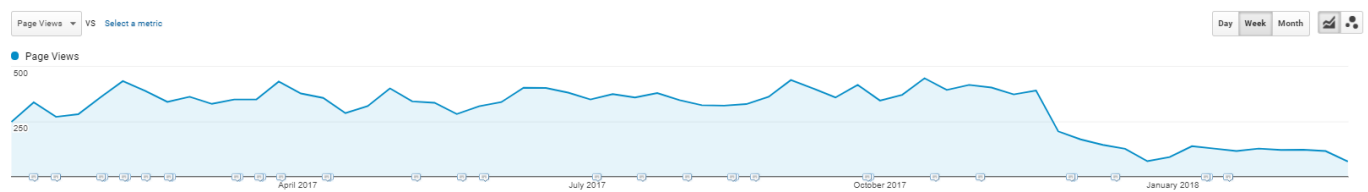
Aantal aanmeldingen april 2016 – november 2017



Opmerking. Gegevens afkomstig van Marketingafdeling YoungCapital, 17 april 2018

Tabel 4

Aantal views op de site, april 2017 – januari 2018



Opmerking. Gegevens afkomstig van Marketingafdeling YoungCapital, 17 april 2018

Tabel 5

Aantal uitschrijvingen kandidaten, april 2017 – januari 2018



Opmerking. Gegevens afkomstig van Marketingafdeling YoungCapital, 17 april 2018

1.3.1 Interne aanleidingen

Op basis van de interne analyse kan worden geconcludeerd dat YoungCapital de laatste jaren een succesvol merk heeft opgebouwd. Door veranderende interne en externe factoren, is dit succes in de toekomst niet meer zo vanzelfsprekend. Op dit moment daalt het aantal inschrijvingen, en het aantal uitschrijvingen neemt toe. Dit betekent dat de database met kandidaten kleiner wordt. Daarnaast krijgt maar liefst 81% van de uitzendkrachten maar één contract. Er wordt niet gemeten waarom de uitzendkrachten maar zo kort werkzaam zijn binnen YoungCapital. YoungCapital beseft zich al wel dat zij hun focus moeten omdraaien. Waar eerst de “customer first” stond, verleggen zij nu de focus naar de kandidaten en uitzendkrachten. Door het schaarser worden van het aantal kandidaten is het belangrijk dat dit onderzoek gehouden wordt. Kijkend naar de strategische topics zijn er meerdere strategische topics die aansluiten bij dit vraagstuk. YoungCapital wil graag een Love Brand zijn voor de kandidaten en uitzendkrachten. Het is dan wel belangrijk dat de kandidaten en uitzendkrachten ook daadwerkelijk fan zijn van de organisatie. Daarnaast willen zij groeien. Deze groei kunnen zij niet doorzetten indien het aantal werkzame uitzendkrachten afneemt. Op basis van de interne strategie van YoungCapital is het van belang dat dit onderzoek gehouden wordt.

1.4 Deelconclusie

YoungCapital heeft de afgelopen 18 jaar een grote groei doorgemaakt. Het uitzendbureau doet het allemaal net iets anders, en dat heeft zijn vruchten afgeworpen. Door te focussen op de klant, hebben zij in tijden van crisis hun doelen zelfs overtroffen. Er vindt op dit moment echter een grote verandering plaats en dat brengt uitdagingen met zich mee. De arbeidsmarkt verandert. Het aanbod van personeel neemt af, maar de vraag naar personeel neemt toe. Deze trend is ook te zien binnen YoungCapital. Het aantal vacatures neemt toe, en het aantal sollicitaties ook. Het aantal inschrijvingen daalt en het aantal uitschrijvingen neemt toe. Daarnaast wordt het aantal views op de site aanzienlijk minder. Een ander belangrijk feit is dat het verloop van uitzendkrachten hoog is. De verwachting is dat er dit jaar 1 miljoen vacatures open komen en er in 2019 ook nog eens veel mensen met pensioen gaan. Het aantal vacatures gaat nog verhogen. Het is belangrijk dat de focus binnen YoungCapital gaat veranderen. Het is niet meer “customer first” maar “candidate first”. Naast dat het belangrijk is dat er gekeken wordt hoe nieuwe kandidaten geworven kunnen worden, is het ook belangrijk dat de uitzendkrachten die op dit moment al werkzaam zijn via YoungCapital ook binnen de organisatie blijven. Het gewenste resultaat van dit onderzoek is om de organisatie meer inzicht te geven in de redenen waarom uitzendkrachten weggaan en de organisatie adviezen te geven hoe de uitzendkrachten behouden kunnen worden.

2. Probleemformulering

In de probleemformulering wordt op basis van de situatieschets dieper ingegaan op het probleem dat op dit moment binnen YoungCapital speelt. Er wordt een doelstelling opgezet, waar dit onderzoek naar toe leidt. Op basis daarvan wordt er een probleemstelling, hoofdvraag en deelvragen opgezet. Daarna volgt er een afbakening voor het onderzoek binnen YoungCapital. Om de probleemformulering helder te krijgen zijn verschillende manieren ingezet om informatie te verkrijgen. Er zijn verschillende verkennende gesprekken geweest met recruiters, vestigingsmanagers en de HR-afdeling. Daarnaast is er literatuuronderzoek gedaan, terug te vinden in de situatieschets. Er zijn eerdere scripties geraadpleegd en jaarverslagen zijn bekeken. Aan het einde van dit hoofdstuk is er duidelijk wat precies het probleem is en wat er met dit onderzoek bereikt dient te worden.

2.1 Doelstelling

Het hoofddoel van dit onderzoek is dat er op basis van de opgedane kennis uiteindelijk adviezen worden gegeven hoe YoungCapital de uitzendkrachten die op dit moment werkzaam zijn, kan behouden.

Er wordt dus inzicht verkregen in hoe het binden en boeien van uitzendkrachten werkt, en hoe YoungCapital dit op de werkzame kandidaten kan toepassen. Het uiteindelijke doel van het binden en boeien van de kandidaten, is het verlagen van het verloop.

2.2 Probleemstelling

Zoals blijkt uit de situatieschets verandert de arbeidsmarkt. Waar eerst altijd de macht lag bij de werkgever, ligt deze nu steeds meer bij de werknemers. In het jaar 2018 worden er ruim 1 miljoen vacatures verwacht. De doelstelling van YoungCapital is uiteindelijk om te groeien. Om deze groei door te kunnen zetten, betekent het dat het aantal kandidaten en uitzendkrachten moet groeien en zeker niet mag afnemen. Op basis van de situatieschets weten we dat het belangrijk is om nieuwe kandidaten aan te trekken, maar we weten ook dat de markt krapper wordt en dat het aantal kwalitatief goede kandidaten schaarser is en nog schaarser zal gaan worden. Het is dus ook van belang dat de uitzendkrachten die al via YoungCapital aan de slag zijn, worden behouden. Er is in overleg met de opdrachtgever besloten dat er gefocust gaat worden op het tweede. Op basis daarvan is de volgende centrale vraag opgesteld:

Hoe kan YoungCapital zijn uitzendkrachten door het inzetten van binden en boeien behouden zodat de groei, zoals benoemd in het strategisch plan, doorgezet kan worden?

2.3 Deelvragen

Om antwoord te krijgen op de centrale vraag, zal het probleem van meerdere kanten belicht worden.

Dit aan de hand van de volgende deelvragen:

Deskresearch vragen

- Wat is binden en boeien?

Op basis van de centrale vraag is het belangrijk om het begrip binden en boeien helder te krijgen, zodat er duidelijk wordt gemaakt wat er precies onderzocht wordt.

- Hoe kan volgens de theorie binden en boeien beïnvloed worden zodat een organisatie zijn uitzendkrachten kan behouden?

Wanneer duidelijk is wat binden en boeien precies is, is het voor het vraagstuk van belang dat er wordt gekeken welke factoren invloed uitoefenen op binden en boeien.

Fieldresearch vragen

- Hoe worden de factoren van binden en boeien op dit moment, volgens de uitzendkrachten, benut binnen YoungCapital?

Wanneer we weten welke factoren invloed hebben op het begrip binden en boeien, is het van belang om te gaan onderzoeken hoe deze factoren op dit moment in de praktijk worden benut.

- Wat kan er volgens de uitzendkrachten nog verbeterd worden?

Vervolgens is het van belang om te kijken welke factoren verbeterd kunnen worden, zodat de uitzendkrachten meer gebonden en geboeid worden.

- Welke rol heeft de recruiter op dit moment bij het behouden en binden en boeien van de uitzendkrachten?

Er is voor gekozen om ook nog een kant van het vraagstuk te belichten vanuit de recruiters. Zo kan er door middel van het onderzoek gekeken worden of de mening van de uitzendkrachten en die van de recruiters op elkaar aansluiten.

2.4 Afbakening

Het onderzoek zal gehouden worden voor de vestiging Alkmaar. Hieronder valt het werkgebied van de vestiging Alkmaar en ook de uitzendkrachten die in de geografische omgeving vanaf de Zaanstreek tot Texel werkzaam en afkomstig zijn. Er is voor gekozen om alle uitzendkrachten met een actief contract in het onderzoek mee te nemen.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de eerste theoretische deelvragen uit de probleemformulering beantwoord ter ondersteuning voor de fieldresearch vragen die beantwoord zullen worden. Het conceptuele model vormt de basis voor het onderzoek. Er is theoretisch onderzoek gedaan naar het begrip binden en boeien. Op basis van dit onderzoek wordt in het theoretisch kader duidelijk gemaakt wat het vraagstuk inhoudt en

3.1 Wat houdt het vraagstuk in?

Om het vraagstuk goed in kaart te brengen, is het belangrijk dat het begrip dat invloed heeft op het vraagstuk goed wordt uitgelicht. Zo wordt er helder gemaakt wat er precies onderzocht gaat worden.

Binden en Boeien

Het begrip binden en boeien is in 1998 ontstaan. Dit is ontwikkeld na het stellen van de vraag hoe er beter kon worden ingespeeld op de menselijke drijfveren in de veranderende maatschappij. De laatste jaren is binden en boeien in veel organisaties dan ook een bekend begrip geworden. Volgens Bruel & Colsen (1998) is het vooral belangrijk dat je blijft onderzoeken wat medewerkers gelukkig maakt. Je kunt niet bepalen wat hen gelukkig maakt. Zij vinden dan ook dat binden en boeien gebaseerd is op de drijfveren van mensen. Dit is dat zij aan de ene kant in een groep op willen gaan om verbinding te zoeken en aan de andere kant willen zij zich blijven ontwikkelen als individu (Bruel en Colsen, 1998).

Binden en boeien kunnen los van elkaar omschreven worden. Binden betekent een band of verbinding tot stand brengen. Verbonden medewerkers verbinden zich aan de identiteit, missie en visie van de organisatie en zijn bereid om hun lot aan dat van de organisatie te verbinden. Dit zorgt ervoor dat de medewerker zich onderdeel voelt van de organisatie.

Boeien betekent het vasthouden van iemands aandacht. Geboeide medewerkers zijn geboeid door de organisatie, het leuke werk, het succes op de markt, de ontwikkelingsmogelijkheden en de arbeidsvoorwaarden. Ze blijven alleen als deze componenten bij elkaar aantrekkelijk genoeg zijn. Dit is veranderend. De werkgever moet blijven vragen en inspelen op de behoeftes van de medewerker. De principes binden en boeien vullen elkaar aan. Een werkgever moet beide doen om de medewerker te behouden (Bruel en Colsen, 1998).

Theunissen heeft in 2006 bovenstaande informatie samengevoegd om het begrip binden en boeien te kunnen omschrijven. De omschrijving van Theunissen is als volgt: 'Een verzameling van maatregelen die een werkgever kan nemen om de kostbare medewerkers gemotiveerd binnen de organisatie te behouden' (Theunissen, 2006). In dit onderzoek wordt dit begrip aangehouden wanneer er wordt gesproken over het binden en boeien van medewerkers.

Op basis van het onderzoek wordt vanaf nu wanneer het begrip binden en boeien wordt genoemd bedoelt: 'Een verzameling van maatregelen die een werkgever kan nemen om de kostbare medewerkers gemotiveerd binnen de organisatie te behouden' (Theunissen, 2006).

3.2 Best Theory

Binden en boeien en verloop binnen een organisatie

De theorie van Bruel en Crolsen (1998) geeft ook iets aan over de relatie tussen binden en boeien en uitstroom. Een uitspraak van Bruel luidt: 'Mensen kunnen binden en boeien leidt tot lager verloop en betere resultaten.' Bruel geeft hiermee aan dat binden en boeien een middel is om twee hoofdzaken te bereiken. Dit zijn namelijk het behalen van betere resultaten en het verlagen van verloop.

In de omschrijving van Theunissen (2006), wordt ook aangegeven dat ook Theunissen beweert dat het binden en boeien van medewerkers ervoor zorgt dat het verloop omlaag gaat. Hij geeft namelijk aan dat het begrip twee doelen heeft, het motiveren van medewerkers en het behouden van medewerkers (Theunissen, 2006).

Hemminga (2007) heeft ook onderzoek gedaan naar het begrip binden en boeien. Daaruit is gebleken dat de belangrijkste reden van het binden en boeien van medewerkers, het verkleinen van de uitstroom is. Uitstroom kost veel geld en het is belangrijk dat organisaties inzien dat kosten die gemaakt worden voor het binden en boeien van medewerkers, gezien worden als investeringen. Het gevolg van binden en boeien is dat uitstroom en uitstroomkosten afnemen en er ook nog voordelen te behalen vallen op andere punten (Hemminga, 2007).

Factoren voor het binden en boeien van medewerkers

Dibble (2001) heeft onderzoek gedaan naar het binden en boeien van medewerkers. Uit dit onderzoek zijn verschillende factoren gekomen die invloed hebben op het binden en boeien van de medewerkers. De factoren die invloed hebben op het vraagstuk zijn als volgt:

- Werving en selectie

Tijdens het wervings- en selectieproces begint het binden en boeien al. De medewerker moet zich dan al verbonden voelen bij de organisatie. Dit begint bij de functieomschrijving van een vacature.

Wanneer deze een duidelijk beeld geeft van de werkzaamheden en wat de medewerker daarvoor moet kunnen, geeft dit een beeld van de werkelijkheid. De medewerker weet dan wat hij of zij kan verwachten. Tijdens de werving en selectie is het van belang om dit duidelijke beeld voort te zetten.

Wanneer de medewerker exact weet wat hij of zij kan verwachten van de functie, zal dit uiteindelijk helpen bij de verbondenheid. Zo zal er niet gelijk al in het begin een breuk ontstaan in de relatie tussen medewerker en de organisatie (Dibble, 2001).

- Introductie en socialisatie programma

Het inwerken van de medewerkers is ook een belangrijk onderdeel van het binden boeien. Er wordt voorkomen dat medewerkers vragen hebben of dat er onduidelijkheden zijn over het bedrijf of over de functie. Door de introductie zijn medewerkers sneller in staat om volledig hun werkzaamheden zelfstandig uit te voeren, wat een positief beeld geeft bij de medewerker. Het socialisatieproces is daarnaast belangrijk zodat zij zich onderdeel voelen van het team en de organisatie (Dibble, 2001). Wanneer dit gebeurd, voelt de medewerker zich meer verbonden bij de organisatie en zijn of haar collega's (Planting, 2012).

- Cultuur

Een ander belangrijk onderdeel binnen de organisatie is de cultuur. Het begrip Cultuur kan als volgt omschreven worden: 'Een patroon van denken en doen van mensen, gebaseerd op overtuigingen wat goed en fout is' (Weber & Doelen, 2010). Dit kan ook wel omschreven worden als de normen en waarden die gelden binnen een organisatie. Het is van belang dat een medewerker past binnen een cultuur. Weber en Doelen (2010) geven in hun boek, organiseren en managen, ook aan dat het heel belangrijk is om ervoor te zorgen dat de normen en waarden aansluiten bij en verbonden worden met de bedrijfscultuur. Het is dus cruciaal dat ervoor wordt gezorgd dat er een fijne cultuur heerst binnen een organisatie die aansluit bij de medewerkers die er werken. Wanneer dit het geval is, dragen de medewerkers deze ook uit en voelen medewerkers zich verbonden bij de organisatie (Dibble, 2001).

- Leiderschap

Leiderschap en het daarbij behorende werkklimaat zijn belangrijke voorwaarden voor medewerkers om binnen een organisatie te blijven. Een goede werkgever en leidinggevende zijn factoren die een grote rol spelen bij de verbondenheid van de medewerker. Medewerkers vinden het belangrijk om te weten wanneer zij het wel of niet goed doen en de verwachting die er is, zodat zij hierop kunnen inspelen. Een leider speelt hierin een grote rol. Om het begrip leiderschap te kunnen verklaren, is er gebruik gemaakt van de theorie van Hersey en Blanchard (2010). Zij zien elke stijl van leidinggeven ontstaan uit twee factoren, namelijk sturing en ondersteuning. Wanneer een leider bepaalt op welke manier en hoe dingen gedaan moeten worden, geeft hij of zij sturing. Wanneer een leider een open houding heeft en medewerkers coacht en ondersteunt, biedt hij of zij ondersteuning. Op basis van de mate waarin de leidinggevende iets doet, worden er leiderschapsstijlen ontwikkeld (Henry en Blanchard, 2010).

Door de manier van leidinggeven te laten inspelen op de situatie en de medewerker, blijven medewerkers betrokken bij een organisatie en kun je als leidinggevende je medewerker blijven motiveren en boeien (Dibble, 2001).

- Loopbaanperspectief

Om medewerkers te binden en boeien is het van belang dat zij een bepaald loopbaanperspectief hebben. Welke stappen kunnen ze nemen in hun loopbaan binnen of buiten de organisatie? Of wellicht wel binnen hun functie door taakverruiming. Om ervoor te zorgen dat medewerkers de organisatie niet verlaten, is het belangrijk dat hier aandacht aan wordt besteed. Dit zou gedaan kunnen worden door het inzetten van een persoonlijk ontwikkelplan, loopbaangesprekken en coaching. Deze drie maatregelen kunnen van groot belang zijn bij het bepalen van een loopbaanperspectief van een medewerker (Dibble, 2001).

- Belonen en arbeidsvoorwaarden

Bij het belonen van medewerkers maken veel bedrijven nog vaak gebruik van dezelfde arbeidsvoorwaarden voor iedereen. Zoals beschreven hierboven is het van belang dat dit ook wordt afgestemd op de wensen en behoeften van de medewerker, denk aan doorgroeien als beloning. De ene medewerker zal hierdoor extra gemotiveerd worden, de ander juist niet. Het is belangrijk om in kaart te brengen wat een medewerker zelf graag wil in de beloning voor zijn of haar uitgevoerde taken (Dibble, 2001). Een beloning kan daarnaast op twee manieren worden gedaan. Door middel van geld, een financiële beloning of door waardering en erkenning, een niet financiële beloning. Om te bepalen waarvan gebruik gemaakt gaat worden is het belangrijk om te kijken naar de wensen van de medewerker, de wensen van de organisatie en de mate van de prestatie. Op basis hiervan kan een juiste beloning worden bepaald (AN-i, 2016).

- Persoonlijke ontwikkeling

Persoonlijke ontwikkeling heeft te maken met in hoeverre de medewerker zichzelf wil ontwikkelen, ongeacht de organisatie. Hierin speelt de medewerker zelf vooral een grote rol in het boeien. Doordat de medewerker moeite wil doen om in zichzelf te blijven investeren, blijft hij of zij zichzelf uitdagen en dus ook boeien. Als organisatie kun je hierop inspelen door dit goed in kaart te brengen. Welke medewerkers zijn vanuit zichzelf hier mee bezig? Vaak zijn dit dan ook de medewerkers die boven de rest uitspringen. Zij willen altijd meer en zullen zich vaak vanuit zichzelf ook inzetten voor een organisatie. Als leidinggevende is het belangrijk om te investeren in deze medewerkers, meestal in vorm van talentontwikkeling (Luk de Wulf, 2014). Dit kan zowel in talent dat al aanwezig is, maar ook in potentieel talent. Hierin moet de medewerker echter wel zelf ook heel erg bij betrokken zijn. Door het ondersteunen van talentontwikkeling en het onderscheiden van het talent zal ervoor gezorgd worden dat het binden en boeien van medewerkers verbeterd wordt.

Er zijn meerdere theorieën die maatregelen geven voor het binden en boeien van medewerkers. Er is gekozen voor de theorie van Dibble (2001), omdat deze theorie concrete maatregelen geeft die te meten zijn binnen een organisatie. Daarnaast komen veel van de factoren van Dibble (2001) overeen met de maatregelen uit andere theorieën wat ervoor zorgt dat deze factoren een goed geheel beeld geven over het vraagstuk. Wanneer deze factoren in orde zijn, heeft dit een positieve invloed op het binden en boeien van medewerkers binnen een organisatie. Het is dus van belang dat een organisatie ervoor zorgt dat deze componenten zijn afgestemd op de wensen van de medewerkers.

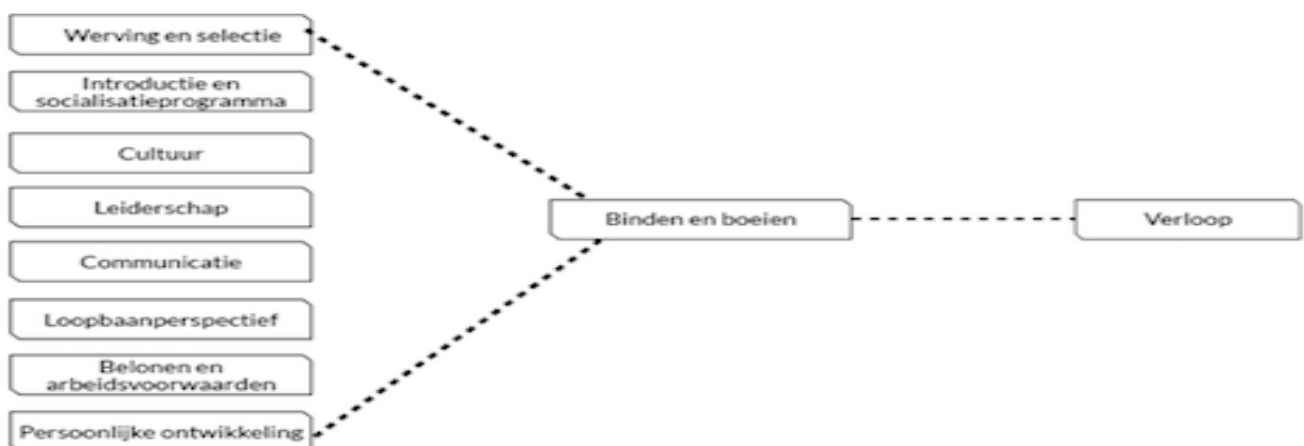
Er is gekozen om een aanvullend component mee te nemen uit een andere theorie, namelijk de theorie van Theunissen (2006). Het component communicatie is van toegevoegde waarde omdat dit component raakvlak heeft met alle bovengenoemde componenten. Deze vult daarom de bovenstaande componenten aan en is meegenomen in de factoren die invloed hebben op binden en boeien:

- Communicatie

Volgens Theunissen (2006) heeft communicatie een belangrijke rol in het binden en boeien van medewerkers omdat het ervoor zorgt dat medewerkers zich gehoord voelen en er ingespeeld kan worden op de wensen en behoeften van de medewerkers. Alleen door het inzetten van communicatie is het mogelijk om dit in kaart te brengen en er zo voor te zorgen dat medewerkers gebonden en geboeid blijven bij een organisatie. Daarnaast is communicatie ook van groot belang bij het overbrengen van belangrijke informatie aan medewerkers. Wanneer een leidinggevende goed communiceert met een medewerker kan hij of zij de juiste informatie verkrijgen van zijn medewerker (Theunissen, 2006). Noël Slangen (2006) heeft een model opgezet dat meerdere manieren van communiceren door leidinggevende weergeeft. Slangen (2006) geeft in het model aan dat er 4 manieren zijn van communiceren. Dit is weer opgedeeld in twee soorten communicatie. De eerste soort van communicatie is Rationele communicatie, bestaat uit informeren en verbeteren. Bij informeren wordt bedoeld dat de medewerkers weten wat ze moeten doen en op de hoogte zijn van belangrijke wijzigingen of zaken. Bij verbeteren wordt bedoeld dat de informatie die gegeven is daarna kan worden gebruikt in de praktijk en eventueel verbeterd kan worden. De tweede soort van communicatie is emotionele communicatie, wat bestaat uit betrekken en binden. Door het communiceren met medewerkers kun je ze binden aan je als organisatie. Dit komt omdat zij op de hoogte blijven en zich gehoord voelen. Daarnaast betrek je de medewerkers bij de organisatie, doordat je met communicatie ze laat meedenken in processen (Slangen, 2006).

3.3 Conceptueel model

Op basis van de theorie van Dibble (2001) en Theunissen (2006) wordt nu een schematische weergave gegeven van de door hun gegeven factoren die invloed hebben op het begrip binden en boeien. De onafhankelijke variabelen dragen bij aan het binden en boeien van medewerkers. Het binden en boeien is de afhankelijke variabele, deze is afhankelijk van de maatregelen die ervoor staan. Het binden en boeien van medewerkers heeft uiteindelijk weer invloed op het verloop, zoals blijkt uit de theorie, wat dus ook een afhankelijke variabele is.



Figuur 4. Conceptueel model: Binden en boeien

3.4 Best practice

Er is onderzoek gedaan naar organisaties in de uitzendbranche die een voorbeeld zijn in het binden en boeien en behouden van uitzendkrachten. Deze informatie is niet inzichtelijk binnen de uitzendbranche gezien de mate van concurrentie en het feit dat verloopcijfers en uitstroomredenen van uitzendkrachten niet openbaar gepubliceerd worden.

3.5 Voorspelling op basis van de theorie

Uit het theoretisch kader kunnen we concluderen dat motivatie en binden en boeien nauw met elkaar samenhangen. Binden en boeien wordt als volgt gedefinieerd: 'Een verzameling van maatregelen die een werkgever kan nemen om de kostbare medewerkers gemotiveerd binnen de organisatie te behouden' (Theunissen, 2006). Hieronder vallen de maatregelen: Werving en selectie, introductie en socialisatie programma, cultuur, leiderschap, communicatie, loopbaanperspectief, belonen en arbeidsvoorwaarden en persoonlijke ontwikkeling. Belangrijk is om te onderzoeken of een van deze factoren te maken heeft met het hoge verloop van de uitzendkrachten die werken via YoungCapital. De voorspelling is dat wanneer de bovenstaande factoren in kaart zijn gebracht en er duidelijk is welke factoren aangepakt moeten worden, dit ervoor zal zorgen dat het binden en boeien en het behouden van de uitzendkrachten zal verbeteren.

4. Methode

De methode van het onderzoek bepaalt hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. Dit is een belangrijk onderdeel van het onderzoek. Om de centrale vraag zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden, wordt in dit hoofdstuk besproken hoe het onderzoek zal worden uitgevoerd. Daarnaast wordt er beargumenteerd waarom de keuzes voor bepaalde methodes zijn gemaakt.

Om de centrale vraag: *Hoe kan YoungCapital zijn uitzendkrachten door middel van binden en boeien behouden zodat de groei, zoals benoemd in het strategisch plan, doorgezet kan worden?* te kunnen beantwoorden, is er gebruik gemaakt van verschillende methoden.

Om het onderzoek te kunnen starten is er allereerst literatuuronderzoek gedaan. Tijdens dit onderzoek is er gekeken naar literatuur die meer informatie kon geven over het vraagstuk. Het onderzoek heeft als onderwerp het binden en boeien van de jonge generatie medewerkers aan een organisatie. Het is daarom belangrijk om te weten wat het vraagstuk precies inhoudt, voordat er gestart kan worden met de overige plan van aanpak.

Naast het literatuuronderzoek dat is uitgevoerd om meer informatie te verkrijgen over het vraagstuk, is er ook kwalitatief onderzoek gedaan. Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd in de vorm van interviews bij verschillende belanghebbenden binnen de organisatie. Er zijn verkennende gesprekken gevoerd. Dit is voornamelijk uitgevoerd om meer informatie te verkrijgen over de huidige situatie binnen YoungCapital.

Na het helder krijgen van het vraagstuk, is er dieper ingegaan op dit literatuuronderzoek. Dit wordt ook wel deskresearch genoemd. Verschillende wetenschappelijke artikelen en trends ten opzichte van het vraagstuk zijn opgezocht. Op basis hiervan is het theoretisch kader opgesteld.

Voor meer informatie vanuit de doelgroep is er fieldresearch gedaan. De eerste doelgroep die is benaderd zijn de uitzendkrachten die op dit moment werkzaam zijn bij YoungCapital Alkmaar. De tweede doelgroep zijn de recruiters van YoungCapital Alkmaar.

4.1 Uitzendkrachten

Om de eerste twee deelvragen te kunnen beantwoorden is het van belang dat er informatie wordt verkregen van de uitzendkrachten die op dit moment werkzaam zijn via YoungCapital. Op 1 juni 2018 waren er 179 uitzendkrachten. Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen, is er gekozen voor kwantitatief onderzoek, in de vorm van een enquête, zie bijlage D.

De enquête is onder de gehele populatie uitgezet omdat alle respondenten van belang kunnen zijn. Er is daarom geen sprake van een steekproef.

Om de validiteit te vergroten zijn de factoren die uit het theoretisch kader zijn gekomen, opgenomen in de enquête. De uitzendkrachten kunnen per vraag aangeven of zij tevreden zijn of niet. Er is gekozen voor een waardeoordeel omdat dit goed aangeeft of kandidaten iets ook belangrijk vinden of niet. 1 betekent helemaal tevreden, 5 betekent helemaal niet tevreden.

De enquête is ingevuld door 62 uitzendkrachten van de 179 actieve uitzendkrachten. Dit betekent dat er een respons is van 34,6%. Dit is genoeg om de resultaten als betrouwbaar en valide te beschouwen.

De resultaten van de enquête zijn uitgewerkt in excel, zie bijlage G. Er is gebruik gemaakt van gemiddelde scores. Hier zit een risico aan verbonden omdat dit een vertekend beeld kan geven. Er is daarom ook gekeken naar de aantallen maar omdat er geen uitschieters zaten in de resultaten is er uiteindelijk gekozen voor gemiddelden. In de tekst zal ook altijd vermeld worden dat het gaat om een gemiddelde tevredenheid. Daarnaast zorgt het verwerken van deze gegevens wel voor meer betrouwbaarheid. De gegevens zijn gecodeerd en zo allemaal met elkaar vergeleken. Ook kan er zo goed gekeken worden naar de verschillende verbanden tussen de factoren en de verschillende onderwerpen binnen die factoren. Dit geeft een helder beeld van het probleem. Er is voor gekozen om 1 en 2 te beschouwen als tevreden en 3, 4 en 5 te beschouwen als ontevreden. 3 is in de enquête beschreven als neutraal. In overleg met de opdrachtgever is besloten dat neutraal niet goed genoeg is, en dat daar ook extra aandacht voor vereist is.

Naast de gesloten vragen, is er per factor een optie om verbeterpunten of opmerkingen te plaatsen. Hiervoor is gekozen om ervoor te zorgen dat belangrijke informatie niet werd gemist. Deze open vragen zijn per factor uitgewerkt. Op basis van die resultaten is er een analyseschema gemaakt met de meest genoemde verbeterpunten of opmerkingen, zie bijlage I.

Om ervoor te zorgen dat de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot werd, is er gebruik gemaakt van de volgende aanvullingen:

- Een introductie omtrent het onderwerp

Voor het invullen van de enquête is een introductie over het onderwerp gegeven. Er werd meer informatie gegeven over het onderwerp van de enquête om zo de respondenten op de hoogte te brengen van hun belang bij het invullen van de enquête.

- Eerlijke antwoorden

Door de enquête via Survio te versturen en de optie anoniem aan te zetten, wordt er voorkomen dat de antwoorden te achterhalen zijn en daardoor wordt de enquête eerlijk ingevuld.

- Kort maar krachtig

Er is voor gekozen om de enquête op te delen in verschillende onderwerpen zodat de enquête niet te langdradig en ingewikkeld gaat worden, waardoor mensen hun antwoorden afraffelen.

De kandidaten hebben de link van de enquête via de mail ontvangen en konden zo de enquête invullen. De kandidaten zijn uit het systeem gehaald waarin te zien is welke kandidaten op dit moment een actief contract hebben. Door het versturen via de mail konden de kandidaten de enquête invullen op elk vrijwillig moment.

4.2 Recruiters

Voor de derde deelvraag is de doelgroep de recruiters van YoungCapital Alkmaar. Op het moment van het onderzoek zijn er vier recruiters werkzaam op middelklein-bedrijf (MKB) en twee recruiters werkzaam op logistiek. De totale populatie bestaat dus uit zes recruiters. Op basis hiervan is er een steekproef getrokken en zijn er twee recruiters van MKB geïnterviewd en een recruiter van logistiek. Deze zijn willekeurig uitgekozen.

Er is voor gekozen om niet alle recruiters te interviewen gezien de drukte op de vestiging en het daarom niet mogelijk is om alle recruiters een uur uit hun dagelijkse werkzaamheden te halen.

Er is gekozen om gebruik te maken van kwalitatief onderzoek in de vorm van een interview om zo zoveel mogelijk informatie te kunnen vergaren gezien de kleine populatie. Er kan dieper ingegaan worden op de mening van de recruiters en er is kans om inzicht te krijgen in nieuwe thema's.

Uit het theoretisch kader is naar voren gekomen dat de organisatie een belangrijke rol speelt in de factoren die belangrijk zijn bij binden en boeien. Er is daarom gekozen om ook de kant van de recruiters mee te nemen.

De interviews zijn eerst volledig uitgeschreven, zie bijlage J, en vervolgens verwerkt in een analyseschema, zie bijlage K. Hierin zijn de belangrijkste onderwerpen naast elkaar gezet en is er per recruiter gekeken naar de overeenkomsten en verschillen.

De recruiters die deel hebben genomen aan het interview zijn benaderd via de mail met uitleg over het onderwerp van het onderzoek. Op basis hiervan zijn zij uitgenodigd voor een datum en tijdstip omtrent het interview. Twee dagen voor het interview is de vragenlijst, zie bijlage E, ter voorbereiding naar de recruiters gestuurd. Het interview zelf heeft in een vergaderruimte plaatsgevonden, een op een. De interviews zijn opgenomen. De interviews zijn half-gestructureerd geweest. De hoofdvragen lagen vast, maar er kon verder op een belangrijk thema worden doorgegaan indien dat nodig geacht werd. Op deze manier is ook de kwaliteit gewaarborgd. Om ervoor te zorgen dat deze interviews valide zijn, zijn in alle interviewvragen ook weer de factoren vanuit het theoretisch kader verwerkt. Dit is ook te zien in het analyseschema, zie bijlage K.

5. Resultaten

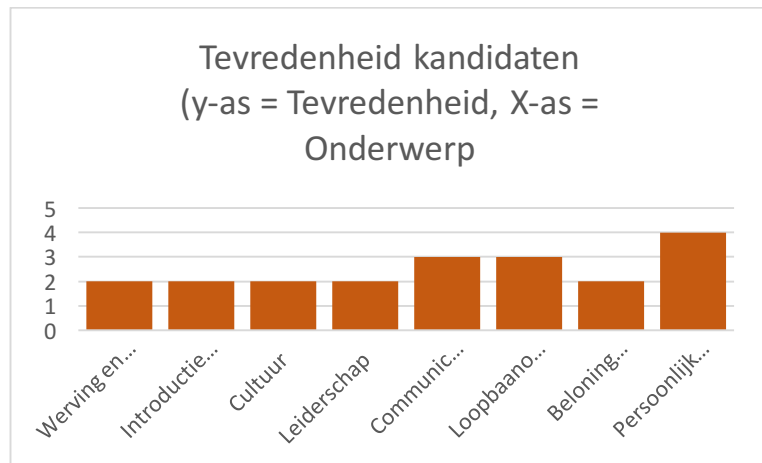
In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven die zijn gekregen door de enquête onder de kandidaten en de interviews gehouden onder de recruiters. In de eerste paragraaf worden de uitkomsten van de enquête gegeven. Daarna worden, in de tweede paragraaf, de uitkomsten van de interviews gegeven. Vervolgens worden de opvallende resultaten beschreven en dit hoofdstuk wordt afgesloten met verschillende verbanden tussen de uitkomsten. In bijlage F zijn alle ruwe data te vinden.

5.1 Resultaten uitzendkrachten

Onder de uitzendkrachten van YoungCapital Alkmaar zijn de verschillende factoren die ervoor zorgen dat de kandidaten gebonden en geboeid zijn, gemeten naar tevredenheid. Het is belangrijk om te weten over welke factoren de uitzendkrachten op dit moment tevreden zijn, en over welke factoren de uitzendkrachten op dit moment niet tevreden zijn.

5.1.1 Gemiddelde tevredenheid per factor

Naar aanleiding van de antwoorden van de respondenten op de vragen uit de enquête is er inzichtelijk gemaakt hoe de factoren op dit moment binnen YoungCapital Alkmaar worden ingezet.



Figuur 5. Staafdiagram, gemiddelde tevredenheid kandidaten per gemeten factor

GEMIDDELTE TEVRDENHEID KANDIDATEN PER ONDERDEEL	
Werving en selectie	2
Introductie- en socialisatieprogramma	2
Cultuur	2
Leiderschap	2
Communicatie	3
Loopbaanontwikkeling	3
Beloning en arbeidsvoorwaarden	2
Persoonlijke ontwikkeling	4
1 - Helemaal tevreden	
2 - Tevreden	
3 - Neutraal	
4 - Niet tevreden	
5 - Helemaal niet tevreden	

Figuur 6. Overzicht gemiddelde tevredenheid

In Figuur 5 en Figuur 6 worden de factoren weergegeven met daarbij het gemiddelde oordeel van de uitzendkrachten. Zoals benoemd in de methode is ervoor gekozen om 1 en 2 te zien als tevreden en 3, 4 en 5 te zien als ontevreden.

Op dit moment worden de factoren: werving en selectie, introductie- en socialisatieprogramma, cultuur, leiderschap en beloning en arbeidsvoorwaarden gemiddeld als tevreden ervaren bij de werkzame uitzendkrachten van YoungCapital Alkmaar.

Op basis van de gemiddelde tevredenheid van de uitzendkrachten worden de factoren: communicatie, loopbaanperspectief en persoonlijke ontwikkeling onder de werkzame uitzendkrachten van YoungCapital Alkmaar als ontevreden ervaren.

Wanneer er wordt gekeken naar de verdeling van de factoren per vraag, zijn de gemiddelde scores als volgt:

Werving en selectie

Tabel 6

Gemiddelde tevredenheid uitzendkrachten over werving en selectie

Werving en selectie		
Item	Gemiddelde	Interpretatie
De overeenkomst tussen de functie zoals omschreven in de vacature en de werkelijkheid.	1,8	(Tevreden)
De informatie die mij tijdens de selectieprocedure werd gegeven over mijn werkplek en hoe deze in werkelijkheid is.	2	(Tevreden)
De communicatie tijdens het selectieproces tussen mij en mijn recruiter.	1,6	(Tevreden)
De mate van aandacht die aan mij werd besteed omtrent mijn wensen en behoeften in een baan tijdens het werving en selectieproces.	1,9	(Tevreden)
Totaal	2	(Tevreden)

Bij de gemiddelde tevredenheid over werving en selectie wordt op zowel verwachting (vraag 1), informatie (vraag 2), communicatie (vraag 3) en wensen en behoeften (vraag 4) gemiddeld tevreden beantwoord. Het totale gemiddelde is tevreden.

Introductie- en socialisatieprogramma

Tabel 7

Gemiddelde tevredenheid uitzendkrachten over introductie- en socialisatieprogramma

Introductie en socialisatieprogramma		
Item	Gemiddelde	Interpretatie
Het introductietraject tijdens mijn nieuwe baan via YoungCapital.	2,1	(Tevreden)
Het contract met mijn contactpersoon van YoungCapital tijdens het inwerktraject.	1,9	(Tevreden)
De informatie die ik heb gekregen over alle administratieve zaken die komen kijken bij het werken via YoungCapital (bijvoorbeeld Epic).	2	(Tevreden)
Totaal	2	(Tevreden)

Bij de gemiddelde tevredenheid over introductie- en socialisatieprogramma wordt op zowel het introductietraject zelf (vraag 1), contact/communicatie (vraag 2) en informatie (vraag 3) gemiddeld tevreden beantwoord. Het totale gemiddelde is tevreden.

Cultuur

Tabel 8

Gemiddelde tevredenheid uitzendkrachten over cultuur

Cultuur		
Item	Gemiddelde	Interpretatie
De manier waarop YoungCapital zich profileert als uitzendbureau.	2	(Tevreden)
De sfeer die op het kantoor van YoungCapital hangt, tijdens mijn gesprek of als ik langskom.	1,8	(Tevreden)
Hoe er wordt omgegaan met mij en mijn belangen	2	(Tevreden)
Totaal	2	(Tevreden)

Bij de gemiddelde tevredenheid over de cultuur wordt op de normen en waarden (vraag 1), de sfeer (vraag 2) en belangen (vraag 3) gemiddeld tevreden beantwoord. Het totale gemiddelde is tevreden.

Leiderschap

Tabel 9

Gemiddelde tevredenheid uitzendkrachten over leiderschap

Leiderschap		
Item	Gemiddelde	Interpretatie
De behulpzaamheid van mijn contactpersoon wanneer ik hulp of raad nodig heb.	2	(Tevreden)
De ondersteuning die ik krijg van mijn contactpersoon bij YoungCapital.	2,3	(Tevreden)
De inspraak van mijn contactpersoon over zaken die ik belangrijk vindt bij de organisatie waar ik werk.	2,2	(Tevreden)
Totaal	2	(Tevreden)

Bij de gemiddelde tevredenheid over het leiderschap wordt op contact (vraag 1), ondersteuning (vraag 2) en belangen (vraag 3) gemiddeld tevreden beantwoord. Het totale gemiddelde is tevreden.

Communicatie

Tabel 10

Gemiddelde tevredenheid uitzendkrachten over communicatie

Communicatie		
Item	Gemiddeld	Interpretatie
De communicatie met mijn contactpersoon bij YoungCapital over belangrijke zaken die met mijn werk te maken hebben.	2,7	(Neutraal)
Het aantal contactmomenten (zowel face to face als telefonisch) met mijn contactpersoon van YoungCapital.	3,5	(Niet tevreden)
De bereikbaarheid van mijn contactpersoon bij YoungCapital.	2,3	(Tevreden)
Totaal	3	(Neutraal)

Bij de gemiddelde tevredenheid over de communicatie wordt op communicatie (vraag 1) neutraal geantwoord, wat wordt gezien als ontevreden. Op contact (vraag 2) wordt niet tevreden, afgerond helemaal niet tevreden, geantwoord. Op de bereikbaarheid (vraag 3) wordt tevreden geantwoord. Het totale gemiddelde is neutraal, wat wordt gezien als ontevreden.

Loopbaanperspectief

Tabel 11

Gemiddelde tevredenheid uitzendkrachten over loopbaanperspectief

Loopbaanperspectief		
Item	Gemiddeld	Interpretatie
De kansen die ik heb binnen de organisatie waar ik nu voor werk.	2,7	(Neutraal)
De betrokkenheid vanuit YoungCapital bij mijn prestaties en werkzaamheden.	3,3	(Neutraal)
De mate waarin mijn contactpersoon bij YoungCapital op de hoogte is van mijn ambities en wensen.	3,3	(Neutraal)
Totaal	3	(Neutraal)

Bij de gemiddelde tevredenheid over het loopbaanperspectief wordt op kansen (vraag 1), betrokkenheid (vraag 2) en contact (vraag 3) gemiddeld neutraal geantwoord. Het totale gemiddelde op loopbaanperspectief is neutraal, wat wordt gezien als ontevreden.

Beloning en arbeidsvoorwaarden

Tabel 12

Gemiddelde tevredenheid uitzendkrachten over beloning en arbeidsvoorwaarden

Belonen en arbeidsvoorwaarden		
Item	Gemiddeld	Interpretatie
De beloning die ik ontvang en de mate waarop deze aansluit bij de functie die ik vervul.	2,2	(Tevreden)
De mate waarop de verloning vanuit YoungCapital via de afspraken verloopt.	2	(Tevreden)
De manier waarop ik gemotiveerd wordt door de arbeidsvoorwaarden die mij aangeboden worden.	2,3	(Tevreden)
Totaal	2	(Tevreden)

Bij de gemiddelde tevredenheid over de beloning en arbeidsvoorwaarden wordt op aansluiting (vraag 1), afspraken/verwachting (vraag 2) en wensen en behoeften/aansluiting (vraag 3) gemiddeld tevreden geantwoord. Het totale gemiddelde op beloning en arbeidsvoorwaarden is tevreden.

Persoonlijke ontwikkeling

Tabel 13

Gemiddelde tevredenheid uitzendkrachten over persoonlijke ontwikkeling

Persoonlijke ontwikkeling		
Item	Gemiddeld	Interpretatie
De mogelijkheid dat ik mij kan uitten bij mijn contactpersoon wanneer ik het belangrijk vind om mij verder te ontwikkelen	3,4	(Neutraal)
Mijn ontwikkeling die ik doormaak sinds ik via YoungCapital werk.	3,2	(Neutraal)
De mate van interesse in mijn persoonlijke ontwikkelingen en wat ik nog wil bereiken.	3,8	(Niet tevreden)
Totaal	4	(Niet tevreden)

Bij de gemiddelde tevredenheid over de persoonlijke ontwikkeling wordt op communicatie (vraag 1) en

ontwikkeling (vraag 2) gemiddeld neutraal gescoord. Op contact/betrokkenheid (vraag 3) wordt niet tevreden gescoord. Het totale gemiddelde op persoonlijke ontwikkeling is niet tevreden.

5.1.2 Verbeterpunten vanuit de uitzendkrachten per factor

In de enquête hebben de uitzendkrachten per factor de mogelijkheid gekregen om verbeterpunten of opmerkingen te plaatsen. Hieronder worden de meest gegeven verbeterpunten of opmerkingen schematisch weergegeven per factor. Voor een uitgebreid overzicht van de verbeterpunten of opmerkingen zie bijlage I.

Tabel 14

Feedback uitzendkrachten

Factor	Gemiddeld oordeel (tevreden/ontevreden)	“Label”	Feedback uitzendkrachten
Werving en selectie	Tevreden	Duidelijkheid/informatie	Duidelijke informatie over wat het werk inhoudt mist
Introductie en socialisatieprogramma	Tevreden	Systeem (Epic)	Uitzendkrachten hebben in het begin veel onduidelijkheid over werking systeem
	Tevreden	Contact	Uitzendkrachten missen contactmomenten in eerste weken
Cultuur	Tevreden	Sfeer	Uitzendkrachten ervaren de sfeer en normen en waarden als prettig
Leiderschap	Tevreden	Communicatie	Uitzendkrachten ervaren dat informatie van kandidaat aan recruiter niet wordt doorgespeeld naar klant
Communicatie	Ontevreden	Gesprekken	Uitzendkrachten missen face-to-face gesprekken
Loopbaanperspectief	Ontevreden	Wensen en behoeften	Uitzendkrachten ervaren geen aandacht voor ambities of wensen

Beloning en arbeidsvoorwaarden	Tevreden	Uitbetaling	Uitzendkrachten hebben veel onduidelijkheid over loonstrook
Persoonlijke ontwikkeling	Ontevreden	Aandacht	Uitzendkrachten vinden dat er te weinig aandacht is voor hun ontwikkeling

5.2 Resultaten recruiters

Om te onderzoeken wat de recruiters op dit moment doen op het gebied van binden en boeien bij de uitzendkrachten zijn er interviews gehouden, zie bijlage J. Hieronder wordt per factor aangegeven wat de recruiters op dit moment doen en hoe zij hier tegenaan kijken. Voor meer informatie over de resultaten van de interviews, wordt verwezen naar het analyseschema in bijlage K.

Werving en selectie

Alle recruiters bespreken altijd wat YoungCapital doet en wat de kandidaat kan verwachten van het werk en van YoungCapital. Zij geven aan het contact aan het begin belangrijk te vinden en er zo voor te zorgen dat de kandidaat binnen de organisatie blijft en niet ingaat op een aanbod van de concurrenten.

Introductie- en socialisatieprogramma

Alle recruiters hebben na de eerste werkdag van de uitzendkracht contact om te vragen hoe het is gegaan. Twee van de drie recruiters hebben na de eerste werkweek vaak contact met de uitzendkracht omtrent de administratieve zaken. Alle recruiters geven aan niet te noteren, op een vaste manier, wanneer zij een uitzendkracht hebben gesproken.

Cultuur

Twee van de drie recruiters geven aan zich bewust te zijn dat de uitzendkracht tegenwoordig voorop moet staan en denken daar ook goed mee bezig te zijn. De recruiters geven aan van elkaar niet precies te weten hoe zij dit doen en of het team daar dagelijks mee bezig is. Een recruiter vindt het lastig om in te spelen op de behoeften van de uitzendkracht. De recruiters denken dat de normen en waarden waar YoungCapital voor staat, duidelijk is voor de uitzendkrachten en voor de klanten.

Leiderschap

Twee van de drie recruiters zien zichzelf voornamelijk in een adviserende rol richting de klant toe. Zij zijn beide van mening dat er zo invloed kan worden uitgeoefend op de situatie van de uitzendkrachten, wat positieve invloed kan hebben op hun werkethos en motivatie. Een recruiter denkt dat dit ook wordt beïnvloed door de band die je met een klant hebt. Vooral het in gesprek gaan met de

klant over onderwerpen die spelen, wordt door alle drie de recruiters als belangrijk ervaren.

Communicatie

Alle drie de recruiters hebben op verschillende manieren en in verschillende frequenties contact met de uitzendkrachten. Twee van de drie recruiters geven aan vooral aan het begin van het dienstverband veel contact te hebben met de uitzendkrachten, daarna wordt het contact minder. Alle drie de recruiters hebben niet op vaste basis contact met de uitzendkrachten. Ook hier wordt aangegeven contactmomenten niet te noteren en bij te houden waar de uitzendkrachten mee bezig zijn.

Loopbaanperspectief

Twee van de drie recruiters zijn van mening dat het loopbaanperspectief een van de redenen is waarom de uitzendkrachten weggaan. Zij denken dat dit voornamelijk komt doordat uitzendkrachten vaker stil blijven staan en van tevoren geen vaste stappen hebben die zij kunnen doorlopen.

Beloning en arbeidsvoorwaarden

Twee van de drie recruiters zien hun rol hierin voornamelijk als adviserend. Zij geven aan hier niet direct invloed op te kunnen uitoefenen. Daarnaast denken twee van de drie recruiters dat de beloning en arbeidsvoorwaarden een grote rol spelen in de uitstroom. Dit omdat er geen duidelijke stappen zijn en omdat de uitzendkrachten weggaan als ze ergens anders meer kunnen verdienen.

Persoonlijke ontwikkeling

Alle drie de recruiters geven aan dat dit een punt van verbetering kan zijn. Twee van de drie recruiters denken dat dit verbeterd kan worden door het preventief het gesprek aan te gaan met de uitzendkrachten en hier mee aandacht aan te besteden in de vorm van face-to-face evaluatiegesprekken. Een recruiter denkt dat er bij de meeste uitzendkrachten geen behoefte is aan face-to-face gesprekken.

5.3 Opvallende resultaten en verbanden

Wanneer er gekeken wordt naar de resultaten, kunnen de resultaten van de enquête naast de resultaten van de interviews gelegd worden. Op deze manier kan er gekeken worden of er tegenstrijdigheden zijn in de ervaringen van de uitzendkrachten en die van de recruiters.

Tabel 15

Opvallende resultaten

Factor	Tevreden/ ontevreden	Feedback uitzendkrachten	Interviews recruiters
Werving en selectie	Tevreden	Duidelijke informatie mist over het werk	Alle respondenten verstekken veel informatie in de intakegesprekken
Introductie- en socialisatiebeleid	Tevreden	Heerst onduidelijkheid over het systeem en	Geven aan contact te hebben na de eerste werkdag hoe het is

		contactmomenten worden gemist in het begin	gegaan en na de eerste werkweek omtrent het systeem en de administratieve zaken die daarbij komen kijken
Cultuur	Tevreden	Ervaren de sfeer als prettig	Denken dat de normen en waarden duidelijk zijn voor de kandidaten
Leiderschap	Tevreden	Ontevredenheden in de communicatie van recruiter naar klant	Geven aan niet veel invloed te hebben bij de klant maar vooral adviserend te zijn
Communicatie	Ontevreden	Uitzendkrachten missen face-to-face gesprekken	Geven aan regelmatig contact te hebben met uitzendkrachten maar dit niet te noteren, gesprekken komen weinig voor en recruiters hebben het idee dat er geen behoefte aan is
Loopbaanperspectief	Ontevreden	Ervaren geen aandacht hiervoor	Recruiters geloven dat dit een van de belangrijkste redenen is voor de uitstroom
Beloning en arbeidsvoorwaarden	Tevreden	Is veel onduidelijkheid over de loonstroken	Recruiters verwachten dat dit een belangrijke rol speelt in de uitstroom
Persoonlijke ontwikkeling	Ontevreden	Uitzendkrachten missen aandacht voor persoonlijke ontwikkeling	Recruiters verwachten dat dit belangrijk wordt

Op basis van dit overzicht zijn er een aantal opvallende resultaten op te merken. Wat allereerst opvalt, is dat de resultaten van de enquête, de mening van de uitzendkrachten, in sommige gevallen niet overeenkomst met de mening van de recruiters. Waar zij bij werving en selectie duidelijke informatie missen over het werk, geven de recruiters juist aan altijd te bespreken tijdens een kennismaking wat YoungCapital doet en wat de kandidaat kan verwachten.

Daarnaast is een opvallend resultaat dat de recruiters denken dat de beloning een grote rol speelt in het verloop bij de kandidaten, terwijl de uitzendkrachten daar zelf over het algemeen erg tevreden over zijn.

Verder is een opvallend resultaat dat de woorden contact, gesprekken, communicatie en aandacht vaak naar boven komen als het gaat om ontevreden punten of verbeterpunten. Dit maakt niet uit bij welke factor, maar speelt een grote rol bij de ontevredenheid van de uitzendkrachten.

Naast deze resultaten, is het belangrijk om te kijken naar de verbanden die de factoren met elkaar hebben. Het is belangrijk om te kijken of een bepaalde factor invloed heeft op een andere factor. Er is daarom gekeken naar de verbanden onderling, zie bijlage H.

In bijlage H is te zien dat veel factoren invloed hebben op de andere factoren. De volgende verbanden zijn uitgelicht in de resultaten, omdat deze verbanden direct invloed hebben op het vraagstuk. Het is belangrijk dat deze verbanden meegenomen worden in de uiteindelijke conclusies.

De uitzendkrachten die ontevreden waren over het leiderschap, waren ook allemaal ontevreden over de communicatie, het loopbaanperspectief, de beloning en de persoonlijke ontwikkeling. Alleen over de beginstappen waren zij wel positief.

Het aantal uitzendkrachten die tevreden waren over de communicatie, waren er 28 van de 62. De uitzendkrachten die niet tevreden waren over de communicatie, waren er 34 van de 62.

De uitzendkrachten die hebben aangegeven tevreden te zijn over de communicatie, geven aan over alle andere onderwerpen ook tevreden te zijn, behalve over het loopbaanperspectief. De uitzendkrachten die niet tevreden zijn over de communicatie, zijn ook niet tevreden over het leiderschap, het loopbaanperspectief, de beloning en de persoonlijke ontwikkeling.

De uitzendkrachten die tevreden zijn over hun persoonlijke ontwikkeling, zijn op alle andere onderdelen ook tevreden, behalve over hun loopbaanperspectief, wat opvallend is. De uitzendkrachten die niet tevreden zijn over hun persoonlijke ontwikkeling, waren ook over het leiderschap, de communicatie, het loopbaanperspectief en de beloning en arbeidsvoorwaarden niet tevreden.

6. Conclusies

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten weergegeven op de deelvragen uit het onderzoek. Hiervoor zijn de enquêteresultaten en de resultaten uit de interviews gebruikt. In dit hoofdstuk zal er betekenis gegeven worden aan de verkregen resultaten door het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen en worden er per onderdeel conclusies getrokken. Daarnaast zal er ook gekeken worden naar de verbanden met de situatieschets en het theoretisch kader.

6.1 Introductie

Ter herhaling, de hoofdvraag van dit onderzoek is: “Hoe kan YoungCapital zijn uitzendkrachten door het inzetten van binden en boeien behouden zodat de groei, zoals benoemd in het strategisch plan, doorgezet kan worden?” Door het beantwoorden van deze hoofdvraag moet het uiteindelijke doel van dit onderzoek behaald worden. Het doel dat is opgesteld is als volgt geformuleerd: Het hoofddoel van dit onderzoek is dat er op basis van de opgedane kennis, adviezen worden gegeven hoe YoungCapital de uitzendkrachten die op dit moment werkzaam zijn, kan behouden.

6.2 Factoren binden en boeien onder de uitzendkrachten van YoungCapital Alkmaar

In paragraaf 5.1.1 zijn de factoren van binden en boeien onder de uitzendkrachten van YoungCapital Alkmaar geanalyseerd. Er is gekeken hoe deze factoren zich op dit moment verhouden onder de werkzame uitzendkrachten om zo de eerste deelvraag te beantwoorden: *‘Hoe worden de factoren van binden en boeien op dit moment, volgens de uitzendkrachten, benut binnen YoungCapital?’*

Zoals omschreven in het theoretisch kader zouden deze factoren, op basis van de theorie van Dibble (2001) en Theunissen (2006), ervoor moeten zorgen dat de organisatie de uitzendkrachten kan binden en boeien aan de organisatie YoungCapital, mits ze allemaal goed worden ingezet. In dit onderzoek is gekeken hoe de factoren er op dit moment voor staan.

Uit de enquête komen verschillende factoren waar de uitzendkrachten gemiddeld tevreden over zijn en factoren waar de uitzendkrachten gemiddeld ontevreden over zijn. Op basis van de resultaten uit de enquête worden de factoren werving en selectie, introductie- en socialisatieprogramma, cultuur, leiderschap en beloning en arbeidsvoorwaarden gemiddeld als tevreden ervaren. Toch kunnen we hieruit niet direct concluderen dat deze factoren optimaal benut worden. Wel kunnen we concluderen dat deze factoren aanwezig zijn binnen YoungCapital en dat de uitzendkrachten over het algemeen tevreden zijn over deze factoren.

Daarnaast zijn er ook factoren waar de uitzendkrachten ontevreden over zijn. Uit de resultaten van de enquête kan geconcludeerd worden dat de factoren communicatie, loopbaanperspectief en persoonlijke ontwikkeling gemiddeld als ontevreden worden ervaren. Bij de communicatie zijn de uitzendkrachten wel tevreden over de bereikbaarheid maar niet over de communicatie over belangrijke zaken. Het aantal contactmomenten wordt als nog minder tevreden beoordeeld.

Als antwoord op de eerste deelvraag kan dus gesteld worden dat de factoren werving en selectie, introductie- en socialisatieprogramma, cultuur, leiderschap en beloning en arbeidsvoorwaarden op dit moment worden benut binnen YoungCapital. De factoren op het gebied van binden en boeien die nog niet worden benut binnen YoungCapital zijn de factoren communicatie, loopbaanperspectief en persoonlijke ontwikkeling. Hieruit kan nog niet geconcludeerd worden dat de benutte factoren vanaf nu niet meer hoeven worden aangepakt. Daarvoor moet eerst de volgende deelvraag beantwoord worden.

6.3 Verbeterpunten vanuit de uitzendkrachten per factor

In paragraaf 5.1.2 zijn de verbeterpunten vanuit de uitzendkrachten per factor geanalyseerd. Dit onderzoek is gebaseerd op wat de wensen en behoeften zijn van de uitzendkrachten tegenover de factoren. Hiermee wordt de deelvraag: *‘Wat kan er volgens de uitzendkrachten nog verbeterd worden?’* beantwoord.

Zoals hierboven aangegeven worden de factoren werving en selectie, introductie- en socialisatieprogramma, cultuur, leiderschap en beloning en arbeidsvoorwaarden gemiddeld als tevreden ervaren. Dit betekent echter niet dat we kunnen concluderen dat deze optimaal benut worden. Op basis van de resultaten in paragraaf 5.1.2 kan geconcludeerd worden dat er wel degelijk nog kansen bij deze factoren liggen.

De kernwoorden van verbeterpunten die bij bijna alle factoren terugkomen kunnen als volgt worden omschreven: onduidelijkheid, informatie, contact en gesprekken. Er heerst onder de kandidaten veel onduidelijkheid over wat het werk precies inhoudt voordat ze aan de slag gaan en over hoe het systeem werkt. Er is ook veel onduidelijkheid over de loonstrookjes. Kandidaten missen contactmomenten in de eerste weken en face-to-face gesprekken over voortgang en mogelijkheden. Daarnaast hebben de uitzendkrachten het idee dat informatie van de uitzendkracht aan de recruiter niet wordt door gecommuniceerd naar de klant. Als laatste missen ze aandacht voor hun persoonlijke ontwikkeling.

Als antwoord op de tweede deelvraag kan dus geconcludeerd worden dat YoungCapital Alkmaar zich in de ogen van de uitzendkrachten nog kan verbeteren in hun informatieverstrekking, contactmomenten en aandacht voor de uitzendkrachten.

6.4 Rol van recruiters in binden en boeien

In paragraaf 5.2 zijn de invloeden van de recruiters op de factoren van binden en boeien geanalyseerd. Dit onderzoek is gebaseerd op hoe de recruiters denken over deze factoren en wat hun rol daarin op dit moment is. Hiermee wordt de deelvraag: *‘Welke rol heeft de Recruiter op dit moment bij het behouden en binden en boeien van de uitzendkrachten?’* beantwoord.

Op basis van het onderzoek dat is gedaan, zien de recruiters in dat zij op dit moment hun focus op de uitzendkrachten moeten leggen. Zij geven aan dat ze wel merken dat de focus nog vaak op de klanten liggen en dat zij denken dat dit wel moet gaan veranderen. Ze zijn van elkaar niet goed op de hoogte wat hun collega's doen op het gebied van de focus leggen op de uitzendkrachten. Bij de werving en selectie en het introductie- en socialisatieprogramma nemen de recruiters over het algemeen dezelfde stappen en contactmomenten. Deze stappen en contactmomenten worden bij niemand vastgelegd en het is niet inzichtelijk. Wanneer een uitzendkracht wordt gesproken, wordt dit in de meeste gevallen niet genoteerd maar zit alle informatie in het hoofd van de recruiter. Daarnaast is er geen uniforme werkwijze in zowel het aantal contactmomenten en de communicatie als de administratieve kant hiervan. De recruiters geven aan dat zij loopbaanperspectief en beloning en arbeidsvoorwaarden zien als belangrijke redenen voor het hoge percentage uitstroom. Alle drie de recruiters hebben geen vaste procedure in het houden van face-to-face gesprekken met de uitzendkrachten en geven aan dit ook nooit of nauwelijks te doen. Zij geven aan dat dit wel van belang kan gaan worden, zeker in de vorm van evaluatiegesprekken omtrent de voortgang en persoonlijke ontwikkeling. Er is een recruiter die aangeeft niet te denken dat de kandidaten behoefte hebben aan dit soort gesprekken. Richting de klant zien alle recruiters hun rol als adviserend. Wanneer iets niet goed gaat of ze willen iets anders zien dan hebben zij er geen directe invloed op maar kunnen zij wel advies geven.

Als antwoord op de derde deelvraag kan dus geconcludeerd worden dat de rol van recruiters in het behouden van de uitzendkrachten erg belangrijk is. Zij zijn degene die voornamelijk contact hebben met de uitzendkrachten, naast de klant. Ze zien hun rol voornamelijk als adviserend. Bij de uitzendkrachten ondersteunen ze hun in alle administratieve zaken. Bij de klanten adviseren ze over zaken die anders of beter kunnen. Er zijn geen vaste richtlijnen in het houden van gesprekken en hoe contactmomenten worden geregistreerd.

6.5 Theorie en resultaten

Vanuit de theorie van Dibble (2001) en Theunissen (2006), is de overtuiging dat wanneer alle factoren in een organisatie benut worden, de kandidaten gebonden en geboeid zijn aan de organisatie en het verloop dus omlaag zal gaan. Dit is de theorie waar het onderzoek op is gebaseerd, ook wel terug te zien in het conceptueel model. Zoals te zien in de resultaten zijn deze factoren binnen YoungCapital nog niet allemaal in orde. De theorieën van Dibble (2001) en Theunissen (2006) kloppen, als niet alle factoren optimaal benut zijn zal het verloop stijgen. Dit is nu ook terug te zien in de praktijk bij YoungCapital.

Daarnaast is er een factor waarmee de theorie is aangevuld. Volgens Theunissen (2006) heeft communicatie een belangrijke rol in het binden en boeien van medewerkers omdat het ervoor zorgt dat medewerkers zich gehoord voelen en er kan worden ingespeeld op de wensen en behoeften van de medewerkers. Uit de resultaten kan worden opgemaakt dat communicatie nog niet naar tevredenheid is van de uitzendkrachten en er een contradictie in de beleving van de recruiters en de ervaringen van de uitzendkrachten zit op dit gebied. Op dit moment geven veel uitzendkrachten aan dat dit een punt van verbetering is.

6.6 Situatieschets en resultaten

Uit de situatieschets is de noodzaak gebleken om te gaan focussen op het behouden van de uitzendkrachten. Redenen hiervan zijn onder andere de externe factoren, zoals een aantrekkende economie en arbeidsmarkt maar ook interne redenen zoals hoog verloop en minder inschrijvingen. Uit de situatieschets is gebleken dat YoungCapital zich nog voornamelijk richt op het aannemen van nieuwe uitzendkrachten. In de resultaten is dit terug te zien. Op werving en selectie, introductie- en socialisatiebeleid en cultuur wordt gemiddeld tevreden gereageerd. Het zijn de factoren daarna waar de uitzendkrachten nog niet tevreden over zijn. Er kan dus geconcludeerd worden dat de uitkomsten vanuit de resultaten overeenkomen met de verwachting die er vanuit de situatieschets was.

6.7 Slotconclusie

Op basis van bovenstaande conclusies kan er een uiteindelijke conclusie getrokken worden aan de hand van de hoofdvraag: *“Hoe kan YoungCapital zijn uitzendkrachten door gebruik te maken van binden en boeien behouden zodat de groei, zoals benoemd in het strategisch plan, doorgezet kan worden?”*

Geconcludeerd kan worden dat YoungCapital de uitzendkrachten kan behouden door de onderwerpen die het meest naar voren zijn gekomen: informatieverstrekking, contact en aandacht aan te pakken. Dit is voornamelijk terug te leiden in de communicatie. Dit komt ook bij de verbanden naar voren. De verwachting is dat wanneer deze factoren worden aangepakt, YoungCapital de uitzendkrachten kan binden en boeien. Daarnaast is het belangrijk om te benoemen dat er drie fases zijn waaruit de cyclus van het uitzenden uit bestaat en waar de recruiters mee in contact komen:

- Fase 1: Het aantrekken van de klant en het recruten van de kandidaten. Dit is voornamelijk de saleskant. Hier is bij YoungCapital veel focus op. Dit is terug te leiden uit de resultaten en uit de situatieschets.
- Fase 2: Het behouden van de klant en het begeleiden en behouden van uitzendkrachten. Dit kan gezien worden als relatiebeheer. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat hier richting de uitzendkrachten beperkte aandacht voor is.
- Fase 3: Uitzendkracht stroomt uit. Begrijpen waarom de relatie stopt. Dit valt ook onder relatiebeheer en is belangrijk met het oog op eventuele “win-back” van de uitzendkrachten en het verbeteren van de punten die uit de exitgesprekken komen voor de huidige uitzendkrachten. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat hier geen aandacht voor is.

De uiteindelijke conclusie is dat er meer contact moet komen tussen de uitzendkracht en de recruiter en daarbij de focus meer gelegd moet worden op de voortgang van de uitzendkrachten. Er moet niet alleen maar gefocust worden op fase 1, maar er moet voor gezorgd worden dat ook fase 2 en 3 optimaal benut worden om zo te voorkomen dat de uitzendkrachten uitstromen.

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt aangegeven wat er in dit onderzoek goed is gegaan en wat er verbeterd kan worden. Er wordt een reflectie gegeven op de keuzes die zijn gemaakt en onverwachte of tegenstrijdige resultaten worden vermeld. Er wordt ook gekeken welke aanbevelingen er voor vervolgonderzoeken gegeven kunnen worden.

7.1 Discussieer en evalueer resultaten

De resultaten van het onderzoek zijn redelijk consistent aan elkaar en er zijn geen noemenswaardige tegenstrijdige resultaten. Het enige wat als opvallend genoemd kan worden is het verschil in de ervaringen van de recruiters en de ervaringen van de uitzendkrachten. Hier zitten enige verschillen in, wat genoemd kan worden als opvallend. Dit kan worden verklaard aan de hand van twee redenen. Allereerst kunnen de recruiters niet eerlijk zijn geweest in hun uitspraken doordat de interviews openbaar uitgewerkt mochten worden. Het kan ook zo zijn dat de recruiters denken heel veel van zich te laten horen, maar dit in werkelijkheid door de kandidaten wordt gezien als heel weinig. Dan zit er een verschil in de verwachting.

7.2 Sterktes en beperkingen

Wanneer er wordt gekeken naar de betrouwbaarheid van het onderzoek, moet er gekeken worden naar de respons. De gehele populatie heeft de enquête ontvangen en 62 uitzendkrachten hebben de enquête ingevuld. Op basis van dit aantal mag ervanuit worden gegaan dat de resultaten betrouwbaar zijn. De resultaten zijn op anonieme manier verkregen. Op deze manier was er geen barrière om eerlijk en open te zijn. Daarnaast is er in de enquête een mogelijkheid gegeven om verbeterpunten of opmerkingen te plaatsen. Dit is gedaan om te voorkomen dat er belangrijke informatie werd gemist. Uit de resultaten is op te merken dat dit een belangrijk onderdeel van het onderzoek is geweest. De resultaten uit de interviews zijn ook representatief voor de populatie. Er is bewust de keuze gemaakt voor bepaalde aantallen maar niet voor bepaalde personen. Deze zijn willekeurig uitgekozen en hebben allemaal een andere geschiedenis en ander klantenbestand.

Op basis van het onderzoek en de resultaten kan ervanuit worden gegaan dat er een draagvlak aanwezig zal zijn bij het implementeren van veranderingen. Dit mede doordat de uitzendkrachten zelf hebben aangegeven wat zij veranderd willen zien, maar ook omdat de recruiters bereid waren om mee te werken aan het onderzoek.

Binnen dit onderzoek zijn er verschillende sterktes en beperkingen. Een beperking van het onderzoek is dat de resultaten niet generaliserend zijn voor de hele organisatie. Het onderzoek is uitgevoerd binnen de vestiging Alkmaar. De resultaten zullen dus niet representatief zijn voor alle vestigingen van YoungCapital. Dit heeft er mee te maken dat onder andere geografische verschillen hier een rol in spelen. Gelijk is dit ook een sterkte van het onderzoek. Het onderzoek is voor de vestiging Alkmaar erg waardevol omdat het is afgestemd op de werkzame uitzendkrachten en de wensen en behoeften van deze groep. Het is een suggestie om te onderzoeken of de resultaten uit dit onderzoek overeen zullen komen wanneer dit onderzoek wordt gehouden bij een andere vestiging.

Een andere beperking van het onderzoek is dat er niets in mee is genomen omtrent generatie- of leeftijdsverschillen. Hier is het onderzoek niet op gericht. Dit is ook niet meegenomen in de theorie en daarom ook niet onderzocht in het praktijkonderzoek. Echter is er in de resultaten wel gekeken of er significante verschillen aangetoond werden in de waardeoordelen tussen de verschillende leeftijdsgroepen, zie bijlage G. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er niet hele grote verschillen zijn. Daarnaast is het grootste deel van de respondenten tussen de 18 en 25 jaar, die ook behoren bij de doelgroep is van YoungCapital. Het onderzoek is dus nog steeds waardevol, maar het verdient wel de mogelijkheid om nader onderzoek te doen naar de behoeften van de verschillende leeftijdsgroepen binnen de uitzendkrachten van YoungCapital.

7.3 Implicatie onderzoek

Dit onderzoek maakt inzichtelijk dat er binnen YoungCapital en het beleid van de organisatie aanpassingen nodig zijn om het succes door te kunnen zetten. Dit betekent dat er gevolgen zijn verbonden aan dit onderzoek en dat er wijzigingen plaats moeten gaan vinden vooral in de focus op de kandidaten en uitzendkrachten. Het beleid waar nu al een verandering in plaats heeft gevonden van “customer first” naar “candidate first” moet zich meer gaan uitrollen naar de doorstroom en uitstroom van de uitzendkrachten en niet alleen focussen op de instroom van nieuwe kandidaten. Dit onderzoek helpt de organisatie bij het inzichtelijk maken van het probleem en eventuele oplossingen. De resultaten zullen dan ook besproken moeten worden in de organisatie en er zal besloten moeten worden wat er met de adviezen gedaan gaat worden.

7.4 Conceptueel model en methode

Dit onderzoek is gedaan aan de hand van het conceptueel model dat is opgesteld in het theoretisch kader. Er is gekeken naar de behoeften van de uitzendkrachten en daarnaast zijn de meningen van de recruiters ook meegenomen in het onderzoek. Er is veel informatie verkregen tijdens het onderzoek, wat ervoor zorgt dat de organisatie aan de hand van dit onderzoek daadwerkelijk met dit vraagstuk aan de slag kan. De methoden zijn dus effectief geweest. Voor een nog beter resultaat hadden er exitgesprekken gevoerd kunnen worden omtrent de gemeten factoren met uitzendkrachten die recent zijn uitgestroomd om zo nog beter de motieven voor de uitstroom te achterhalen.

7.5 Aanbevelingen vervolgonderzoeken

Op basis van dit onderzoek zijn er een aantal mogelijkheden voor vervolgonderzoeken. Allereerst is het de moeite waard om dit onderzoek te verdiepen in verschillende generaties, denk aan bijvoorbeeld de generatie X, Y en Z. Zijn er verschillen in de behoeften per leeftijdscategorie?

Daarnaast is een aanbeveling om dit onderzoek voor de gehele organisatie te houden. Er kan dan gekeken worden of de uitkomsten uit dit onderzoek ook voor vestiging in andere delen van het land van toepassing zijn. Dit is van belang omdat uiteindelijk de hele organisatie met dit vraagstuk te maken heeft of gaat krijgen. Om als organisatie te blijven bestaan, is het belangrijk om dit niet alleen in Alkmaar aan te pakken maar overal.

8. Adviezen

In dit hoofdstuk worden er adviezen gegeven naar aanleiding van de resultaten, de conclusies en de discussie. Deze adviezen kunnen bijdragen aan het binden en boeien en het uiteindelijk behouden van de kandidaten. Het is aan de organisatie om een uiteindelijk besluit te nemen over de adviezen.

8.1 Advies op middellange termijn

Zoals in de slotconclusie naar voren is gekomen, ligt de focus bij het binden en boeien van de uitzendkrachten nog voornamelijk op de eerste fase: het aantrekken van de kandidaten. Dit is ook terug te zien in de score op werving en selectie en het introductie- en socialisatieprogramma. Het is van belang dat er ook aandacht wordt gegeven aan het begeleiden en behouden van de uitzendkrachten, de doorstroom, en de uitstroom van de uitzendkrachten.

Op basis hiervan is de conclusie dat de functie van recruiter moet veranderen van enkel commercieel naar ook ondersteunend richting de uitzendkracht en klant. De kracht van YoungCapital ligt echter wel bij deze commerciële recruiters die de afgelopen jaren een grote rol hebben gespeeld in het succes van YoungCapital. Die kracht moet dan ook niet worden weggehaald. De kracht waar YoungCapital zelf ook zo in gelooft, moet zeker blijven om ervoor te zorgen dat de groei kan worden doorgezet. Echter is dit, mede met het oog op de veranderende arbeidsmarkt en de ontwikkelingen, niet meer genoeg en moet er dus ook aandacht komen voor het relatiebeheer van de uitzendkrachten.

De eerste aanbeveling is daarom om een ondersteunende medewerker met een achtergrond in HR aan te nemen. Deze medewerker kan ervoor zorgen dat er meer focus komt op de communicatie tussen de recruiter en de uitzendkracht en er daarbij ook meer aandacht komt voor de ontwikkeling van de uitzendkrachten. Deze medewerker kan de recruiters ondersteunen. Zo kan hij of zij ervoor zorgen dat er een gesprekscyclus wordt geïmplementeerd met een unanieme werkwijze.

Daarnaast kan deze medewerker de exitgesprekken houden om zo goed in kaart te brengen wat er verbeterd kan worden in de processen en de factoren. Door het aanstellen van een ondersteunende medewerker op dit onderdeel, wordt ervoor gezorgd dat dit onderwerp niet door alle drukte weer op de achtergrond verdwijnt. Het is niet de bedoeling dat de ondersteunende medewerker alle zaken uit handen neemt van de recruiter. Het moet gezien worden als een HR-medewerker die de recruiters coacht en ondersteunt in de manier van begeleiden van de uitzendkrachten. Zo kan hij of zij evaluatiegesprekken inplannen met uitzendkrachten en klanten, maar is het wel de bedoeling dat de recruiter deze zelf houdt. De ondersteunende medewerker kan wel contact opnemen met de uitzendkrachten wanneer deze ziek zijn of bij speciale gelegenheden. De ondersteunende medewerker zal vallen onder de leiding van de vestigingsmanager.

Om dit uiteindelijk te kunnen meten is het belangrijk dat er KPI's worden ingesteld voor zowel de recruiters als de ondersteunende medewerker. Het is hierin belangrijk dat er niet alleen gemeten gaat worden op klanten, maar ook op de kandidaten. Er moet voor recruiters een KPI komen die toetst hoe vaak zij contact hebben met de uitzendkrachten. Daarnaast moeten zij gemeten worden op het aantal

evaluatiegesprekken met de kandidaat. Het is aan HR om te kijken hoe deze uiteindelijk worden ingedeeld en op welke manier deze getoetst worden. Daarnaast is het belangrijk om te kijken hoe dit meegenomen gaat worden in de beloning. Ook zal HR een functieomschrijving moeten maken voor de ondersteunende medewerker op de vestiging.

8.2 Advies op lange termijn

Een vervolg op de vorige aanbeveling is om Alkmaar in te stellen als pilot-vestiging. Er moet gekeken worden of er op lange termijn verschil merkbaar is en of het uiteindelijk voordelig is om de ondersteunende medewerker bij alle vestigingen aan te nemen. Dit kan gemeten worden door de KPI's van de recruiters en het uitstroombestand. Er kan op basis van de uitkomsten van de pilot ook gekeken worden of er aanpassingen gedaan moeten worden. De pilot zal geleid worden door de areamanager.

8.3 Advies op korte termijn

Om gelijk te kunnen beginnen met het aanpakken van de verbeterpunten vanuit de uitzendkrachten, is het advies om per klant een welkomstdocument op te zetten met algemene informatie over YoungCapital en over de klant zelf. Deze aanbeveling komt voort uit het feit dat er onder de uitzendkrachten veel onduidelijkheid heerst en zij aangeven informatie te missen over systemen, verloning en andere zaken omtrent het werk. Aangeraden wordt om een algemeen bestand te maken over wat het inhoudt om voor YoungCapital te werken, met uitleg over verschillende zaken zoals:

- Het systeem Epic
- Vakantiegeld en vakantiedagen
- Contract
- Verloning en loonstroken
- Ziekte
- Verlof

Daarnaast wordt er per klant een aanvulling bijgevoegd met daarbij meer informatie over de klant en de werkzaamheden. Daarnaast is het in dit welkomstdocument ook mogelijk om leuke weetjes en feitjes neer te zetten, maar ook belangrijke telefoonnummers en namen. Het welkomstdocument met de informatie over YoungCapital zal gemaakt moeten worden door de Teamlead van de vestiging. De recruiters kunnen dit bestand daarna aanvullen met informatie over hun klanten.

Door dit in te voeren wordt gelijk de onduidelijkheid en informatieverstrekking aangepakt. Wanneer de ondersteunende medewerker wordt aangenomen, kan deze ervoor zorgen dat de documenten voorzien blijven van de laatste informatie en wijzigingen.

9. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt er een planning gemaakt om de adviezen te implementeren in de organisatie. Er wordt op deze manier inzichtelijk gemaakt wie er verantwoordelijk is en op welke manier er iets gedaan wordt. Er wordt ook gekeken naar de kosten en baten die de adviezen met zich meebrengen en hoe dit gecommuniceerd moet worden in de organisatie.

Er is voor gekozen om het implementatieplan te maken voor de adviezen op middellange en lange termijn.

Tabel 16

Implementatieplan

	Wie:	Wat:	Wanneer:	Interventie
Stap 1 (strategisch)	HR, areamanagers en operationeel directeur	Goedkeuren instellen nieuwe functie	Vóór 1 december 2018	
Stap 2 (strategisch)	HR	Opstellen functiebeschrijving en plan HR- medewerker vestiging	Vóór 1 januari 2019	
Stap 3 (strategisch)	Areamanager en operationeel directeur	Goedkeuren functiebeschrijving en plan HR- medewerker vestiging	Vóór 1 februari 2019	
Stap 4 (strategisch)	HR, areamanager en operationeel directeur	Evaluatie functiebeschrijving en plan		Door middel van overleg
Stap 5 (tactisch)	Areamanager	Communicatie naar vestigingsmanagers	Vanaf 1 maart 2019	Door middel van overleg
Stap 6 (tactisch)	Vestigingsmanager	Communicatie naar recruiters	Vanaf 1 april 2019	Tijdens de weekopening
Stap 7 (tactisch)	HR-manager	Communicatie organisatie breed	Vanaf 1 april 2019	Via intranet
Stap 8 (tactisch)	HR en areamanager	Evalueren communicatie	Vanaf 1 juni 2019	Door middel van overleg
Stap 9 (Operationeel)	Corporate recruiter	Openzetten vacature ondersteunend HR- medewerker	Vanaf 1 juli 2019	Gebruik sociale media en eigen site

Stap 10 (Operationeel)	Corporate recruiter en vestigingsmanager	Eerste gesprekken met sollicitanten voor de functie	Vanaf 1 augustus 2019	
Stap 11 (Operationeel)	Corporate recruiter en areamanager	Tweede gesprekken met sollicitanten voor de functie en aanname	Vanaf 1 september 2019	
Stap 12 (Operationeel)	HR en areamanager	Evaluatie werving	Vanaf 1 september 2019	Door middel van overleg
Stap 13 (Operationeel)	Vestigingsmanager en HR	Start ondersteunende HR-medewerker	Vanaf 1 november 2019	
Stap 14	HR, areamanager en vestigingsmanager	Evaluatie voortgang HR-medewerker	Maandelijks vanaf 1 november 2019	Door middel van overleg
Stap 15	HR, areamanager, vestigingsmanager en operationeel directeur	Eindevaluatie pilot Alkmaar, wordt het over de hele organisatie ingezet?	Vóór 1 november 2020	Overleg

Op basis van het advies om een ondersteunende HR-medewerker aan te nemen, wordt er nu gekeken naar de kosten en baten. Dit is echter een schatting omdat er gewerkt is met gemiddelden.

Algemene informatie

Omzet YoungCapital Alkmaar

Per week = €90.000

Per maand = €90.000 x 4 = €360.000

Marge YoungCapital Alkmaar

Per week = €17.000

Per maand = €17.000 x 4 = €68.000

Kosten YoungCapital Alkmaar

Omzet €360.000 – Marge €68.000 = €292.000 per maand

De begroting is dat de ondersteunende HR-medewerker bruto €2.000 per maand gaat verdienen. Werkgeverslasten, bonussen en pensioen en dergelijken wordt geschat op 50% van het brutoloon. De kosten zijn dus €3.000 per maand.

Totale kosten met de ondersteunende HR-medewerker komen op: €292.000 + €3.000 = €295.000

Er wordt gebruik gemaakt van een realistisch scenario en een goed scenario.

Wanneer er gekeken wordt naar het **goede scenario**, dan mag ervanuit gegaan worden dat de recruiters 10% meer tijd krijgen door de komst van de ondersteunende medewerker.

Er gaan minder uitzendkrachten weg dus kunnen zij zich focussen op nieuwe business en groei bij bestaande klanten. Dat betekent dat de kosten-baten worden:

Omzet: €360.000 + 10% = €396.000 per maand

Nieuwe marge: Nieuwe omzet €396.000 – Nieuwe totale kosten €295.000 = **€101.000 per maand**

Wanneer we uitgaan van het **realistische scenario**, dan mag ervanuit gegaan worden dat de recruiters 5% meer tijd krijgen door de komst van de ondersteunende medewerker. Dat betekent dat de kosten-baten worden:

Omzet: €360.000 + 5% = €378.000 per maand

Nieuwe marge: Nieuwe omzet €378.000 – Nieuwe totale kosten €295.000 = **€83.000 per maand**

Er kan geconcludeerd worden dat het aannemen van een ondersteunende medewerker zijn kosten meer dan terugbetaald. Er moet echter wel vanuit worden gegaan dat de ondersteunende medewerker de eerste 3 maanden ingewerkt zal moeten worden. Wanneer er van beide marges 3 maal €3.000 wordt afgehaald, wordt er echter nog steeds geen verlies geleden. Daarnaast is het risico dat als dit niet wordt ingevoerd, er een grote kans is dat de kandidaten niet behouden worden en het aanvullen met nieuwe kandidaten een uitdaging wordt. Dit zal als gevolg hebben dat de omzet zelfs naar beneden gaat.

Het risico van het inzetten van een nieuwe ondersteunende HR-medewerker is niet groot. De kosten zijn ongeveer €3.000 per maand. Dat betekent dat de omzet ook met €3.000 per maand omhoog moet om de kosten eruit te halen. De omzet op dit moment is ongeveer €360.000 per maand. €3.000 van €360.000 is minder dan 1%. Dit betekent dat de omzet met 1% omhoog moet om de kosten eruit te kunnen halen. Het risico van deze aanbeveling is zeer klein te noemen.

Literatuurlijst

Alteryx. (z.d.) *Uitstroom actieve kandidaten*. [intern systeem]. Hoofddorp: YoungCapital.

AN-i. (2016). *Primaire, secundaire, variabele arbeidsvoorwaarden*. Geraadpleegd op 24 april 2018, van <https://www.arbeidsrechter.nl/primaire-secundaire-variabele-passende-betere-arbeidsvoorwaarden>

Bruel, M., & Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek* (1e druk). Schiedam: Scriptum

Business Insider Nederland. (2018, 14 februari). *Nederland zit in de turbostand met economische groei – maar in 2018 ook dicht bij de piek*. Geraadpleegd op 19 februari 2018, van <https://www.businessinsider.nl/nederland-zit-de-turbostand-met-economische-groei-maar-ook-dichtbij-de-piek-2017-2018/>

CBS. (2018, 14 februari). *Bbp groeit met 0,8 procent in vierde kwartaal 2017*. Geraadpleegd op 19 februari 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/07/bbp-groeit-met-0-8-procent-in-vierde-kwartaal-2017>

CBS. (2018, 15 februari). *Daling werkloosheid doorgezet in januari 2018*. Geraadpleegd op 19 februari 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/07/daling-werkloosheid-doorgezet-in-januari-2018>

CBS. (2018, 14 februari). *Werkzame beroepsbevolking*. Geraadpleegd op 19 februari 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/07/werkzame-beroepsbevolking>

DeWulf, L. (2014). Hoofdstuk 3: Kiezen voor je talent. In L. DeWulf (Red.), *Ik kies voor mijn talent* (pp. 70-73). Tiel, België: Lannoo.

Dibble, S. (2001). *Medewerkers vasthouden: De slag om schaars talent* (1^e druk). Schiedam: Scriptum

FlexNieuws. (2018, 18 januari). *YoungCapital behaalt 60% omzetgroei in 2017*. Geraadpleegd op 19 februari 2018, van <https://www.flexnieuws.nl/2018/01/18/youngcapital-behaalt-60-procent-omzetgroei-2017/#.W23UXa2iF0t>

Hemminga, M. (2007). *Hoe wakker je interne trots aan*. Geraadpleegd op 17 april 2018, van <https://www.nr29.nl/wp-content/uploads/artikel-customer-first-trots-employer-branding-martijn-hemminga-nr29-011.pdf>

Hersey, P., & Blanchard, K. (2010). *Management of Organizational Behavior*. Gedownload op 25 april, van <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.1969.19201155?journalCode=amj>

Kluijtmans. (2010). *Leerboek Human Resource Management*. Gedownload op 21 februari 2018, van http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7008/_assets/7008d253.pdf

NOS. (2017, 29 december). *Te weinig mensen voor de vele banen, zegt UWV. En het wordt nog erger*. Geraadpleegd op 13 maart 2018, van <https://nos.nl/artikel/2209700-te-weinig-mensen-voor-de-vele-banen-zegt-uwv-en-het-wordt-nog-erger.html>

Planting, L. (2012, 3 februari). *Binden en boeien in middelgrote bedrijven*. Geraadpleegd op 24 april 2018, van <https://www.retentie-management.com/binden-en-boeien-in-middelgrote-bedrijven/>

Slangen, N. (2006). *Waarom is interne communicatie de beste investering?* Geraadpleegd op 25 april 2018, van <http://www.modellenvanc.be/site/content/interncom.asp>

Theunissen, G. (2006). *Het binden en boeien van medewerkers in een organisatie*. Geraadpleegd op 30 april 2018, van <http://www.informatienu.nl/werk-en-opleiding/het-binden-boeien-van-werknemers-in-een-organisatie-deel-1/>

Uitzendbureaus.nl. (z.d.). *Uitzendbureaus in Alkmaar*. Geraadpleegd op 20 februari, van <https://www.uitzendbureau.nl/uitzendbureaus/alkmaar>

UWV. (2017, 16 oktober). *Banengroei in alle arbeidsmarktregio's van Nederland*. Geraadpleegd op 21 februari 2018, van <https://www.uwv.nl/overuwv/pers/persberichten/2017/banengroei-in-alle-arbeidsmarktregio-s-van-nederland.aspx>

Van Tilburg, R. (2016, 6 oktober). *Zo werd YoungCapital succesvol met innovatie en recruitmenttechnologie*. Geraadpleegd op 16 februari 2018, van <https://www.recruitmenttech.nl/2016/10/06/zo-werd-youngcapital-succesvol-met-innovatie-en-recruitmenttechnologie/>

Weber, A., & Doelen, A. (2010). *Organiseren & Managen*. Gedownload op 25 april 2018, van https://cbonline.boekhuis.nl/pls/cover/p_get_cover_fe?p_hash=FB55D373C20DC525486015BBCB098354

YoungCapital. (2018, 15 januari). *Company values*. Geraadpleegd op 19 februari 2018, van <https://drive.google.com/file/d/0BzCzVpZV9IhIRnFFMXdPRGFtREE/view>

YoungCapital. (z.d.). *Hoe het begon*. Geraadpleegd op 13 februari 2018, van <https://www.youngcapital.nl/over-yc>

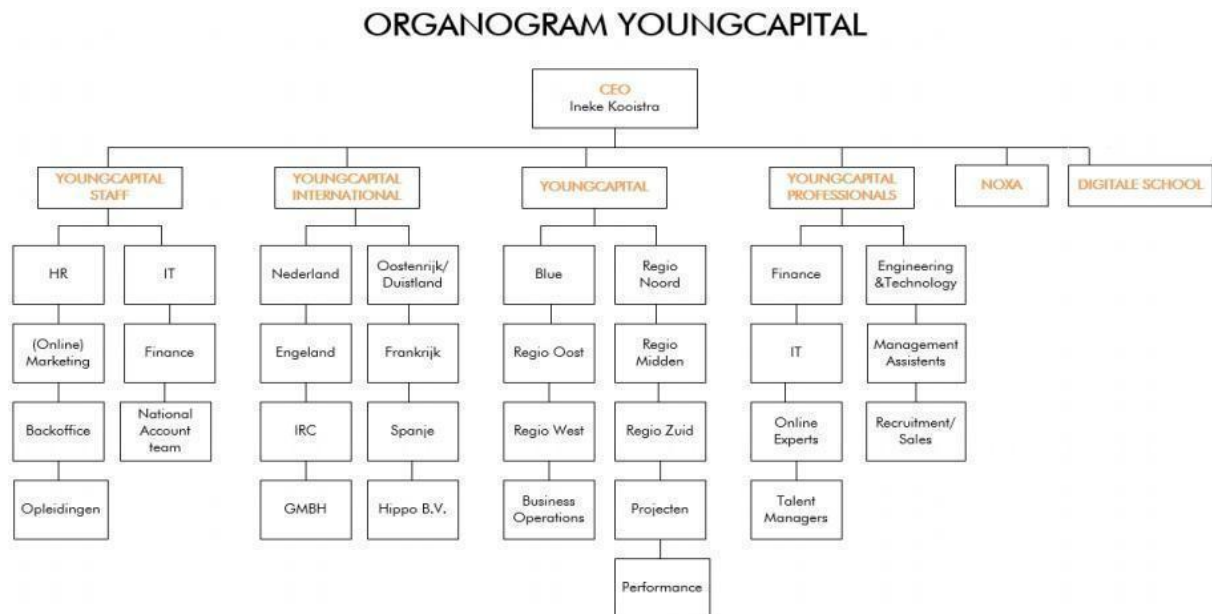
YoungCapital. (2018). *Over YoungCapital*. Geraadpleegd op 24 april 2018, van <https://www.youngcapital.nl/over-yc>

YoungCapital. (z.d.). *Visie*. Geraadpleegd op 13 februari 2018, van <https://www.youngcapital.nl/over-yc/de-visie-achter-youngcapital>

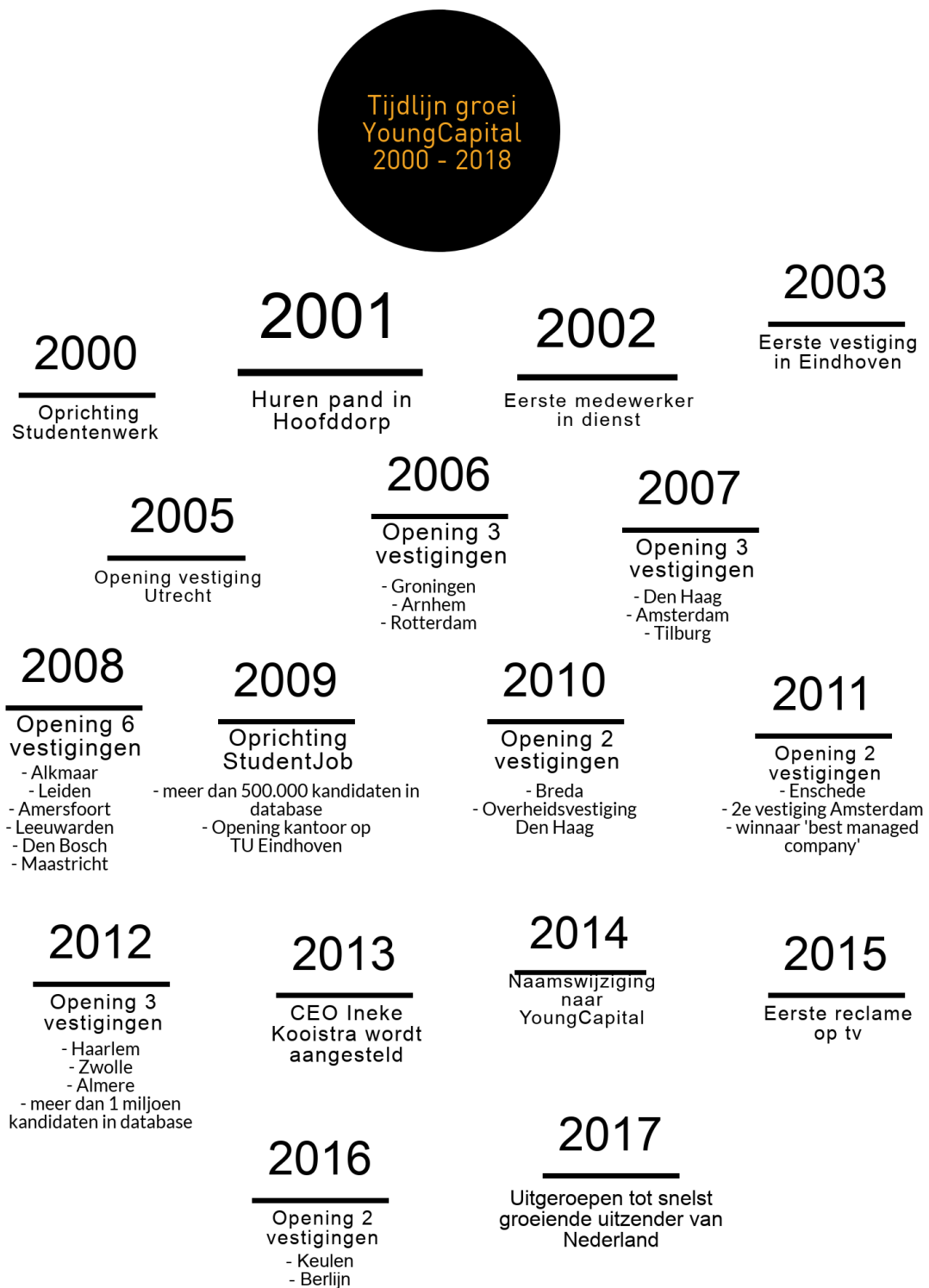
YoungCapital. (z.d.). *Welke diensten levert YoungCapital?* Geraadpleegd op 29 maart 2018, van <https://www.youngcapital.nl/veelgestelde-vragen/over%20youngcapital/vraag/567-welke-diensten-levert-youngcapital>

YoungCapital. (2017, 4 september). *YoungCapital snelst groeiende uitzender van Nederland*. Geraadpleegd op 18 juli 2018, van <https://www.youngcapital.nl/nieuws-archief/youngcapital-snelst-groeiende-uitzender-van-nederland>

Bijlage A: Organogram YoungCapital



Bijlage B: Tijdlijn YoungCapital



Bijlage C: strategische topics met uitgebreide doelstellingen per jaar

Interne presentatie over de strategische topics en bijbehorende doelen van YoungCapital vanaf 2015 tot en met 2020.

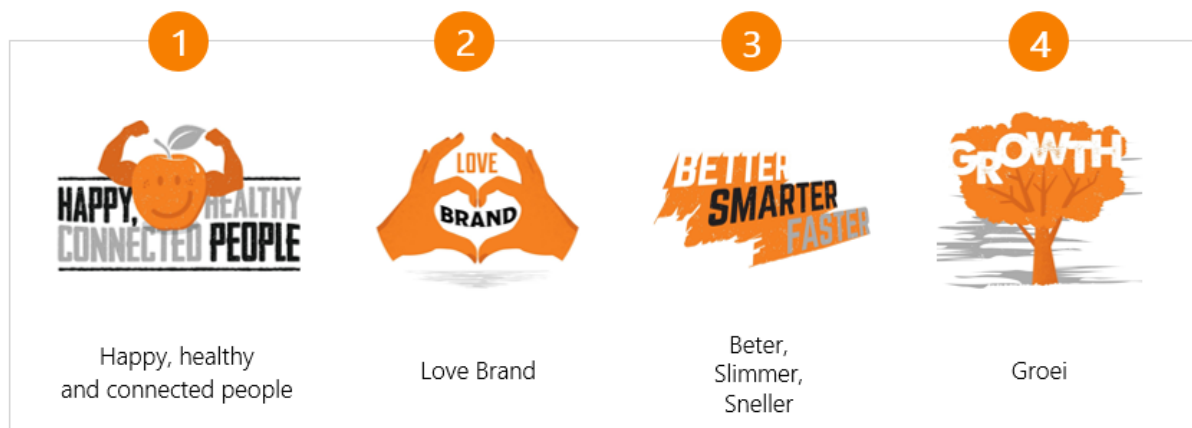
Sheet 1:



Sheet 2:

STRATEGISCHE TOPICS

Hiermee gaan wij onze doelen behalen.



WAT BRENGT YOUNGCAPITAL JOU?



OUR GOALS



GOALS		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Happy healthy and connected people	Verloop	2%	2%	2%	2%	2%	2%
	Klanttevredenheid	7.6	7.8	8	8+	8+	8+
Love brand	Kandidaattevredenheid	7.1	7.2	8	8+	8+	8+
	Naamsbekendheid B2B	/	20%	30%	40%	45%	50%
Beter, slimmer, sneller	Ebitda	8%	4,5%	5%	6%	7%	7,5%
	Productivity - groei YC	5%	-8%	7%	10%	5%	7%
Groei	Revenue	128	200	300	385	485	575

Bijlage D: Enquête vragen kandidaten YoungCapital Alkmaar

Hi topper van YoungCapital!

Misschien ken je mij wel, misschien ook niet. Ik ben Fleur en ik ben werkzaam bij YoungCapital. Bij YoungCapital voer ik ook mijn afstudeeronderzoek zodat ik mijn diploma kan behalen. Voor mijn onderzoek ben ik aan de slag gegaan met de tevredenheid van de kandidaten. Wat kan er beter voor jou? En hoe vind jij het om via YoungCapital te werken? Mijn uiteindelijke doel is om concreet aan te geven wat YoungCapital nog kan doen om jou werk leuker/beter te maken.

Door het invullen van deze enquête help je mij enorm, maar uiteraard wil ik je daarvoor bedanken!

Daarom verloot ik onder de respondenten 2 x 25 euro cadeaubon van bol.com. Dit kun je winnen door aan het einde een screenshot te mailen naar mij van de pagina die je op het laatst krijgt. De prijs wordt verloot nadat de enquête is gesloten en indien er genoeg antwoorden zijn verkregen, voor nu op 20 juli.

De enquête is volledig anoniem. Eventuele vragen naar aanleiding van de enquête kun je sturen naar: f.achterbosch@youngcapital.nl.

1 = Helemaal tevreden

2 = Tevreden

3 = Neutraal

4 = Niet tevreden

5 = Helemaal niet tevreden

N.V.T.

Werving en Selectie

Hoe tevreden ben jij over:

1. De overeenkomst tussen de functie zoals omschreven in de vacature en de werkelijkheid
2. De informatie die mij tijdens de selectieprocedure werd gegeven over mijn werkplek en hoe deze in werkelijkheid is
3. De communicatie tijdens het selectieproces tussen mij en mijn recruiter.
4. De mate van aandacht die aan mij werd besteed omtrent mijn wensen en behoeften in een baan tijdens het werving en selectieproces.

Open vraag: Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

Introductie en socialisatieprogramma

Hoe tevreden ben jij over:

5. Het introductietraject tijdens mijn nieuwe baan via YoungCapital.
6. Het contract met mijn contactpersoon van YoungCapital tijdens het inwerktraject.

7. De informatie die ik heb gekregen over alle administratieve zaken die komen kijken bij het werken via YoungCapital (bijvoorbeeld Epic).

Open vraag: Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

Cultuur

Hoe tevreden ben jij over:

8. De manier waarop YoungCapital zich profileert als uitzendbureau.

9. De sfeer die op het kantoor van YoungCapital hangt, tijdens mijn gesprek of als ik langskom.

10. Hoe er wordt omgegaan met mij en mijn belangen.

Open vraag: Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

Leiderschap

Hoe tevreden ben jij over:

13. De behulpzaamheid van mijn contactpersoon wanneer ik hulp of raad nodig heb.

14. De ondersteuning die ik krijg van mijn contactpersoon bij YoungCapital.

15. De inspraak van mijn contactpersoon over zaken die ik belangrijk vindt bij de organisatie waar ik werk.

Open vraag: Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

Communicatie

Hoe tevreden ben jij over:

16. De communicatie met mijn contactpersoon bij YoungCapital over belangrijke zaken die met mijn werk te maken hebben.

17. Het aantal contactmomenten (zowel face to face als telefonisch) met mijn contactpersoon van YoungCapital.

18. De bereikbaarheid van mijn contactpersoon bij YoungCapital.

Open vraag: Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

Loopbaanperspectief

Hoe tevreden ben jij over:

19. De kansen die ik heb binnen de organisatie waar ik nu voor werk.

20. De betrokkenheid vanuit YoungCapital bij mijn prestaties en werkzaamheden.

21. De mate waarin mijn contactpersoon bij YoungCapital op de hoogte is van mijn ambities en wensen.

Open vraag: Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

Belonen en arbeidsvoorwaarden

Hoe tevreden ben jij over:

- 22. De beloning die ik ontvang en de mate waarop deze aansluit bij de functie die ik vervul.
- 23. De mate waarop de verloning vanuit YoungCapital via de afspraken verloopt.
- 24. De manier waarop ik gemotiveerd wordt door de arbeidsvoorwaarden die mij aangeboden worden.

Open vraag: wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

Persoonlijke ontwikkeling

Hoe tevreden ben jij over:

- 25. De mogelijkheid dat ik mij kan uitten bij mijn contactpersoon wanneer ik het belangrijk vind om mij verder te ontwikkelen
- 26. Mijn ontwikkeling die ik doormak sinds ik via YoungCapital werk.
- 27. De mate van interesse in mijn persoonlijke ontwikkelingen en wat ik nog wil bereiken.

Open vraag: Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

Bijlage E: Interviewvragen recruiters YoungCapital Alkmaar

- Mag het gesprek opgenomen worden? Wil je dat dit interview geanonimiseerd wordt verwerkt?
- Kun je iets meer vertellen over jouw rol als recruiter?
- Wat vertel je de kandidaten over het contact met jou voordat ze starten?
- Welke acties onderneem je met de kandidaten wanneer zij eenmaal gestart zijn?
- Hoe vaak heb jij gemiddeld per maand contact met een kandidaat?
- Hoe vaak heb jij gemiddeld per maand contact met een klant waar een kandidaat van jou werkt?
- Wat is volgens jou de reden dat veel kandidaten uitstromen na hun eerste contract?
- In hoeverre draagt de rol van Recruiter bij in het uitstromen van de kandidaten?
- Wat vind jij van de manier waarop de actieve kandidaten op dit moment gebonden worden?
- (Hoe) kan jij in jouw rol ervoor zorgen dat kandidaten minder snel uitstromen?
- Hoe kan de organisatie ervoor zorgen dat kandidaten minder snel uitstromen?
- Wat zou je nodig hebben van de organisatie om ervoor te zorgen dat de kandidaten minder snel uitstromen?

Onderzoek binden en boeien kandidaten YoungCapital



10-08-2018 14:30:47

Algemeen

 Enquête naam	Onderzoek binden en boeien kandidaten YoungCapital
 Auteur	Fleur Achterbosch
 Taal	 Nederlands
 Enquête URL	https://www.surveio.com/survey/d/W5G2E3O4C3C2P4T8I
 Eerste antwoord	12-07-2018
 Laatste antwoord	22-07-2018
 Duur	11 dagen

Enquête bezoeken

119

Totaal
bezoeken

62

Afgewerkte
antwoorden

0

Onvolledige
antwoorden

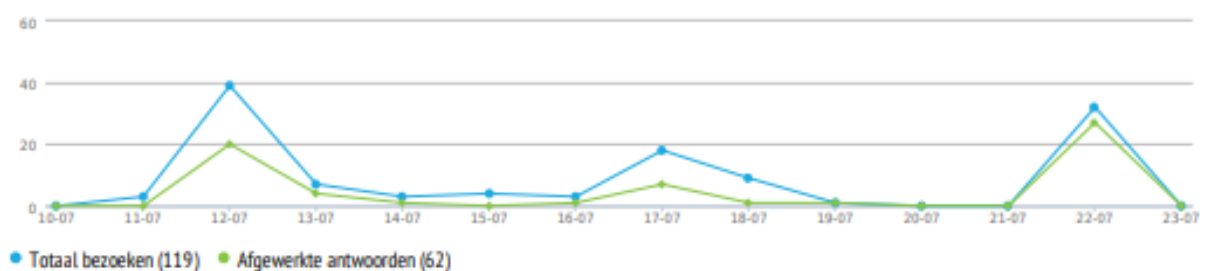
57

Slechts getoond

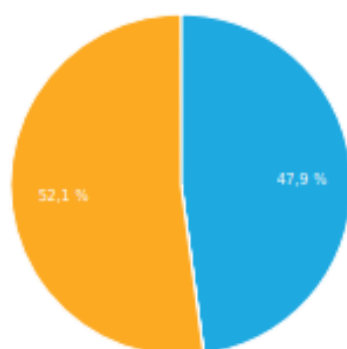
52,1 %

Totale
succespercentage

Bezoek Geschiedenis (12-07-2018 – 22-07-2018)



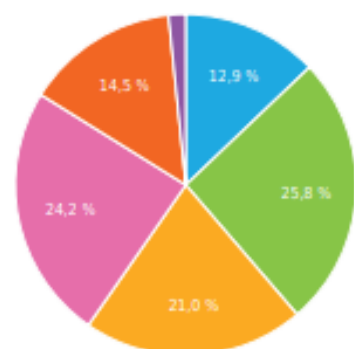
Totaal Bezoeken



Bezoek bronnen



Gemiddelde tijd voor voltooiing



- Slechts getoond (47,9 %)
- Onvolledig (0 %)
- Voltooid (52,1 %)

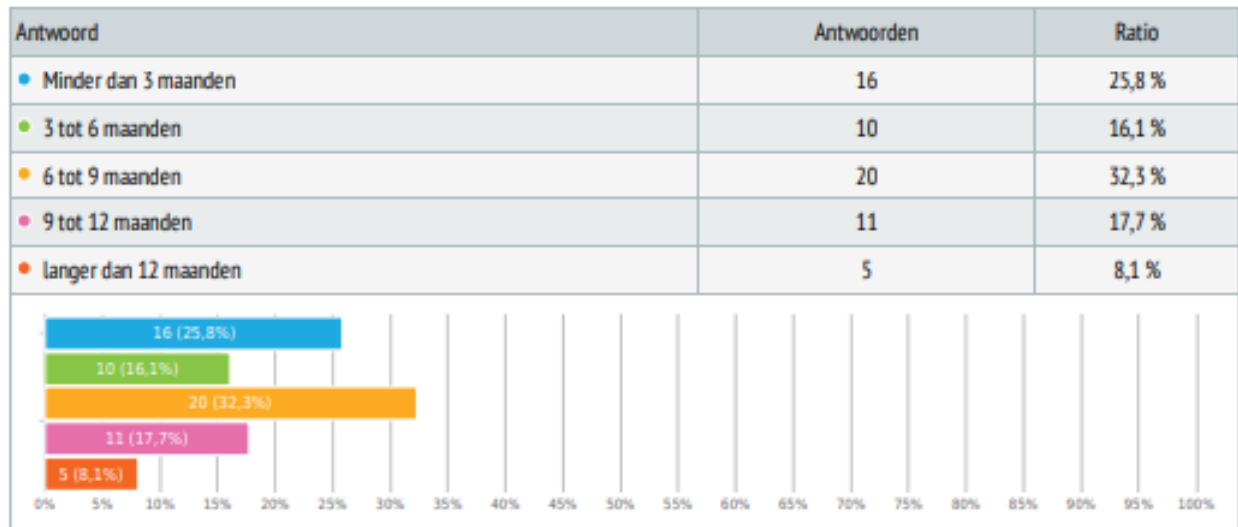
- Directe link (100 %)

- <1 min. (12,9 %)
- 1-2 min. (25,8 %)
- 2-5 min. (21,0 %)
- 5-10 min. (24,2 %)
- 10-30 min. (14,5 %)
- 30-60 min. (1,6 %)

Resultaten

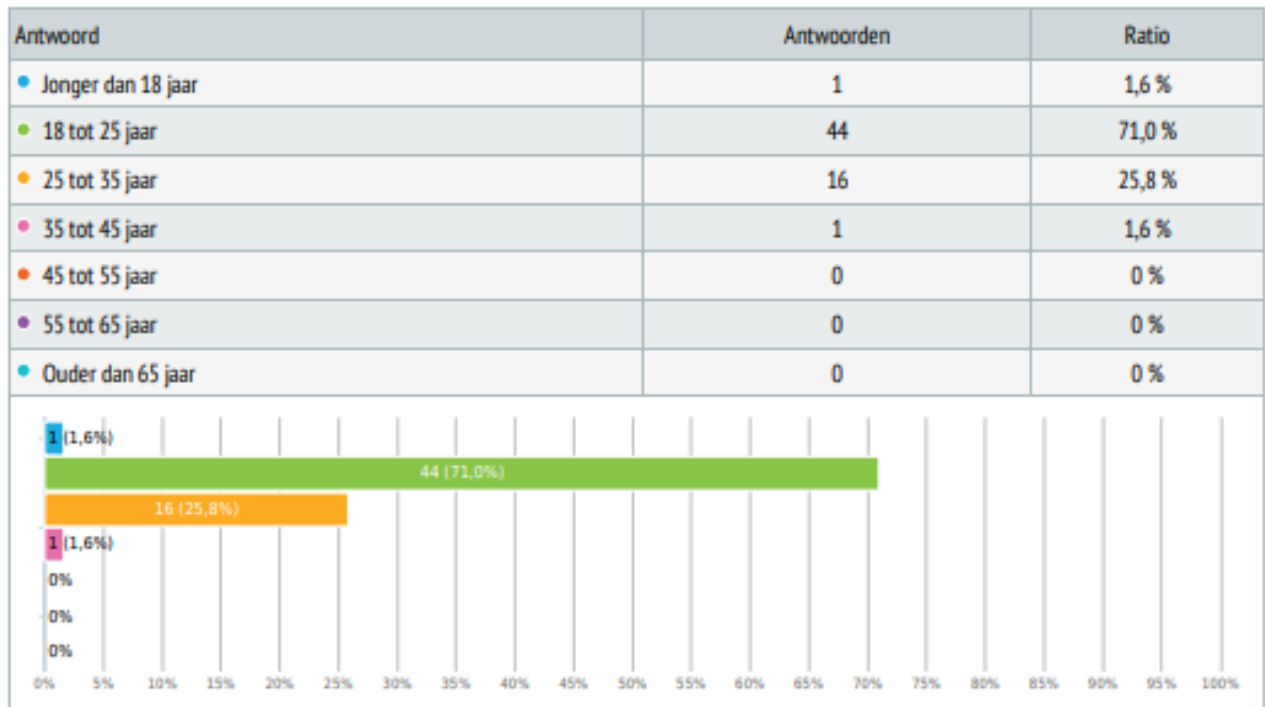
1. Ik werk ongeveer ... via YoungCapital

Enkele keuze, Antwoorden 62x, onbeantwoord 0x



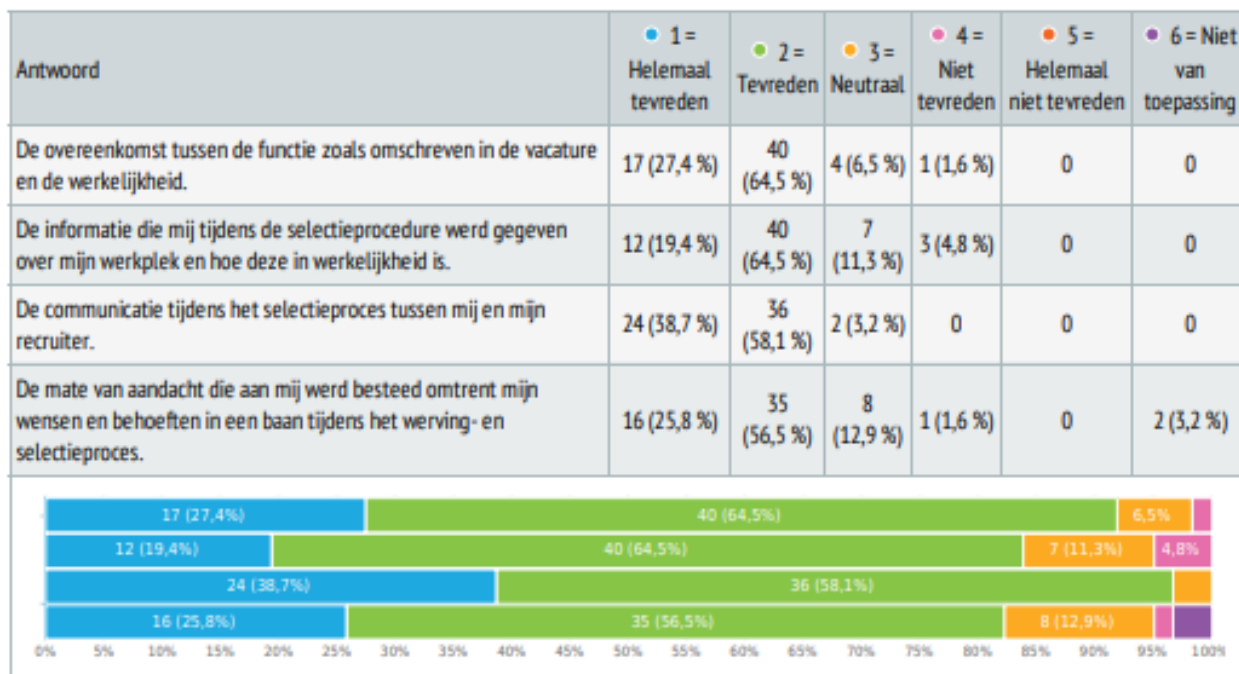
2. In welke leeftijdsfase val jij?

Enkele keuze, Antwoorden 62x, onbeantwoord 0x



3. Werving en selectie, hoe tevreden ben jij over:

Matrix met eenvoudige keuzes, Antwoorden 62x, onbeantwoord 0x



4. Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

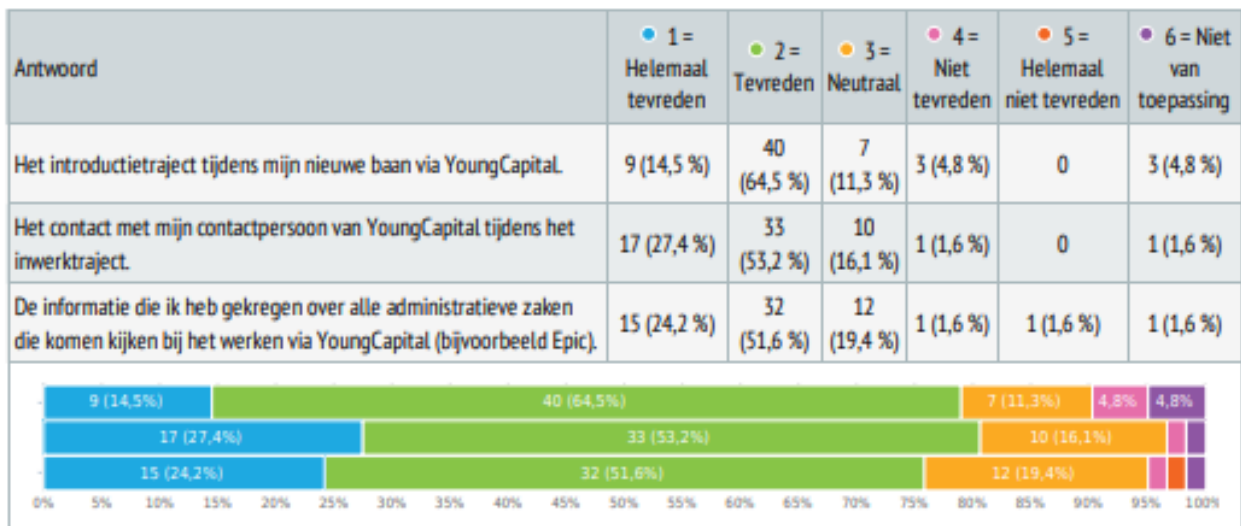
Tekst antwoord, Antwoorden 23x, onbeantwoord 39x

- Niets, het gaat goed met mij, ik wil in de toekomst zeker hogerop komen in het bedrijf en ik hoop dat ik die kans krijg.
- Young Capital zou vaker op de werkvloer kunnen komen kijken en dan niet alleen s' ochtends maar voornamelijk s' middags zodat ze weten hoe het proces s' middags er uit ziet.
- Belafspraken werden bij mij vaak vergeten
- Van te voren iets meer duidelijkheid over hoe het zit met afmelden en ziekmelden
- Vaker wat check-Ups of alles nog goed gaat en je tevreden bent
- Anderen kandidaten kregen meer informatie over het intakegesprek en over de vacature dan ik
- Geen, dit was top!
- Op selectie van mensen beter kijken of ze echt geschikt zijn voor de baan of eventueel het niveau aan kunnen. Soms worden er nieuwe collega's gestuurd wat de werk druk of fysieke deel niet goed aan kan
- Buiten het standaard praatje over de privésituatie wordt er niet écht ingegaan op de (toekomstige) medewerkers. Alleen wat voor school etc.
- Ga zo door!
- Eigenlijk niks
- Dat is een goede, jullie zijn goed bereikbaar en de informatie die ik kreeg van jullie was correct aan de realiteit

- Probeer niet teveel nieuwe mensen in één keer aan te nemen, waardoor de betreffende werkgever in korte tijd meerdere mensen moet inwerken. Dit reduceert de algemene productiviteit.
- Geen opmerkingen
- Duidelijkheid over eventueel ontslag. Of er een eventuele proefperiode is of dat ze je gewoon kunnen ontslaan wanneer ze willen. En als ze je dan ontslaan dat er actief wordt mee gezocht naar een nieuwe baan. Dat miste ik wel een beetje.
- Duidelijk vertellen wat de bedoeling is en wat je uurloon gaat zijn
- Kan naar mijn inzien, betere communicatie worden gelegd tussen het uitzendbureau en het desbetreffende bedrijf.
- Niet erg veel de recruiter had een betere oplossing voor een baan die ik anders niet had gekregen
- -
- Bij YC weinig, bij PostNL de communicatie over werktijden
- Duidelijke informatie hebben over wat het werk echt inhoud met evt foto's
- Ik heb persoonlijk werkelijk geen idee wat er verbeterd zou kunnen worden. Ik werk nu voor de derde week via YoungCapital, en heb nog geen problemen ondervonden.
- Meer contact met de werknemers indien de werknemer interesse toont in een vacature

5. Introductie- en socialisatieprogramma, Hoe tevreden ben jij over:

Matrix met enkelvoudige keuzes, Antwoorden 62x, onbeantwoord 0x



6. Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

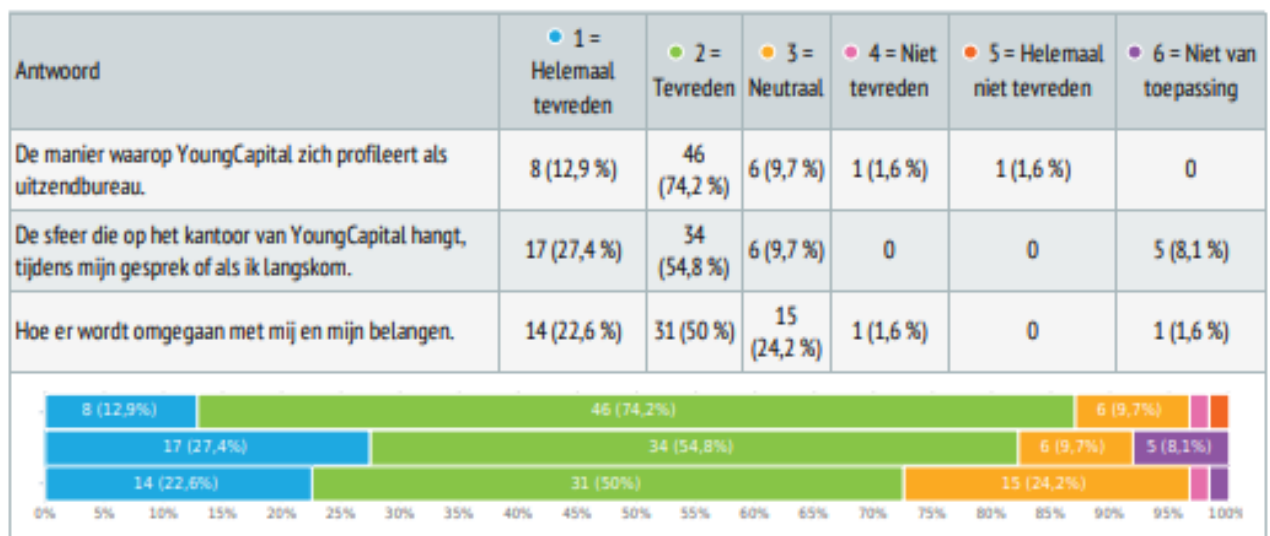
Tekst antwoord, Antwoorden 21x, onbeantwoord 41x

- Epic is tegenwoordig wat moeilijker te vinden zo fijn zijn als ik dit gelijk zou zien, nu moet ik eerst naar Faq dan salaris aanklikken en dan zie ik epic staan.
- In de eerste dagen vaker contact opnemen met de werknemer en met opdrachtgever om te kijken of het wel een goede match is.
- Maak een korte handleiding hoe Epic bijvoorbeeld werkt met het uit laten keren van reserveringen. Dat kan op 1 of 2 A4'tjes. Scheelt jullie ook weer een boel telefoontjes met vragen daarover :)

- Vrij weinig
- (2x) Niets
- Duidelijkheid over Epic
- Geen opmerkingen hier over
- In de eerste weken is er niet gevraagd hoe het gaat, dat zou wel prettig zijn.
- Niks, duidelijker kon niet!
- Voor het vrijvragen duidelijkere communicatie (als je al ingepland staat)
- Over bijzaken, zoals reserveringen en loonstroken had meer uitleg gegeven mogen worden.
- Ik heb geen socialisatieprogramma gehad. Was wel leuk geweest als ik daaraan had kunnen deelnemen
- Dezelfde dag nog had ik een gesprek bij het bedrijf. Dat vond ik er tof, alleen achteraf bleek het bedrijf/collega's niet bij mij te passen. Daarnaast was er voor mij veel onduidelijkheid over het administratieve gedeelte. Ik moest tijdens mijn werkperiode vaak vragen stellen aan mijn contactpersoon bij YoungCapital.
- 1 duidelijk kloppen verhaald met alle in's en out'sout's
- Indien een uitzendkracht wordt aangenomen bij een bedrijf zorgen dat deze nieuwe uitzendkracht direct contact kan krijgen met bijvoorbeeld een collega. Zo kunnen er praktische vragen daaraan gesteld worden. Tevens voelt misschien vertrouwd
- Niet erg veel was allenmaal goed geregeld
- -
- Voor mijn functie, is enige kennis van leidinggeven wel fijn, ik was hier niet van op de hoogte.
- Meer uitleg over epic
- N.V.T. gezien ik al bij PostNL werkte, maar dan via een ander uitzendbureau

7. Cultuur, hoe tevreden ben jij over:

Matrix met enkelvoudige keuzes, Antwoorden 62x, onbeantwoord 0x



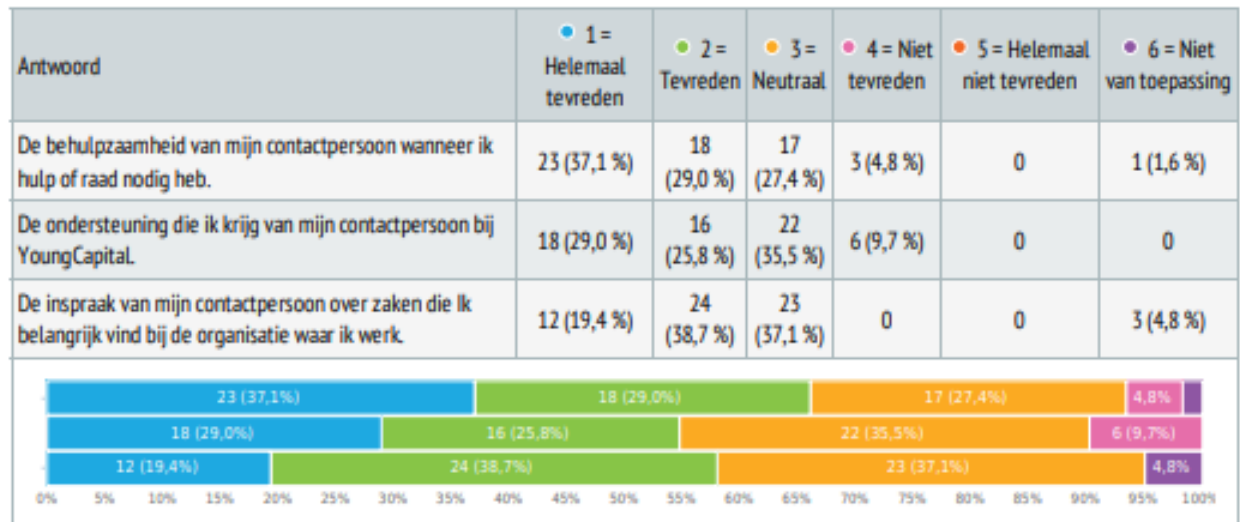
8. Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

Tekst antwoord, Antwoorden 15x, onbeantwoord 47x

- Young Capital is voornamelijk in het middagproces geprofileerd als een onbetrouwbaar uitzendbureau omdat er vaak mensen niet zijn komen opdagen. Daarbij komt dat veel van de debriefers niet de aanwijzingen opvolgen van de meer ervaren debriefers. Hierdoor verlopen de werkzaamheden van de YCwerknemers rommelig en creëren ze een slechte naam en sfeer bij PostNL.
- Zo nu en dan moet ik als werknemer te veel achter zaken aanzitten die eigenlijk tot het takenpakket van mijn contactpersoon horen.
- Geen idee
- (2x) Geen opmerkingen
- Er wordt regelmatig gevraagd of er -last minute- gewerkt kan worden. Ook wanneer er op het rooster is aangegeven dat er geen beschikbaarheid is. Dat is een punt wat ik als vervelend ernaar. Het is een kleine moeite om op het rooster te kijken of iemand überhaupt beschikbaar is.
- Niets, de sfeer op het kantoor tijdens mijn kennismakingsgesprek was zeer prettig.
- Ik had mijn eerste gesprek op het kantoor in Alkmaar. Mijn contact persoon daar was erg vriendelijk en we konden een goed gesprek voeren. Gewoon informeel, dat was erg fijn. Het kantoor zelf vind ik een beetje vreemd ingericht, maar ik hoef er niet te werken. Ik denk toch dat het een mismatch was, en dat was zowel mijn kant als die van mijn contactpersoon niet goed gegaan. Daarnaast ben ik ook niet de makkelijkste.
- Niks, vind de sfeer van YC top!
- Niet veel het zag er allenmaal goed uit erg openhartig binnen komen
- -
- Meer feestjes
- -
- Niets. Iedereen ging vriendelijk met elkaar om op het kantoor en er werden grapjes gemaakt onderling, wat duidt op een goede sfeer.
- is wel veel lege ruimte op kantoor van alkmaar

9. Leiderschap, hoe tevreden ben jij over:

Matrix met enkelvoudige keuzes, Antwoorden 62x, onbeantwoord 0x



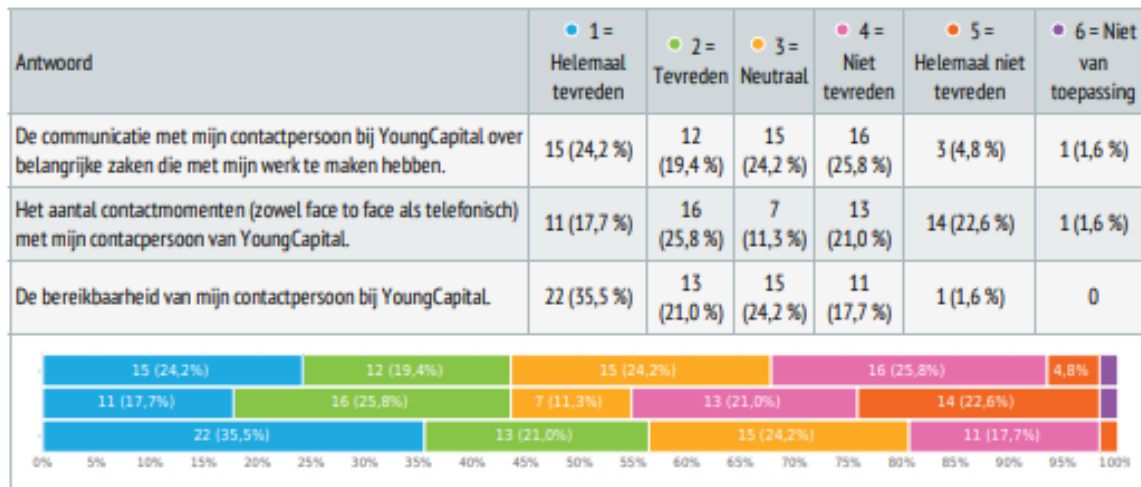
10. Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

Tekst antwoord, Antwoorden 14x, onbeantwoord 48x

- De informatie die ik doorspeel aan Young Capital wordt vaak niet doorgespeeld naar PostNL. Hierdoor is het meerdere malen voorgekomen dat ik werd gebeld door PostNL terwijl ik niet beschikbaar was door overlijden van een familielid.
- Soms krijg ik ook nog wel eens van vrienden mee dat dingen niet worden doorgegeven die ze wel hebben aangegeven bij YC
- Effectiever contact met mijn werkgever inzake financiële afspraken e.d.
- Geen opmerkingen
- Het leiderschap is in mijn ogen subliem. Een perfecte assertieve houding.
- In het geval van DHL als werkgever, mag Young Capital iets beter samenwerken met het andere uitzendbureau Timing (toentertijd Olympia).
- Meer betrokkenheid
- Ondersteuning vanuit YC heb ik niet gekregen nadat ze me hadden ontslagen. Mijn contactpersoon heeft niet gevraagd aan de werkgever of ze me nog even konden laten wennen, zodat het vanzelf beter zou gaan. Ik kreeg achteraf alleen een telefoontje van mijn contactpersoon met de mededeling dat hij al was ingelicht en dat het jammer was en dat ik maar moest blijven kijken en solliciteren.
- Tot dusver uitermate tevreden over het contact tussen YC en mij. Snelle reacties via Whatsapp en mail. Enige wat verbeterd kan worden is jullie blauwe vinkjes weer aanzetten
- Als er iets verandert of als ik iets te melden/ een vraag heb wordt er gelijk actie ondernomen
- .
- Niets
- .
- Niets, elke keer als ik op een probleem stuit, wordt ik hier snel mee geholpen.

11. Communicatie, hoe tevreden ben jij over:

Matrix met enkelvoudige keuzes, Antwoorden 62x, onbeantwoord 0x



12. Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

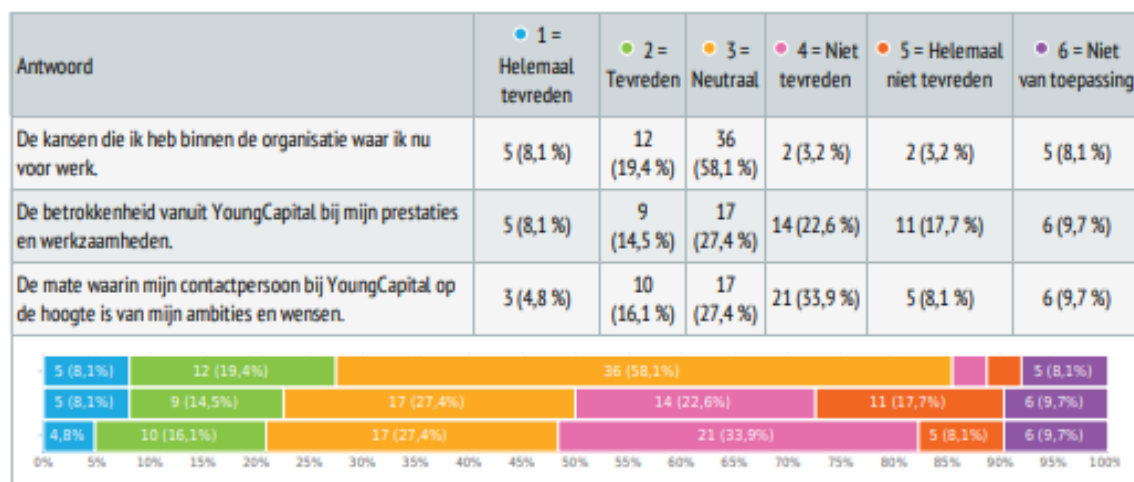
Tekst antwoord, Antwoorden 18x, onbeantwoord 44x

- Zie vorige opmerking. Contact tussen PostNL en YC laat vaak te wensen over.
- Als het echt noodzakelijk is dat er eerder gewerkt moet worden is een telefoontje wellicht wat beter dan alleen een W'app bericht.
- Vrij weinig
- Bij vlagen zijn contactpersonen slecht of niet bereikbaar. Ook wordt er soms op WhatsApp berichten geen antwoord gegeven, terwijl als dit andersom gebeurd gespammed wordt met vraagtekens. (Contact via de mail is echter wel prima en contact met het kantoor is ook goed)
- Geen idee
- Dit is al super. Zeker met de Whatsapp groepen is dit punt erg goed! Telefonisch ook prima bereikbaar en regelen jullie dingen snel!
- Soms wordt er een verzoek voor een vrije dag alleen op het rooster verwerkt en niet doorgegeven in een bericht. Daardoor weet je nog steeds niet of het vrijvragen wel of niet gelukt is.
- Jullie zijn goed bereikbaar in tegenstelling tot een ander uitzendbureau
- Niets, ik ontvang altijd op werkdagen binnen een uur een reactie van mijn contactpersoon.
- Meer evaluatie momenten. Werk er een jaar en heb maar 1 gesprek gehad
- Mijn contactpersoon ging dat ik begon met werken met vakantie en moest ik vragen stellen aan zijn leidinggevende, die ik totaal niet kende. Ik had ook graag gezien dat ze me bijvoorbeeld na de eerste werkdag of na een week werken even hadden gebeld en dat ze gevraagd hadden of ik wel op mijn plaats zat en of dit het werk was wat ik wilde. Nu voelde ik me onbegrepen door zowel YC en de werkgever.
- Echt terugbellen als een collega aan geeft dat jouw recruiter nog niet aanwezig is
- Face to face gesprekken zijn er niet vaak. Voor de uitzendkracht niet van belang vind ik maar denk dat het voor YC wel handig zou kunnen zijn om zo persoonlijk feedback ook te krijgen
- Niet veel geen bericht is meestal goed bericht

-
- Niks
-
- Mijn contactpersoon is snel bereikbaar via WhatsApp. Andere tijden, opening van de planning, alles wordt direct doorgegeven en als ik vragen heb kan ik die stellen, zowel via de mail, via WhatsApp of door even te bellen.

13. Loopbaanperspectief, hoe tevreden ben jij over:

Matrix met enkelvoudige keuzes, Antwoorden 62x, onbeantwoord 0x



14. Wat zou er in jouw ogen verbeterd kunnen worden?

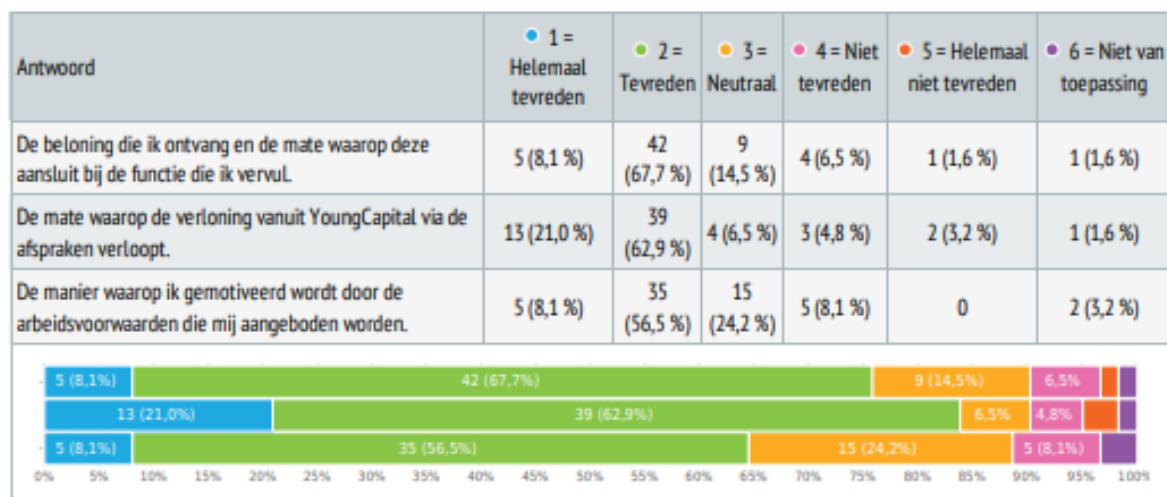
Tekst antwoord, Antwoorden 19x, onbeantwoord 43x

- Ik kan mij niet herinneren dat YC hier ooit naar gevraagd heeft of mij heeft ingelicht van eventuele doorgroeimogelijkheden bij PostNL.
- Ik heb niet het idee dat YoungCapital zich hier mee bezig houdt. Dat hoeft niet per se negatief te zijn, maar dat hangt van jullie visie af.
- Soms even vragen of het werken nog goed gaat en niet d.m.v. Enquetes maar gewoon ff appen of bellen
- Iets meer contact en achtergrond over mijn wensen op werkgebied
- Het zou fijn zijn dat bij afgewezen diensten ook een goede reden wordt gegeven, ipv op een dienst die al vast is gezet voor 3 dagen "deze dienst is al ingevuld"
- Geen opmerkingen
- Ik denk niet dat de mensen bij YoungCapital weten wat mijn ambities voor de toekomst zijn.
- Soms eens vragen wat de ambities zijn van de uitzendkrachten
- In mijn geval heb ik geen ambities binnen het bedrijf (DHL) waar ik nu voor werk, maar ik denk dat Young Capital beter op de hoogte kan zijn van welke werknemers welke taken binnen het werk het beste kunnen uitvoeren en hierop de planning aanpassen.
- Cursussen vanuit young Capital. Meer inzicht krijgen in mijn werkzaamheden.
- Helaas ben ik na 2 weken werken al ontslagen en heb ik geen kansen gekregen vanuit de werkgever of YC.

- Aangeven waarin je kan doorgroeien
- Voor mijn gevoel staat YC er wel open voor en zullen jullie actief er mee bezig gaan als ik mijn ambities zou zeggen en melden dat ik wil doorgroeien oid. Maar vanuit YC zijn kant wordt dat niet naat gevraagd of ik doorgroeimogelijkheden zie. In het bedrijf zelf zie ik daar wel soms kansen
- Ik moet mijn werk toch zelf doen
- -
- Er wordt vrijwel niet gepolst of het werk nog bij je past, hoe je de toekomst ziet en of jou visie bij het bedrijf past. Een gemiste kans denk ik
- Voor mij niet van toepassing.
- -
- Ik heb geen loopbaanperspectief bij PostNL, en mijn contactpersoon is hier van op de hoogte

15. Beloning en arbeidsvoorwaarden

Matrix met enkelvoudige keuzes, Antwoorden 62x, onbeantwoord 0x



16. Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

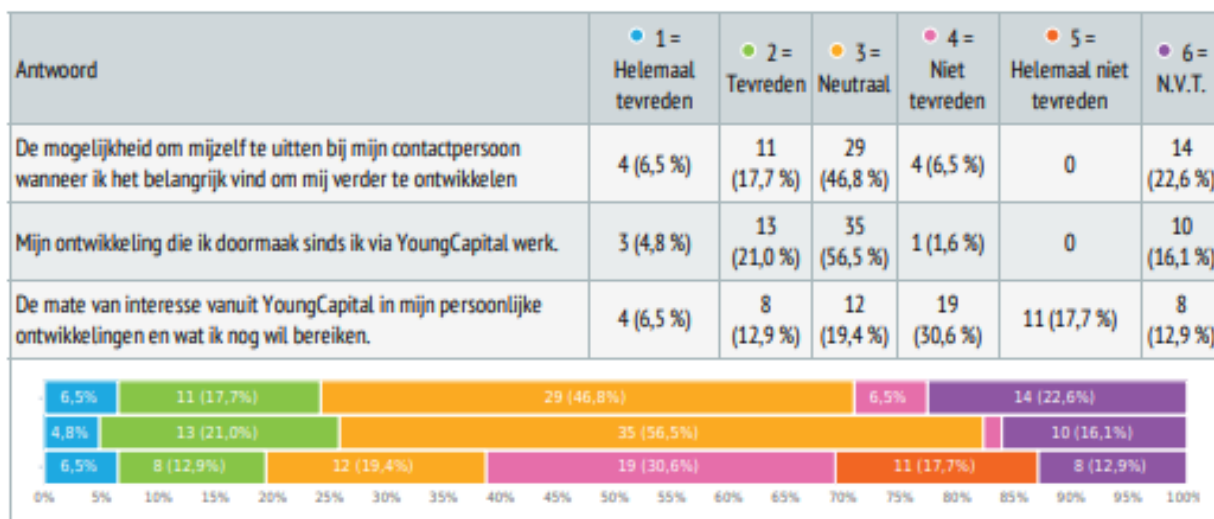
Tekst antwoord, Antwoorden 18x, onbeantwoord 44x

- Ik ben inmiddels al een week of 3 bezig met het juiste salaris te krijgen die bij planbalie diensten hoort. De communicatie van YC hierover is onduidelijk en het juiste salaris krijgen zou niet zo een lange tijd in beslag hoeven nemen.
- Uitbetaling van lonen is soms wat onduidelijk. Kan te maken hebben met de werkgever en niet zozeer met YoungCapital zelf. Maar mochten jullie daar wel invloed op hebben, dan is het advies om beter te letten op de uren die uitbetaald moeten worden. Heb zelf al aantal keer moeten aankloppen dat de uitbetaling van het loon niet klopte of dat daar onduidelijkheid over was m.b.t. de loonstroken (aantal collega's van mij ook).
- Meer loon
- Ik werk via YC bij DHL als magazijnmedewerker. Er is een pauze van 15 minuten. Dit is met name op drukke dagen waarin je soms een shift van 6 a 7 uur werkt wel erg weinig i.m.o.

- Ik voel mij verplicht om mijn eigen uren bij te houden omdat regelmatig het gewerkte aantal uren of het uitbetaalde loon niet klopt met wat ik daadwerkelijk heb gewerkt. Dit komt vrij slordig over, vooral als het meerdere weken achter elkaar gebeurt.
- in de vacaturetext was mij een hoger loon beloofd, ik verdien nu net de helft van het laagste bedrag. Telkens als ik hiernaar vraag krijg ik geen reactie
- Geen opmerking
- Er wordt niet specifiek gemotiveerd op het gebied van de werkzaamheden.
- De beloning en arbeidsvoorwaarden zijn beter dan ik had verwacht. Ook al zit er een foutje in mijn loonstrook, deze wordt meteen bij de volgende uitbetaling gecorrigeerd.
- Kan er nu niet op komen
- Ik moest aangeven in het systeem of ik per 4 weken of elke week betaald wilde worden. Ik vroeg om per 4 weken en toen kreeg ik ineens op rare periodes uitbetaald. Ik kreeg de vage uitleg dat dat in periodes werd gedaan. Dat was mij niet verteld. Ik dacht dat ik aan het eind of aan het begin van de maand mijn geld zou krijgen. En dat gebeurde dus op hele andere datums.
- Ik zou als dat mogelijk is graag willen terugzien in mijn loonstrook hoeveel uur ik daadwerkelijk heb gewerkt. Zodat ik zeker weet dat het aantal uur klopt mbt het bedrag. Nu zie ik alleen het bedrag
- Gemotiveerd moet je zelf wezen als je dat niet hebt dan presteer je ondanks het contract toch niet 100%
-
- Mijn beste vriendin werkt voor PostNL zelf, en we zijn even oud. Alleen ik krijg onderbetaald als ik naar haar loon kijk.
-
- Het zou kunnen dat ik de enige ben, maar ik heb mijn loonstrook van week 27 nog niet binnen. Voor de rest is alles goed geregeld, en ontvang ik gewoon mijn betaling
- Betere arbeidsvoorwaarden en hogere lonen

17. Persoonlijke ontwikkeling

Matrix met enkelvoudige keuzes, Antwoorden 62x, onbeantwoord 0x



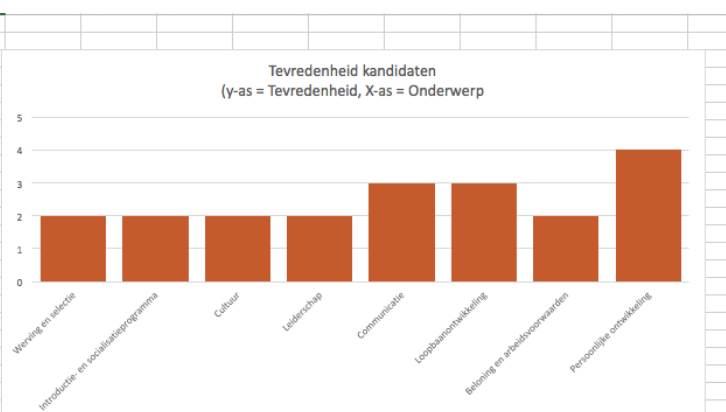
18. Wat zou er in jouw ogen nog verbeterd kunnen worden?

Tekst antwoord, Antwoorden 14x, onbeantwoord 48x

- Naar mijn idee kijkt YC helemaal niet naar de persoonlijke ontwikkeling van haar werknemers.
- Zelfde als bij onderdeel 13.
- Gaf ik hiervoor al aan
- Geen opmerkingen
- Er wordt nooit iets gevraagd op het gebied van ontwikkeling.
- Ik zou iets meer doelgerichte e-mails willen ontvangen gebaseerd op mijn interesse en niet over elke opstaande catering functie in de buurt.
- Het is mij niet bekend dat ik binnen YC kan ontwikkelen dmv cursussen of workshop
- In twee weken kun je je niet ontwikkelen. Het is hoogstens een nieuwe ervaring.
- Voor mij vind ik het niet relevant. Maar YC zou wel meet belang kunnen tonen bij persoonlijke ontwikkeling, dit zou wel handig zijn door enig moment face to face gesprekken te hebben.
- Jullie hebben me geholpen met een ontwikkeling bij het bedrijf waar ik nu werk zodra ik overgenomen wordt door het bedrijf groei ik verder zonder jullie hulp
- -
- Nvt
- Meer aandacht voor de persoon zelf met betrekking op het werk
- Niets

Bijlage G: Samenvatting resultaten enquête

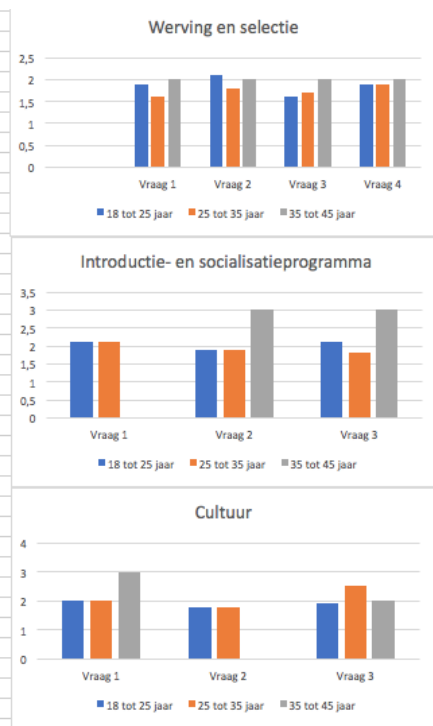
VERWERKTE RESULTATEN ONDERZOEK BINDEN EN BOEIEN KANDIDATEN YOUNGCAPITAL ALKMAAR			
GEMIDDELTE TEVDREDEHEID KANDIDATEN PER ONDERDEEL			
Werving en selectie	2		
Introductie- en socialisatieprogramma	2		
Cultuur	2		
Leiderschap	2		
Communicatie	3		
Loopbaanontwikkeling	3		
Beloning en arbeidsvoorwaarden	2		
Persoonlijke ontwikkeling	4		
1 - Helemaal tevreden			
2 - Tevreden			
3 - Neutraal			
4 - Niet tevreden			
5 - Helemaal niet tevreden			
6 - Niet van toepassing			



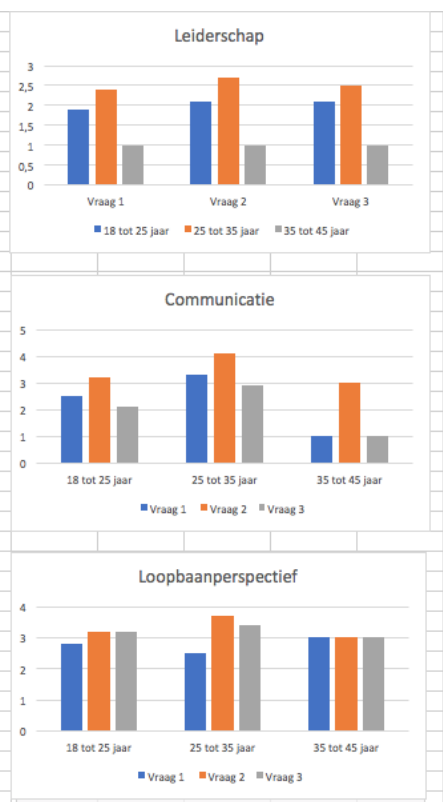
Werving en selectie	
De overeenkomst tussen de functie zoals omschreven in de vacature en de werkelijkheid.	1,8 (Tevreden)
De informatie die mij tijdens de selectieprocedure werd gegeven over mijn werkplek en hoe deze in werkelijkheid is.	2 (Tevreden)
De communicatie tijdens het selectieproces tussen mij en mijn recruiter.	1,6 (Tevreden)
De mate van aandacht die aan mij werd besteed omtrent mijn wensen en behoeften in een baan tijdens het werving en selectieproces.	1,9 (Tevreden)
Gemiddeld	2 (Tevreden)
Introductie en socialisatieprogramma	
Het introductietraject tijdens mijn nieuwe baan via YoungCapital.	2,1 (Tevreden)
Het contract met mijn contactpersoon van YoungCapital tijdens het inwerktraject.	1,9 (Tevreden)
De informatie die ik heb gekregen over alle administratieve zaken die komen kijken bij het werken via YoungCapital (bijvoorbeeld Epic).	2 (Tevreden)
Gemiddeld	2 (Tevreden)

[illegible]

RESULTATEN ONDERSCHIEDEN IN LEEFTIJDSCATEGORIEËN					
Werving en selectie					
Leeftijdscategorie	Vraag 1	Vraag 2	Vraag 3	Vraag 4	
18 tot 25 jaar	1,9	2,1	1,6	1,9	
25 tot 35 jaar	1,6	1,8	1,7	1,9	
35 tot 45 jaar	2	2	2	2	
Introductie- en socialisatieprogramma					
Leeftijdscategorie	Vraag 1	Vraag 2	Vraag 3		
18 tot 25 jaar	2,1	1,9	2,1		
25 tot 35 jaar	2,1	1,9	1,8		
35 tot 45 jaar		3	3		
CULTUUR					
Leeftijdscategorie	Vraag 1	Vraag 2	Vraag 3		
18 tot 25 jaar	2	1,8	1,9		
25 tot 35 jaar	2	1,8	2,5		
35 tot 45 jaar	3		2		



LEIDERSCHAP					
Leeftijdscategorie	Vraag 1	Vraag 2	Vraag 3		
18 tot 25 jaar	1,9	2,1	2,1		
25 tot 35 jaar	2,4	2,7	2,5		
35 tot 45 jaar	1	1	1		
COMMUNICATIE					
Leeftijdscategorie	Vraag 1	Vraag 2	Vraag 3		
18 tot 25 jaar	2,5	3,2	2,1		
25 tot 35 jaar	3,3	4,1	2,9		
35 tot 45 jaar	1	3	1		
LOOPBAANPERSPECTIEF					
Leeftijdscategorie	Vraag 1	Vraag 2	Vraag 3		
18 tot 25 jaar	2,8	3,2	3,2		
25 tot 35 jaar	2,5	3,7	3,4		
35 tot 45 jaar	3	3	3		



Beloning en arbeidsvoorwaarden

Vraag	18 tot 25 jaar	25 tot 35 jaar	35 tot 45 jaar
vraag 1	2,1	2,3	2,0
vraag 2	2,0	2,0	2,0
vraag 3	2,2	2,7	3,0

Bijlage H: Verbanden factoren enquête

Verbanden resultaten enquête Boeiend Binden kandidaten YoungCapital

In Excel is er gekeken naar de verbanden in de antwoorden die de kandidaten hebben gegeven.

Werving en selectie

De kandidaten die tevreden waren over werving en selectie, waren er 52 van de 62.

Van de kandidaten die tevreden waren over werving en selectie, is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Introductie- en socialisatie	42	10
Cultuur	42	10
Leiderschap	28	24
Communicatie	23	29
Loopbaanperspectief	13	39
Beloning en arbeidsvoorwaarden	22	30
Persoonlijke ontwikkeling	23	29

De kandidaten die niet tevreden waren over werving en selectie, waren er 10 van de 62.

Van de kandidaten die niet tevreden waren over werving en selectie is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Introductie- en socialisatie	6	4
Cultuur	6	4
Leiderschap	4	6
Communicatie	5	5
Loopbaanperspectief	0	10
Beloning en arbeidsvoorwaarden	2	8
Persoonlijke ontwikkeling	4	6

Verbanden

Geen duidelijke verbanden gevonden.

Introductie- en socialisatie

De kandidaten die tevreden waren over introductie- en socialisatieprogramma, waren er 47 van de 62. Van de kandidaten die tevreden waren over het introductie- en socialisatieprogramma, is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Werving en selectie	41	6
Cultuur	47	0
Leiderschap	24	23
Communicatie	21	26
Loopbaanperspectief	10	37
Beloning en arbeidsvoorwaarden	17	30
Persoonlijke ontwikkeling	19	28

De kandidaten die niet tevreden waren over introductie- en socialisatieprogramma, waren er 15 van de 62.

Van de kandidaten die niet tevreden waren over het introductie- en socialisatieprogramma, is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Werving en selectie	11	4
Cultuur	0	15
Leiderschap	8	7
Communicatie	7	8
Loopbaanperspectief	1	14
Beloning en arbeidsvoorwaarden	5	10
Persoonlijke ontwikkeling	6	9

Verbanden en conclusies

De kandidaten die tevreden zijn over de introductie- en socialisatie zijn over het algemeen ook tevreden over de cultuur en de werving en selectie. Echter zijn de meesten van deze kandidaten niet tevreden over hun loopbaanperspectief, beloning en arbeidsvoorwaarden en hun persoonlijke ontwikkeling. We kunnen dus concluderen dat een goed introductie- en socialisatieprogramma niet voorkomt dat kandidaten ontevreden zijn. Echter, de kandidaten die niet tevreden waren over het introductie- en socialisatieprogramma zijn, ook totaal niet tevreden zijn over de cultuur, waar de tevreden kandidaten juist wel allemaal tevreden over zijn. We kunnen dus concluderen dat het introductie- en socialisatieprogramma wel een grote rol speelt in de tevredenheid over de cultuur die heerst.

Cultuur

De kandidaten die tevreden waren over de cultuur, waren er 47 van de 62.

Van de kandidaten die tevreden waren over de cultuur, is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Werving en selectie	41	6
Introductie- en socialisatie	47	0
Leiderschap	24	23
Communicatie	21	26
Loopbaanperspectief	10	37
Beloning en arbeidsvoorwaarden	17	30
Persoonlijke ontwikkeling	19	28

De kandidaten die niet tevreden waren over de cultuur, waren er 15 van de 62.

Van de kandidaten die niet tevreden waren over de cultuur, is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Werving en selectie	11	4
Introductie- en socialisatie	0	15
Leiderschap	8	7
Communicatie	7	8
Loopbaanperspectief	1	14
Beloning en arbeidsvoorwaarden	5	10
Persoonlijke ontwikkeling	6	9

Verbanden en conclusies

Uit de (on)tevredenheid over de cultuur blijkt dat de cultuur geen positieve verbanden heeft met de tevredenheid over loopbaanperspectief, beloning en arbeidsvoorwaarden en persoonlijke ontwikkeling. De kandidaten die tevreden zijn over de cultuur en de kandidaten die ontevreden zijn over de cultuur, zijn over het algemeen grotendeels ontevreden op bovengenoemde onderwerpen.

Leiderschap

De kandidaten die tevreden waren over het leiderschap, waren er 32 van de 62.

Van de kandidaten die tevreden waren over het leiderschap, is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Werving en selectie	28	4
Introductie- en socialisatie	24	8
Cultuur	24	8
Communicatie	26	6
Loopbaanperspectief	10	22
Beloning en arbeidsvoorwaarden	21	11
Persoonlijke ontwikkeling	24	8

De kandidaten die niet tevreden waren over het leiderschap, waren er 30 van de 62.

Van de kandidaten die niet tevreden waren over het leiderschap, is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Werving en selectie	24	6
Introductie- en socialisatie	23	7
Cultuur	23	7
Communicatie	2	28
Loopbaanperspectief	1	29
Beloning en arbeidsvoorwaarden	1	29
Persoonlijke ontwikkeling	1	29

Een duidelijk verband bij leiderschap is te zien in de kandidaten die ontevreden zijn over het leiderschap. Te zien is dat de kandidaten die ontevreden zijn over het leiderschap, ook (bijna) allemaal ontevreden zijn over de communicatie, het loopbaanperspectief, beloning en arbeidsvoorwaarden en de persoonlijke ontwikkeling. Een goed of niet goed leiderschap heeft in dit geval niet heel veel invloed op de ontevredenheid van de eerste drie onderwerpen. Daar wordt over het algemeen evengoed tevreden op geantwoord.

Communicatie

De kandidaten die tevreden waren over de communicatie, waren er 28 van de 62.

Van de kandidaten die tevreden waren over de communicatie, is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Werving en selectie	23	5
Introductie- en socialisatie	21	7
Cultuur	21	7
Leiderschap	26	2
Loopbaanperspectief	10	18
Beloning en arbeidsvoorwaarden	19	9
Persoonlijke ontwikkeling	23	5

De kandidaten die niet tevreden waren over de communicatie, waren er 34 van de 62.

Van de kandidaten die niet tevreden waren over de communicatie, is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Werving en selectie	29	5
Introductie- en socialisatie	26	8
Cultuur	26	8
Leiderschap	8	28
Loopbaanperspectief	1	33
Beloning en arbeidsvoorwaarden	3	31
Persoonlijke ontwikkeling	2	32

Verbanden en conclusies

Op basis van bovenstaande kunnen we concluderen dat de kandidaten die tevreden zijn over de communicatie ook tevreden zijn over de meeste van de andere onderwerpen, behalve het loopbaanperspectief. De kandidaten die niet tevreden zijn over de communicatie zijn ook over de laatste vier onderwerpen niet tevreden. We kunnen hieruit concluderen dat communicatie een grote rol speelt in de tevredenheid van de kandidaten over de andere onderwerpen.

Loopbaanperspectief

De kandidaten die tevreden waren over hun loopbaanperspectief, waren er 11 van de 62. Van de kandidaten die tevreden waren over hun loopbaanperspectief, is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Werving en selectie	11	0
Introductie- en socialisatie	10	1
Cultuur	10	1
Leiderschap	10	1
Communicatie	10	1
Beloning en arbeidsvoorwaarden	11	0
Persoonlijke ontwikkeling	11	0

De kandidaten die niet tevreden waren over hun loopbaanperspectief, waren er 51 van de 62. Van de kandidaten die niet tevreden waren over hun loopbaanperspectief, is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Werving en selectie	41	10
Introductie- en socialisatie	37	14
Cultuur	37	14
Leiderschap	22	29
Communicatie	18	33
Beloning en arbeidsvoorwaarden	11	40
Persoonlijke ontwikkeling	14	37

Verbanden en conclusies

Bij loopbaanperspectief is over het algemeen ontevreden gescoord. Te zien is dat de 11 kandidaten die wel tevreden zijn hierover, ook tevreden zijn over de andere onderwerpen. Hierover kunnen twee dingen gezegd worden; of de kandidaten hebben het onderzoek op alles tevreden ingevuld, of loopbaanperspectief speelt een hele grote rol in de tevredenheid over andere dingen. Wanneer dit goed geregeld is, zullen kandidaten automatisch ook tevredener zijn over de andere onderwerpen. Te zien is dat de kandidaten die ontevreden zijn ook over het algemeen allemaal ontevreden zijn over de communicatie, beloning en arbeidsvoorwaarden en de persoonlijke ontwikkeling. Hieruit kunnen we concluderen dat deze componenten veel met elkaar te maken hebben en wanneer een van deze onderwerpen niet goed geregeld is, de rest automatisch ook als niet tevreden wordt beschouwd.

Beloning en arbeidsvoorwaarden

De kandidaten die tevreden waren over hun beloning en arbeidsvoorwaarden, waren er 22 van de 62. Van de kandidaten die tevreden waren over hun persoonlijke ontwikkeling, is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Werving en selectie	20	2
Introductie- en socialisatie	17	5
Cultuur	17	5
Leiderschap	21	1
Communicatie	19	3
Loopbaanperspectief	11	11
Persoonlijke ontwikkeling	21	1

De kandidaten die niet tevreden waren over hun beloning en arbeidsvoorwaarden, waren er 40 van de 62.

Van de kandidaten die niet tevreden waren over hun beloning en arbeidsvoorwaarden, is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Werving en selectie	32	8
Introductie- en socialisatie	30	10
Cultuur	30	10
Leiderschap	11	29
Communicatie	9	31
Loopbaanperspectief	0	40
Persoonlijke ontwikkeling	4	36

Verbanden en conclusies

Wat opvalt is dat de kandidaten die tevreden zijn over hun beloning en arbeidsvoorwaarden, tevreden zijn over alle andere onderwerpen behalve die van hun loopbaanperspectief. Hieruit kunnen we een conclusie trekken dat die kandidaten toch voornamelijk werken voor geld, de kandidaten die niet tevreden zijn over de beloning en arbeidsvoorwaarden zijn ook allemaal niet tevreden over hun loopbaanperspectief, daarnaast zijn de meesten ook niet tevreden over het leiderschap, de communicatie en hun persoonlijke ontwikkeling.

Persoonlijke ontwikkeling

De kandidaten die tevreden waren over hun persoonlijke ontwikkeling, waren er 25 van de 62. Van de kandidaten die tevreden waren over hun persoonlijke ontwikkeling, is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Werving en selectie	21	4
Introductie- en socialisatie	19	6
Cultuur	19	6
Leiderschap	24	1
Communicatie	22	3
Loopbaanperspectief	11	14
Beloning en arbeidsvoorwaarden	21	4

De kandidaten die niet tevreden waren over hun persoonlijke ontwikkeling, waren er 37 van de 62. Van de kandidaten die niet tevreden waren over hun persoonlijke ontwikkeling, is de verdeling van de tevredenheid bij de andere onderdelen als volgt:

Onderwerp	Tevreden	Niet tevreden
Werving en selectie	31	6
Introductie- en socialisatie	28	9
Cultuur	28	9
Leiderschap	8	29
Communicatie	5	32
Loopbaanperspectief	0	37
Beloning en arbeidsvoorwaarden	1	36

Verbanden en conclusies

Bij de persoonlijke ontwikkeling is een grote invloed van de tevreden kandidaten te zien. Te zien is dat de kandidaten die tevreden zijn over de persoonlijke ontwikkeling ook bijna over alle overige onderwerpen tevreden zijn, behalve hun loopbaanperspectief.

Bijlage I: Analyseschema open vragen enquête

Factor	Code	Definitie	Quote kandidaat	Aantal
Werving en selectie	Duidelijkheid	Mist duidelijke informatie over het werk	"Duidelijk vertellen wat de bedoeling is en wat je uurloon gaat zijn."	(5) 5
Introductie- en socialisatieprogramma	Systeem	Onduidelijkheid over werking systeem (Epic)	"Meer uitleg over Epic." "Over bijzaken zoals reserveringen en loonstroken had meer uitleg gegeven mogen worden."	(7) 7
	Contact	Contactmomenten in eerste weken van werk	"In de eerste dagen vaker contact opnemen met de werknemer en werkgever om te kijken of het wel een match is." "In de eerste weken is er niet gevraagd hoe het gaat, dat zou wel prettig zijn."	(6) 6
Cultuur	Sfeer	Prettige omgang op het kantoor zelf	"De sfeer op het kantoor tijdens mijn kennismakingsgesprek was zeer prettig."	(5) 5
Leiderschap	Overbrengen	Informatie van kandidaat aan recruiter niet doorgespeeld naar klant	"De informatie die ik doorspeel aan YoungCapital wordt vaak niet doorgespeeld naar de opdrachtgever."	(5) 5
Communicatie	Bereikbaarheid	Bereikbaarheid tijdens werkdagen	"Ik ontvang altijd op werkdagen binnen een uur een reactie van mijn contactpersoon."	(6) 6

	Gesprekken	Face-to-face momenten met kandidaten	"Meer evaluatie momenten. Werk er een jaar en heb maar een gesprek gehad."	(4) 4
Loopbaanperspectief	Wensen en behoeften	Geen vraag naar ambities of behoeften	"Er wordt vrijwel niet gepolst of het werk nog bij je past, hoe je de toekomst ziet en of jouw visie bij het bedrijf past. Een gemiste kans denk ik."	(10) 10
Beloning en arbeidsvoorwaarden	Uitbetaling	Onduidelijkheid over loonstrook	"Uitbetaling van lonen is soms onduidelijk."	(6) 6
Persoonlijke ontwikkeling	Aandacht	Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling	"Meer aandacht voor de persoon zelf met betrekking tot het werk." "Er wordt nooit iets gevraagd op het gebied van ontwikkeling."	(7) 7

Overzicht antwoorden open vragen:

Werving en selectie

- Niets, het gaat goed met mij, ik wil in de toekomst zeker hogerop komen in het bedrijf en ik hoop dat ik die kans krijg.
- Young Capital zou vaker op de werkvloer kunnen komen kijken en dan niet alleen s' ochtends maar voornamelijk s' middags zodat ze weten hoe het proces s' middags er uit ziet.
- Belafspraken werden bij mij vaak vergeten
- Van te voren iets meer duidelijkheid over hoe het zit met afmelden en ziekmelden
- Vaker wat check-Ups of alles nog goed gaat en je tevreden bent
- Anderen kandidaten kregen meer informatie over het intakegesprek en over de vacature dan ik
- Op selectie van mensen beter kijken of ze echt geschikt zijn voor de baan of eventueel het niveau aan kunnen. Soms worden er nieuwe collega's gestuurd wat de werk druk of fysieke deel niet goed aan kan
- Buiten het standaard praatje over de privésituatie wordt er niet écht ingegaan op de (toekomstige) medewerkers. Alleen wat voor school etc.
- Dat is een goede, jullie zijn goed bereikbaar en de informatie die ik kreeg van jullie was correct aan de realiteit.
- Probeer niet teveel nieuwe mensen in één keer aan te nemen, waardoor de betreffende werkgever in korte tijd meerdere mensen moet inwerken. Dit reduceert de algemene productiviteit.
- Geen opmerkingen
- Duidelijkheid over eventueel ontslag. Of er een eventuele proefperiode is of dat ze je gewoon kunnen ontslaan wanneer ze willen. En als ze je dan ontslaan dat er actief wordt mee gezocht naar een nieuwe baan. Dat miste ik wel een beetje.
- Duidelijk vertellen wat de bedoeling is en wat je uurloon gaat zijn.
- Kan naar mijn inzien, betere communicatie worden gelegd tussen het uitzendbureau en het desbetreffende bedrijf
- Niet erg veel, de recruiter had een betere oplossing voor een baan die ik anders niet had gekregen

- Duidelijke informatie hebben over wat het werk echt inhoud met evt foto's
- Meer contact met de werknemers indien de werknemer interesse toont in een vacature

Introductie- en socialisatieprogramma

- Epic is tegenwoordig wat moeilijker te vinden zo fijn zijn als ik dit gelijk zou zien, nu moet ik eerst naar Faq dan salaris aanklikken en dan zie ik epic staan.
- In de eerste dagen vaker contact opnemen met de werknemer en met opdrachtgever om te kijken of het wel een goede match is.
- Maak een korte handleiding hoe Epic bijvoorbeeld werkt met het uit laten keren van reserveringen. Dat kan op 1 of 2 A4'tjes. Scheelt jullie ook weer een boel telefoontjes met vragen daarover :)
- Duidelijkheid over Epic
- In de eerste weken is er niet gevraagd hoe het gaat, dat zou wel prettig zijn.
- Voor het vrij vragen duidelijkere communicatie (als je al ingepland staat).
- Over bijzaken, zoals reserveringen en loonstroken had meer uitleg gegeven mogen worden.
- Ik heb geen socialisatieprogramma gehad. Was wel leuk geweest als ik daaraan had kunnen deelnemen
- Dezelfde dag nog had ik een gesprek bij het bedrijf. Dat vond ik er tof, alleen achteraf bleek het bedrijf/collega's niet bij mij te passen. Daarnaast was er voor mij veel onduidelijkheid over het administratieve gedeelte. Ik moest tijdens mijn werkperiode vaak vragen stellen aan mijn contactpersoon bij YoungCapital.
- 1 duidelijk kloppen verhaald met alle in's en out'sout's
- Indien een uitzendkracht wordt aangenomen bij een bedrijf zorgen dat deze nieuwe uitzendkracht direct contact kan krijgen met bijvoorbeeld een collega. Zo kunnen er praktische vragen daaraan gesteld worden. Tevens voelt misschien vertrouwd
- Voor mijn functie, is enige kennis van leidinggeven wel fijn, ik was hier niet van op de hoogte.
- Meer uitleg over epic

Cultuur

- Young Capital is voornamelijk in het middagproces geprofileerd als een onbetrouwbaar uitzendbureau omdat er vaak mensen niet zijn komen opdagen. Daarbij komt dat veel van de debriefers niet de aanwijzingen opvolgen van de meer ervaren debriefers. Hierdoor verlopen de werkzaamheden van de YCwerknemers rommelig en creëren ze een slechte naam en sfeer bij PostNL.
- Zo nu en dan moet ik als werknemer te veel achter zaken aanzitten die eigenlijk tot het takenpakket van mijn contactpersoon horen.
- Er wordt regelmatig gevraagd of er -last minute- gewerkt kan worden.
- Ook wanneer er op het rooster is aangegeven dat er geen beschikbaarheid is. Dat is een punt wat ik als vervelend ernaar. Het is een kleine moeite om op het rooster te kijken of iemand überhaupt beschikbaar is.
- Niets, de sfeer op het kantoor tijdens mijn kennismakingsgesprek was zeer prettig.
- Ik had mijn eerste gesprek op het kantoor in Alkmaar. Mijn contactpersoon daar was erg vriendelijk en we konden een goed gesprek voeren. Gewoon informeel, dat was erg fijn. Het kantoor zelf vind ik een beetje vreemd ingericht, maar ik hoef er niet te werken. Ik denk toch dat het een mismatch was, en dat was zowel mijn kant als die van mijn contactpersoon niet goed gegaan. Daarnaast ben ik ook niet de makkelijkste.
- Niks, vind de sfeer van YC top!
- Niet veel het zag er allenmaal goed uit erg openhartig binnen komen
- Meer feestjes
- Niets. Iedereen ging vriendelijk met elkaar om op het kantoor en er werden grapjes gemaakt onderling, wat duidt op een goede sfeer.

Leiderschap

- De informatie die ik doorspeel aan Young Capital wordt vaak niet doorgespeeld naar PostNL. Hierdoor is het meerdere malen voorgekomen dat ik werd gebeld door PostNL terwijl ik niet beschikbaar was door overlijden van een familielid.
- Soms krijg ik ook nog wel eens van vrienden mee dat dingen niet worden doorgegeven die ze wel hebben aangegeven bij YC
- Effectiever contact met mijn werkgever inzake financiële afspraken e.d.
- Het leiderschap is in mijn ogen subliem. Een perfecte assertieve houding.

- In het geval van DHL als werkgever, mag Young Capital iets beter samenwerken met het andere uitzendbureau Timing (toentertijd Olympia).
- Meer betrokkenheid
- Ondersteuning vanuit YC heb ik niet gekregen nadat ze me hadden ontslagen. Mijn contactpersoon heeft niet gevraagd aan de werkgever of ze me nog even konden laten wennen, zodat het vanzelf beter zou gaan. Ik kreeg achteraf alleen een telefoontje van mijn contactpersoon met de mededeling dat hij al was ingelicht en dat het jammer was en dat ik maar moest blijven kijken en solliciteren.
- Tot dusver uitermate tevreden over het contact tussen YC en mij. Snelle reacties via Whatsapp en mail. Enige wat verbeterd kan worden is jullie blauwe vinkjes weer aanzetten
- Als er iets verandert of als ik iets te melden/ een vraag heb wordt er gelijk actie ondernomen
- Niets, elke keer als ik op een probleem stuit, wordt ik hier snel mee geholpen.

Communicatie

- Zie vorige opmerking. Contact tussen klant en YC laat vaak te wensen over.
- Als het echt noodzakelijk is dat er eerder gewerkt moet worden is een telefoontje wellicht wat beter dan alleen een W'app bericht.
- Bij vlagen zijn contactpersonen slecht of niet bereikbaar. Ook wordt er soms op WhatsApp berichten geen antwoord gegeven, terwijl als dit andersom gebeurt gespammed wordt met vraagtekens. (Contact via de mail is echter wel prima en contact met het kantoor is ook goed)
- Dit is al super. Zeker met de Whatsapp groepen is dit punt erg goed! Telefonisch ook prima bereikbaar en regelen jullie dingen snel!
- Soms wordt er een verzoek voor een vrije dag alleen op het rooster verwerkt en niet doorgegeven in een bericht. Daardoor weet je nog steeds niet of het vrij vragen wel of niet gelukt is.
- Jullie zijn goed bereikbaar in tegenstelling tot een ander uitzendbureau
- Niets, ik ontvang altijd op werkdagen binnen een uur een reactie van mijn contactpersoon.
- Meer evaluatie momenten. Werk er een jaar en heb maar 1 gesprek gehad.
- Mijn contactpersoon ging dat ik begon met werken met vakantie en moest ik vragen stellen aan zijn leidinggevende, die ik totaal niet kende. Ik had ook graag gezien dat ze me bijvoorbeeld na de eerste werkdag of na een week werken even hadden gebeld en dat ze gevraagd hadden of ik wel op mijn plaats zat en of dit het werk was wat ik wilde. Nu voelde ik me onbegrepen door zowel YC en de werkgever.
- Echt terugbellen als een collega aan geeft dat jouw recruiter nog niet aanwezig is
- Face to face gesprekken zijn er niet vaak. Voor de uitzendkracht niet van belang vind ik maar denk dat het voor YC wel handig zou kunnen zijn om zo persoonlijk feedback ook te krijgen
- Mijn contactpersoon is snel bereikbaar via WhatsApp. Andere tijden, opening van de planning, alles wordt direct doorgegeven en als ik vragen heb kan ik die stellen, zowel via de mail, via WhatsApp of door even te bellen.

Loopbaanperspectief

- Ik kan mij niet herinneren dat YC hier ooit naar gevraagd heeft of mij heeft ingelicht van eventuele doorgroeimogelijkheden bij PostNL.
- Ik heb niet het idee dat YoungCapital zich hier mee bezig houdt. Dat hoeft niet per se negatief te zijn, maar dat hangt van jullie visie af.
- Soms even vragen of het werken nog goed gaat en niet d.m.v. Enquetes maar gewoon ff appen of bellen
- Iets meer contact en achtergrond over mijn wensen op werkgebied
- Het zou fijn zijn dat bij afgewezen diensten ook een goede reden wordt gegeven, ipv op een dienst die al vast is gezet voor 3 dagen "deze dienst is al ingevuld"
- Ik denk niet dat de mensen bij YoungCapital weten wat mijn ambities voor de toekomst zijn.
- Soms eens vragen wat de ambities zijn van de uitzendkrachten
- In mijn geval heb ik geen ambities binnen het bedrijf (DHL) waar ik nu voor werk, maar ik denk dat Young Capital beter op de hoogte kan zijn van welke werknemers welke taken binnen het werk het beste kunnen uitvoeren en hierop de planning aanpassen.
- Cursussen vanuit young Capital. Meer inzicht krijgen in mijn werkzaamheden.
- Aangeven waarin je kan doorgroeien
- Voor mijn gevoel staat YC er wel open voor en zullen jullie actief er mee bezig gaan als ik mijn ambities zou zeggen en melden dat ik wil doorgroeien oid. Maar vanuit YC zijn kant wordt dat niet naat gevraagd of ik doorgroeimogelijkheden zie. In het bedrijf zelf zie ik daar wel soms kansen

- Ik moet mijn werk toch zelf doen
- Er wordt vrijwel niet gepolst of het werk nog bij je past, hoe je de toekomst ziet en of jou visie bij het bedrijf past. Een gemiste kans denk ik.
- Ik heb geen loopbaanperspectief bij PostNL, en mijn contactpersoon is hier van op de hoogte

Beloning en arbeidsvoorwaarden

- Ik ben inmiddels al een week of 3 bezig met het juiste salaris te krijgen die bij planbalie diensten hoort. De communicatie van YC hierover is onduidelijk en het juiste salaris krijgen zou niet zo een lange tijd in beslag hoeven nemen.
- Uitbetaling van lonen is soms wat onduidelijk. Kan te maken hebben met de werkgever en niet zozeer met YoungCapital zelf. Maar mochten jullie daar wel invloed op hebben, dan is het advies om beter te letten op de uren die uitbetaald moeten worden. Heb zelf al aantal keer moeten aankloppen dat de uitbetaling van het loon niet klopte of dat daar onduidelijkheid over was m.b.t. de loonstroken (aantal collega's van mij ook).
- Meer loon
- Ik werk via YC bij DHL als magazijnmedewerker. Er is een pauze van 15 minuten. Dit is met name op drukke dagen waarin je soms een shift van 6 a 7 uur werkt wel erg weinig i.m.o.
- Ik voel mij verplicht om mijn eigen uren bij te houden omdat regelmatig het gewerkte aantal uren of het uitbetaalde loon niet klopt met wat ik daadwerkelijk heb gewerkt. Dit komt vrij slordig over, vooral als het meerdere weken achter elkaar gebeurt.
- in de vacaturetext was mij een hoger loon beloofd, ik verdien nu net de helft van het laagste bedrag. Telkens als ik hiernaar vraag krijg ik geen reactie
- Er wordt niet specifiek gemotiveerd op het gebied van de werkzaamheden.
- De beloning en arbeidsvoorwaarden zijn beter dan ik had verwacht. Ook al zit er een foutje in mijn loonstrook, deze wordt meteen bij de volgende uitbetaling gecorrigeerd.
- Ik moest aangeven in het systeem of ik per 4 weken of elke week betaald wilde worden. Ik vroeg om per 4 weken en toen kreeg ik ineens op rare periodes uitbetaald. Ik kreeg de vage uitleg dat dat in periodes werd gedaan. Dat was mij niet verteld. Ik dacht dat ik aan het eind of aan het begin van de maand mijn geld zou krijgen. En dat gebeurde dus op hele andere datums.
- Ik zou als dat mogelijk is graag willen terugzien in mijn loonstrook hoeveel uur ik daadwerkelijk heb gewerkt. Zodat ik zeker weet dat het aantal uur klopt mbt het bedrag. Nu zie ik alleen het bedrag
- Gemotiveerd moet je zelf wezen als je dat niet hebt dan presteer je ondanks het contract toch niet 100%
- Mijn beste vriendin werkt voor PostNL zelf, en we zijn even oud. Alleen ik krijg onderbetaald als ik naar haar loon kijk.
- Het zou kunnen dat ik de enige ben, maar ik heb mijn loonstrook van week 27 nog niet binnen. Voor de rest is alles goed geregeld, en ontvang ik gewoon mijn betaling
- Betere arbeidsvoorwaarden en hogere lonen

Persoonlijke ontwikkeling

- Naar mijn idee kijkt YC helemaal niet naar de persoonlijke ontwikkeling van haar werknemers.
- Er wordt nooit iets gevraagd op het gebied van ontwikkeling.
- Ik zou iets meer doelgerichte e-mails willen ontvangen gebaseerd op mijn interesse en niet over elke opstaande catering functie in de buurt.
- Het is mij niet bekend dat ik binnen YC kan ontwikkelen dmv cursussen of workshop
- Voor mij vind ik het niet relevant. Maar YC zou wel meet belang kunnen tonen bij persoonlijke ontwikkeling, dit zou wel handig zijn door enig moment face to face gesprekken te hebben.
- Jullie hebben me geholpen met een ontwikkeling bij het bedrijf waar ik nu werk zodra ik overgenomen wordt door het bedrijf groei ik verder zonder jullie hulp
- Meer aandacht voor de persoon zelf met betrekking op het werk

Bijlage J: Uitgewerkte interviews

Bijlage J.1 – Interview 1

Naam: Bart van Steen
Functie: Recruiter middel-klein-bedrijf
In dienst: 10 maanden
Datum van interview: 7 juni 2018
Locatie: YoungCapital Alkmaar

- Mag het gesprek opgenomen worden? Wil je dat dit interview geanonimiseerd wordt verwerkt?

"Het gesprek mag worden opgenomen en mijn naam mag bekend gemaakt worden."

- Kun je iets meer vertellen over jouw rol als recruiter?

"Als recruiter ben je zowel aan de kandidaten als klanten kant. Als recruiter op MKB beheer je eigenlijk meerdere klanten en heb je als doel om klanten binnen te halen en die eigenlijk binnen te halen totdat het grote klanten worden. Dat is het sales-gebied. Wat we doen zijn belletjes om bedrijven binnen te halen, we gaan langs bij huidige klanten om dat uit te breiden. Dat is eigenlijk aan die kant. Aan de kant van de kandidaat zijn we natuurlijk om die te plaatsen bij een organisatie die we binnenhalen. De kandidaat is tegenwoordig degene die schaarser aan het raken is en die we dan ook voorop moeten stellen. We zijn eigenlijk zoveel mogelijk aan het kijken welke kandidaat past bij het bedrijf. Solliciteert iemand op een functie die je hebt geschreven, dan nodig je die dus uit voor een intake als de telefonische screening in orde is. Dan ga je in gesprek met de kandidaat, wat zijn de behoeftes, past diegene bij het bedrijf en als die match er is dan doe je een voorstel naar de klant toe. Uiteindelijk heb je natuurlijk als doel om diegene aan het werk te zetten."

- Wat je al zei is dat de kandidaten schaarser worden, dus dat je focus daar nu meer op moet liggen, maar als je op dit moment naar je zelf kijkt, wat denk jij dan dat op dit moment de belangrijkste partij is in dit verhaal?

"In dit geval de kandidaat, aan de klant kant hoeft je minder te trekken. Om een voorbeeld te geven, toen ik 2 jaar geleden aan het werven was, had je de kandidaten voor het oprapen maar kwam ik bij geen enkele klant binnen. Nu is dat eigenlijk andersom. De klanten hoeft je amper binnen te halen, maar goede kandidaten daarop vinden is lastiger. Dat maakt je werk wat anders, en daarom moet je inderdaad als hij niet geplaatst wordt bij de ene klant, de kandidaat bijvoorbeeld koud doorzetten bij een andere klant. Echt goede mensen worden schaarser. Hebben wij wel het geluk dat wij in een vijver vissen van voornamelijk studenten, die toch elk jaar gaan afstuderen en op zoek gaan naar een baan. Dat voordeel hebben wij wel, maar ik denk dat het voor zwaardere functies wel echt een probleem gaat zijn."

- Merk jij in je dagelijkse werkzaamheden dat de kandidaten minder worden?

"Ligt vooral aan de functie. Ik heb best wel veel parttime functies die heel goed zijn te combineren met bijvoorbeeld de studie. Die lopen wel prima. Bij de fulltime functies merk ik wel dat dit lastiger is en dat ik er wel echt aan moet trekken om die vacatures te kunnen vullen met de juiste mensen."

- Wat vertel je de kandidaten over het contact met jou voordat ze starten?

"Voordat ze gaan starten vind ik het heel belangrijk dat de kandidaat weet, wie YoungCapital is. Dit bespreek ik eigenlijk altijd wel met de kandidaat tijdens een intake. Wat wij eigenlijk doen en wat voor positie wij hebben tegenover hun, dus dat wij eigenlijk hun werkgever zijn, om zo te zeggen. Dat is heel belangrijk, dat de verloning en contracten en dat soort zaken dus ook via ons verloopt. Eigenlijk het hele stukje wat niet op de werkvloer gebeurt, alles daarbuiten neem ik door. Verloning, contact, ook gewoon even polsen hoe het gaat, van tevoren spreek ik af hoeveel contact de kandidaten willen. Waar ligt de behoefte in contact? Ik geef sowieso aan dat ik iemand na de eerste week bel, wanneer iemand net gestart is, om te kijken of het goed is gegaan met declaraties etcetera. Na die periode tast ik altijd even af in hoeverre iemand contact nodig heeft, maar dat wil ik wel altijd even afgestemd hebben. Ook gewoon een kaartje versturen bij belangrijke gebeurtenissen, is echt wel iets waar ik mij mee bezig houd."

- Je geeft aan dat je als recruiter niet zoveel invloed hebt op het gedeelte dat gebeurt op de werkvloer. Denk je dat we dit moeten veranderen nu de markt anders wordt?

"Ja, je hebt als recruiter ook een adviserende rol. Zeker naar je klanten toe. Wanneer een klant van mij niet professioneel is met een nieuwe medewerkers, zomaar in het diepe gooit en alles laat gaan, en ik hoor dat, dan leg ik dat ook echt wel neer bij de klant en zeker om dat de markt schaarser aan het worden is, is dat steeds belangrijker. Ook bijvoorbeeld met voorstellen die we neerleggen, geef ik ook wel echt aan dat we niet 3 weken kunnen wachten op een reactie want dan hebben de kandidaten

ondertussen al 10 andere aanbiedingen gehad en zijn ze weg. Dat zijn wel dingen die je in mijn ogen terug moet leggen bij de klant en waar je zelf ook invloed op hebt.”

- Welke acties onderneem je met de kandidaten wanneer zij eenmaal gestart zijn?

“Qua contact is sowieso wat ik doe, voordat de kandidaat start een bevestigingsmail sturen. Ik heb een standaard template voor mezelf gemaakt die ik eigenlijk naar elke kandidaat stuur, waarin alle informatie staat over de eerste werkdag. Daar maak ik altijd wel iets moois van. Als het wat langer duurt, dus er zit wat meer tijd tussen wanneer iemand start dan probeer ik diegene altijd wel een beetje warm te houden door een belletje te geven van hoe is het met je en heb je er nog zin in? Dus dat een beetje en dan dus die mail. Verder, van tevoren eigenlijk probeer ik tijdens de intake al zoveel mogelijk af te dekken qua contact maar ik vind het ook zeker belangrijk dat de overbruggingsperiode naar een nieuwe baan toe dat je iemand warm houdt. Dat is concreet wat ik in mijn contact doe.

- Hoe ziet die rol er dan uit in jouw tijdsbestek? Kost bovenstaande je veel tijd en heb je daar ook ruimte voor in jouw functie?

“Ik vind het wel belangrijk, en ik stel best wel goed prioriteiten denk ik. Af en toe werk ik wel eens over, maar ik ben niet iemand die extreem overwerkt omdat ik over het algemeen wel goed weet wat mijn prioriteiten zijn. Het is iets wat moet gebeuren en ik licht liever een klant later in dan dat ik de kandidaat vergeet.”

-Jij geeft aan dat wel heel erg belangrijk te vinden, en de focus in jouw ogen dus bij jou ook wel echt op de kandidaat ligt. Hoe denk je dat je collega's hiernaar kijken?

“Dat weet ik niet, ik heb daar niet zo heel goed zicht op hoe zij dat aanpakken. Dat vind ik wel een hele goede om dat een keer met elkaar te delen, hoe doen we dat eigenlijk? Ik heb echt geen idee, ik weet echt niet hoe zij dat doen.”

- Hoe vaak heb jij gemiddeld per maand contact met een kandidaat?

“Ik denk wel zeker 1,5 keer per maand. In drie maanden tijd heb ik wel 2 contactmomenten met de kandidaat. Ik denk eigenlijk trouwens wel 1 keer per maand. In het begin van de periode zeker, en daarna ook wel als je alle vragen meerekent.”

- Hoe vaak heb jij gemiddeld per maand contact met een klant waar een kandidaat van jou werkt?

“Dat is wel heel wisselend, maar ik denk wel redelijk hetzelfde als bij de kandidaten. Als ik een klant toevallig aan de lijn heb dan vraag ik ook vaak wel even hoe het met de kandidaten gaat. Dan communiceer ik dat ook gelijk weer door aan de kandidaat dus ik denk dat dat wel gelijk aan elkaar staat. Andersom ook, als een kandidaat het aangeeft dan adviseer ik ze daarin maar dan geef ik dat ook wel altijd terug bij de klant.”

En noteer je ergens of houdt je ergens bij hoe het gaat met de kandidaten? Als ze bijvoorbeeld hebben aangegeven dat ze bijvoorbeeld niet meer zo op hun plek zitten?

“Nee, dat zit allemaal in mijn hoofd. Dat is wel slecht eigenlijk. Je moet mij niet afrekenen op de administratie maar ik weet wat er speelt en ik weet van iedereen wel wat er speelt. Uit mijn hoofd kan ik dat zo doen, ook met ziekte en dergelijken dat weet ik ook allemaal wel. Ik denk ook dat mijn kandidaten niet zo snel uitstromen omdat ik veel contact met ze zoek, ik zeg ook altijd dat die telefoon er is om te bellen. Daar tegenover houd je natuurlijk niet tegen dat als iemand een beter aanbod krijgt, ze dan wel weg zijn.”

- Wat is volgens jou de reden dat veel kandidaten uitstromen na hun eerste contract?

“Als ik kijk naar mijn eigen kandidaten, dan denk ik dat de voornaamste reden is geweest onderschatting van het werk en verwachtingen die niet overeenkomen. Dan geef ik het wel aan in mijn intake, maar toch hadden ze een andere verwachting en dan stromen ze uit. Ik denk ook wel dat doorgroeimogelijkheden en salaris ook wel echt redenen zijn. Als uitzendkracht heb je in salaris niet echt snelle stappen om te maken, je ziet wel dat het salaris wat langer stil blijft staan. Doorgroeimogelijkheden is denk ik ook dat doordat wij voornamelijk met junior profielen werken, zij op een gegeven moment toch verder willen ontwikkelen en ik denk dat dat ook wel redenen zijn voor uitstroom.”

- In hoeverre draagt de rol van Recruiter bij in het uitstromen van de kandidaten?

“Salaris heb ik bijvoorbeeld niet direct invloed op. Ja, we kunnen erover adviseren naar de klant toe en ik denk dat dat ook wel iets is waar we steeds meer naartoe moeten om steeds meer te adviseren. Dus dat is sowieso wel iets wat je als Recruiter moet gaan doen, meer de adviserende rol naar de klant toe aannemen over wat een kandidaat zou willen en hoe we diegene zo kunnen motiveren dat hij of zij minder snel uitstroomt. En anderzijds ook gewoon heel veel contact houden met de kandidaat,

vragen hoe iemand erin staat en wij hebben waarschijnlijk ook makkelijker een baan dan wanneer hij of zij gaat zoeken. Dus dan denk ik ook aan doorplaatsen. Dat is meer oplossend, en voorkomen van het uitstromen zou ik echt het contact zeggen, dat is heel belangrijk. Dat moet wel vanaf het begin al gebeuren want je moet echt een band opbouwen met de kandidaten. Preventief in gesprek gaan met de kandidaten. Ik denk ook dat het helemaal niet zo gek zou zijn om bij wijze van per kwartaal een gesprek te houden met de kandidaat, en eventueel de klant erbij, hoe het gaat. Het gebeurt nu wel af en toe, maar dan zijn wij er niet van op de hoogte en kunnen wij er dus ook niet op inspelen. Ik denk dat er ook best wel een drempel is voor recruiters, dat zij denken dat de kandidaten helemaal niet daarop zit te wachten of dat ze dan als vervelend worden ervaren. Ik denk dat we daar wel echt van af moeten, want de aankomende tijd is dat in mijn ogen juist wel nodig.”

- Wat vind jij van de manier waarop de actieve kandidaten op dit moment gebonden worden?

“Ik merk om mij heen dat het niet heel veel gebeurd, heb ik het idee. Als ik kijk naar het mapje met bezoeken, als we dat naast elkaar gaan leggen met het aantal bezoeken wat ik heb gedaan bij huidige klanten met die van anderen dan denk ik dat je best wel een verschil ziet. Ik vind dat best wel een dingetje, ik vind dat best wel slecht. We hebben het allemaal druk, maar we kunnen er echt wel tijd voor maken. Het is belangrijk om je huidige kandidatenbestand te houden en af en toe een aanvulling dan dat we iedereen maar aannemen, ook twijfel gevallen en dan na 2 weken stromen ze weer uit.”

-(Hoe) kan jij in jouw rol ervoor zorgen dat kandidaten minder snel uitstromen?

“Ik denk dat ik dat al een beetje beantwoord hebt, bovenstaand.”

- Hoe kan de organisatie ervoor zorgen dat kandidaten minder snel uitstromen?

“Ik denk dat de organisatie nog meer met systemen kan gaan werken om ervoor te zorgen dat ook het aanbod beter is afgestemd op de behoeften van de kandidaten en als organisatie ook de behoeften van de kandidaten beter in kaart brengen om te kijken wat we nog kunnen doen. En, ook gewoon kandidaten die niet tevreden zijn beter in kaart brengen om te kijken wie er iets anders wil en wat ze willen zodat we ook daarop kunnen anticiperen over het algemeen in de organisatie en niet alleen per vestiging bijvoorbeeld.

- Wat zou je nodig hebben van de organisatie om ervoor te zorgen dat de kandidaten minder snel uitstromen?

“Ik denk dat de organisatie al wel heel bezig is met het voorop zetten van de kandidaat, maar soms denk ik niet altijd op de juiste manier. Ik denk wel dat die focus op de kandidaten nog wel heel erg ligt op het binnenhalen en nog niet zo zeer op het moment dat ze eenmaal geplaatst zijn. Ik merk wel dat kandidaten het wel belangrijk vinden dat ze door kunnen binnen een organisatie. Dus dan toch weer die doorgroeimogelijkheden. Daar doen we nu als organisatie nog niets in. Wat ik bij mijn vorige baan heb gehad, bij Tempo-Team, hadden we ATE-momenten, dat stond voor aanvang, tussentijds en evaluatie. En die momenten werden echt getoetst, dus dat was echt een target. Zoals ik nu twee afspraken moet maken in de week bij een klant, moesten wij daar bijvoorbeeld 10 ATE momenten in de week doen. Dat je gaat kijken naar je kandidaten, ik heb er bijvoorbeeld 50, moet je ze elke maand spreken, dan doe je 50 momenten noteren en hebben in een maand. Dat mag dan met een appje, belletje, mailtje of bezoek maar zorg maar dat je dat hebt gedaan. Dat werkte wel, want je had veel contact en een stukje betrokkenheid, binden en boeien, dat je dat aanhoudt en dat kan wel door dat soort dingen en zo wordt het ook weer inzichtelijker en meetbaar hoe we het doen. Bijvoorbeeld ook bij uitstroom is het ook belangrijk om daar goed mee om te gaan, want uiteindelijk willen we dan ook dat zij misschien weer terugkomen en daar zouden we ook meer aandacht aan moeten besteden. Zo zorgen we dan ook dat ze een goede ervaring hebben gehad, en dat ze niet uitstromen omdat ze nooit iets van ons horen en is uiteindelijk ook weer goede reclame voor ons.”

Bijlage J.2 – Interview 2

Naam: Bart Jan Doreleijers
Functie: Recruiter middel-klein-bedrijf
In dienst: 17 maanden
Datum van interview: 3 juli 2018
Locatie: YoungCapital Alkmaar

- Mag het gesprek opgenomen worden? Wil je dat dit interview geanonimiseerd wordt verwerkt?
“Je mag mijn naam vermelden en het gesprek mag opgenomen worden”.

- Kun je iets meer vertellen over jouw rol als recruiter?

“Ik ben zelf hier gestart als afstudeerstagiair, ongeveer 1,5 jaar geleden. In het begin vooral operationeel bezig geweest, zoals het actief zoeken van kandidaten en alle randzaken die komen kijken bij het recruitmentvak. Met name het laatste half jaar ben ik er toch achter gekomen dat het een veel omvattendere rol is, ben ik heel veel bezig met het klant aspect het stukje relatiebeheer wat in deze rol heel belangrijk is. Ook het koude contact, dus echt het bellen van mensen en het warm maken voor een vacature en dat is eigenlijk wel waar ik voornamelijk mee bezig ben.

- Merk je dat jouw rol is veranderd de afgelopen tijd?

“Zeker, als ik terug kijk naar anderhalf jaar geleden, dan niet alleen qua werkzaamheden maar ook als persoon is dit een hele mooie functie en rol om op heel veel verschillende vlakken te groeien, zowel in communicatie als tijdsmanagement wat belangrijk is in deze rol. Je moet wel een gezonde dosis mensenkennis opbouwen om te voelen of iets wel of niet goed gaat.”

- Waar ben jij het meest mee bezig als je kijkt naar je tijdsbesteding?

“Op dit moment heb ik een ruim klantenpakket, ik heb veel verschillende klanten en alle klanten willen natuurlijk wel een stukje van jouw aandacht. Klanten moeten altijd wel het gevoel hebben dat zij de enige partij zijn waar jij mee bezig bent. Dat is wel iets waar ik de meeste tijd aan kwijt ben, dus echt het relatiebeheer met de bestaande klanten. Ook voornamelijk omdat daar veel kansen liggen, we kunnen daar misschien wel uitbouwen. Sales is voor mij wel een persoonlijk leerdoel, alleen in de praktijk blijkt wel dat hier toch niet altijd evenveel ruimte voor is.”

- Wat vertel je de kandidaten over het contact met jou voordat ze starten?

“Eigenlijk waar wij als YoungCapital voor staan. Laagdrempelig wil ik het niet noemen, maar informeler dan dat zij gewend zijn van andere uitzendorganisaties. Ik vind het bijvoorbeeld prima als kandidaten mij berichten via whatsapp, maar ze kunnen mij ook telefonisch benaderen. Voor een aantal functies heb ik ook wel wat meer senior profielen en die vinden telefonisch of contact via de mail wel prettig. Ik vraag tijdens een intake wel altijd waar de persoonlijke behoefte ligt van de kandidaten, dat is namelijk maar net afhankelijk van wat de kandidaat zelf fijn vindt. Ik denk dat de drempel om een berichtje te sturen, lager ligt dan een telefoontje. Whatsapp is in mijn ogen daarom wel een mooi middel, maar wat ik wel merk is dat de jongere populatie het ook gebruikt voor alle communicatie terwijl sommige zaken wel beter telefonisch kunnen worden besproken omdat het anders verkeerd kan vallen of het is verplicht. Soms is die grens niet helemaal duidelijk en verschuift een beetje.”

- Welke acties onderneem je met de kandidaten wanneer zij eenmaal gestart zijn?

“Ik wens ze altijd succes, een dag van tevoren, meestal als een kandidaat start stuur ik ze een berichtje of ik bel ze op. Wat de kandidaat ook zelf prettig vindt. Daarnaast heb ik altijd contact na de eerste werkdag. Van tevoren kun je een zo goed mogelijk beeld van de werkplek schetsen, maar soms kan in de praktijk toch blijken dat dit verschilt van de werkelijkheid, daarnaast probeer ik altijd te bellen na de eerste werkweek om meer administratieve zaken te bespreken. Komt iemand uit zijn of haar declaratie? Voor de jongere generatie is dat wel wat makkelijker maar er zijn wel mensen die er moeite mee hebben en voor hun is het heel prettig om dat nog even samen door te nemen en dan ook gelijk even de werkweek door te nemen. Het stukje relatiebeheer, de kandidaten die appen daar heb je toch wat makkelijker contact mee. Af en toe doen we ook wel eens een fysieke afspraak, dat is ook belangrijk.”

- Hoe vaak heb jij gemiddeld per maand contact met een kandidaat?

"Dat verschilt heel erg. Ik weet dat ik het op de vestiging goed doe. Juist omdat ik het zelf heel belangrijk vind. Het verschilt echt per communicatiemiddel. Is het een kandidaat die wat verder weg woont en bijvoorbeeld alleen contact heeft via mail, dan kan dat soms wel eens een keer per maand zijn. Is het iemand die uit Alkmaar komt, die fulltime werkt en contact heeft via whatsapp, dan in ieder geval wel een keer per week. Soms vanuit hun kant, soms ben ik zelf gewoon nieuwsgierig hoe het gaat en hoe ze erin zitten en leg ik zelf contact met de kandidaat. Ik denk op lange termijn dat het houden van evaluatiegesprekken wel onderdeel moet gaan worden van onze werkzaamheden, zeker om de kandidaat tevreden te houden. Wat ik wel denk, wat ik wel in de praktijk merk dat de generatie die er nu aankomt, dat die daar toch minder behoefte aan hebben. Zij zijn minder bezig met zelfontplooiing en vinden salaris bijvoorbeeld ook wel heel erg belangrijk."

- Hoe vaak heb jij gemiddeld per maand contact met een klant waar een kandidaat van jou werkt?

"Dit ligt er een beetje aan. Ben ik nog aan het werven voor nieuwe kandidaten, dan wel echt wekelijks of dagelijks. Is er op dat moment geen werving gaande dan kan dat wel minder zijn. Misschien eens in de maand."

- Wat is volgens jou de reden dat veel kandidaten uitstromen na hun eerste contract?

"Dat is toch omdat wij vanuit YoungCapital een vacature net wat te mooi en te interessant willen maken dan dat de werkzaamheden in de praktijk zijn. Als ik kijk naar de functies die YoungCapital aanbiedt en concurrentie aanbieden, dan denk ik dat wij ons willen onderscheiden maar dat er in de praktijk toch wel vaak overlap in zit. Opdrachtgevers waar onze concurrenten zitten, zijn wij ook druk mee bezig omdat wij heel erg sterk groeiende zijn. Wij kunnen de vacature echter nog zo mooi neerzetten maar als jij er na de eerste werkdag achter komt, dat het eigenlijk hetzelfde is, dan zit daar toch een mismatch in, in de verwachting van de kandidaat en de praktijk. Heeft dat dan uiteindelijk een positieve invloed op het merk? En op wat je de kandidaat kan bieden? Dan denk ik dat dat niet het geval is. Dus ik denk dat dat een van de redenen is waarom de kandidaten zo snel uitstromen. Ik denk ook dat een bijdrage levert het stukje commitment is wat tegenwoordig wordt afgegeven. Vroeger was het zo dat je klaar bent met je studie, ergens gaat werken en daar heel je leven blijft werken. Dat is nu wel anders, ik merk vaak dat kandidaten niet meer het commitment voelen om voor een werkgever te blijven werken en minder verantwoordelijkheid voelen richting de werkgever. Dus ik denk dat dat ook een verschil is in arbeidsethos en ik denk dat we daar weinig aan kunnen doen."

- In hoeverre draagt de rol van Recruiter bij in het uitstromen van de kandidaten?

"Zeker dus dat stukje verwachting wat ik hiervoor al heb genoemd. Ik denk dat we dat zeker nog kunnen verbeteren, bijvoorbeeld met werken bij-filmpjes van de werkplek en dergelijken. In je vacature vermeld je daarnaast vaak de harde eisen en je geeft aan om wat voor werkgever het gaat, maar wat je vaak pas tijdens een kennismakingsgesprek vermeldt, zijn de wat meer zachtere eisen. Hoe ziet het team eruit, wat kun je verwachten, wat is de werksfeer? Dat zijn ook wel heel belangrijke dingen die je een kandidaat wel moet meegeven om gelijk wat dingen te tackelen. Daarin hebben wij als recruiter, met name de zachte aspecten dat die ook in de vacature vermeld staan. Verder is het stukje relatiebeheer heel erg belangrijk. Hoe gaat het met je kandidaat, weet wat er speelt. Hoe kom je daarachter? Simpelweg door het gewoon te vragen. Daarom is frequent contact met je kandidaat heel belangrijk om dat voor te zijn."

- Je geeft aan best wel veel contact te hebben met je kandidaten. Heb je zelf een manier hoe je dat bijhoudt?

"Ja, ik leg dat niet expliciet vast. Ik probeer het gevoelsmatig te doen. Zodra jij de kandidaat het gevoel geeft dat de kandidaat zich gehoord voelt, dan denk ik dat een kandidaat dat altijd wel met jou zou willen delen. Stukje commitment en stukje transparantie dat jij het voor bent en weet wat er speelt. Alleen dan kun je er iets aan doen. Het is belangrijk om ook te kijken of dingen vaker voorkomen, want dan kun je dat bespreken met de klant om te voorkomen dat het vaker gaat gebeuren."

- Wat vind jij van de manier waarop de actieve kandidaten op dit moment gebonden worden?

"Ik denk dat we dat als brand zijnde wel goed doen, we hebben een uitgesproken doelgroep. Dat maakt het iets makkelijker. Ik denk wel dat we nog dat stapje er bovenop kunnen doen. Als ik soms nog reacties hoor van collega's die mensen afwijzen via de mail, dat is toch zonde en uit onderzoek is ook gebleken dat dat een negatieve reactie een vier keer zo grote invloed heeft als een positieve reactie. Voor elke negatieve terugkoppeling, moeten er dus weer vier positieve tegenover staan. Ik denk dat we als organisatie zijnde breed nog wel wat in kunnen halen. Ik denk dat we kandidaten ook fysiek iets vaker moeten zijn. Dat komt toch wel professioneler en beter over dan een online communicatiemiddel. Dat is wel iets waar wij nog een schepje bovenop kunnen doen. Ik denk dat wij als vestiging zijnde wel al echt die bewustwording hebben. Ik probeer er zelf wel echt actief mee bezig te zijn. Ik hoop dat het kwartje binnen de rest van het team ook wel echt gevallen is, en ik zet mij daar ook echt wel voor in."

- (Hoe) kan jij in jouw rol ervoor zorgen dat kandidaten minder snel uitstromen?

"Dat is wat we net ook al een beetje besproken hebben. Weten hoe het gaat en wat er speelt bij je kandidaat zodat je het voor kan zijn. Soms heb je er geen invloed op, wanneer kandidaten een betere aanbieding krijgen dan kunnen wij daar geen invloed op uitoefenen. Toch kunnen we sommige uitstromers wel echt voorkomen, en dan voornamelijk in de vorm van het gesprek aan gaan. Misschien zelfs de opdrachtgever erbij betrekken."

- Hoe kan de organisatie ervoor zorgen dat kandidaten minder snel uitstromen?

"In ieder geval wel in mindere mate dan de recruiters zelf. Die zitten veel meer in de operatie en hebben ook veel meer contact met de kandidaten. Daar ligt dus denk ik wel de grootste verantwoordelijkheid. Vanuit organisatietechnisch punt, denk ik dat wat we beloven aan de kandidaten misschien iets moeten afzwakken. Dingen als reactiesnelheid, voor ons is het wel haalbaar maar ik kan mij voorstellen dat er vestigingen zijn die daar niet aan kunnen voldoen. Het is toch een belofte die je maakt, maak je die niet waar dan sta je gelijk al achter. Dat kan wellicht wel een bijdrage leveren aan uiteindelijke uitstroom. Maar ik denk dat als organisatie zijnde, qua wat we beloven op merkniveau dat dat het enige is en dat er verder niet echt punten zijn."

- Wat zou je nodig hebben van de organisatie om ervoor te zorgen dat de kandidaten minder snel uitstromen?

"Waar wellicht nog wel iets aan gedaan kan worden is het stukje navolgbaarheid van de kandidaat op het moment dat deze werkzaam is. Ik merk dat onze systemen voornamelijk zijn ingericht op het werving en selectieproces, dus inderdaad, iemand is aangenomen en daarna is iemand eigenlijk een nummertje. Dat is het enige, binnen ons dashboard van ons verloningssysteem staat er wel een lijstje met bijvoorbeeld verjaardagen maar dat is meer een afvinklijst. We krijgen er geen reminder van en het wordt ook niet getoetst of je daar daadwerkelijk iets mee doet. Jubilea en dergelijken krijgen wij niet eens. Je moet bijvoorbeeld de verjaardagen zelf controleren, een pushmelding of iets over dit soort belangrijke momenten zouden fijn zijn. Ook als je bijvoorbeeld een maand geen contact hebt gehad met een kandidaat, dat je daar een melding van krijgt. Zo is het beter navolgbaar voor iedereen en kunnen we meer een soort van persoonlijk dossier opbouwen. Ik merk in de praktijk dat het er anders snel bij in schiet. Als we de systemen wat efficiënter inrichten, dat we dan al heel veel kunnen halen hierin. Daarnaast ben ik van mening dat het een KPI moet gaan worden, zodat het voelbaar wordt voor de recruiters. Denk dan bijvoorbeeld aan doorplaatsen of het terugwinnen van kandidaten. Er wordt nu gestuurd op bezoeken naar de klant, maar misschien moet daar ook een target bijkomen over kandidaatbezoeken. Dan draai je de rollen om en ik denk dat dat een toegevoegde waarde kan zijn om ervoor te zorgen dat we als organisatie bewuster worden van de kandidaat."

Bijlage J.3 – Interview 3

Naam: Amber van Domburg
Functie: Recruiter Logistiek
In dienst: 13 maanden
Datum van interview: 10 juli 2018
Locatie: YoungCapital Alkmaar

- Mag het gesprek opgenomen worden? Wil je dat dit interview geanonimiseerd wordt verwerkt?
"Het gesprek mag opgenomen worden en je mag mijn naam noemen in het onderzoek."

- Kun je iets meer vertellen over jouw rol als recruiter?

"Ik ben begonnen als recruiter op MKB. Kleine bedrijven eigenlijk die een medewerker zoeken en sinds oktober 2017 doe ik BLUE. Dat houdt hier in bij YoungCapital dat je je bezig houdt met logistiek en ook met massa. In plaats van dat een bedrijf zegt ik heb een medewerker nodig, hebben ze bij wijze van 20 mensen nodig. Mijn rol daarin is, is dat ik mensen aanneem, zorg ervoor dat ze ingewerkt worden, ik maak de planningen, stuur de roosters door, zorg ervoor dat kandidaten netjes betaald krijgen en dat zij op de hoogte zijn wat wij van YoungCapital voor ze regelen en echt wel meer werkgericht dat gebeurt voornamelijk bij de klant omdat wij niet dagelijks op de werkvloer aanwezig zijn."

- Wat vertel je de kandidaten over het contact met jou voordat ze starten?

"Vooral dat we 5 dagen in de week op kantoor tijden bereikbaar zijn. En wel het liefst gewoon bellen, omdat de kandidaat in deze nieuwe tijd toch wel veel geneigd zijn om even snel een appje te sturen en wij gewoon niet altijd op die telefoon zitten te kijken. Als je belt heb je een grotere kans dat een collega het kan oppakken. Het liefst wel zo veel mogelijk contact zodat je weet wat bij de kandidaat speelt. Dat geef ik ze dus ook wel echt mee, als ze een vraag hebben moeten ze gewoon kunnen bellen, en dan hebben ze ook een grotere kans dat ze gelijk antwoord krijgen."

- Wat voor afspraken maak je met de kandidaat tijdens het intakegesprek hierover?

"Niet per se wat de kandidaat prettig vindt, want ik denk altijd wel dat het heel makkelijk is gezegd van je stuurt een mail ofzo, maar gewoon bellen omdat je meteen iemand aan de telefoon krijgt. Meestal dan, daar streven we wel naar. Zijn het kleine vragen dan kunnen ze natuurlijk wel altijd appen, mocht er bijvoorbeeld geen haast bij geboden zijn."

- Welke acties onderneem je met de kandidaten wanneer zij eenmaal gestart zijn?

"We sturen kandidaten een kaartje, een berichtje hoe het is geweest. Als ze wat langer in dienst zijn, dan vragen we hoe het gaat. Als ze de behoefte hebben om nog een keertje langs te komen, dan is dat natuurlijk altijd mogelijk. Wat we wel leuk vinden is om te weten hoe ze het hebben ervaren de eerste dag."

- Heb je ook nog op lange termijn, bijvoorbeeld, na een half jaar, weer contact opneemt?

"Dat is bij mij natuurlijk wel anders omdat we bijna wel dagelijks contact hebben met de kandidaat, we geven een seintje dat ze hun beschikbaarheid erin kunnen zetten. We geven het aan als de planning er in staat, wanneer deze definitief is dan sturen we ze weer een berichtje, we hebben met pools ook groepswatsappen. Daarin zorgen we ook wat meer voor de kandidaten onderling wat meer binding met elkaar hebben. Wij hebben dus niet echt afspraken daarover, omdat we ze al dagelijks bijna wel contacten."

- Hoe vaak heb jij gemiddeld per maand contact met een kandidaat?

"Nou per maand is het niet, eerder per week. Sowieso eigenlijk wel drie keer vanwege die roosters. Ze hebben ook wel vaak vragen, dus ik denk dat ik echt wel op vier keer per week terecht kom. Ook wanneer kandidaten zichzelf niet hebben ingepland, dan nemen we ook nog weer contact op."

- Merk je het verschil in tijd met nu op logistiek en vroeger op MKB om het contact ook met die kandidaten te onderhouden?

"Ik denk dat je bij MKB meer contact met je kandidaten kan hebben op wat dieper niveau omdat je bij MKB minder kandidaten onder je hebt zitten en bij logistiek is het wel echt massa. We proberen het wel zo goed mogelijk te doen, en heel duidelijk te zijn dat we ook wel eens bij de klant zijn dat we dan beter bereikbaar zijn. Maar ik denk dat het voor een logistiekvestiging elk half jaar contact zou moeten hebben over voortgang en dergelijken dat dat veel meer tijd kost en er ook wel eens bij in gaat schieten. Ik denk dat kandidaten dat ook niet perse door hebben omdat wij al heel veel dagelijks

contact hebben waardoor ik van mening ben dat wij al wel sneller op de hoogte zijn van zaken. Ik denk wel dat dat het onderhouden van je relatie met de kandidaten bij logistiek meer tijd kost dan bij MKB vanwege de grootte.”

- Hoe vaak heb jij gemiddeld per maand contact met een klant waar een kandidaat van jou werkt?

“Die is ook sowieso dagelijks mailcontact over de planningen. Zeker een keer per dag dus. Ik zit ook een keer per week inhouse bij een klant. Het is ook zo dat wij in dit geval voor 2 klanten werken, maar daar zitten verschillende procesmanagers onder. Dus het is niet zo dat we echt maar 2 mensen spreken, maar dat zijn er wel veel meer en wie en hoeveel het er zijn dat kan echt per dag verschillen. Maar je hebt sowieso wel elke dag contact met allebei de bedrijven waarvoor je werkt.”

- Wat is volgens jou de reden dat veel kandidaten uitstromen na hun eerste contract?

“Ik denk in mijn vacatures in logistiek omdat er geen doorgroeimogelijkheden zijn. Kandidaten worden ook niet overgenomen door de klant dus er is wat dat betreft gewoon heel weinig toekomstperspectief in. Het is gewoon een baan voor naar school of er reageren ook gewoon mensen die in het laatste stadium van hun school zitten en als ze klaar zijn dan echt wel gaan zoeken naar iets binnen hun studie. In deze tijd is de concurrentie ook gewoon heel hoog. Niemand is op zijn achterhoofd gevallen, als je ergens voor hetzelfde werk meer loon kan ontvangen dan ga je gewoon. Die verbintenis is ook gewoon minder, als mensen het goed hebben bij een baas, ik denk dat dat hun minder interesseert.”

- In hoeverre draagt de rol van Recruiter bij in het uitstromen van de kandidaten?

“Je kunt natuurlijk altijd luisteren naar het verhaal van de kandidaat in de reden waarom iemand uitstroomt. Soms kunnen we het niet voorkomen, is het iemands mentaliteit en dan reageert iemand gewoon helemaal niet meer. Maar als je bijvoorbeeld hoort dat een klant bijvoorbeeld verzuimt in pauzes en werktijden dan denk ik dat je als Recruiter zijnde wel echt rond de tafel moet gaan zitten met die klant om dat te bespreken. Als je dat soort geluiden vaker hoort, en je wordt op hetzelfde gewezen om dat te bespreken en te beslissen ook als het niet verandert dat we dan geen kandidaten meer aan die klant leveren. Het is belangrijk dat je wel weet wat de werksfeer is op de werkvloer, als mensen zich een nummer voelen dan reageren zij daar ook vaak negatief op. Ik denk dus wel dat als we luisteren naar de verhalen van kandidaten dat we dat ook meer meenemen met nieuwe kandidaten en dat we daar dan meer op inspelen.”

- Heb je het idee dat het leeft onder de recruiters wat de rol is van de recruiter bij het uitstromen?

“Ik merk wel dat er heel erg gekeken wordt naar bijvoorbeeld werktijden en racisme dan wordt er wel echt op gereageerd. Ik denk dat we wel echt het verhaal met de klant aangaan, ik denk dat onze normen en waarden wel echt duidelijk zijn en dat we daar wel op inspelen. Ik heb wel het idee dat we ons best daarvoor doen.”

- Wat vind jij van de manier waarop de actieve kandidaten op dit moment gebonden worden?

“Nu op dit moment is de zomer ingegaan. We hebben leuke zomerpresentjes. Zo zijn we zelf met 50 cadeautasjes richting een grote klant gegaan om zo onze waardering richting de kandidaten uit te spreken. We laten wel duidelijk merken dat we het heel belangrijk vinden dat de kandidaten iets doen wat ze leuk vinden. Dus als er wel iets is dat kandidaten ook altijd bij ons terecht kunnen en dat we niet er zijn om iemand te laten werken en dan kijken we er niet meer naar om. We zijn gewoon heel makkelijk bereikbaar, ik denk dat dat wel heel fijn is. Dat is lang niet zo bij alle uitzendbureaus. Ik denk dat we daar wel echt de kandidaten mee binden.”

- (Hoe) kan jij in jouw rol ervoor zorgen dat kandidaten minder snel uitstromen?

“Ik denk vooral echt de uitstroom, is dat je echt een luisterend oor bent. Dus als er iets is, iemand reageert minder dat dat wel een signaal is dat je even contact met diegene moet opnemen. Ook dat je heel open blijft dat kandidaten zich vrij voelen om jou te benaderen. Ik denk dat dat wel echt het allerbelangrijkste is. Ik denk dus echt vooral luisteren waar zij behoefte aan hebben. Soms denk je wel eens dat je er niets mee kan, maar als de kandidaat zich gewoon even gehoord voelt dan scheelt dat al heel erg.”

- Hoe kan de organisatie ervoor zorgen dat kandidaten minder snel uitstromen?

“We zijn er al wel mee bezig met Candidate First. Dus dat we kandidaten op een zetten, wat zijn hun behoeften in het zoeken naar een baan bijvoorbeeld. Ja in de organisatie, denk wel dat het echt voornamelijk bij recruiters ligt. Het is voor een organisatie als YoungCapital niet haalbaar meer om te weten wie er allemaal werkt, welke contacten er allemaal worden gelegd dus ik denk dat daarin de rol

voornamelijk bij de recruiter ligt maar als de recruiter iets nodig heeft om het luisterend oor te zijn, dan denk ik wel dat de organisatie daar wel in moeten toe komen. Jij als recruiter bent daar hoofdverantwoordelijk voor maar om die uitstroom zoveel mogelijk te voorkomen, daar heb je wel een organisatie voor nodig die die middelen heeft.”

- Wat zou je nodig hebben van de organisatie om ervoor te zorgen dat de kandidaten minder snel uitstromen?

“Het enige wat denk ik binnen de organisatie nog beter kan, is dat betaling niet altijd correct zijn of laat of dat wanneer we daar een vraag over hebben dat het langer duurt om daar antwoord op te krijgen. Uiteindelijk doet iedereen het natuurlijk voor zijn of haar centen, en dat is echt wel een ding wat belangrijk is waar mensen over nadenken. Dat moet in mijn ogen wel snel afgehandeld kunnen worden en wij als recruiters hebben daar geen zicht op, daar moeten we voor naar het hoofdkantoor. Ik denk dat dat wel iets is, als dat wordt aangepakt dan zou dat wel schelen. Ook wat meer startersfuncties gaan aanbieden, als we dat wat meer in de markt te zetten dat dat ook helpt bij kandidaten doorplaatsen en dergelijken.”

Bijlage K: Analyseschema interviews

Factor	Respondent 1 (Bijlage ...)	Respondent 2 (Bijlage..)	Respondent 3 (Bijlage ...)
Werving en selectie	Bespreekt bij kennismaking/intake altijd wat YoungCapital doet en wat de kandidaat kan verwachten van het werk en van YoungCapital. Geeft aan het belangrijk te vinden om contact te onderhouden met de kandidaten in de periode tussen de sollicitatie en het moment dat zij gaan starten. <u>Belangrijke quote:</u> <i>"Voordat de kandidaat start, vind ik het heel belangrijk dat de kandidaat weet, wie YoungCapital is."</i>	Vertelt voordat de kandidaten starten altijd waar YoungCapital voor staat. Ziet het contact op dat moment al voornamelijk als informeel. <u>Belangrijke quote:</u> <i>"Laagdrempelig wil ik het niet noemen, maar informeler dan zij zijn gewend van andere uitzendorganisaties."</i>	Zorgt ervoor dat de kandidaat weet wat YoungCapital doet en wat de klant doet. Vindt het belangrijk om goed bereikbaar te zijn, al vanaf het begin van het contact met de kandidaat.
Introductie- en socialisatieprogramma	Stuurt een bevestigingsmail met alle informatie over de eerste werkdag met leuke/handige informatie. Belt na de eerste werkdag de kandidaat om te vragen hoe het is gegaan. Belt of mailt dan ook vaak de klant. Vaak ook contact na de eerste werkweek met de kandidaat, minder met de klant.	Wenst kandidaten een dag van tevoren succes, stuurt vaak ook een kaartje. Heeft altijd contact met de kandidaat na de eerste werkdag. Belt na de eerste werkweek om de administratieve zaken te bespreken. <u>Belangrijke quote:</u> <i>"Van tevoren kun je een zo goed mogelijk beeld van de werkplek schetsen, maar soms kan in de praktijk toch blijken dat dit verschilt van de werkelijkheid."</i>	Stuurt kandidaten altijd een kaartje om succes te wensen voor de eerste werkdag. Stuurt na de eerste werkdag een berichtje naar de kandidaat hoe het is gegaan. Vraagt wanneer de kandidaat langer in dienst is, hoe het gaat. Dit is niet vastgelegd op een bepaald moment.
Cultuur	Is zich bewust van het feit dat de kandidaat tegenwoordig voorop staat en dat zijn of haar behoeften heel erg belangrijk zijn	Geeft aan zelf heel erg bezig te zijn met de tevredenheid van de kandidaten en de kandidaten ook echt voorop te zetten. Geeft	Geeft aan dat het lastig is om altijd in te spelen op de behoeften van de kandidaat. Vindt het belangrijk dat je als

	door de veranderende markt. Is niet goed op de hoogte hoe zijn collega's daarin staan en wat zij doen op het gebied van de 'Candidate First'. <u>Belangrijke quote:</u> <i>'Dat vind ik wel een hele goede om dat een keer met elkaar te delen, hoe doen we dat eigenlijk? Ik heb echt geen idee, ik weet echt niet hoe zij dat doen.'</i>	aan dat hij wel merkt dat de focus ook nog steeds wel heel erg op de klant ligt, aan de ene kant begrijpt hij dat ook maar denkt wel dat daar nog iets in moet veranderen.	recruiter ook weet wat de sfeer/cultuur is op de werkvloer en dit ook overlegt met de klant wanneer je hier vaker slechte berichten over hoort. <u>Belangrijke quote:</u> <i>"Ik denk dat onze normen en waarden wel echt duidelijk zijn en dat we daar wel op inspelen."</i>
Leiderschap	Ziet zichzelf in een adviserende rol naar de klant. Niet alleen over de werving maar ook wanneer een kandidaat er al werkt. Geeft aan ook te vinden dat je op deze manier zeker invloed kan uitoefenen op de klant wat ten gunste kan zijn voor je kandidaat. <u>Belangrijke quote:</u> <i>"Wanneer een klant van mij niet professioneel is met een nieuwe medewerker, zomaar in het diepe gooit en alles laat gaan en ik hoor dat, dan leg ik dat ook echt wel neer bij de klant en zeker omdat de markt schaarser aan het worden is, is dat steeds belangrijker."</i>	Denkt dat de band met klanten belangrijk is in hoeverre je daar ook invloed op kunt uitoefenen. Sommige klanten staan meer open voor advies over werknemers/kandidaten dan anderen. Dit is wel iets wat in zijn ogen nog aangepast kan worden, en aankomende jaren ook gaat veranderen. De recruiter moet steeds meer een verlening worden van de HR-afdeling. Volgens hem op wordt op dit moment nog niet overal dat zo gezien.	Ziet de recruiter als adviserende rol naar de klant waar de kandidaten werken. Door in gesprek te gaan met de klant, kunnen dingen wijzigen wat positief is voor de kandidaat. Vindt het de rol van de recruiter om niet goed lopende zaken te bespreken met de klant. <u>Belangrijke quote:</u> <i>"Als je bijvoorbeeld hoor dat een klant verzuimt in pauzes en werktijden, dan denk ik dat je als recruiter zijnde wel echt rond de tafel moet gaan zitten met de klant om dat te bespreken..."</i>
Communicatie	Geeft aan een keer per maand contact te hebben met de kandidaat. In het begin meer contact dan wanneer iemand aan het werk is. Noteert niet op een algemene werkwijze wanneer er contact is geweest met de kandidaat maar zit in zijn hoofd. Heeft af en toe fysieke gesprekken maar niet	Zegt dat hij weet dat hij het op de vestiging goed doet omtrent de communicatie. Vindt het zelf ook heel belangrijk. Kan niet zeggen hoe vaak hij contact heeft, dat verschilt per communicatiemiddel. Heeft geen vaste gesprekscyclus of momenten waarop hij contact opneemt met kandidaten. Denkt dat op lange termijn	Heeft bijna vier keer per week contact met kandidaat, voornamelijk via whatsapp of mail. Denkt dat kandidaten niet altijd doorhebben dat het zoveel is, omdat het over dagelijkse zaken gaat. Heeft bijna tot nooit fysieke gesprekken met de kandidaten. Is van mening dat dit niet perse nodig is, en dat

	op constante basis en is niet inzichtelijk.	evaluatiegesprekken wel onderdeel moeten gaan worden van de werkzaamheden.	kandidaten daar ook niet de behoefte aan hebben. Noteert niet wanneer kandidaat is gesproken over belangrijke zaken, onthoudt het vooral.
Loopbaanperspectief	Denkt dat dit een van de redenen is waarom, zeker de junior kandidaten, na een tijdje weggaan. Het is moeilijk om aan te geven welke stappen zij kunnen maken en blijven vaak stil staan.	-	Ziet loopbaanperspectief als een van de grootste redenen waarom kandidaten uitstromen. Geeft aan dat er vaak geen toekomstperspectief is.
Beloning en arbeidsvoorwaarden	Geeft aan ook op dit gebied een adviserende rol te hebben. Heeft hier niet direct invloed op. Denkt wel dat dit onderdeel ook een belangrijke rol speelt in de uitstroom omdat ook hierin geen duidelijke stappen te maken zijn. Geeft aan het er ook niet vaak over te hebben met de kandidaten. <u>Belangrijke quote:</u> <i>"Als uitzendkracht heb je in salaris niet echt snelle stappen om te maken, je ziet wel dat het salaris wat langer stil blijft staan."</i>	Geeft aan ze hiermee niet echt te kunnen binden, omdat je als recruiter daar niet een belangrijke rol in speelt. Neemt kandidaten wel altijd van tevoren mee in de beloning en bijvoorbeeld vakantiegeld en dergelijken waar zij recht op hebben.	Er zijn bij sommige klanten wel mogelijkheden om omhoog te gaan in loon bij goed functioneren of bepaalde tijd in dienst. Hierin worden kandidaten niet altijd goed meegenomen en zijn hier niet altijd van op de hoogte. Denkt dat dit ook een grote rol speelt in de uitstroom, want als je ergens anders meer kunt verdienen dan ga je.
Persoonlijke ontwikkeling	Geeft aan dit voornamelijk te zien verbeteren door preventief het gesprek aan te gaan met kandidaten. Zou hierin het liefst per kwartaal een gesprek zien met kandidaat en klant om te evalueren hoe het gaat.	Denkt dat dit steeds belangrijker gaat worden, en dat het goed is om hiervan op de hoogte te blijven door middel van evaluatiegesprekken. Door dit op tijd te tackelen kunnen kandidaten eventueel ook doorgeplaatst worden naar andere bedrijven wanneer zij dreigen uit te stromen. Door vaste momenten te prikken, kan dit misschien beter worden voorkomen. <u>Belangrijke quote:</u> <i>"Hoe gaat het met je</i>	Vindt het belangrijk om te weten waar de behoeften van de kandidaat liggen en probeert hiervan op de hoogte te blijven door een luisterend oor te zijn, wanneer de kandidaat dit nodig heeft. Denkt dat er bij de meeste kandidaten geen behoefte is aan face to face gesprekken over dit soort onderwerpen.

		<i>kandidaat, weet wat er speelt. Daarom is frequent contact met je kandidaat heel belangrijk.”</i>	
--	--	---	--