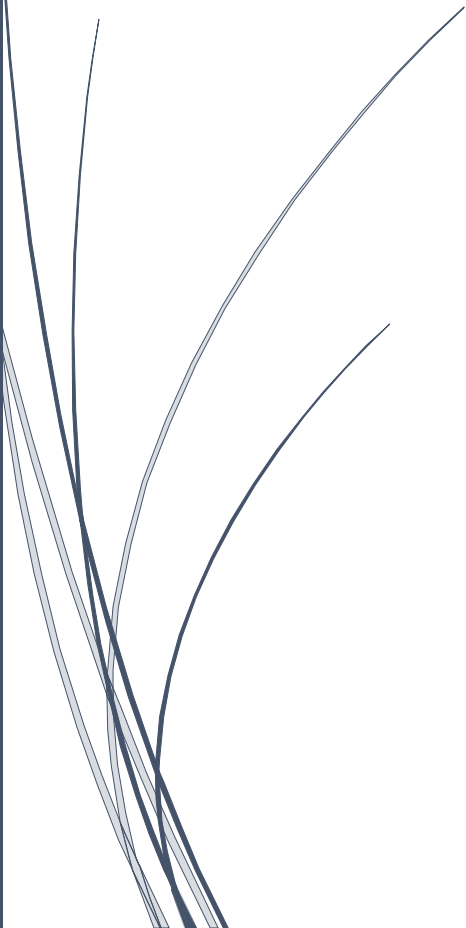


A dark blue vertical bar runs down the left side of the page. A blue arrow points to the right from the bar, containing the date.

3-6-2019

Het LUMC als magneet voor verpleegkundigen

Door het inzetten van employer
branding

Several thin, dark blue wavy lines originate from the bottom left and curve upwards and to the right.

Roxanne de Vries

Auteur:	Roxanne de Vries
Studentnummer:	1089221
Datum:	3 juni 2019
Plaats:	Leiden
Instituut:	Hogeschool Leiden
Faculteit:	Management & Bedrijf
Opleiding:	Communicatie
Klas:	COM4A
Opdrachtgever:	Leids Universitair Medisch Centrum
Bedrijfsbegeleider:	Inge Klein – van der Weij
Afstudeerbegeleider:	Jordy Keupink
Eerste beoordelaar:	Ben van Hamersveld
Tweede beoordelaar:	Henk Vink
Semester:	2 (februari-juni 2019)
Inleverdatum:	3 juni 2019
Kans:	1
Aantal woorden:	17.224 woorden
Conceptueel model:	Employer Branding Framework Backhaus & Tikoo (2004)

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	4
Samenvatting.....	5
Inleiding.....	7
1. Probleemformulering.....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Doelstelling.....	8
1.4 Deelvragen.....	9
1.5 Doelgroep.....	9
1.6 Beperkingen/begrenzingsen.....	10
2. Situatieschets.....	11
2.1 Interne analyse.....	11
2.2 Externe analyse.....	12
2.3 SWOT-analyse.....	13
3. Theoretisch kader.....	15
3.1 Employer branding.....	15
3.2 Employee value proposition.....	15
3.3 Arbeidsmarktcommunicatie.....	15
3.4 Employer branding theorieën.....	16
Identiteit en imago.....	16
Organisatie als merk.....	16
Interne employer branding.....	16
Employer Branding Framework.....	16
3.5 Centrale theorie/Conceptueel model.....	17
3.6 Hypotheses.....	18
4. Methodologie.....	20
4.1 Methode.....	20
4.1.1 Deskresearch.....	20
4.1.2 Kwalitatief onderzoek.....	20
4.2 Datacollectie.....	21
4.3 Operationalisatie.....	22
5. Resultaten.....	24
6. Conclusies.....	30
7. Aanbevelingen.....	33
7.1 Waardering tonen naar huidige verpleegkundigen.....	33

7.2	<i>Communicatie-uitingen</i>	33
7.3	<i>Werkenbij-kanaal promoten</i>	34
7.4	<i>Sociale media</i>	34
7.5	<i>Campusrecruitment</i>	34
8.	Implementatieplan	36
	Literatuurlijst	42
	Bijlagen	45
	<i>Bijlage A. Organogram LUMC</i>	45
	<i>Bijlage B. Zoekplan</i>	46
	<i>Bijlage C. Volgers socialmediakanalen LUMC</i>	48
	<i>Bijlage D. Gespreksverslag met I. Klein - van der Weij (Adviseur Employer Branding)</i>	50
	<i>Bijlage E. Werving respondenten</i>	51
	<i>Bijlage F. Afbeeldingen</i>	53
	<i>Bijlage G. Topic Guide</i>	55
	Topic guide werkende verpleegkundigen.....	55
	Topic guide verpleegkundigen in opleiding.....	57
	<i>Bijlage H. Cardsorting</i>	59
	<i>Bijlage I. Verbatims</i>	60
	<i>Bijlage J. Analyseschema's</i>	61

Woord vooraf

Het is een hele uitdaging om een manier te vinden hoe het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) verpleegkundigen kan aantrekken om voor deze organisatie te kiezen, juist nu er een enorme krapte is op de arbeidsmarkt van de zorg.

Zoals mijn bedrijfsbegeleidster vanaf het begin al zei: “Een scriptie schrijven, is schrappen”. En dat heb ik geweten. Na meerdere keren opnieuw begonnen te zijn, denkend op de goede weg te zijn en vervolgens weer hele stukken gedeletet, heb ik nu een resultaat waar ik trots op ben; mijn scriptie. Na een vierjarige studie, was dit het deel waar ik het ergst tegenop keek, voornamelijk door alle horrorverhalen die rondgaan over het schrijven van een scriptie. Ik ga dan ook niet zeggen dat het rozengeur en maneschijn was, maar achteraf gezien heb ik het wel ontzettend leuk gehad op mijn afstudeerstage.

Ik heb namelijk naast het schrijven van mijn scriptie nog veel andere dingen mogen doen. Wie had er bijvoorbeeld ooit gedacht dat ik, met een enorme voetenfobie, mezelf leende om voetenmodel te staan voor de sokkencampagne van het LUMC in samenwerking met Heroes on Socks? Daarnaast heb ik een zeer gave, maar ook wel heftige, ervaring mee mogen maken op de afdeling Intensive Care, waarbij ik patiënt speelde voor de wervingsfilm van deze afdeling. Een beter beeld van het werken in een ziekenhuis kon ik in mijn optiek dan ook niet krijgen.

Hiervoor wil ik mijn collega's van Team Werkenbij enorm bedanken voor het meedenken en helpen met mijn scriptie en in het bijzonder mijn begeleidster Inge. Bedankt dat jij me alle tijd en ruimte gunde voor mijn scriptie, me ontzettend goed geholpen hebt en ik ook heel veel van je heb kunnen en mogen leren!

Ook wil ik alle docenten van Hogeschool Leiden bedanken, die mij de afgelopen vier jaar les hebben gegeven. Ik heb enorm veel van jullie geleerd op alle vlakken van Communicatie. In het bijzonder bedank ik mijn afstudeerbegeleider Jordy voor alle afstudeerbijeenkomsten en feedbackmomenten.

Tot slot wil ik mijn vrienden bedanken, waar ik tegenaan mocht klagen over alles wat met mijn scriptie te maken had. In het bijzonder bedank ik Denise en Milou voor de steun en klaagmomenten op school en tijdens de scriptie. Judith, bedankt dat jij de afgelopen vier jaar al mijn verslagen wilde redigeren.

Ik wens u veel leesplezier.

Roxanne de Vries
Leiden, 3 juni 2019

Samenvatting

Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) kampt door de arbeidskrapte in de zorg met een tekort aan verpleegkundig personeel. Dit wekte bij de organisatie de behoefte naar een onderzoek dat uit moet wijzen hoe zij dit tekort kunnen aanpakken. Deze scriptie betreft genoemd onderzoek en is gericht op het onderzoeken van een oplossing voor het tekort. Het doel hiervan is om, op basis van deskresearch en kwalitatief onderzoek onder verpleegkundigen (in opleiding) uit de regio Leiden die niet werkzaam zijn bij het LUMC, tot een advies te komen aan het LUMC hoe zij inzicht krijgt in haar reputatie als werkgever, zodat zij haar employer brandingstrategie optimaal kan ontwikkelen, teneinde meer nieuwe werknemers aan te trekken.

Centraal staat de vraag: *hoe kan het LUMC door middel van employer branding verpleegkundigen uit de regio Leiden aantrekken?*

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden, zijnde de landelijke arbeidskrapte in de zorg, de kerntaken en de manieren van employer branding. Analyse van de context laat zien dat employer branding vele kansen biedt om verpleegkundigen aan te trekken.

Om tot een antwoord op de probleemstelling te komen is er in dit onderzoek theorie over employer branding, de 'employee value proposition' en arbeidsmarktcommunicatie ingezet. Aan de hand van een discussie van theorieën van diverse auteurs over genoemde onderwerpen is als centrale uitgangstheorie gekozen voor het Employer Branding Framework-model van Backhaus & Tikoo, omdat deze theorie zich focust op zowel de interne als externe communicatie, hetgeen cruciaal is voor een accurate reputatiebepaling. Dit model draagt bij aan een duidelijke beeldvorming hoe het LUMC haar employer branding kan inrichten om succesvol nieuwe verpleegkundigen aan te trekken en haar huidige verpleegkundigen te behouden. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door het werkgeversimago, de werkgeverassociaties en de aantrekkelijkheid van de werkgever te analyseren. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen, namelijk: 1) als het werkgeversimago goed is, dan leidt dit tot een aantrekkingskracht van nieuwe medewerkers; 2) als het werkgeversmerk een onvolledig beeld van de organisatie geeft, dan stimuleert dit het verloop van werknemers; 3) als de werknemers zich verbonden voelen met de organisatie, dan leidt dit tot productiviteit van de werknemers.

Het onderzoek is verricht aan de hand van twee methoden: deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch is ingezet ter beantwoording van deelvragen over wat verpleegkundigen belangrijk vinden aan een werkgever, wat de reputatie is van het LUMC als werkgever onder haar huidige verpleegkundigen en welke kanalen haar eigen verpleegkundigen gebruiken voor het zoeken naar een (nieuwe) baan. Daarnaast is kwalitatief onderzoek gebruikt om antwoord te vinden op deelvragen over wat verpleegkundigen zoeken in een werkgever en wat de reputatie is onder verpleegkundigen (in opleiding) die niet bij het LUMC werken, en om de hypothesen te testen. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door evenveel werkende verpleegkundigen als verpleegkundigen in opleiding te bevragen. Daarnaast is ervoor gekozen om 20% mannen en 80% vrouwen te ondervragen, omdat dit ook de verdeling in geslacht is in de zorgsector.

De verpleegkundigen van het LUMC zien de organisatie als een aantrekkelijke werkgever. Dit heeft te maken met de vele ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie. Verpleegkundigen die niet in het LUMC werkzaam zijn zien het LUMC als een academisch ziekenhuis met veel kennis en met een imago van een professor van een jaar of vijftig. De verpleegkundigen in opleiding zien de organisatie als hoogdrempelig, en formeel, met strenge eisen. Wel hebben zij allemaal het idee dat er veel ontwikkelingsmogelijkheden zijn en dat zij er veel kunnen leren. Voor het zoeken naar een baan geven verpleegkundigen aan gebruik te maken van hun eigen netwerk, via websites te zoeken en sociale media in te zetten. Een belangrijke conclusie is dat het LUMC niet zichtbaar genoeg is met haar communicatie-uitingen, waardoor zij meer gebruik moet maken van reclame op populaire plekken. Een positief werkgeversimago is bepalend voor het aantrekken van verpleegkundigen. Verbondenheid tussen werkgever en werknemer speelt een grote rol voor de productiviteit van de verpleegkundigen. Daarnaast weegt de blijk van waardering mee voor de motivatie van de werknemers.

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd. Door het inzetten van verschillende soorten marketing creëert het LUMC een zichtbaar beeld als werkgever. Het is aanbevolen om informele communicatie-uitingen in te zetten en daarnaast te starten

met campusrecruitment. Doordat het LUMC veel waarde hecht aan het milieu, is er gekozen voor green graffiti. Dit zijn communicatie-uitingen op een ondergrond waarbij alleen water nodig is en geen chemische stoffen.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel van AIDA en de PDCA-cyclus. Als communicatiemiddelen zijn sociale media, green graffiti, zadelhoesjes, sokken, abri's en campusrecruitment geschikt. Totale geschatte opbrengsten bedragen nieuwe verpleegkundige medewerkers om het tekort op de afdelingen te verhelpen.

Inleiding

Het Leids Universitair Medisch Centrum, afgekort het LUMC, is een academisch ziekenhuis, gevestigd in Leiden. Nederland kent acht universitaire medisch centra, ook wel umc's genoemd (NFU, 2019). De algemene ziekenhuizen in Nederland heten perifere ziekenhuizen. De academische ziekenhuizen onderscheiden zich van de perifere ziekenhuizen, omdat zij zich richten op hoogcomplexen, topreferente zorg, wetenschappelijk onderzoek en zij hebben een onderwijs en opleidingsfunctie (Atlas van Zorg & Hulp, 2019).

De tekorten in de zorg zijn groot. In 2018 waren er namelijk 1,1 miljoen werknemersbanen in de zorg. Hier tegenover zijn er 1 miljoen mensen werkzaam in de zorg. Dit betekent dus dat er ongeveer 100.000 banen zijn die niet vervuld zijn (UWV, 2018). Ziekenhuizen kampen daarnaast met een toenemende werkdruk onder met name verplegend personeel, waardoor de druk op het huidige personeel alleen nog maar lijkt te groeien de komende jaren (UWV, 2018). Om hier adequaat op in te spelen, wil het LUMC goed inzicht verkrijgen in hoe haar employer brandingstrategie kan bijdragen aan het aantrekken van nieuwe medewerkers uit de regio. Employer branding betekent kortweg 'de reputatie van een bedrijf als werkgever'. Het imago van een organisatie als "goede werkgever" staat hierbij centraal (Jobsome, 2019). Dit onderzoek gaat dan ook in op de vraag hoe het LUMC haar employer brandingstrategie moet inzetten om meer medewerkers aan het LUMC te binden.

Om aan haar taak als zorgverlener te kunnen voldoen, met voldoende gekwalificeerd personeel, is het voor het LUMC dus essentieel om door deze doelgroep als een aantrekkelijke werkgever gezien te worden. Daarom is een employer brandingstrategie van belang, zodat het LUMC op een effectieve manier nieuwe medewerkers aantrekt.

Deze scriptie bestaat uit verschillende hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk, Probleemformulering genoemd, zorgt ervoor dat er een duidelijk beeld komt van het probleem van dit onderzoek. Vervolgens geeft de situatieschets meer achtergrond en informatie over de arbeidskrapte in de zorg en de manieren van employer branding. Hierna volgt het hoofdstuk Theoretisch Kader, waarin verschillende theorieën tot discussie komen. Om de manier van dit onderzoek uit te leggen is het hoofdstuk Methodologie geschreven. Door de gehouden interviews zijn er verschillende resultaten tot stand gekomen en dit is te vinden in het hoofdstuk Resultaten, waaruit in het volgende hoofdstuk conclusies zijn getrokken. De conclusies geven antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek. Op basis van deze conclusies zijn er aanbevelingen gedaan, te vinden in hoofdstuk 7. Om deze aanbevelingen te realiseren is er een implementatieplan gemaakt, waarin de dummy's, de kosten en opbrengsten en de planning te vinden zijn. Nadat het inhoudelijke rapport afsluit met de literatuurlijst, volgt er een overzicht van bijlagen die van toepassing zijn op het geheel.

1. Probleemformulering

Zoals in de inleiding beschreven, lijdt het LUMC aan een tekort aan verpleegkundig personeel. Om een duidelijk beeld te schetsen van dit probleem is dit hoofdstuk opgebouwd. Hierin zijn de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, deelvragen en de begrenzingen beschreven.

1.1 Aanleiding

De landelijke krapte leidt tot regionale concurrentie voor het LUMC als het gaat om het aantrekken van verpleegkundig personeel (Randstad Consultancy, 2019). Uit het Employee Value Proposition (EVP) gedreven arbeidsmarktonderzoek, dat uitgevoerd is door Randstad, blijkt dat het LUMC ook kampt met een ernstig tekort aan verpleegkundigen. Dit geldt voor zowel de basisverpleegkundigen als de gespecialiseerd verpleegkundigen (Randstad Consultancy, 2019). Kort uitgelegd betekent het EVP 'de oprechte belofte die een organisatie aan haar (toekomstige) medewerkers doet'. Verdere uitleg over het EVP is te vinden in hoofdstuk 3, Theoretisch kader.

Het tekort zorgt ook voor een uitdaging ten aanzien van de werving van verpleegkundige medewerkers voor het LUMC. Een sterk werkgeversmerk en een effectieve recruitmentstrategie zijn daarom essentieel om voldoende verpleegkundigen uit de markt aan te trekken en te behouden (Randstad Consultancy, 2019). Voor het werven van nieuwe medewerkers is het bovendien van belang dat de huidige medewerkers van het LUMC haar positief beoordelen als werkgever.

Het belang van een positief (werkgevers)imago hangt nauw samen met het belang van de organisatie om de juiste medewerkers te hebben: geschikt voor hun functie en gemotiveerd om voor de organisatie te werken. Bovendien moet een goed imago bijdragen aan andere resultaten, zoals het voorzien in personeelsbehoeften, het creëren van interne trots en betrokkenheid en het behouden van de huidige medewerkers (Wijchers, Van den Berg & Stel, 2018). Voor het LUMC is het behouden en aantrekken van (nieuwe) medewerkers erg belangrijk, zodat er een continue stroom van personeel is. Voor een ziekenhuis is het belangrijk dat er geen productieverlies, zoals een patiëntenstop, komt door een tekort aan het personeel (LUMC, 2018a).

1.2 Probleemstelling

Momenteel heeft het LUMC nog geen recente employer brandingstrategie ontwikkeld die zorgt voor een optimaal wervingsproces. Het is van belang om in kaart te brengen hoe de huidige werknemers tegen het LUMC als werkgever aankijken. De volgende stap is om de reputatie in kaart te brengen van dit ziekenhuis binnen de regio Leiden bij verpleegkundigen die niet werkzaam zijn bij het LUMC. De volgende probleemstelling is voor dit onderzoek opgesteld:

Hoe kan het LUMC door het inzetten van employer branding verpleegkundigen aantrekken uit de regio Leiden?

Door het in kaart brengen van de reputatie van het LUMC als werkgever, voor zowel de huidige als potentiële verpleegkundigen, kan zij inspelen op de manieren van het aantrekken en het behouden van haar medewerkers. Huidige medewerkers spelen een grote rol bij het aantrekken van nieuwe medewerkers. Er zijn namelijk geen betere ambassadeurs of recruiters dan degenen die al bij het bedrijf werken. Op basis daarvan is het principe van *referrals* (aanbevelingen) gebaseerd. Hierbij worden de medewerkers gestimuleerd om mensen uit hun netwerk actief te benaderen (Wijchers et al., 2018). Daarnaast is het van belang om te onderzoeken wat verpleegkundigen zoeken in een werkgever, zodat het LUMC inzicht krijgt of zij voldoen aan de eisen van verpleegkundigen. Door erachter te komen op welke manieren verpleegkundigen zoeken naar een baan, weet het LUMC hoe en waar zij reclame moet maken voor het werken bij haar organisatie. Daarom is er gekozen om bij dit onderzoek te focus te leggen op employer branding, omdat dit verschillende aspecten, zoals het werkgeversimago en de aantrekkelijkheid van de werkgever, in kaart brengt. Verdere uitleg hierover is te vinden in de hoofdstukken 2 en 3.

1.3 Doelstelling

Dit onderzoek zorgt voor input voor de employer brandingstrategie van het LUMC binnen de regio Leiden. Het doel van employer branding is om (nieuw) talent aan het bedrijf te koppelen,

betrokkenheid te creëren bij de huidige medewerkers en het bedrijf als aantrekkelijke werkgever op de kaart te zetten. Hierbij moet de doelgroep in twee groepen onderscheiden, namelijk de huidige en de toekomstige medewerkers (Jobsome, 2019). De doelgroep wordt specifiek toegelicht in paragraaf 1.5, genaamd Doelgroep. Doordat er een ernstig tekort is aan verpleegkundigen is het van belang om te weten wat verpleegkundigen belangrijk vinden in een werkgever. Door dit te onderzoeken komt het LUMC erachter wat zij moet veranderen/aanpassen of juist moet behouden/versterken in haar arbeidsmarktcommunicatie en/of wervingsproces.

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

“Inzicht verkrijgen in de reputatie van het LUMC als werkgever, zodat zij haar employer brandingstrategie optimaal kan ontwikkelen, teneinde meer nieuwe werknemers aan te trekken.”

Dit onderzoek draagt bij aan de optimalisering van de employer brandingstrategie van het LUMC. Ten opzichte van de concurrenten van het LUMC, die te vinden zijn in hoofdstuk 2 “Situatieschets”, is het belangrijk dat het LUMC een goede strategie heeft, zodat er een optimaal wervingsproces kan plaatsvinden. Het belang hierbij is om het tekort op de verpleegafdelingen te verhelpen. Dit zorgt ervoor dat de werkdruk wordt verlaagd en het LUMC meer patiënten kan helpen op het gebied van operaties en/of verzorging.

1.4 Deelvragen

Om de probleemstelling te beantwoorden, zijn de volgende vier deelvragen opgesteld die allen dienen als input voor de te creëren employer branding strategie:

Deelvraag 1: Wat vinden verpleegkundigen belangrijk aan een werkgever?

Door verpleegkundigen (in opleiding) buiten het LUMC te bevragen, komt er een antwoord op deze deelvraag. Door dit te analyseren komt het LUMC erachter welke aanpassingen zij wel of niet moet doen om als aantrekkelijke werkgever bekend te staan. In zowel haar arbeidscommunicatie, als de inrichting van het wervingsproces.

Deelvraag 2: Wat is de reputatie van het LUMC onder verpleegkundigen binnen de regio Leiden die niet werkzaam zijn bij dit ziekenhuis?

Door het beantwoorden van deelvraag twee, komt het LUMC erachter wat haar reputatie als werkgever is binnen de regio Leiden onder niet LUMC-ers. Dit is van belang om erachter te komen hoe zij bekend staat in de regio als potentiële werkgever. Doordat er een landelijk tekort is in de zorg, is het essentieel dat het LUMC bekend staat als een aantrekkelijke werkgever. Door hier antwoord op te krijgen, weet het LUMC wat zij moet veranderen of waar zij juist geen aanpassingen in moet doen.

Deelvraag 3: Wat is de reputatie van het LUMC als werkgever onder de huidige verpleegkundigen?

Door het beantwoorden van deelvraag drie, komt het LUMC erachter wat haar reputatie als werkgever is onder haar eigen werknemers, met de focus op de verpleegkundigen. Dit is van belang omdat het belangrijk is dat de huidige medewerkers een positieve houding hebben naar hun werkgever. Eigen medewerkers zijn immers de beste ambassadeurs voor een bedrijf (Schollaert, Van Hoyer, Van Theemsche & Jacobs, 2017). Door hier antwoord op te krijgen, weet het LUMC wat zij moet veranderen of waar zij juist geen aanpassingen in moet doen.

Deelvraag 4: Welke kanalen gebruiken verpleegkundigen voor het zoeken naar een baan?

Door te onderzoeken welke kanalen verpleegkundigen gebruiken voor het zoeken naar een baan, komt het LUMC erachter hoe en waar zij reclame moet maken voor het werken bij het LUMC. Dit antwoord zorgt ervoor dat de organisatie niet onnodig budget uitgeeft aan marketingmiddelen, die de doelgroep niet bereiken.

1.5 Doelgroep

Dit onderzoek richt zich enkel op verpleegkundigen binnen de regio Leiden met een maximale reisafstand van 25 minuten. Hiervoor is gekozen, omdat er uit het arbeidsonderzoek van Randstad is gebleken dat verpleegkundigen momenteel genoeg keuze hebben qua werkplekken. Daarnaast combineren zij werk vaak met het gezin (parttimewerk), hierdoor willen zij niet langer dan 25 minuten reizen (Randstad Consultancy, 2019). Daarnaast zijn er twee groepen verpleegkundigen waar de

focus op ligt in dit onderzoek, namelijk de verpleegkundigen die al werkzaam zijn bij het LUMC en de toekomstige verpleegkundigen van het LUMC. In deze laatste groep bevinden zich zowel de werkende verpleegkundigen als de verpleegkundigen in opleiding binnen de regio Leiden. De verpleegkundigen die werkzaam zijn bij het LUMC zijn onlangs bevraagd voor het EVP-onderzoek van de Randstad. Deze groep is daarom niet de meegenomen onderzoeksdoelgroep binnen dit onderzoek. Wat tijdens dit onderzoek onder de regio Leiden valt, is te vinden in bijlage E.

De verpleegkundestudenten bestaan uit zowel mbo- als hbo-studenten. Voorbeelden van onderwijsinstellingen waar zij kunnen studeren zijn het ROC (mbo) of Hogeschool Leiden (hbo) en zij zitten in het derde of vierde jaar. Door te onderzoeken wat verpleegkundigen (in opleiding) belangrijk vinden in hun werkomgeving en aan een werkgever, kan het LUMC inzicht krijgen hoe zij deze groep laat bewegen om bij het LUMC te werken.

De doelgroep heeft over het algemeen een vaste baan. Dit is meestal wel een parttimebaan, want zij werken gemiddeld tussen de 20 en 35 uur per week. Daarnaast zijn het voornamelijk vrouwen die werkzaam zijn als verpleegkundige en in mindere mate mannen. Wanneer het ziekenhuis kiest om met behulp van een bepaald middel de doelgroep te werven, is het natuurlijk bruikbaar om te weten waar mannen en vrouwen actief zijn en wat hun interesses zijn (Randstad Consultancy, 2019). Doordat er in de zorg maar 20% mannen werkzaam zijn, is er gekozen om ook maar 20% mannelijke verpleegkundigen te ondervragen. Hiervoor is gekozen, zodat de onderzoeksdoelgroep zo representatief mogelijk is (CBS, 2018). Doordat er verpleegkundigen van alle leeftijden zijn, maar weinig boven de 60, is er gekozen om de leeftijd zo breed mogelijk te trekken. Daarom is de leeftijd van de onderzoeksdoelgroep tussen de 18 en 55 jaar, omdat dit de grootste leeftijdsdoelgroep is van de verpleegkundigen (CBS, 2017).

1.6 Beperkingen/begrenzingsen

Beperkingen en begrenzingen bakenen het onderzoek af. Dit onderzoek beperkt zich tot de arbeidsmarkt van verpleegkundigen binnen de regio Leiden met een maximale reistijd van 25 minuten. Hierdoor zijn de verpleegkundigen buiten dit gebied buiten beschouwing gelaten. Daarnaast is het LUMC een universitair medisch centrum. Hiervan zijn er maar acht in heel Nederland. Er is een verschil tussen het werken bij een academisch of een perifeer ziekenhuis. In een academisch ziekenhuis wordt hoogcomplexe en topreferente zorg geboden, wat invloed heeft op de soort werkzaamheden en de werkomgeving. Daarnaast zijn er verschillen in de secundaire arbeidsvoorwaarden en cao's (Atlas van Zorg & Hulp, 2019).

Het tijdsbestek van dit onderzoek betreft 12 februari tot en met 3 juni 2019. Gedurende deze periode is er gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethodes. Een van de methodes is deskresearch, met als doel meer inzicht te verkrijgen in cijfers en feiten over verpleegkundigen en hun werkomgeving. De andere methodiek is kwalitatief onderzoek: door middel van diverse diepte-interviews bij de doelgroep is kwalitatieve informatie verkregen. Deze tijdsperiode is een beperking voor het verkrijgen van een grotere populatie dan voor dit onderzoek gebruikt is.

De verpleegkundigen, werkzaam binnen het LUMC, zijn via het directe netwerk van HRM benaderd om mee te werken aan dit onderzoek. De verpleegkundigen (in opleiding), werkzaam buiten het LUMC, zijn vanuit het netwerk van de onderzoeker benaderd. Het plannen, houden en uitwerken van interviews kost veel tijd, waardoor een realistische planning essentieel is.

Wegens de waarborging van de anonimiteit van de respondenten, zijn namen van de deelnemers aan dit onderzoek niet genoemd. Het beschikbare budget voor dit onderzoek is tussen de €50.000,- en €60.000,-. Dit is een jaarlijks budget, wat beschikbaar is gesteld voor employer branding.

2. Situatieschets

De situatieschets geeft meer inzicht in de achtergrond van dit onderzoek. De in- en externe analyse focust zich op het LUMC en specifiek op de afdeling HRM. Deze analyse zorgt voor meer achtergrondinformatie van de organisatie en haar kernwaarden. Vervolgens vindt er meer afbakening plaats en ligt de focus op het team Werkenbij en haar activiteiten. De externe analyse geeft meer informatie over de arbeidsmarktontwikkelingen, de concurrenten van het LUMC op het gebied van werkgeverschap en de manieren van employer branding. Deze resultaten komen samen in de SWOT-analyse en geeft intern de sterktes en zwaktes aan en extern de kansen en bedreigingen.

2.1 Interne analyse

LUMC

Het Academisch Ziekenhuis Leiden (AZL) handelt sinds 1996 onder de naam Leids Universitair Medisch Centrum, afgekort LUMC (LUMC, 2017). Het organogram van het LUMC bestaat uit verschillende lagen. Bovenaan de Raad van Toezicht, vervolgens de Raad van Bestuur, daarna de directoraten en ondernemingsraad, cliëntenraad en studentenraad en tot slot de verschillende divisies. Het complete organogram is te vinden in bijlage A. Het directoraat Human Resource Management (HRM) zet zich in voor de ontwikkeling van medewerkers en de organisatie. Daarnaast houdt dit directoraat zich, namens het LUMC, verantwoordelijk om de arbeidsomstandigheden van medewerkers en studenten te verbeteren, maar ook de veiligheid en gezondheid van werknemers te beschermen (LUMC, 2017). Doordat de afdeling Communicatie zich richt op de communicatie-activiteiten van de organisatie als geheel en het team Werkenbij is aangesteld voor alle wervingsactiviteiten van potentiële werknemers, ligt de focus gedurende dit onderzoek op Team Werkenbij. Team Werkenbij is een team van HRM.

Kerntaken

De kerntaken van het LUMC zijn patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs. Dit is de maatschappelijke meerwaarde van een umc en legt de basis voor innovatie bij alle kerntaken (LUMC, 2017). Het LUMC vindt maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) belangrijk. Het MVO-beleid van het LUMC richt zich op 3 pijlers: *People*, *Planet* en *Profit*. Daarmee heeft het LUMC oog voor diversiteit van zijn medewerkers (*People*), duurzaamheid van milieu (*Planet*) en transparantie over bedrijfsvoering (*Profit*) (LUMC, z.j.).

Kernwaarden

De kernwaarden van het LUMC zijn persoonlijk, verbindend en nieuwsgierig (LUMC, 2018a). Binnen het LUMC is elke collega waardevol en voegt hij waarde toe vanuit zijn persoonlijke betrokkenheid met anderen. Het vinden en het verbinden tussen het LUMC en haar omgeving is belangrijk: tussen patiënt en zorgverlener, tussen docent en student, tussen onderzoeker en zorgverlener, tussen medewerker en organisatie, tussen haar kerntaken en kernwaarden. Zij doen dit vanuit de nieuwsgierigheid: open voor de kansen en mogelijkheden die zich aandienen, zodat zij met elkaar grensverleggend beter worden (LUMC, 2019).

Persoonlijk

Persoonlijk staat voor authenticiteit, oprechte aandacht, mensgericht, zorgzaam, toetsbaar willen zijn en verantwoordelijkheid nemen voor je rol in de maatschappij. Deze kernwaarde staat vooral voor waarde toevoegen aan een ander (LUMC, 2018a).

Verbindend

Verbindend staat voor een open houding, actief luisteren, oordeel uitstellen, uitnodigen tot dialoog, zaken bespreekbaar maken, gericht zijn op samenwerking en verantwoordelijk voelen voor elkaar en vertrouwen hebben in een ander. Deze kernwaarde staat vooral voor waarde toevoegen aan de maatschappij (LUMC, 2018a).

Nieuwsgierig

Nieuwsgierig staat voor leergierig zijn, lef tonen, ontdekken, wendbaar, denken in kansen en mogelijkheden, de buitenwereld naar binnen halen, initiatief nemen en continu willen verbeteren. Deze kernwaarde staat vooral voor waarde toevoegen aan de maatschappij (LUMC, 2018a).

Wervingskanalen

Team Werkenbij gebruikt verschillende communicatiekanalen. Sociale media waar zij nu actief op is, zijn Facebook, Instagram, Twitter en LinkedIn. Daarnaast plaatsen zij vacatures op de website van het LUMC en andere zorgwebsites. Verder plaatst zij op haar eigen website persoonlijke verhalen van haar medewerkers. Niet alleen online is het team actief, maar ook offline. Zo plaatst zij advertenties in kranten, zoals het Leids Dagblad (regionale advertenties) of het NRC (een bepaalde vacature). Op dit moment rijden er ook bussen van Arriva rond in omgeving Leiden met op de achterkant een oproep om de vacatures te bekijken. Hieronder is het gebruik van de verschillende socialmediakanalen van Team Werkenbij in kaart gebracht.

Facebook

Het team zet Facebook in voor verschillende onderdelen, namelijk storytelling, vacatures en afdelingsinformatie. Onder storytelling vallen persoonlijke verhalen van medewerkers, nieuwtjes uit het LUMC ten aanzien van Werkenbij en weetjes over solliciteren (in de zorg). Onder afdelingsinformatie valt de landingspages voor afdelingen onder de aandacht brengen (LUMC, 2018a).

Instagram

Het doel is om hierop drie tot vijf keer in de week iets te plaatsen. Onlangs zijn zij begonnen met take-overs, waarbij de volgens een beeld krijgen van een werkdag op een bepaalde afdeling. Dit houdt in dat een afdeling de Instagram “werkenbijhetlumc” voor 24 uur overneemt. Elke week is de afdeling anders. Daarnaast plaatst het Team Werkenbij verschillende collega's met ieder een eigen verhaal of benadrukken zij bepaalde nieuwtjes of weetjes op de pagina (LUMC 2018a).

Twitter

Hierop vinden dagelijkse updates plaats. Dit bestaat, net als op Facebook, uit storytelling waarbij persoonlijke verhalen van medewerkers worden geplaatst en nieuwtjes uit het LUMC en weetjes over solliciteren. Daarnaast worden bepaalde vacatures uitgelicht. Om de betrokkenheid te vergroten, *retweet* het LUMC andere berichten of reageert zij ergens op (LUMC, 2018a).

LinkedIn

Het LUMC heeft een bedrijfspagina op LinkedIn en hierop vinden wekelijkse updates plaats. Binnen de bedrijfspagina is een carrièrepagina ingericht waarop uitgelichte vacatures staan en er een doelgroepspagina is. Deze pagina is ingericht per focusdoelgroep, zoals bijvoorbeeld de verpleging en OK (LUMC, 2018a).

2.2 Externe analyse

Arbeidsmarktonwikkelingen

Zoals eerder benoemd is er een groot tekort aan verpleegkundig personeel. De veranderende arbeidsmarkt vraagt om een positioneringsstrategie van het LUMC voor het zijn van een aantrekkelijke werkgever. Hiervoor is de basis gelegd in een meerjarenplan talentontwikkeling. De focus ligt op professionalisering van de werving en selectie, het versterken van het werkgeversimago en doelgroepgerichte marketing (LUMC, 2017).

Veel verpleegkundigen zoeken niet actief naar een nieuwe baan, omdat zij een vast contract hebben (Randstad Consultancy, 2019). Dit maakt werving voor het LUMC uitdagend. Het vergt daarom veel inspanning om verpleegkundigen in beweging te krijgen om over te stappen naar het LUMC. Het aantal werkzoekenden is erg laag en de werklozen zijn zeer beperkt. Meer dan de helft van de doelgroep is latent werkzoekend. Dit houdt in dat de verpleegkundigen niet direct op zoek zijn naar een andere baan, maar de arbeidsmarkt soms wel in de gaten houden. Wanneer zij een zogenoemde “gouden kans” zien, willen zij wellicht veranderen van baan (Randstad Consultancy, 2019).

Concurrenten

In een straal van 25 kilometer liggen 42 ziekenhuizen rondom het LUMC (Zorgkaart Nederland, 2019a). Daarnaast zijn er 718 verpleeg- en verzorgthuizen in de regio Leiden (Zorgkaart Nederland, 2019b). Hierdoor hebben de verpleegkundigen in Leiden een ruime keuze qua werkplekken, ondanks hun eis van een maximale reistijd van 25 minuten (Randstad Consultancy, 2019). Het LUMC is het enige academische ziekenhuis in deze regio, waardoor verpleegkundigen met een voorkeur voor (hoog)complexere zorg waarschijnlijk bij het LUMC willen werken. Dit zal echter tijdens dit onderzoek moeten uitwijzen.

Kanalen voor employer branding

Een potentiële sollicitant beperkt zich niet tot één kanaal, maar vormt een beeld door informatie over het bedrijf uit het verleden en/of door informatie op te zoeken via diverse kanalen: via eigen of externe jobsites, het LinkedIn-profiel van de organisatie of haar medewerkers, de Facebook-pagina van de organisatie of medewerkers, informatie in de pers of via informele kanalen zoals vrienden en familie. Al deze informatie vormt een beeld in het hoofd van de sollicitant (Schollaert, et al., 2017).

Eigen bedrijfswebsite en jobsite

De jobpagina op de bedrijfswebsite of een aparte jobsite is een belangrijk deel van externe branding. Het is een centraal platform waarop de organisatie alle belangrijke content deelt. Sollicitanten zoeken uitleg over de employer value proposition, de bedrijfscultuur, video testimonials, medewerkersprofielen/portretten (zoals bijvoorbeeld medewerker van de maand), informatie over het hr-beleid en contactgegevens. Het is van belang dat de organisatie zich authentiek en eerlijk openstelt en toont wie de organisatie daadwerkelijk is en niet enkel zoals zij wil zijn. Het is daarom belangrijk dat de communicatie de organisatie weerspiegelt (Schollaert et al., 2017).

Eigen medewerkers of ambassadeurs

Het is heel krachtig als eigen medewerkers als ambassadeur het employer brand – offline en online – uitdragen binnen hun eigen netwerk. Door eigen ambassadeurs, die gevormd zijn in de interne branding, te gebruiken als rekruteringsmateriaal bereik je het optimale van employer branding (Schollaert et al., 2017). Uit onderzoek blijkt dat eigen medewerkers vaak de beste nieuwe medewerkers aanreiken. Potentiële sollicitanten zijn namelijk meer geneigd medewerkers te geloven dan wat de organisatie zelf vertelt op haar website of via andere kanalen. Deze geloofwaardigheid maakt van mond-tot-mondcommunicatie een heel krachtig kanaal (Van Hoya & Lievens, 2015).

Jobbeurzen en campusevents

Het is belangrijk om als bedrijf vertegenwoordigd te zijn op jobbeurzen, hogescholen en universiteiten. Het intensief relaties onderhouden met scholen is bijvoorbeeld heel belangrijk voor organisaties die worstelen met knelpuntberoepen. Daarom is het belangrijk dat ziekenhuizen contact houden met scholen om stageplaatsen te coördineren en om zo te zorgen voor een instroom van kandidaten die geïnteresseerd zijn in een vaste tewerkstelling (Schollaert et al., 2017). Voorbeelden van campusrecruitment zijn netwerkevents tussen bedrijven en studenten te organiseren, met als doel een meer open imago te krijgen. Daarnaast kunnen bedrijven kiezen voor gastsprekers bij scholen in te zetten door workshops en presentaties te organiseren (Schollaert et al., 2017).

Green graffiti

Reverse graffiti, of green graffiti, is een duurzame vorm van straatreclame waarbij met behulp van een aluminium sjabloon, schoon water en een speciale hogedrukreiniger een communicatie-uiting op de grond zichtbaar wordt. Green graffiti bestaat alleen uit water en ondergrond en dus niet uit verf of andere chemische stoffen. Door gebruik te maken van green graffiti is het mogelijk reclame-uitingen te plaatsen op locaties waar traditionele reclame vaak niet toepasbaar is. Voorbeelden hiervan zijn drukke winkelstraten, scholen, stations of bus- en tramhaltes. Afhankelijk van de ondergrond blijft green graffiti vier tot zes weken duidelijk zichtbaar (Cleanadvertising, 2019).

Sociale media

Tegenwoordig gebruiken potentiële medewerkers vaak sociale media om een beeld te krijgen van een organisatie. Het is daarom belangrijk dat de organisatie meegaat met nieuwe media, zoals LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Snapchat of WhatsApp. Sociale media bieden alleen ondersteuning bij het bouwen van een employer brand als er veel energie en voldoende uithoudingsvermogen is om een actieve community te organiseren (Schollaert et al., 2017).

2.3 SWOT-analyse

De SWOT-analyse geeft de in- en externe resultaten weer welke in de situatieschets staan.

Sterktes

Het LUMC biedt binnen het ziekenhuis verschillende opleidingen aan. Dit is een sterkte, omdat de huidige medewerkers zich kunnen blijven (door)ontwikkelen en de mogelijkheid hebben om door te groeien naar andere posities in het huis. Daarnaast is het LUMC goed bereikbaar, omdat zij naast het centraal station van Leiden is gevestigd en dichtbij uitvalswegen (A44). Tot slot is het LUMC zeer

actief op sociale media, wat terug te vinden is onder het kopje 'Wervingskanalen' bij de interne analyse.

Zwaktes

Momenteel heeft het LUMC nog geen afgeronde employer brandingstrategie, waardoor de kennis op dit gebied nog niet optimaal te noemen is. Middels dit onderzoek wil zij een complete employer brandingstrategie ontwikkelen en uitrollen. Het LUMC is met ruim 8.000 een grote organisatie en kent een bureaucratische structuur. Dit vertraagt sommige processen, waardoor zij niet altijd snel op trends kan reageren. Interne mobiliteit (doorstromen van kandidaten van andere afdelingen) heeft een lagere prioriteit gehad. Hierdoor zijn mensen geneigd buiten het LUMC te solliciteren als zij op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging.

Kansen

Het LUMC is het enige academische ziekenhuis in de regio Leiden. Dit is een kans, omdat mensen die een voorkeur hebben voor academische, complexe zorg waarschijnlijk eerder bij het LUMC willen werken dan bij een algemeen ziekenhuis of verzorgingstehuis. Door te onderzoeken welke middelen en/of kanalen de doelgroep gebruikt, kan er doelgroepgerichte marketing plaatsvinden. Door mee te gaan met de technologische trends, blijft de organisatie innoverend op het gebied van bijvoorbeeld sociale media.

Bedreigingen

Doordat er landelijk een (groot) tekort is aan verpleegkundigen, hebben verpleegkundigen veel keuze in verschillende werkplekken. Hierdoor vindt er regionaal veel concurrentie plaats om vacatures te vervullen. Daarnaast kan academische zorg afschrikken, omdat mensen het te complex kunnen vinden en onbekend maakt ook soms onbemind.

Sterktes (intern)	Zwaktes (intern)
Opleidingen binnen het LUMC Goede bereikbaarheid (ligging naast het Leiden CS) Actieve onlineactiviteiten	Geen employer brandingstrategie Grote organisatie Niet genoeg aandacht voor interne mobiliteit
Kansen (extern)	Bedreigingen (extern)
Enige academische ziekenhuis in de regio Leiden Doelgroepgerichte marketing Meegaan met de technologische trends	Groot tekort aan verpleegkundigen Regionale concurrentie om vacatures te vervullen Academische zorg kan afschrikken

Figuur 1: SWOT-analyse (Bron: R. A. de Vries)

3. Theoretisch kader

Dit theoretisch kader beschrijft verschillende theorieën om de centrale vraag uit het onderzoek te beantwoorden. De theorieën zijn gericht op het onderwerp employer branding. Hiervoor zijn verschillende onderdelen onder de loep genomen, zoals de identiteit, het imago en de merkwaarde van een organisatie en interne en externe employer branding. Deze factoren zijn van belang in het onderzoek, omdat zij van invloed zijn op de employer branding van een organisatie en het LUMC effectief haar employer brandingstrategie wil inrichten, zodat zij nieuwe verpleegkundigen kan aantrekken en haar huidige verpleegkundigen kan behouden. Om een duidelijk totaalbeeld te krijgen, is in dit hoofdstuk eerst een aantal belangrijke begrippen gekoppeld aan employer branding nader uitgelegd. Daarna gaat dit hoofdstuk in op de verschillende theorieën rondom employer branding en vervolgens wordt dieper ingegaan op de gekozen theorie voor dit onderzoek. Het hoofdstuk sluit af met een drietal hypotheses.

3.1 Employer branding

Er zijn verschillende definities voor employer branding te vinden. Bij Ambler & Barrow (1996) is employer branding het totale pakket aan functionele, economische en psychologische benefits verbonden aan een geïdentificeerde organisatie. De Witte (2003) legt het uit als het bouwen van merken op de arbeidsmarkt; het creëren van een onderscheidende positie van de organisatie als werkgever. Een andere uitleg is de moeite die de organisatie doet, zowel intern als extern, om een duidelijk beeld te promoten dat aangeeft wat het anders en aantrekkelijk als werkgever maakt (Backhaus & Tikoo, 2004). Volgens Sullivan (2004) is employer branding een langetermijnstrategie om bekendheid en percepties van (potentiële) werknemers te managen vanuit een specifieke organisatie. Een andere betekenis van employer branding is het creëren van een imago bij de potentiële arbeidsmarkt dat de organisatie, meer dan andere organisaties, een aantrekkelijke werkgever is (Berthon e.a., 2005).

Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) definiëren employer branding als het verkrijgen en behouden als werkgever van een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers.

3.2 Employee value proposition

Een employee value proposition (EVP) is de oprechte belofte die een organisatie aan haar (toekomstige) medewerkers doet. Het is een mix van karakteristieken, voordelen en manier van werken, waardoor een uniek beeld van de organisatie ontstaat (Van der Haas & Hudepohl, 2015). Volgens Minchinton (2006) is een EVP als een set van associaties en benefits die een organisatie aanbiedt, waarbij een medewerker zijn skills, capaciteiten en ervaring teruggeeft aan de organisatie. Een EVP is dus de werkgeversbelofte gebaseerd op de drie inzichten van het corporate merk, de doelgroep en de concurrentie. Het is van belang dat dit onderbouwd is met de *reasons to believe*: waarom moeten mensen geloven wat de organisatie belooft? Het ondersteunende bewijs van een werkgeversbelofte is vaak een vijftal redenen waarmee de organisatie bewijs dat de belofte op waarheid berust. Voorbeelden hiervan zijn medewerkerstevredenheidsonderzoek, meteen verantwoordelijkheid geven, zeggen dat het werk zin heeft en bewijs geven waaruit dat blijkt. Dit ondersteunende bewijs sluit aan op de wensen en behoeften van de betreffende doelgroep (Van der Haas & Hudepohl, 2015).

3.3 Arbeidsmarktcommunicatie

Voor het begrip arbeidsmarktcommunicatie zijn er verschillende definities. Verrijck (1999) definieert arbeidsmarktcommunicatie als het planmatig aanpakken van de wervingsbehoefte, gebaseerd op marktsegmentatie (wat is mijn doelgroep?), marktkennis (wat zoekt mijn doelgroep?) en positionering van de doelgroep. Strategische arbeidsmarktcommunicatie is een strategisch managementinstrument om de organisatie als werkgever op de arbeidsmarkt te positioneren en om kwalitatief goede mensen te werven en te binden, met inzet van alle denkbare communicatiemiddelen (De Witte, 2003). Hemminga (2007) omschrijft het als structureel communiceren naar de interne en externe arbeidsmarkt doelgroepen en hun beïnvloeders met als doel het werven van nieuwe medewerkers, het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk en/of het contact onderhouden met huidige, potentiële en oud-medewerkers. Volgens Verhoeven (2012) omvat arbeidsmarktcommunicatie alle acties die nodig zijn om een sterk imago als arbeidsorganisatie op te bouwen. Een goed personeelsbeleid, een

sterk bedrijfscultuur en een grote klantgerichtheid en klanttevredenheid zijn daarvoor de belangrijkste bouwstenen.

Arbeidsmarkcommunicatie richt zich op de totale werkgeversbeleving. Employer branding is dan ook een essentieel onderdeel van arbeidsmarktcommunicatie, naast directe werving het aanleggen van een talentpool en employee relationship management. Het gaat niet om zoveel mogelijk mensen te bereiken en aan te trekken, maar om de organisatie te verbinden met de juiste mensen. Dit vraagt om grote betrokkenheid van medewerkers, want zij kunnen door het aangaan van relaties een geloofwaardig en relevant merk bouwen en ervaren. Zij kunnen zichzelf en anderen enthousiasmeren (Verhoeven, 2012).

3.4 Employer branding theorieën

Identiteit en imago

Met de ideale identiteit als basis wordt het imago, het beeld dat buiten ontstaat, gebouwd (Birkigt & Stadler, 1986). Dat bouwen zit in alles wat je doet of communiceert. Ook het bestaande imago kan afwijken van het gewenste. De meeste werkgevers communiceren graag de gewenste identiteit, dus hoe ze graag willen zijn. Het gevaar hierbij is dat nieuwe medewerkers teleurgesteld zijn, omdat in het hele wervings- en sollicitatieproces een beeld is geschetst dat niet overeenkomt met de werkelijkheid (Van der Haas & Hudepohl, 2015).

Hatch & Schultz (2001) stellen dat het gedrag van topmanagers steeds meer van invloed is op de identiteit en het imago van een bedrijf. Volgens hen komt dit doordat stakeholders steeds meer interactie hebben met het management, en zij laten een bepaalde indruk achter van het bedrijf in het geheel (Hatch & Schultz, 2001). Bij deze genoemde theorieën ligt de focus op de identiteit en het imago. Doordat dit onderzoek zich daarnaast ook richt op de (toekomstige) medewerkers en dat onderdeel bij deze theorieën ontbreekt, is dit niet de juiste theorie voor dit onderzoek.

Organisatie als merk

Het model 'Brand Equity' van David Aaker (1991) kijkt vooral naar merkwaarde. Een merk zorgt ervoor dat er een verhaal is. Volgens Aaker breng je via het merk de essentie van de organisatie over. Het Merk-model van Stok&CO (2012) kijkt naar de missie, visie, en strategie van het bedrijf, naar het corporate merk, het imago en de identiteit en de bijbehorende merkwaarden. Door deze onderdelen in kaart te brengen, ontstaat er een fundament om het werkgeversmerk op te bouwen. Deze theorieën richten zich op de organisatie als merk, maar mist de focus van de medewerkers. Daarom vallen deze theorieën af om de centrale theorie voor dit onderzoek te zijn.

Interne employer branding

Volgens Welch (2011) neemt de medewerkersbetrokkenheid toe als het management van de organisatie gericht communiceert. Daarnaast legt de focus bij deze theorie op de interne communicatie en de impact hiervan op de medewerkersbetrokkenheid. Het positioneren van de organisatie helpt bij het creëren van een sterk employer brand. De ingrediënten om een sterk employer brand tot stand te brengen is afhankelijk van een drietal factoren, namelijk: de unieke inzichten van de doelgroepen die relevant zijn voor het werkgeversmerk, de unieke positie als werkgeversmerk ten opzichte van de concurrent en de unieke positie van de organisatie als werkgever (Van der Haas & Hudepohl, 2015). Deze theorie richt zich op de interne employer branding, echter dit onderzoek richt zich ook op externe factoren, waardoor deze theorie niet gekozen is als centrale theorie.

Bij Barrow en Mosley (2005) is er voor employer branding meer nodig dan het verbeteren van het recruitmentmateriaal en de interne communicatie van het merk. Doordat Barrow & Mosley zich ook richten op aspecten, die dit onderzoek niet meeneemt, valt deze theorie af om de centrale theorie voor dit onderzoek te zijn. Een hoge medewerkerstevredenheid en –betrokkenheid betekent dat je een sterke boodschap in je arbeidsmarktcommunicatie hebt, die ook waargemaakt wordt. Intern beginnen is extern winnen (Zomer, 2012). De theorie van Zomer richt zich ook op interne branding en omdat dit onderzoek zich richt op interne en externe branding is er niet gekozen voor deze theorie.

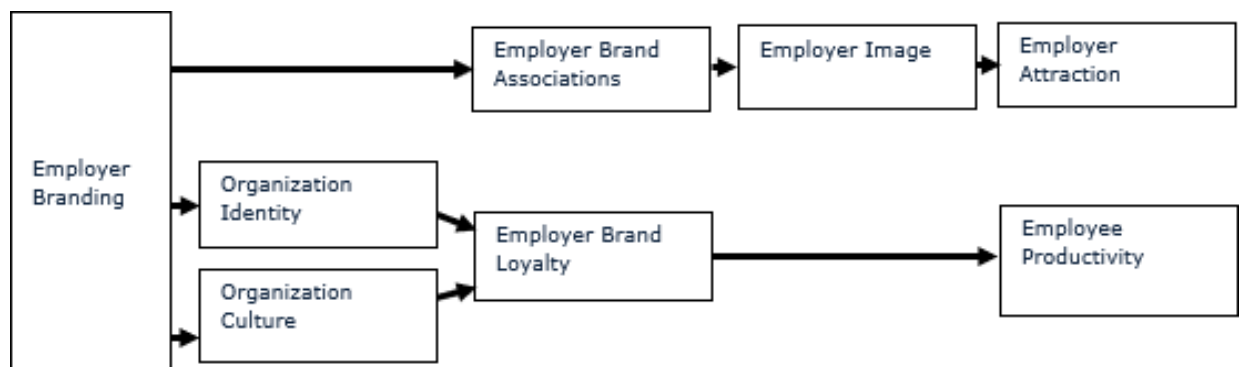
Employer Branding Framework

Het Employer Branding Framework-model van Backhaus & Tikoo (2004) veronderstelt dat het beheren van employer branding inhoudt dat de organisatie zowel intern als extern een duidelijk beeld

van zichzelf als werkgever promoot om zich te onderscheiden van de concurrentie. Doordat de theorie van Backhaus & Tikoo zowel intern als extern gericht is, is gekozen om deze theorie te hanteren als centrale theorie van dit onderzoek. Door middel van dit model wordt duidelijk hoe het LUMC haar employer branding kan inrichten om succesvol nieuwe verpleegkundigen aan te trekken en haar huidige verpleegkundigen te behouden.

3.5 Centrale theorie/Conceptueel model

Het conceptueel model *Employer Branding Framework* van Backhaus & Tikoo (2014), zie onderstaande afbeelding, is binnen dit onderzoek de centrale theorie, omdat de theorie laat zien hoe een werkgever haar employer branding kan inrichten. In tegenstelling tot de eerdergenoemde theorieën richten Backhaus & Tikoo zich op zowel de interne- als de externe factoren van employer branding.



Afbeelding 1. Employer Branding Framework (Bron: Backhaus & Tikoo 2004)

Employer Branding

Volgens Backhaus & Tikoo (2014) creëert employer branding twee belangrijke troeven: merkassociaties en merkloyaliteit. Employer branding heeft invloed op de organisatiecultuur en de identiteit van de organisatie, die op hun beurt bijdragen aan de werkgeverloyaliteit. Effectieve employer branding is een proactieve aanpak om de gewenste merkassociaties te identificeren en vervolgens ernaar te streven deze associaties na te leven.

Employer Brand Associations

Merkassociaties zijn de gedachten en ideeën die een merk oproep in de hoofden van consumenten (Aaker, 1991). Merkassociaties vormen merkafbeeldingen, die op hun beurt, invloed hebben op de aantrekkingskracht van een bedrijf (Backhaus & Tikoo, 2014).

Employer Image

Merkassociaties zijn de bepalende factoren voor het merkimago. Naarmate merkbekendheid toeneemt, beginnen consumenten een positieve identificatie met het merk te ontwikkelen. Dit is vergelijkbaar met potentiële werknemers, omdat zij positieve aspecten van het imago van de werkgever vinden, zullen ze zich eerder identificeren met het merk en ze er waarschijnlijk voor kiezen om lid te worden van de organisatie voor het gevoel van verhoogd zelfbeeld dat lidmaatschap belooft (Backhaus & Tikoo, 2014).

Employer Attraction

De aantrekkelijkheid van een werkgever heeft te maken met symbolische eigenschappen, ook wel kernwaarden genoemd. Een voorbeeld hiervan is innovatief, een kernmerk wat een potentiële werknemer interessant of aantrekkelijk vindt. Wanneer de organisatie voldoet aan de kernmerken die een potentiële werknemer zoekt, dan zien zij de organisatie als aantrekkelijk (Backhaus & Tikoo, 2014). Vaak zijn in dezelfde sector functie gerelateerde factoren vergelijkbaar en daarom is het voor organisaties moeilijk om zich als werkgevers van hun concurrenten te onderscheiden (Lievens en Highhouse, 2003).

Organization Identity

De identiteit van de organisatie draagt in hoge mate bij aan de merkloyaliteit van de werkgever. De identiteit van de organisatie is opgevat als de collectieve houding over wie het bedrijf is als een groep. Mensen proberen zich te identificeren met hun organisatie en doen dit wanneer zij de identiteit van de organisatie aantrekkelijk of uniek vinden (Backhaus & Tikoo, 2014).

Organization Culture

Het ontwikkelen en onderhouden van een productieve en ondersteunende organisatiecultuur is een centrale taak voor managers. Binnen de organisatie zijn interne marketinginspanningen gericht op het creëren van een cultuur die het gewenste werkgedrag versterkt en de individuele kwaliteit van het werklevens ondersteunt. Om deze doelen te bereiken, promoten bedrijven de bestaande 'waarde' van de bedrijfscultuur of gebruiken soms interne marketing om aanpassingen in de organisatiecultuur aan te brengen (Backhaus & Tikoo, 2014).

Employer Brand Loyalty

Employer branding gebruikt de organisatie vaak om de organisatiecultuur en de identiteit van de organisatie te beïnvloeden, en op zijn beurt de merkloyaliteit van de werkgever te beïnvloeden. De loyaliteit van werkgevers, zoals getoond in dit model, heeft ook te maken met de betrokkenheid van de organisatie (Backhaus & Tikoo, 2014).

Employee Productivity

Employer branding wil gebruikmaken van de relatie tussen loyaliteit aan de werkgever en de productiviteit van de werknemers (Backhaus & Tikoo, 2014). Tevreden werknemers hebben doorgaans hogere prestatieniveaus en bieden ze hogere niveaus van klanttevredenheid (Iaffaldano en Muchinsky, 1985).

3.6 Hypotheses

Hypothese 1:

Als het werkgeversimago goed is, dan leidt dit tot een grotere aantrekkingskracht van nieuwe medewerkers.

Citaat: "Organizational culture research provides further support for the assertion that employer brand messages can convey important pre-employment information. Organization culture is important to applicant in making a job choice. Their Beliefs about the firm's culture affect the validity of self-selection decisions" (Backhaus & Tikoo 2014). Deze hypothese sluit aan op deelvraag 2 en 3. In deze deelvragen is de reputatie van het LUMC als werkgever, zowel intern als extern, onderzocht. Deze hypothese laat zien of een positief werkgeversimago van belang is, om nieuwe medewerkers aan te trekken. Het begrip werkgeversimago is uitgelegd in paragraaf 3.5, Conceptueel Model. De bijdrage van deze hypothese is om inzicht te krijgen in hoeverre een positief werkgeversimago van invloed is op het aantrekken van nieuwe medewerkers.

Hypothese 2:

Als het werkgeversmerk een onvolledig beeld van de organisatie geeft, dan kunnen werknemers besluiten om de organisatie te verlaten.

Citaat: "While adequate and honest employer branding messages are important for organizational success, information on realistic job preview suggests that well-balanced messages are also important. Realistic job previews provide negative as well as positive information about the employment opportunity" (Backhaus & Tikoo, 2014). Deze hypothese laat zien welke factoren bijdragen om werknemers te behouden. Dit is dan ook gekoppeld aan deelvraag 1, waarin naar voren komt wat verpleegkundigen belangrijk vinden aan een werkgever. Het begrip werkgeversmerk is gedefinieerd in paragraaf 3.5, Conceptueel Model. Het belang van het toetsen van deze hypothese is om inzicht te krijgen hoe een volledig beeld van een organisatie bijdraagt aan het behouden van de werknemers.

Hypothese 3:

Als de werknemers zich verbonden voelen met de organisatie, dan leidt dit tot een hogere productiviteit van de werknemers.

Citaat: "Employer branding becomes an exercise in promoting the importance of individual career development within the organization. Without career advancement, individuals lose their competitive edge, and so does the firm" (Backhaus & Tikoo, 2014). Deze hypothese laat zien hoe belangrijk het is voor een organisatie om verbondenheid te creëren met haar werknemers. Dit heeft te maken met de loyaliteit en productiviteit van de werknemers. De begrippen die voor deze hypothese uitgelegd zijn, zijn employer brand loyalty en employee productivity te vinden in paragraaf 3.5, Conceptueel Model. Het doel van het testen van deze hypothese is om inzicht te krijgen in hoeverre verbondenheid tussen personeel en een werkgever van invloed is op de productiviteit van de werknemers.

4. Methodologie

Om de probleemstelling te beantwoorden is er tijdens dit onderzoek gebruikgemaakt van desk- en fieldresearch. Dit hoofdstuk verantwoordt de keuze van kwalitatief onderzoek staat beschreven hoe de antwoorden van de deelvragen en de toetsing van de hypothesen tot stand komen. Daarnaast is de verantwoording van de datacollectie en de keuze van de respondenten in kaart gebracht. Tot slot zijn de deelvragen en hypothesen geoperationaliseerd.

4.1 Methode

De probleemstelling is opgesplitst in vier verschillende deelvragen. Om antwoord te krijgen op deze deelvragen zijn er verschillende manieren van onderzoek ingezet. Daarnaast zijn er ook verschillende onderzoeksdoelgroepen. Hiervoor is gekozen, zodat er een zo'n duidelijk mogelijk antwoord komt op de probleemstelling.

4.1.1 Deskresearch

Voor dit onderzoek is er gestart met deskresearch, ook wel bureauonderzoek genoemd. Dit houdt in dat er letterlijk achter het bureau gezocht is naar bestaande literatuur (Verhoeven, 2014). Er is voor literatuuronderzoek gekozen, om te kunnen oriënteren op de probleemsituatie en als theoretische onderbouwing voor de onderzoekszin (Verhoeven, 2014). Voordat de centrale theorie is gekozen, zijn er verschillende theorieën over aspecten van employer branding aan het licht gebracht. De manier waarop deze informatie is gevonden en gezocht, is beschreven in het zoekplan te vinden in bijlage B.

Deskresearch is ingezet om een deel van deelvraag één en deelvraag drie te beantwoorden. Het LUMC heeft namelijk samen met de Randstad een EVP-rapport gemaakt, die in januari 2019 is uitgegeven. Voor dit rapport is een intern onderzoek geweest onder verpleegkundigen van het LUMC. Hierdoor kwam al voor een deel antwoord op de aspecten van de centrale theorie van Backhaus & Tikoo (2014), namelijk de Organization Identity, Organization Culture, Employer Brand Loyalty en Employee Productivity. Hierdoor is er een duidelijk beeld wat verpleegkundigen, die al werkzaam zijn bij het LUMC, vinden van haar werkgever en wat zij belangrijk vinden aan een werkgever. De verkregen informatie hierover is terug te vinden in de situatieschets, te vinden in hoofdstuk 2.

Daarnaast is er gebruikgemaakt van deskresearch om bepaalde begrippen uit te leggen, die tijdens dit onderzoek zijn gebruikt. Deze begrippen zijn uitgelegd in het Theoretisch Kader, te vinden in hoofdstuk 3. Het zoekplan in bijlage B laat zien hoe er gezocht is naar deze begrippen.

4.1.2 Kwalitatief onderzoek

Om inzicht te krijgen in de associaties en gevoelens bij een merk, product of dienst en inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van bepaalde doelgroepen (Meier & Broekhoff, 2012), is daarnaast gekozen om kwalitatief onderzoek te doen. In dit onderzoek is dit vertaald naar de associaties en gevoelens bij het LUMC als werkgever en de wensen en behoeften van verpleegkundigen. Zoals eerder vermeld zijn de verpleegkundigen gesplitst in verschillende groepen, namelijk verpleegkundigen werkzaam in het LUMC, verpleegkundigen in opleiding bij het LUMC en werkzame verpleegkundigen in de regio Leiden. Om antwoord te krijgen op deze vragen, is er gebruikgemaakt van diepte-interviews.

Kwalitatief marktonderzoek is een kleinschalige vorm van marktonderzoek met als doel inzicht te krijgen in de motieven en emoties van mensen. (Meier & Broekhoff, 2012). Ondanks dat kwalitatief onderzoek niet representatief is doordat de interviews met een klein aantal mensen plaatsvindt, is er toch gekozen om dat bij dit onderzoek wel te gebruiken. Dit onderzoek kijkt namelijk ook naar het imago en identiteit van de organisatie en kwalitatief onderzoek is hiervoor de meest geschikte methode. Bij het vaststellen is namelijk diepgang vereist, omdat de meningen, gedachten en associaties van de respondenten erg belangrijk zijn. Het gaat hierbij om de motivatie van de antwoorden, omdat het voor mogelijk diepgaande inzichten zorgt (Meier & Broekhoff, 2012).

Bovendien is het EVP van de Randstad ook gebaseerd op kwalitatief onderzoek. Hierdoor is er een mogelijkheid tot vergelijking van de antwoorden van verpleegkundigen binnen en buiten het LUMC. Hierdoor komt er een inzicht waarom zij dezelfde of juist andere antwoorden geven op bepaalde vragen. Doordat het gaat om de achterliggende gedachte van de respondenten en niet om de aantallen, is kwantitatief onderzoek geen geschikte methode voor dit onderzoek (Verhoeven, 2014).

4.2 Datacollectie

Voor dit onderzoek zijn zestien respondenten geïnterviewd. Doordat 20% van de verpleegkundigen man is, is er gekozen om 20% van de respondenten man te laten zijn en 80% vrouw (CBS, 2018). Dit betekent dat er drie mannelijke en dertien vrouwelijke respondenten bij dit onderzoek zijn. Van de zestien respondenten zijn er acht in opleiding en acht werkzaam in de regio Leiden. Om een duidelijk beeld te krijgen, staat hieronder een respondentenschema afgebeeld.

	Vrouwen	Mannen	Totaal
Verpleegkundigen in opleiding	6	2	8
Werkende verpleegkundigen	7	1	8
Totaal	13	3	16

Tabel 1: Respondentenschema verpleegkundigen in regio Leiden (Bron: R. A. de Vries, 2019)

De manier waarop kwalitatief onderzoek is gedaan, is door interviews af te nemen. De respondenten zijn gezocht via een algemene oproep op Facebook (eigen netwerk) en LinkedIn (zie bijlage E). Vervolgens zijn de respondenten persoonlijk benaderd via WhatsApp om een afspraak te maken. Het gaat hierbij om face-to-face interviews, die een-op-een plaatsvinden. Doordat er voor kwalitatief onderzoek minimaal tien respondenten staat en er bij dit onderzoek zestien respondenten meedoen, is het niet nodig geweest om een plan b te verzinnen voor het risico van te weinig respondenten (Verhoeven, 2014).

Voor dit onderzoek is gekozen voor een half-gestructureerd interview, wat inhoudt dat er een topiclijst is opgesteld (zie bijlage G), maar daarnaast is ook ruimte om af te wijken van de vragenlijst en door te vragen op bepaalde onderwerpen (Verhoeven, 2014). De soorten vragen die hierbij gesteld zijn is een variatie van vragen die open en gesloten zijn. Bij de open vragen is er mogelijkheid voor eigen inbreng van de respondent en bij de gesloten vragen kan de respondent een cijfer geven op bepaalde stellingen. Ook is er een mogelijkheid op doorvragen bij zowel de open als de gesloten vragen. Hiervoor is gekozen, zodat de motivatie van de respondent goed naar voren komt. Dit is voor kwalitatief onderzoek van belang.

Een van de methodes die voor dit onderzoek gebruikt is, is het voorleggen van een (extreem) standpunt, waarbij de respondent een cijfer tussen de 1 en de 5 moet geven. Hierbij staat de 1 voor helemaal oneens en 5 voor helemaal mee eens (Brinkman, 2014). De andere technieken die tijdens dit interview gebruikt zijn, zijn 'personificatie' en 'cardsorting'.

De vragen rondom personificatie kunnen te maken hebben met geslacht, leeftijd, kleding, vakantieland, hobby's of kinderen. Vooral de motivatie is hierbij erg belangrijk, zodat er een beeld is wat voor imago de organisatie heeft (Meier & Broekhoff, 2012). In dit onderzoek gaat de vraag rondom personificatie in op de vraag hoe de respondent de organisatie als persoon zou omschrijven. Dit is belangrijk voor dit onderzoek, zodat er een beeld komt hoe het imago van het LUMC is als werkgever binnen de regio Leiden.

Cardsorting (zie bijlage H) houdt in dat de interviewer een aantal kaarten aan de respondent voorlegt en de respondenten dit in volgorde legt van bijvoorbeeld grootste eis naar laagste eis (Brinkman, 2014). Hiervoor is in dit onderzoek gekozen, zodat er een beeld komt wat de respondenten belangrijk vinden aan een werkgever. Daarnaast is er ook gekozen voor een leeg kaartje, zodat de respondent (eventueel) nog een eis kan invullen die voor hem belangrijk is.

De interviews zijn afgenomen in de periode van 25 april tot en met 10 mei 2019 en duren circa 30 tot 45 minuten. Wel is er voor een interview 60 minuten ingepland, zodat er genoeg tijd en ruimte is om door te vragen. Hierdoor is het risico om een interview af te raffelen vermeden. De interviews vinden plaats bij de respondent thuis of in een afgehuurde, gesloten ruimte, zodat de mogelijkheid tot overlast minimaal is.

De interviews zijn, met toestemming van de respondenten, opgenomen en geheel anoniem verwerkt. Hierdoor is er een mogelijkheid om het later nog terug te luisteren en de interviews op een later tijdstip uit te schrijven in verbatims. Dit is terug te vinden in bijlage I. Tijdens het interview zijn er aantekeningen gemaakt met korte steekwoorden van wat de respondent heeft gezegd. Dit is gedaan, voor het geval er iets misgaat met de opname tijdens het interview. Voor dit onderzoek is er geen

gebruikt gemaakt van *incentives*, ook wel cadeautjes om respondenten over te halen om mee te doen aan een onderzoek genoemd (Verhoeven, 2014).

Nadat de interviews afgenomen zijn, zijn de interviews uitgetypt in verbatims. Vervolgens zijn de interviews geanalyseerd en in analyseschema's gezet (zie bijlage J). Door de antwoorden in analyseschema's te zetten, zijn de antwoorden gemakkelijk gelabeld en zijn er slotconclusies uit voort gevloeid. Dit is van belang voor het voortzetten en uitwerken van dit onderzoek.

4.3 Operationalisatie

Deelvraag 1: *wat vinden verpleegkundigen belangrijk aan een werkgever?*

Aan de hand van deskresearch is er antwoord gegeven op de vraag wat verpleegkundigen van het LUMC belangrijk vinden aan een werkgever. Dit is namelijk onderzocht door het EVP-onderzoek van de randstad. Verpleegkundigen (in opleiding) binnen de regio Leiden, die niet bij het LUMC werken, zijn door middel van kwalitatief onderzoek gevraagd wat zij belangrijk vinden in een werkgever. Door middel van de vragen 5 tot en met 7 en 19 tot en met 22 in de topic guide (bijlage G) van werkende verpleegkundigen en de vragen 4 tot en met 6 en 16 tot en met 19 in de topic guide (bijlage G) van verpleegkundigen in opleiding is er een antwoord geformuleerd wat verpleegkundigen (in opleiding) buiten het LUMC belangrijk vinden aan een werkgever.

Deelvraag 2: *wat is de reputatie van het LUMC onder verpleegkundigen binnen de regio Leiden die niet werkzaam zijn bij dit ziekenhuis?*

Door middel van kwalitatief onderzoek is er een antwoord geformuleerd op deze deelvraag. Dit is gedaan door de vragen 11 tot en met 15, 18 en 19 en de vragen 8 tot en met 12 en 16 en 17 aan de verpleegkundigen in opleiding (zie bijlage G). Door deze antwoorden samen te brengen, is er een duidelijk beeld gekomen hoe verpleegkundigen (in opleiding) in de regio Leiden denken over het LUMC als werkgever.

Deelvraag 3: *wat is de reputatie van het LUMC als werkgever onder de huidige verpleegkundigen?*

Aan de hand van deskresearch, namelijk het uitgevoerde EVP-onderzoek van de Randstad is er een antwoord geformuleerd op deelvraag 3. Hieruit blijkt of de verpleegkundigen van het LUMC tevreden zijn over haar werkgever.

Deelvraag 4: *welke kanalen gebruiken verpleegkundigen voor het zoeken naar een baan?*

Deze deelvraag is beantwoord voor de verpleegkundigen die al werkzaam zijn bij het LUMC aan de hand van deskresearch, omdat dit aan hen gevraagd is voor het EVP-onderzoek van de Randstad. Daarnaast is het gevraagd aan de verpleegkundigen (in opleiding) die niet werkzaam zijn bij het LUMC door middel van kwalitatief onderzoek. Het antwoord hierop is verkregen door bij de werkende verpleegkundigen vraag 10 en 16 tot en met 18. Voor de verpleegkundigen in opleiding is vraag 7 en 13 tot en met 15 gesteld (zie bijlage G).

Hypothese 1: *als het werkgeversimago goed is, dan leidt dit tot een grotere aantrekkingskracht van nieuwe medewerkers.*

Door middel van kwalitatief onderzoek is deze hypothese getoetst. Aan de werkende verpleegkundigen is vraag 28 en aan de verpleegkundigen in opleiding vraag 25 voorgelegd (zie bijlage G). Wanneer de verpleegkundigen aangeven dat het werkgeversimago bepalend is of zij zich wel of niet aangetrokken voelen door een werkgever, dan weet het LUMC dat haar werkgeversimago in een positief daglicht moet staan om verpleegkundigen aan te trekken.

Hypothese 2: *als het werkgeversmerk een onvolledig beeld van de organisatie geeft, dan kunnen werknemers besluiten om de organisatie te verlaten.*

Deze hypothese is getoetst door middel van kwalitatief onderzoek. Aan de werkende verpleegkundigen is vraag 26 en aan de verpleegkundigen in opleiding vraag 23, te vinden in bijlage G, gesteld. Wanneer de verpleegkundigen aangeven te vertrekken, als de werkgever een onvolledig beeld heeft gegeven of zich beter voor heeft gedaan tijdens een sollicitatiegesprek, dan weet de organisatie dat het van belang is om vanaf het begin open en eerlijk te zijn naar potentiële werknemers.

Hypothese 3: *als de werknemers zich verbonden voelen met de organisatie, dan leidt dit tot een hogere productiviteit van de werknemers.*

Hypothese 3 is getoetst door middel van kwalitatief onderzoek. Door aan de werkende verpleegkundigen vraag 25, te vinden in bijlage G en aan de verpleegkundigen vraag 22, te vinden in bijlage G, te stellen, is hypothese 3 getoetst. Wanneer de verpleegkundigen aangeven dat verbondenheid met de werkgever leidt tot hogere productiviteit, dan weet de organisatie dat zij verbondenheid met de werknemers hoog in het vaandel moet zetten. Hierdoor kan de werkgever het maximale uit haar werknemers halen.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van de deelvragen en hypothesen, die tot stand zijn gekomen door middel van deskresearch en kwalitatief onderzoek. De analyses zijn met behulp van de analyseschema's (zie bijlage J) uitgevoerd. Het doel van dit hoofdstuk is om de deelvragen te beantwoorden en de hypothesen aan te nemen of te verwerpen.

Deelvraag 1: wat vinden verpleegkundigen belangrijk aan een werkgever?

De verpleegkundigen binnen het LUMC vinden salaris, een vast contract, uitdagend werk, werksfeer en inhoudelijk interessant werk doorslaggevend om te kiezen voor een werkgever. Veel leren op de werkvloer, innoveren, ontwikkelen en kennis overdragen zijn terugkerende motieven die het werk van verpleegkundigen aantrekkelijk maakt. Het deelnemen aan kennisintensieve projecten en werkgroepen vinden verpleegkundigen dan ook heel uitdagend en interessant (Randstad, 2019).

De werkende verpleegkundigen, die niet werkzaam zijn bij het LUMC, gaven verschillende redenen aan waarom zij hebben gekozen voor hun huidige werkgever. Een van de redenen die een respondent aangeeft, is dat hij bij andere ziekenhuizen, waaronder het LUMC, is afgewezen. Anderen geven aan bij hun huidige werkgever na het afronden van hun stage te blijven hangen, omdat het dichtbij is, het salaris aantrekkelijk is, er een goede sfeer hangt of vanwege de kleinschaligheid. De reden voor een verpleeghuis of verpleegopvang is dat zij geen affiniteit met een ziekenhuis had of door de combinatie tussen zorg en kinderen (zie analyseschema 4).

Punten die verpleegkundigen buiten het LUMC belangrijk vinden aan een werkgever, is dat hij rekening houdt met de werknemers, duidelijk communiceert, oplossingsgericht is, de werknemers waardeert en complimenten geeft aan hen. Daarnaast zijn ook ontwikkelingsmogelijkheden erg belangrijk (zie analyseschema 9). Ondanks dat de werkende verpleegkundigen bij hun huidige werkgever op hun plek zitten, staan zij wel open voor kansen en mogelijkheden. Een overweging om over te stappen zijn opleidingsmogelijkheden, verdere ontwikkelingen en meer van het vak te zien (zie analyseschema 10).

De man geeft aan dat de werkgever hem kan behouden wanneer de werkgever een goede werkomgeving creëert. De werkgever kan de vrouwelijke verpleegkundigen behouden door kansen voor ontwikkeling te bieden, zoals bijvoorbeeld een opleiding. Daarnaast weegt de werksfeer en het salaris ook mee. Het is voor hen belangrijk dat de werkgever meedenkt, luistert, investeert, eerlijk is en waardering laat zien en voldoet aan de verwachtingen en behoeftes van de werknemer (zie analyseschema 11).

De werkgever kan de verpleegkundigen in opleiding behouden door ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden te bieden. Daarnaast vinden zij het belangrijk dat er een prettige werksfeer is, er goede voorwaarden zijn en de werkgever interesse toont in de werknemer. Daarnaast is het belangrijk dat zij zich geen nummer voelen en dat er goede begeleiding is voor het inwerktraject (zie analyseschema 12). Zij voelen zich aangetrokken wanneer de werkgever een goed imago heeft, een goed salaris biedt en een prettige werksfeer heeft. Daarnaast is een belangrijk punt dat de werkgever meegaat met de technologie (zie analyseschema 13).

Punten waar werkende verpleegkundigen naar zoeken bij een potentiële werkgever is acceptatie binnen het team, goede faciliteiten en de mogelijkheid tot pauze houden. Anderen geven aan de arbeidsvoorwaarden, het salaris, de werksfeer en vakantie-/vrije dagen belangrijk te vinden (zie analyseschema 15). De verpleegkundigen in opleiding vinden respect, doorgroeimogelijkheden en een goede sfeer belangrijk aan een potentiële werkgever. Daarnaast geven zij aan vertrouwen, kleinschaligheid en de afstand ook mee te wegen (zie analyseschema 16).

De werkende respondenten geven aan de volgende kernwaarden te zoeken in een werkgever: betrouwbaar, opleiden, vooruitstrevend, professioneel/deskundig, informeel, kennis en kwaliteit. Opvallend is dat zij ook transparantie en kleinschaligheid noemen. Opvallend is dat de werkenden verpleegkundigen buiten het LUMC kernwaarden als informeel en kleinschaligheid noemen en dat zijn waarden, die zij juist niet linken aan het (zie analyseschema 29). De studerende zoeken de volgende kernwaarden in een werkgever: betrouwbaar, deskundig, plat, ontwikkeling(s)mogelijkheden, kleinschalig, innovatief, serieus, open, gedreven, opleiden, kwaliteit en kennis. Opvallend is dat de kernwaarden overeenkomen met de werkenden. En dat zij ook de tegenstelling hebben van een platte organisatie en kleinschaligheid, wat het LUMC juist niet heeft (zie analyseschema 30).

Er is een wisselende voorkeur bij de werkende verpleegkundigen, die niet werkzaam zijn bij het LUMC, voor een academisch of perifeer ziekenhuis. De voorkeur voor academisch is, omdat het goed klinkt en er veel ontwikkelingsmogelijkheden zijn. De reden voor perifeer is dat zij de voorkeuren aan een kleinschalige organisatie, het te maken heeft met het werktempo (bij perifeer meer heupoperaties op een dag dan bijvoorbeeld het LUMC) en dat zij het team daar helemaal kennen. Ook geeft een respondent aan geen voorkeur te hebben of niet bij een ziekenhuis te willen werken (zie analyseschema 33). De studerenden hebben of geen voorkeur of zij geven de voorkeur aan een academisch ziekenhuis. Zij vergelijken academisch met een beter ziekenhuis, meer opleidingsmogelijkheden en de focus op onderzoek en ontwikkeling. Daarnaast geeft een respondent aan niet bij een ziekenhuis te willen werken (zie analyseschema 34).

Bij de Cardsorting-methode, uitgelegd in paragraaf 4.2 Datacollectie, konden de geïnterviewde verpleegkundigen vijf woorden in volgorde leggen van belangrijkste naar minder belangrijke eisen voor een werkgever. Van de vijf woorden: werksfeer, uitdaging in het werk, flexibele werktijden, ontwikkelingsmogelijkheden en het salaris vinden de werkenden de werksfeer of de uitdaging in het werk het belangrijkste en flexibele werktijden of het salaris zetten zij het laagst. Opvallend is dat een respondent ontwikkelingsmogelijkheden als laatste heeft gezet, dit komt omdat hij niet meer de jongste is, zoals hij zelf zegt. Volgens hem is dat namelijk belangrijker voor de jongere verpleegkundigen (zie analyseschema 41).

De studerenden vinden ontwikkelingsmogelijkheden het belangrijkste. Opvallend is dat één respondent uitdaging van het werk of werksfeer het belangrijkste vindt. Het minst belangrijk vinden zij de flexibele werktijden. Opvallend is dat één respondent salaris of uitdaging van het werk als laatste heeft gezet. Dit komt omdat zij het prima vindt om in routines te werken. Salaris staat als laatste, omdat zij het belangrijker vindt om het naar haar zin te hebben dan dat ze veel verdient (zie analyseschema 42). Eisen die daarnaast nog belangrijk zijn volgens de werkende respondenten zijn, werkdruk, reisafstand, persoonlijke aandacht en goede faciliteiten (zie analyseschema 43). Voor de studerende respondenten zijn een platte organisatie, respect voor elkaar, communicatie met werkgever en collega's en cao-regelingen nog andere belangrijke eisen (zie analyseschema 44).

Deelvraag 2: wat is de reputatie van het LUMC onder verpleegkundigen binnen de regio Leiden die niet werkzaam zijn bij dit ziekenhuis?

Van de werkende respondenten geeft iemand aan bij het LUMC te hebben gewerkt. De anderen respondenten geven aan er nog nooit gewerkt te hebben, maar wel mensen te kennen die bij het LUMC werken. Hiervan horen zij weleens verhalen, dit varieert van positieve tot negatieve verhalen (zie analyseschema 19). Van de studerende respondenten geeft een aantal aan bij het LUMC gekeken te hebben of zelfs gesolliciteerd. De anderen geven aan mensen te kennen die bij het LUMC werken. Van hen horen zij zowel positieve als negatieve verhalen (zie analyseschema 20).

Een respondent geeft aan dat het afwijzen van verpleegkundigen bij het LUMC ook anders kan. Zij vond het erg onpersoonlijk hoe zij is afgewezen. Doordat zij na de gemaakte persoonlijkheidstest per e-mail is afgewezen, weet zij niet wat de reden hiervoor was. Hierdoor heeft het LUMC voor haar een streng en een hoogdrempelig imago. Zij stelt meelooptrajecten voor. Bij het Alrijne is dit mogelijk en dan kan je betaald een aantal maanden meelopen. Volgens haar helpt dit het vertrek tegen te gaan van net aangenomen verpleegkundigen, omdat zij dan een duidelijk beeld van de afdeling en de werkzaamheden krijgen (zie verbatim 7 van de verpleegkundigen in opleiding).

De werkenden beschrijven het LUMC als groot, universitair/academisch, specialistisch/professioneel of leerzaam/geleerd. Dit heeft te maken dat het een groot, academisch ziekenhuis is en zij het LUMC zien als een ziekenhuis met meer kennis en er de mogelijkheid is om veel te leren (zie analyseschema 21). De studerende respondenten beschrijven het LUMC, op twee personen na, allemaal verschillend. Twee respondenten kwamen met academisch, maar de anderen noemden structuur, zakelijk/kil, kansrijk, goed, serieus en geleerd. Opvallend is dat de werkenden en studerenden allebei academisch en geleerd noemen. Zij zien het LUMC als een goed georganiseerde, serieus ziekenhuis, waarbij je veel kansen hebt om te leren. Kil/zakelijk komt doordat het LUMC groot is en bijvoorbeeld een Alrijne volgens hen meer een huiselijker sfeer heeft (zie analyseschema 22).

De werkende respondenten linken (donker)blauw en (oud)geel aan het LUMC. Zij geven aan blauw te linken doordat deze kleur in het logo zit en het LUMC blauwe letters heeft. Daarnaast leggen zij de link met geel, omdat het gebouw geel is (zie analyseschema 23). De studerende respondenten linken het

LUMC, net als de werkenden, aan blauw en geel. Dit is door dezelfde reden, blauw van het logo en past volgens één respondent bij een ziekenhuis en geel door het gebouw. Opvallend is dat twee respondenten met groen kwamen. Eén respondent zag dit als vrolijkheid en de ander zag dit als een mannelijke, frisse kleur (zie analyseschema 24).

De werkende respondenten zien het LUMC als een man van rond de 50 jaar, een beetje een professor. Het is een rustige man en doet wat hij wil en heeft heel veel kennis. De respondent die al bij het LUMC gewerkt heeft, ziet het LUMC als Mark Rutte. Hij belooft veel, maar komt zijn afspraken (bijna) niet na. Opvallend is dat één respondent het LUMC als een vrouw van 38 ziet, die van het leven geniet, sterk en slim is (zie analyseschema 25).

De studerende respondenten zijn het niet eens over het geslacht van het LUMC. Zij geven variërend een man of een vrouw aan. De leeftijd is 40 jaar, met een paar afwijkende respondenten die 50/55 jaar noemen. De oudere leeftijd heeft te maken, doordat deze respondent vindt dat het LUMC aan vernieuwing toe is qua gebouw. Zij zien de persoon als iemand die succesvol is, veel kennis heeft en er netjes uitziet. Daarnaast wil deze persoon zich nog steeds ontwikkelen. Opvallend is dat zij het LUMC ook als afstandelijk zien en serieus/streng, door de opleidingseisen en de minimale communicatie-uitingen (zie analyseschema 26)

De werkenden zien kennis, universitair/academisch, vooruitstrevend/innovatief, kwaliteit en onderwijs/opleiden, groot, onderzoek en deskundig/professioneel als kernwaarden van het LUMC (zie analyseschema 27). De studerenden zien groot, gespecialiseerd/academisch, kennis, vooruitstrevend/innovatief, deskundig/professioneel, opleiden, onderzoek en kansrijk als kernwaarden. Opvallend is dat ook formeel en hiërarchisch genoemd zijn als kernwaarden. Verder komen de kernwaarden volgens de werkenden en studerenden overeen voor het LUMC (zie analyseschema 28).

De werkende verpleegkundigen die niet overwegen om bij het LUMC te werken, willen dit niet omdat zij het ziekenhuis te groot vinden, niet bij een academisch ziekenhuis willen werken of het werk te verpleegtechnisch vinden. De respondenten die het wel overwegen, zeggen dat er altijd een overweging is, maar ze dan wel op een kleinere afdeling willen werken. Anderen geven aan er gesolliciteerd te hebben of dat er wel een overweging was, maar het Alrijne meer voordelen had (zie analyseschema 31).

De studerenden geven aan wel bij het LUMC te willen werken. Dit komt door de doorgroeimogelijkheden, onderzoek, kwaliteit, zij het LUMC zien als een mooi en beter ziekenhuis of als er een mogelijkheid is om op de gesloten afdeling te werken. De reden waarom een respondent niet bij het LUMC wil werken, is omdat het ziekenhuis hem niet trekt. De reden hiervoor is dat er in een verpleeg-/verzorgingstehuis verpleegkundigen een band kunnen opbouwen met de patiënten of cliënten en het ziekenhuis meer uit kortdurige zorg bestaat (zie analyseschema 32).

Deelvraag 3: wat is de reputatie van het LUMC als werkgever onder de huidige verpleegkundigen?

De verpleegkundigen van het LUMC zien haar werkgever als een aantrekkelijke werkgever vanwege het vakinhoudelijk interessante werk, de ontwikkelingsmogelijkheden en de prettige werksfeer. Kritisch zijn zij ten aanzien van de organisatie. Zij ervaren het LUMC als groot en log, er is een onduidelijke visie en de communicatie kan beter. Arbeidsvoorwaardelijk is ook bij hen een duidelijke mismatch. Zij zien een achterstand ten opzichte van andere zorginstellingen of academische ziekenhuizen¹ (Randstad Consultancy, 2019).

De verpleegkundigen, werkzaam in het LUMC, zien hun werkgever als een aantrekkelijke werkgever. Dit heeft vooral te maken met de goede werksfeer in het team, het uitdagende karakter van het werk en de academische omgeving. Naast de kritische houding ten opzichte van het arbeidsvoorwaardelijk pakket, zijn de verpleegkundigen niet ontevreden en zien zij geen reden om te bewegen naar een nieuwe werkgever. Een belangrijk en kritisch aandachtspunt is waardering. Hun inzet en betrokkenheid is namelijk erg groot. Door de krapte op de arbeidsmarkt heeft dit op een aantal afdelingen gezorgd voor onderbezetting en geeft dit druk op de roosters. Dit zorgt voor een verhoogde werkdruk. De waardering die de verpleegkundigen willen krijgen is van de leidinggevende en de organisatie. Zij geven aan dat de collegialiteit groot is, maar waardering voor hun houding, inzet en

¹ Dit is ten tijde van de cao-onderhandelingen. Na het afronden van het EVP-onderzoek zijn de cao-onderhandelingen afgerond door de vakbonden en alle umc's in Nederland, waarbij de salarisschalen omhoog zijn gegaan.

extra prestaties van leidinggevend worden als minder ervaren. De discussies rondom inschaling, onregelmatigheidstoelagen, bonussen zien zij als weinig waardering (Randstad Consultancy, 2019).

Waar het LUMC als werkgever minder op scoort, is haar visie en beleid als het gaat om het functiehuis van verpleegkundigen. Er is veel onrust over het opleidingsniveau voor toekomstige verpleegkundigen. Omdat er verondersteld is dat hbo de nieuwe eis is om bij het LUMC te werken, volgen verpleegkundigen de verkorte hbo-opleiding. Er is veel twijfel over de toegevoegde waarde hiervan. Daarnaast levert het financieel geen extra verhoging op bij het goed voltooien van de opleiding en ook op werkinhoudelijk biedt het op korte termijn geen verbetering. Het is voor iedereen onduidelijk hoe de functie van verpleegkundigen zich binnen het LUMC gaat ontwikkelen en of er onderscheid komt in type verpleegkundige functies. Ze benadrukken dat een duidelijke communicatie nodig is voor meer begrip op de werkvloer (Randstad Consultancy, 2019).

Het flexibele parttime werken is een belangrijk pluspunt in het werkgeverschap van het LUMC. Financieel gezien is er minder tevredenheid op arbeidsvoorwaardelijk gebied. De verpleegkundigen geven aan veel inspanning te leveren om de boel en het rooster draaiende te houden en patiënten de juiste zorg te bieden. Als tegenprestatie verwachten zij waardering en erkenning, maar zijn teleurgesteld in de manier van toekenning van bonussen, toeslagen en inschaling. Dit is te bureaucratisch en ze zouden dit graag iets persoonlijker zien. Het gaat daarbij niet alleen om geld, maar ook om bijvoorbeeld een schouderklopje, inleving en erkenning. Het LUMC biedt in eerste instantie een jaarcontract met uitzicht op een vast contract. Voor gespecialiseerde verpleegkundigen kan dit een drempel zijn (Randstad Consultancy, 2019).

Deelvraag 4: welke kanalen gebruiken verpleegkundigen voor het zoeken naar een baan?

Verpleegkundigen werkzaam bij het LUMC en die betrokken zijn bij wervingsactiviteiten, geven aan dit leuk en belangrijk te vinden. Dit betreft voornamelijk activiteiten als het uitgeven van *referral bonussen*, het ontwikkelen van wervingscampagne, het geven van gastcolleges, aanwezig zijn bij open dagen op scholen of het organiseren van meeloopdagen door de eigen afdeling, HR of door de afdeling Opleidingen. Een referral bonus houdt in dat de ene medewerker, al dan niet in ruil voor een bonus, de andere werft.

Daarnaast geven zij aan zelf gebruik te maken van hun eigen netwerk, websites of sociale media voor het zoeken naar (ander) werk. LinkedIn en Facebook zijn de belangrijkste socialmediakanalen. Daarnaast kijken zij op vacaturesites of plaatsen hun cv hierop en schrijft open sollicitaties.

Werkende verpleegkundigen, die niet bij het LUMC werken, geven aan gebruik te maken van LinkedIn, hun netwerk, websites van de organisatie, Google, Facebook en Indeed. Daarnaast is specifiek Jobwerk en het bezoeken van de open dag benoemd (zie analyseschema 17). De studerende respondenten gebruiken eigenlijk dezelfde kanalen als de werkenden. Zij maken ook gebruik van hun netwerk, Google, websites van de organisaties en LinkedIn. Opvallend is dan een enkeling aangeeft zelf te mailen of te bellen, op flyers let en de meningen verdeeld zijn over vacaturewebsites (zie analyseschema 18).

De werkende verpleegkundigen, die weleens op de website werkenbijhetlumc.nl hebben gekeken, geven aan de website duidelijk en overzichtelijk te vinden. Ze konden vinden wat ze zochten, maar in detail wisten ze het niet meer (zie analyseschema 35). De studerende verpleegkundigen, die weleens op de website hebben gekeken, geven aan de website duidelijk en overzichtelijk te vinden. Ze konden vinden wat ze zochten, vonden dat er goede kopjes zijn, veel informatie en de vacatures, opleidingen en open dagen zijn gemakkelijk te vinden. Eén respondent gaf aan dat zij de vacatures voor verpleegkundigen niet duidelijk naar voren vond komen (zie analyseschema 36).

Qua gebruik van sociale media geven de werkende respondenten aan actief te zijn op Facebook en Instagram. Een deel is ook actief op LinkedIn, WhatsApp en Snapchat. Minder of niet actief zijn zij op Twitter (zie analyseschema 37). De studerende zijn actief op Facebook, Instagram en Snapchat. LinkedIn en Twitter gebruiken zij minder actief of niet (zie analyseschema 38).

De werkenden, die aangeven het LUMC te volgen, volgen het Werkenbij-kanaal op Instagram en Facebook. De man geeft aan het LUMC te volgen voor berichten over een specifiek onderzoek. De anderen volgen het LUMC niet op sociale media (zie analyseschema 39). De studerende volgen of het LUMC niet of alleen het normale account van het LUMC. Met het Werkenbij-kanaal van het LUMC zijn de studenten onbekend (zie analyseschema 40).

Een studerende respondent vertelt dat campusrecruitment ook kan helpen om zichtbaar te zijn voor verpleegkundigen in opleiding. Volgens haar werkt het LUMC samen met één hbo- en één mbo-school. Hierdoor loopt het LUMC wellicht veel verpleegkundestudenten mis van andere scholen. Zij mist tijdens haar opleiding gastsprekers van het LUMC over bijvoorbeeld bepaalde ziektebeelden. Daarnaast vindt zij het goed dat het LUMC op de carrièrebeurs van Hogeschool Leiden staat en ook meewerkt aan de open dag van de verpleegkundefaculteit. Wel zou dit in haar optiek nog wat meer kunnen, zij merkt namelijk dat zij niet veel reclame ziet op school. Daarnaast vindt zij de open dag van het Alrijne erg leuk, doordat dit een associatie geeft met een wetenschappelijke Nemo-dag. Het was namelijk mogelijk op testjes en proeven te doen, ook voor kinderen. Hierdoor krijgt zij het idee dat het Alrijne laagdrempeliger is (zie verbatim 7 van verpleegkundigen in opleiding in bijlage I).

Daarnaast zou zij het LUMC een hipper imago willen geven. Zij denkt dat het helpt als het LUMC reclame maakt op populaire plekken, zodat zij laagdrempeliger overkomt. Jonge verpleegkundigen gaan namelijk nog veel stappen, waardoor zij denkt dat het LUMC daarop in kan spelen. Naast de reclame in bushokjes of flyers, zag zij van de organisatie Aethon pas gespoten teksten (reverse graffiti) op de stoep op de weg tussen Leiden Centraal en Hogeschool Leiden. Dit is volgens haar een goede en opvallende manier, omdat erop deze weg veel verpleegkundestudenten lopen (zie verbatim 7 van verpleegkundigen in opleiding in bijlage I).

Hypothese 1: als het werkgeversimago goed is, dan leidt dit tot een grotere aantrekkingskracht van nieuwe medewerkers.

Voor de werkende verpleegkundigen is het werkgeversimago bepalend of zij zich aangetrokken voelen door een werkgever. Wanneer het imago goed is, dan voelen zij zich sneller aangetrokken door een werkgever. Wel laat een respondent weten dat zij ook kijkt wat zij zelf van de werkgever vindt (zie analyseschema 55). De verpleegkundigen in opleiding vinden het werkgeversimago bepalend of zij zich aangetrokken voelen tot een werkgever. Wanneer het imago positief is, dan zullen zij eerder solliciteren. Wel geeft een respondent aan dat zij ook af wil gaan op haar eigen beeld van de organisatie (zie analyseschema 56). Aan de hand van deze bevindingen is hypothese 1 aangenomen.

Hypothese 2: als het werkgeversmerk een onvolledig beeld van de organisatie geeft, dan kunnen werknemers besluiten om de organisatie te verlaten.

De werkende respondenten geven aan eerst een gesprek aan te gaan en mocht daar niks uitkomen zij (wellicht) besluiten om verder te kijken en te vertrekken. De reden hiervoor is dat wanneer dingen niet kloppen de respondent gaat twijfelen aan de eerlijkheid van de werkgever en niet nagekomen beloften komen voor hen onprofessioneel over (zie analyseschema 51).

De studerende respondenten vinden het niet leuk als de werkgever zich niet aan de afspraken houdt en zien dit als een tegenvaller. Afhankelijk van de situatie en wat er verder nog heeft voorgedaan zullen zij overwegen om te vertrekken, omdat een respondent aangeeft niet over zich heen te laten lopen. Mocht de sfeer of het werk wel leuk zijn, dan blijven de respondenten misschien wel (zie analyseschema 52). Aan de hand van deze bevindingen is hypothese 2 aangenomen. Wel is het afhankelijk van de situatie en gaan de verpleegkundigen eerst een gesprek aan. Mocht hierna niks veranderen, dan kunnen zij alsnog besluiten om te vertrekken.

Hypothese 3: als de werknemers zich verbonden voelen met de organisatie, dan leidt dit tot een hogere productiviteit van de werknemers.

De sfeer is voor de werkende respondenten erg belangrijk, maar is niet per se bepalend voor de manier hoe zij hun werk doen. Zij zullen loyaal blijven aan de mensen die zij moeten verzorgen. Wel vinden zij dat de werksfeer goed moet zijn, want dan ben je sneller tevreden met je werkgever. Wel is het mogelijk dat de respondenten sneller vertrekken (zie analyseschema 47). Wanneer de sfeer goed is, geeft een studerende respondent aan om meer haar best te willen doen voor het ziekenhuis. Andere studerende respondenten geven aan dat loyaliteit met meer dingen te maken heeft dan alleen je werkgever. Zij vinden dat wanneer je niet tevreden bent met de werksfeer de cliënten of patiënten hier niet onder mogen lijden. Wel is het mogelijk dat de respondenten zich sneller ziekmelden (zie analyseschema 48).

De werkende respondenten geven aan dat zij harder willen werken als zij zich verbonden voelen met hun werkgever. Ook zeggen zij dan eerder ja tegen bijvoorbeeld een extra dienst. Opvallend is dat één respondent zegt liever verbonden te zijn met de patiënten en collega's, omdat zij daar meer mee

in aanraking is en een ander geeft aan dat zij het werk juist leuk moet vinden en niet de werkgever (zie analyseschema 49). De studerende respondenten leggen de verbondenheid in verband met harder werken. Opvallend is dat één respondent aangeeft liever een goede band te hebben met haar patiënten en anderen juist zeggen dat zij altijd hard werken als ze er zijn, ook wanneer er geen band is met de werkgever (zie analyseschema 50). Aan de hand van deze bevindingen is hypothese 3 aangenomen. Wel geven zij aan dat de reden om hard te werken met meer dingen te maken heeft, dan alleen de verbondenheid met de werkgever.

6. Conclusies

Op basis van het hoofdstuk Resultaten zijn er conclusies getrokken voor dit onderzoek. Door middel van de conclusies zijn de deelvragen beantwoord. De beantwoording van de deelvragen zorgt voor een antwoord op de centrale vraag van dit rapport.

Deelvraag 1: wat vinden verpleegkundigen belangrijk aan een werkgever?

De verpleegkundigen binnen het LUMC vinden salaris, een vast contract, uitdagend werk, werksfeer en inhoudelijk interessant werk doorslaggevend om te kiezen voor een werkgever. Veel leren op de werkvloer, innoveren, ontwikkelen en kennis overdragen zijn terugkerende motieven die het werk van verpleegkundigen aantrekkelijk maakt. Het deelnemen aan kennisintensieve projecten en werkgroepen vinden verpleegkundigen dan ook heel uitdagend en interessant (Randstad, 2019).

Wat zowel de mannen als de vrouwen belangrijk vinden aan een werkgever, is dat de werkgever rekening houdt met de werknemers, duidelijk communiceert, oplossingsgericht is, de werknemers waardeert en complimenten geeft aan hen. Daarnaast zijn ook ontwikkelingsmogelijkheden erg belangrijk (zie analyseschema 9). Ondanks dat de werkende verpleegkundigen bij hun huidige werkgever op hun plek zitten, staan zij wel open voor kansen en mogelijkheden. Een overweging om over te stappen zijn opleidingsmogelijkheden, verdere ontwikkelingen en meer van het vak te zien (zie analyseschema 10).

Deelvraag 2: wat is de reputatie van het LUMC onder verpleegkundigen binnen de regio Leiden die niet werkzaam zijn bij dit ziekenhuis?

Alle respondenten geven aan het LUMC te kennen, doordat zij mensen kennen die bij dit ziekenhuis werken. Hiervan horen zij variërende verhalen, in positieve en negatieve zin. De kleuren die zij linken aan het LUMC zijn blauw, geel en groen. Dit laat zien dat zij bekend zijn met de uitstraling (logo is blauw) en het gebouw (is deels geel) van het LUMC. Groen is een onverwachte kleur, maar dit associëren de studenten met een frisse, mannelijke kleur en vrolijkheid.

De werkende respondenten zien het LUMC als een groot, academisch ziekenhuis, waarbij de mogelijkheid is om veel te kunnen leren. De studenten zien het LUMC tevens als een academisch ziekenhuis, met een strenge, zakelijke/kille, serieuze uitstraling, en een goed ziekenhuis. Zij zien het daarnaast als een ziekenhuis met structuur en omschrijven het als kansrijk en geleerd. Opvallend is dat een student vindt dat het LUMC een streng en hoogdrempelig imago heeft, in tegenstelling tot bijvoorbeeld het Alrijne, die meer een huiselijkere sfeer uitstraalt. De reden hiervoor geeft zij aan de onpersoonlijke afwijzing na haar sollicitatiegesprek. Doordat de manier waarop zij is afgewezen veel afstand tussen haar en de organisatie uitstraalde.

De respondenten associëren het LUMC met iemand die succesvol is, veel kennis heeft en zich continu wil ontwikkelen. Studenten zien het LUMC ook als afstandelijk, streng en serieus. Dit komt volgens hen door de opleidingseisen en de minimale communicatie-uitingen.

De werkenden zien kennis, universitair/academisch, vooruitstrevend/innovatief, kwaliteit en onderwijs/opleiden, groot, onderzoek en deskundig/professioneel als kernwaarden van het LUMC. De studenten zien groot, gespecialiseerd/academisch, kennis, vooruitstrevend/innovatief, deskundig/professioneel, opleiden, onderzoek en kansrijk als kernwaarden. De kernwaarden van het LUMC, nieuwsgierig, verbindend en persoonlijk linken zij dan ook niet aan het LUMC. Opvallend is dat zij formeel en hiërarchisch ook linken aan het LUMC, wat te maken heeft met de afstand die de respondenten ervaren.

Deelvraag 3: wat is de reputatie van het LUMC als werkgever onder de huidige verpleegkundigen?

De verpleegkundigen van het LUMC zien haar werkgever als een aantrekkelijke werkgever vanwege het vakinhoudelijk interessante werk, de ontwikkelingsmogelijkheden en de prettige werksfeer. Kritisch zijn zij ten aanzien van de organisatie. Zij ervaren het LUMC als groot en log, er is een onduidelijke visie en de interne communicatie kan beter. Arbeidsvoorwaardelijk op het gebied van salaris is ook bij hen een duidelijke mismatch. Zij zien een achterstand ten opzichte van andere zorginstellingen of academische ziekenhuizen.

Door de krapte op de arbeidsmarkt is de werkdruk de laatste jaren verhoogd. Daarom is een kritisch aandachtspunt waardering, die zij zoeken van de organisatie en leidinggevende. De discussies

rondom inschaling, onregelmatigheidstoelagen en bonussen zien zij als weinig waardering. Daarnaast is er veel twijfel aan de toegevoegde waarde van de verkorte hbo-opleiding, die de huidige verpleegkundigen volgen. Dit komt ook omdat dit op korte termijn voor hen niks extra's oplevert. Ze benadrukken dat een duidelijkere communicatie nodig is voor meer begrip op de werkvloer.

Deelvraag 4: welke kanalen gebruiken verpleegkundigen voor het zoeken naar een baan?

Verpleegkundigen werkzaam in het LUMC, die betrokken zijn bij wervingsactiviteiten, geven aan dit leuk en belangrijk te vinden. Dit zijn voornamelijk referral bonus, wervingscampagne, gastcolleges, open dagen of meeloopdagen door de eigen afdeling, door HR of door de afdeling Opleidingen. Daarnaast geven zij aan zelf gebruik te maken van hun eigen netwerk, websites of sociale media voor het zoeken naar (ander) werk. LinkedIn en Facebook zijn de belangrijkste socialmediakanalen. Ook kijken zij op vacaturesites of plaatsen hun cv hierop en schrijven open sollicitaties.

Bij de werkende respondenten zit er geen verschil in kanalen tussen man en vrouw. Beiden geven aan gebruik te maken van LinkedIn, hun netwerk, websites van de organisatie, Google, Facebook en Indeed. Daarnaast is specifiek Jobwerk en het bezoeken van de open dag benoemd. De studerende respondenten gebruiken eigenlijk dezelfde kanalen als de werkenden. Zij maken ook gebruik van hun netwerk, Google, websites van de organisaties en LinkedIn. Opvallend is dan een enkeling aangeeft zelf te mailen of te bellen, op flyers let en de meningen verdeeld zijn over vacaturewebsites. De man geeft aan dit niet te gebruiken, maar de vrouwen wel. De website werkenbijhetlumc.nl zien de respondenten als een duidelijke en overzichtelijke website, waarop zij snel vinden, wat zij zoeken.

Qua gebruik van sociale media geven de werkende respondenten aan actief te zijn op Facebook en Instagram. Een deel is ook actief op LinkedIn, WhatsApp en Snapchat. Minder of niet actief zijn zij op Twitter. De studerenden zijn actief op Facebook, Instagram en Snapchat. LinkedIn en Twitter gebruiken zij minder actief of niet. Een aantal werkende respondenten geven aan het LUMC te volgen op sociale media en een enkeling is bekend met het Werkenbij-account op Facebook en/of Twitter. De studenten geven aan niet bekend te zijn met de Werkenbij-kanalen op sociale media.

Een studerende respondent heeft aangegeven dat campusrecruitment wellicht ook helpt om zichtbaar te zijn voor verpleegkundigen in opleiding. Volgens haar werkt het LUMC te weinig samen met scholen, waardoor zij studenten misloopt. Daarnaast mist zij gastsprekers van het LUMC tijdens haar opleiding. Carrièrebeurzen vindt zij wel goed. Zij ziet weinig reclame op haar school (Hogeschool Leiden) en daarom denkt zij dat dit meer kan. Voorbeelden van reclame noemt zij reclame-uitingen spuiten op wegen waar veel studenten komen en zichtbaar zijn op hippere plekken, zodat het imago laagdrempeliger overkomt. Daarnaast doet zij een suggestie voor een open dag, zoals bij het Alrijne met proefjes en testjes.

Hypothese 1: als het werkgeversimago goed is, dan leidt dit tot een grotere aantrekkingskracht van nieuwe medewerkers.

De respondenten geven aan dat het werkgeversimago zeker bepalend is of zij zich aangetrokken voelen tot een werkgever. Wanneer dit imago positief is, willen zij sneller solliciteren. Wel weegt hun eigen beeld van een organisatie ook mee.

Hypothese 2: als het werkgeversmerk een onvolledig beeld van de organisatie geeft, dan kunnen werknemers besluiten om de organisatie te verlaten.

Een onvolledig beeld of een beeld dat niet klopt van de organisatie leidt tot negatieve ervaringen. De respondenten geven aan eerst in gesprek te gaan hierover, maar leuk en professioneel vinden ze dit niet. Wanneer het beeld niet blijkt te kloppen, leidt dit tot twijfels over de eerlijkheid van de werkgever. Mocht er na het gesprek, waarin de werkgever aangeeft met dingen te zitten of veranderingen te willen, niks te veranderen, dan besluiten zij wellicht om te vertrekken.

Hypothese 3: als de werknemers zich verbonden voelen met de organisatie, dan leidt dit tot een hogere productiviteit van de werknemers.

De respondenten geven aan hoe dan ook loyaal te blijven aan de mensen die zij verzorgen en dat de cliënten en patiënten niet mogen lijden, ook wanneer zij zich niet verbonden voelen met de organisatie. Wel leidt verbondenheid ertoe dat zij eerder ja zeggen tegen een extra dienst en harder te willen werken. Opvallend is dat een respondent aangeeft altijd hard te werken en dat zij liever verbonden is met de mensen die zij verzorgt.

Slotconclusie:

Het LUMC kan meer verpleegkundigen uit de regio Leiden aantrekken, door onder andere zichtbaarder te zijn in de regio. Voornamelijk studenten geven aan dat zij weinig communicatie-uitingen van het LUMC zien, wat zorgt voor een formele en hoogdrempelig imago. Veel verpleegkundigen in opleiding hebben het idee dat het lastig is om bij het LUMC aan de slag te kunnen als werknemer. Door meer reclame te maken op populaire plekken waar veel verpleegkundigen in opleiding zijn, krijgt het LUMC een hipper en laagdrempeliger imago. Werkende verpleegkundigen aantrekken is lastiger, omdat zij vaak de voorkeur geven aan een perifeer ziekenhuis, vanwege secundaire arbeidsvoorwaarden en/of daarnaast op hun plek zitten bij hun huidige werkgever. Wel geven zij aan open te staan voor nieuwe kansen, waarbij opleidingsmogelijkheden een grote rol spelen. Om hen aan te trekken is het belangrijk voor het LUMC om meer te communiceren over verschillende ontwikkelingsmogelijkheden binnen het vakgebied waar verpleegkundigen interesse in hebben.

7. Aanbevelingen

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen hoe het LUMC verpleegkundigen kan aantrekken door middel van employer branding. In dit hoofdstuk staan verschillende aanbevelingen hiervoor. Voor bepaalde aanbevelingen is wellicht verder onderzoek nodig, zodat het LUMC de juiste communicatiekanalen kan inzetten passend bij het beschikbare budget.

7.1 Waardering tonen naar huidige verpleegkundigen

De huidige verpleegkundigen missen het gevoel van waardering door de leidinggevende en organisatie. Juist nu er een krapte op de arbeidsmarkt is en de werkdruk toeneemt, is het van belang dat het LUMC waardering toont en geeft aan haar personeel. De verpleegkundigen geven aan dat dit niet per se hoeft in een manier van geld, maar een compliment zou wel fijn zijn.

Momenteel is Team Werkenbij bezig met een cadeautje voor (nieuwe) medewerkers. Dit zijn speciale LUMC-sokken, die het nieuwe personeel 3 juni op de introductiedag en het huidige personeel 6 juni ontvangt. De sokken zijn ingepakt in een speciaal doosje, ontworpen door het sokkenmerk 'Heroes on Socks'. Hierbij zit een kaartje, geheel in LUMC-stijl, waarin staat dat het LUMC blij is met een collega zoals zij. Een foto van de sokkencampagne is te vinden in bijlage F. Uit de resultaten blijkt dat dit een goede manier is om waardering te tonen en de aanbeveling hiervan is dan ook om dit vaker te doen.

In juni wordt tevens de OK-afdeling binnen het LUMC in het zonnetje gezet, op initiatief van het managementteam van de OK. Naast de LUMC-sokken ook speciale OK-sokken zijn ontworpen. Afhankelijk van de reactie van het (OK-) personeel hierop, kan het team besluiten om nog meer edities te laten ontwerpen en ook andere afdelingen speciaal in het zonnetje te zetten. Door onderzoek te doen hoe het sokken-cadeautje overkomt bij het personeel, kan het LUMC een conclusie trekken of dit de juiste manier is om te laten zien dat de organisatie haar personeel waardeert. Dit kunnen zij doen door middel van een poll op Albinusnet, waarbij verschillende antwoorden mogelijk zijn op de vraag wat zij van de sokken vinden. Een dummy hiervan is uitgewerkt in het hoofdstuk Implementatie.

7.2 Communicatie-uitingen

Er is veel onduidelijkheid over de positieve voordelen om een verkorte hbo-opleiding te volgen voor de huidige verpleegkundigen. Zij hebben niet het idee dat dit iets extra's oplevert voor hen op korte termijn en daarom heerst er veel onrust en onduidelijkheid. Het is daarom van belang om goed te communiceren naar deze doelgroep over waarom de organisatie bepaalde dingen wil of doet. Aanbevelingen voor manieren hiervoor zijn persoonlijke gesprekken in te lassen, tijdens vergaderingen dit soort punten meenemen, een ideeën- en/of vragenbox op de afdeling plaatsen of informatie toesturen via de mail of het Albinusnet hiervoor gebruiken.

Doordat de respondenten aangeven niet het gevoel te willen hebben dat zij een nummer zijn, maar juist het idee hebben dat ze waardevol zijn, is het van belang dat het LUMC dit communiceert in haar communicatie-uitingen. De ondervraagden, maar ook het huidige personeel, zien het LUMC als een groot en log ziekenhuis. Daarnaast laten de respondenten, die niet overtuigd zijn om te willen werken bij het LUMC, weten dat als er kleinere afdelingen zijn, zij wellicht wel bij dit ziekenhuis willen werken. Een aanbeveling hiervoor is om in de communicatie-uitingen, zoals bijvoorbeeld in testimonials, naar voren te laten komen dat de collega's elkaar allemaal kennen op de afdeling en leuke dingen samendoen en benadrukken dat zij zich geen nummer voelen. Echter is het wel belangrijk dat hier niet de nadruk op ligt bij elke communicatie-uiting, omdat het dan misschien voor de buitenwereld als ongelooftwaardig overkomt.

De verpleegkundigen (in opleiding) binnen de regio Leiden vinden dat het LUMC professionaliteit, kennis en afstandelijkheid uitstraalt. De studenten vinden het een prestatie als je bij het LUMC werkt, maar vinden de organisatie hoogdrempelig, streng en hebben het idee moeilijk binnen te komen als werknemer. Het advies is hierdoor dat het belangrijk is om in alle uitingen informeel naar buiten te treden, zodat de afstand kleiner wordt. Ook is het belangrijk dat het ziekenhuis benadrukt hoe hard er nieuwe verpleegkundigen nodig zijn. Dit kan bijvoorbeeld in de vacatures door neer te zetten dat er voor een bepaalde functie meer mensen nodig zijn. Daarnaast is het een aanrader om een informele sfeer te laten zien, zoals bijvoorbeeld te vermelden wat de afdeling naast het werken doet om het gezellig te hebben.

Aanbevolen plekken waar het LUMC reclame kan maken, zijn plekken waar studenten veel komen. Kies bijvoorbeeld om op de route tussen Leiden Centraal en Hogeschool Leiden green graffiti te spuiten. Doordat hier veel verpleegkundigen in opleiding lopen, valt deze manier direct op bij deze doelgroep. Een voorbeeld van een uiting is om vacatures te bekijken op de website werkenbijhetlumc.nl, de open dag te bezoeken of dat de sluitingsdatum nadert voor het inschrijven van bepaalde (vervolg)opleidingen. Het is aanbevolen om te onderzoeken wat voor uiting het beste past bij deze groep om te voorkomen dat het LUMC veel geld investeert in een uiting, die vervolgens niet aanslaat.

Een andere plek waar het LUMC reclame kan maken zijn flyers ophangen op plekken waar studenten vaak komen, zoals scholen. Daarnaast is er aangegeven dat het van belang is dat deze organisatie meer reclame maakt op hipper plekken. Daarom is het aanbevolen om naast de reclame op bussen of bushokjes ook te kiezen om zadelhoesjes op fietsen te plaatsen in de fietsenstalling bij het station of in de stad. Er zijn veel verschillende manieren, buiten flyers om, om reclame te maken op populaire plekken. Denk bijvoorbeeld aan placemats op een dienblad, op een menukaart of bijvoorbeeld op bierviltjes. Doordat er uit dit onderzoek niet specifiek is uitgekomen wat het beste aanslaat, is het aanbevolen om een kwantitatief onderzoek te doen, zodat de onderzoeksdoelgroep uit een grotere groep bestaat en er dan een representatieve conclusie is wat daadwerkelijk aanslaat bij zowel werkende als studerende verpleegkundigen.

7.3 Werkenbij-kanaal promoten

Doordat de respondenten aangaven vrijwel onbekend te zijn met de Werkenbij-kanalen van het LUMC, is het van belang deze kanalen onder de aandacht te brengen. Doordat zij aangeven wel bekend te zijn met het algemene LUMC-account op sociale media, is een aanbeveling om het Werkenbij-account te promoten via het algemene profiel van het LUMC.

Dit kunnen zij doen door bijvoorbeeld de verhalen op Instagram te delen en op Facebook te linken naar de Werkenbij-pagina. Daarnaast kan de organisatie in haar communicatie-uitingen, zoals een flyer of bushokje een link leggen naar de Werkenbij-accounts. Doordat de respondenten wel bekend zijn met de website werkenbijhetlumc.nl, kunnen zij er ook voor kiezen om op deze website ook meer te linken naar sociale media. Doordat er al verschillende testimonials zijn van medewerkers van het LUMC, is het leuk om hierbij te linken naar bepaalde take-overs. Hierdoor zien potentiële sollicitanten zowel een verhaal van een medewerker als de beleving en sfeer op de afdeling waar deze medewerker werkt.

7.4 Sociale media

Middels dit onderzoek is aanbevolen dat het team Werkenbij de activiteit op sociale media behoudt. Zij maakt al veel gebruik van de socialmediakanalen, die de doelgroep gebruikt voor vacatures of informatie te winnen over de organisatie, waardoor blijkt dat zij al goed bezig is. De respondenten gaven aan graag verhalen over de eigen medewerkers te lezen en een goede sfeerimpressie te krijgen van de verschillende verpleegafdelingen. Door middel van de take-overs op Instagram, krijgen de volgers een duidelijk beeld van de afdelingen. Het is daarom goed dat zij als afsluiting linken naar de vacatures, zodat de take-over een call-to-action betreft. Doordat er op dit moment, buiten de take-overs, het team weinig in haar Instagram-verhaal zet, is het aanbevolen om hier meer gebruik van te maken. Een voorbeeld hiervan is om gebruik te maken van de optie 'Live Gaan' als het team met een leuke campagne bezig is of een vragenronde te doen. Hierbij krijgen de volgers namelijk een bericht dat het account live is. Dit zorgt voor meer interactie, omdat de doelgroep dan ook eventuele vragen kan stellen. Daarnaast zorgt deze actie voor toegankelijkheid tussen de doelgroep en het LUMC, wat zorgt voor een laagdrempelig en informeel imago. Wel is het goed dat het team Werkenbij sinds kort WhatsApp heeft. Dit zorgt voor een snelle interactie met (potentiële) sollicitanten, omdat zij hierop vragen stellen over vacatures. Momenteel loopt WhatsApp nog geen storm, waardoor het aanbevolen is om dit meer onder de aandacht te brengen op de andere socialmediakanalen.

7.5 Campusrecruitment

De verpleegkundigen in opleiding geven aan weinig in aanraking te komen met het LUMC op scholen. Middels dit onderzoek is campusrecruitment aanbevolen, zodat studenten een afstandelijk, hoogdrempelig imago (minder) linken aan het LUMC. Door het inzetten van gastsprekers bij bepaalde onderwerpen, blijft de organisatie eerder bij studenten hangen en krijgen zij een beter beeld van wat voor zorg het LUMC allemaal biedt. Door flyers, die tonen dat het ziekenhuis personeel zoekt, op te

hangen op prikboards, attendeer je studenten erop dat er stageplekken of banen beschikbaar zijn voor studenten en/of net afgestudeerden.

Door samenwerkingen aan te gaan met meerdere scholen en vacatures te plaatsen op de website waarop scholen vacatures plaatsen, zoals bijvoorbeeld Itslearning, wat een elektronische leeromgeving voor scholen is, kan het LUMC de studenten ook attenderen op het werken bij het ziekenhuis. Daarnaast is het belangrijk om de organisatie op beurzen te laten staan waar veel studenten komen, zoals een stagemarkt of carrièrebeurs op de school zelf, maar ook andere beurzen die gericht zijn op het werken in de zorg.

Conclusie doelstelling:

De verpleegkundigen, die niet bij het LUMC werkzaam zijn, zien het LUMC als een groot, academisch ziekenhuis, waarbij kennis en geleerdheid een grote rol speelt. Zij zien het LUMC als een professor, met veel kennis, succesvol, maar zich continu wil ontwikkelen. Om de werkende verpleegkundigen te laten bewegen naar het LUMC is het belangrijk dat zij ontwikkelingsmogelijkheden promoten in hun communicatie-uitingen. Voor de verpleegkundigen in opleiding, is het belangrijk dat het LUMC zich laagdrempeliger opstelt. Daarnaast is het belangrijk dat het LUMC het gevoel van een nummer zijn wegneemt, wat effect heeft op het idee van een groot ziekenhuis. Dit kunnen zij doen door de nadruk te leggen op de zogenoemde eilandjes, dus de aparte afdelingen, waarbij het team elkaar juist wel kent. Om zichtbaarder te worden met communicatie-uitingen is het aanbevolen om reclame te maken op populaire plekken, zoals bij scholen, stations of fietsenstallingen.

8. Implementatieplan

Dit hoofdstuk biedt inzicht in de aanbevelingen die beschreven zijn in hoofdstuk 7, Aanbevelingen. Om de aanbevelingen duidelijk te beschrijven is het AIDA-model toegepast. Op basis van de resultaten en conclusies zijn er verschillende aanbevelingen uitgekomen, die uitgebeeld zijn in dummy's. Hiernaast is ook de PDCA-cyclus toegepast. Naar aanleiding van de aanbevelingen en het doel om dit implementatieplan in de praktijk toe te passen, is het budget en de planning hiervoor uitgewerkt.

AIDA-model

Elias St. Elmo Lewis (1898) gebruikt het AIDA-model om de klantreis, de fasen die de klant doorloopt, te beschrijven. De klanten zijn in dit geval de potentiële sollicitanten van het LUMC. Dit model bestaat uit vier delen, namelijk *Awareness*, *Interest*, *Desire* en *Action*. Bij awareness komt de vraag wie deze werkgever is, bij interest wat deze werkgever interessant maakt, bij desire waarom deze functie uitdagend is en action de gedachte dat de persoon bij de organisatie wil werken. Dit model is passend bij de campagnes, omdat het doel is om zichtbaar te worden onder verpleegkundigen, interesse bij hen te wekken en te zorgen dat zij solliciteren bij het LUMC.

Wat wil het LUMC in eerste instantie bereiken?

Het LUMC wil als eerste inzicht in haar reputatie als werkgever binnen de regio Leiden. Dit inzicht is tot kaart gebracht in hoofdstuk 5, Resultaten en is verduidelijkt in hoofdstuk 6, Conclusies. Het doel wat het LUMC voor ogen heeft is meer verpleegkundigen aan te trekken, om het personeelstekort op de verpleegafdelingen te verhelpen en de werkdruk hiermee te verlagen.

Hoe weet het LUMC dat dit de oplossing is om verpleegkundigen aan te trekken?

Door middel van deskresearch en kwalitatief onderzoek zijn er verschillende resultaten uitgekomen met antwoorden van zowel de huidige verpleegkundigen als de verpleegkundigen (in opleiding) binnen de regio Leiden. Hierbij is de conclusie getrokken dat de huidige verpleegkundigen vragen om waardering, omdat er door het personeelstekort veel gevraagd wordt aan hen. Door een poll op Albinusnet te plaatsen met de vraag wat het huidige personeel vindt van de blik van waardering door middel van de sokken met een kaartje, krijgt het LUMC een duidelijk beeld of dit de juiste manier is om waardering te tonen. In deze poll komt ook een optie met: 'Ik wil waardering op een andere manier, namelijk...' Hierdoor kan het personeel eventuele suggesties doen.

Door meer zichtbaar te worden als werkgever met haar communicatie-uitingen en dit op een informele manier te doen, komt het LUMC van haar afstandelijke, hoogdrempelige en formele imago af. In het hoofdstuk Aanbevelingen zijn een aantal suggesties gedaan om dit aan te pakken. In dit hoofdstuk is dit uitgebeeld in een dummy. Het LUMC kan ervoor kiezen om eerst, door middel van een vervolgonderzoek, bepaalde communicatie-uitingen voor te leggen, voordat zij actie onderneemt. Dit zorgt ervoor dat het LUMC niet onnodig budget inzet voor uitingen die wellicht niet aanslaan.

Het LUMC kan de effectiviteit van de verschillende communicatie-uitingen meten, door het kopje Vragen bij het sollicitatieformulier (zie bijlage F). Hierbij stelt de organisatie namelijk de vraag hoe de sollicitant bekend is geraakt met het LUMC en de vacature. Doordat er al gebruikgemaakt werd van deze vraag voor dit onderzoek, kan de organisatie het verschil meten zodra zij nieuwe campagnes naar buiten brengen. Door de antwoorden van de sollicitanten te vergelijken met de periode ervoor, komt het LUMC erachter welke manier of nieuwe uitingen effectief zijn bij de doelgroep.

Plan

Omdat er een landelijke krapte op de arbeidsmarkt van de verpleegkundigen heerst, is het aanbevolen om zo snel mogelijk meer manieren van communicatie in te zetten. Er is daarom gekozen om begin september 2019 te starten met dit plan. September is namelijk de maand van het nieuwe schooljaar en bovendien de eerste maand na de zomervakantie. Het is afgeraden om te starten met campagnes in de zomervakantie (juli en augustus), omdat er in deze maanden veel mensen met vakantie gaan en daardoor het bereik minder is.

De aanbevelingen van de communicatie-uitingen is gebaseerd op de factor Interest van het AIDA-model. Het doel hiervan is namelijk om interesse te wekken bij de doelgroep. Omdat herhaling van communicatie essentieel is om een boodschap over te brengen, is het van belang dat het LUMC haar uitingen verspreid over verschillende momenten en plekken. Dit plan heeft zich daarom gericht op de periode vanaf september 2019 tot september 2020. In dit jaar zijn verschillende actiepunten, zoals de verschillende startmomenten van de opleidingen of de minoren binnen het LUMC. Daarnaast zijn er

ook verpleegkundigen die gedurende het jaar afstuderen. Werkende verpleegkundigen gaven aan dat zij open staan voor nieuwe kansen, waardoor het belangrijk is om het hele jaar actief te blijven in het vacatureproces en sociale media.

Kostenoverzicht Green Graffiti

Green graffiti	
10 stuks	€2.500,-
Productiekosten sjabloon (afhankelijk van formaat en ontwerp)	€500,-
Totaal	€3.000,-

Tabel 2. Kostenoverzicht green graffiti (Bron: I. Klein – van der Weij, 2019)

Kostenoverzicht campusrecruitment

Campusrecruitment	
Gast sprekers (1,5 uur per keer)	Gratis (collega's van het LUMC)
Workshops (3 uur per keer)	Gratis (collega's van het LUMC)
Totaal	€0,-

Tabel 3. Kostenoverzicht campusrecruitment (Bron: I. Klein – van der Weij, 2019)

Kostenoverzicht flyers

Flyers (voor op scholen, beurzen en/of open dag)	
5.000 stuks	€300,-
Ontwerpkosten flyers	€500,-
Totaal	€800,-

Tabel 4. Kostenoverzicht flyers (Bron: I. Klein – van der Weij, 2019)

Kostenoverzicht zadelhoesjes

Zadelhoesjes	
500 stuks	€750,-
Kilometervergoeding van Amsterdam naar LUMC = 46 km	€0,39/km (46 x 0,39 = €17,94)
Totaal	€767,94

Tabel 5. Kostenoverzicht zadelhoesjes (Bron: I. Klein – van der Weij, 2019)

Kostenoverzicht sokkencampagne

Sokkencampagne	
Productie 3.000 sokken (ingeschat op 80 nieuwe medewerkers per maand en de kickoff voor de huidige medewerkers, dan circa 2 jaar vooruit)	€12.000
Fotografie sokkencampagne	€500,-
Productie 3.000 zakjes	€300,-
Totaal	€12.800,-

Tabel 6. Kostenoverzicht sokkencampagne (Bron: I. Klein – van der Weij, 2019)

Kostenoverzicht abri's

Abri's	
2x 1 week campagne met abri's in de regio Leiden	€10.000
Productie en ontwerpen van de abri's	€1.500,-
Totaal	€11.500,-

Tabel 7. Kostenoverzicht abri's (Bron: I. Klein – van der Weij, 2019)

Alle bovenstaande kosten opgeteld betreft een bedrag van €28.867,94. Doordat het jaarlijks budget tussen de €50.000 en €60.000,- ligt, zou het LUMC ervoor kunnen kiezen om alle campagnes uit te zetten. Desondanks is het aanbevolen om een planning te maken en vooruit te kijken. Daarom is er in dit advies gekozen om te beginnen met de sokkencampagne, zadelhoesjes, campusrecruitment, green graffiti en het drukken van flyers. Afhankelijk van het resultaat met deze campagnes, kan de

beslissing later in het jaar genomen worden of het nodig is om de abri's ook in te zetten. Daarnaast is het van belang om een deel van het budget achter te hand te houden voor eventuele andere campagnes of een uitbreiding van bovenstaande campagnes.

Opbrengsten

Bovenstaande activiteiten geven geen opbrengsten in de manier van geld op. Deze activiteiten zorgen wel voor nieuwe sollicitanten en medewerkers. Middels de vraag op het sollicitatieformulier, kan de organisatie meten welke manieren nieuwe sollicitanten en uiteindelijk nieuwe medewerkers opleveren. Doordat dit al een vraag is voordat deze activiteiten plaatsvinden, kan het LUMC het verschil meten tussen het effect van de campagnes hiervoor en de nieuwe campagnes. In dit onderzoek zijn de kosten voor abri's bij bushokjes meegenomen, maar dit idee is verder nog niet uitgewerkt. Hiervoor is gekozen, omdat het een dure manier van reclame maken is. Daarom is het aanbevolen om eerst de andere manieren te proberen en wanneer dit niet genoeg medewerkers oplevert, kan het team Werkenbij besluiten om toch de abricampagne voort te zetten.

Planning Campusrecruitment

De focus voor campusrecruitment ligt in de periode tussen november en februari, omdat dit halverwege het schooljaar is of juist het moment dat verpleegkundigen gaan afstuderen. Hiermee heeft het recruitment effect op de afstudeerders en de verpleegkundigen in opleiding die zich oriënteren op een vervolgstudie of een minor. Doordat het LUMC al goed contact heeft met bijvoorbeeld Hogeschool Leiden, is de mogelijkheid om hier gastsprekers in te zetten wellicht sneller gedaan, dan op scholen waar nog weinig tot geen contact mee is. Daarom is het aanbevolen om einde van het schooljaar (in juli) al contact te leggen met verschillende scholen om een voorstel te doen voor gastsprekers of workshops.

Juli 2019	Contact met scholen leggen over mogelijkheid en inplannen gastsprekers/workshops
Oktober 2019	Controle aantal flyers, indien het er weinig zijn, (voor beurs en uitdelen tijdens bezoek scholen) extra laten drukken
November 2019	Carrièrebeurs Hogeschool Leiden
Periode december 2019 t/m januari 2020	Inzetten van gastsprekers op verschillende scholen die een presentatie en/of workshop geven en op de scholen flyers uitdelen en/of ophangen

Tabel 8. Planning campusrecruitment (Bron: R. A. de Vries, 2019)

PDCA-cyclus

De PDCA-cyclus van Deming (1948) biedt handvaten voor het opzetten van een campagne en de mogelijkheid om tussentijds aan te passen. PDCA staat voor Plan, Do, Check en Act (Johnson, 2002). Voorbeeld van een bijpassende campagne is de sokkencampagne. Plan staat voor het opzetten van de campagne, do staat voor de sokken uitdelen, check staat voor de poll op Albinusnet en Act voor eventuele aanpassingen op het gebied van waardering tonen aan het personeel.

Planning sokkencampagne

Op maandag 3 juni 2019 zijn de sokken op de introductiedag uitgedeeld aan de nieuwe medewerkers. Op 6 en 11 juni 2019 hebben de huidige medewerkers de gelegenheid om hun paar sokken op te halen. Bij ieder paar sokken zit een kaartje met dankjewel en een verhaaltje over de waardering van de medewerkers van het LUMC. Doordat er uit het Randstad-rapport is gebleken dat de huidige werknemers soms waardering missen van de organisatie en de leidinggevendenden. Door middel van een poll op Albinusnet kan de organisatie meten of dit de manier van waardering is die de medewerkers zoeken. Aanbevolen is om deze poll in juli 2019 te plaatsen, omdat dit een (halve) maand na de uitgave van de sokken is. De planning hiervoor ziet er als volgt uit:

3 t/m 11 juni 2019	Uitdelen sokken aan nieuwe en huidige medewerkers
Halverwege juni 2019	Brainstorm over poll (stelling, antwoorden, wanneer plaatsen en contact opnemen met degene die het plaatst)
Begin juli 2019	Poll plaatsen
Juli 2019	Na het plaatsen van de poll kunnen medewerkers drie weken stemmen
Begin augustus 2019	Uitslag poll
Augustus 2019	Uitslag analyseren en vervolgens op basis van de uitslag een plan maken

Tabel 9. Planning sokkencampagne (Bron: R. A. de Vries, 2019)

Dummy poll sokkencampagne

Poll

De sokkencampagne laat zien dat het LUMC mij waardert als werknemer.

Eens

Oneens

Ik wil een andere manier van waardering, namelijk...

1.293 stemmen

Stem ook! >>

Afbeelding 2. Poll sokkencampagne (Bron: R. A. de Vries, 2019)

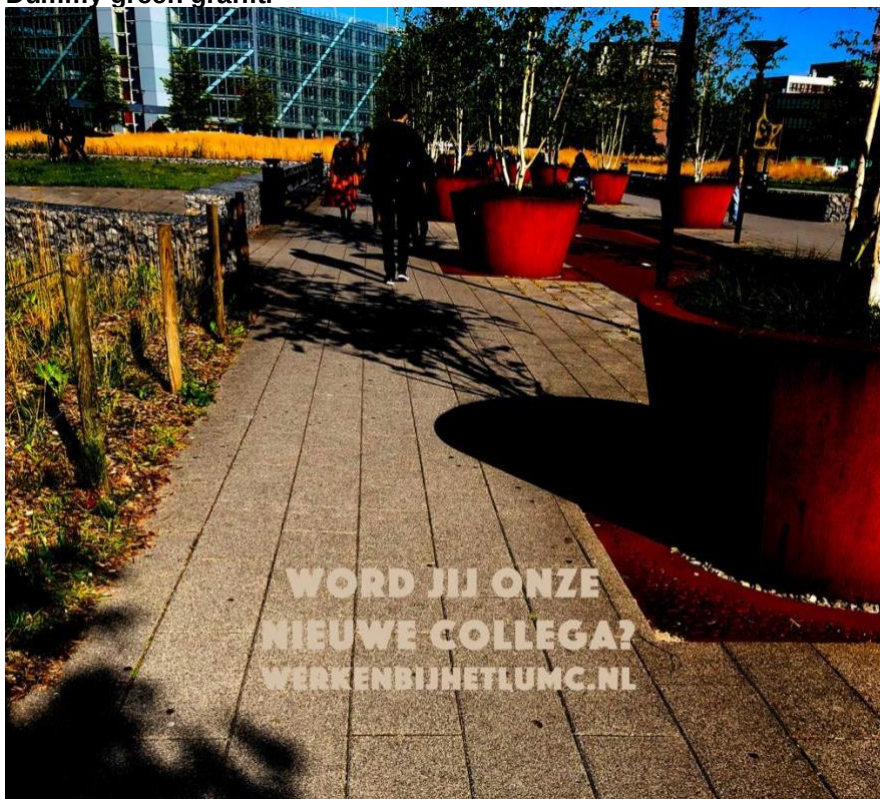
Planning green graffiti

De planning voor green graffiti is om begin september, wanneer de zomervakantie voorbij is, contact te zoeken met het bedrijf die dit verzorgt. Vervolgens vindt er een brainstorm plaats over de communicatie-uiting en vervolgens gaat het bedrijf dit maken. Er is gekozen om in oktober te gaan spuiten, omdat er verschillende sluitingsdata in november zijn voor de minoren bij het LUMC. De aanbevolen plekken hiervoor zijn rondom mbo- of hbo-scholen, het centraal station of juist in het winkelcentrum in de regio Leiden. Dit zijn plekken waar de graffiti opvalt voor verpleegkundigen in opleiding.

Begin september 2019	Contact opnemen met bedrijf die green graffiti verzorgt en mogelijkheden/afpraak inplannen voor datum spuiten
September 2019	Brainstorm over tekst, formaat, vorm, plekken en dit ontwerp laten ontwikkelen
Oktober 2019	Green graffiti spuiten

Tabel 10. Planning green graffiti (Bron: R. A. de Vries, 2019)

Dummy green graffiti



Afbeelding 3. Green graffiti (Bron: R. A. de Vries, 2019)

Planning zadelhoesjes

De periode van de zadelhoesjescampagne is februari tot en met april. Hiervoor is gekozen, omdat het voorjaar begint en de temperatuur weer stijgt, met als effect dan mensen weer sneller de fiets pakken en meer naar buiten gaan. De plekken die hiervoor aanbevolen zijn, zijn drukke plekken. Denk bijvoorbeeld aan fietsenstallingen bij stations of midden in de stad. Hierdoor bereik je zowel studenten als werkende mensen.

Begin februari 2020	Contact leggen met bedrijf die zadelhoesjes drukt en ontwerpt en ontwerp laten maken
Halverwege februari	Brainstorm zadelhoesjes (plekken, hoeveel, bepalen van ontwerp)
Maart 2020	Zadelhoesjes laten drukken
April 2020	Zadelhoesjes op fietsen plaatsen

Tabel 11. Planning zadelhoesjes (Bron: R. A. de Vries, 2019)

Dummy zadelhoesje



Afbeelding 4. Zadelhoesje (Bron: R. A. de Vries, 2019)

Literatuurlijst

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. Journal of Brand Management.

Atlas van Zorg & Hulp. (2019) Algemene en academische ziekenhuizen. Geraadpleegd op 19 februari 2019 van:

<https://www.zorghulpAtlas.nl/zorg-in-nederland/ziekenhuiszorg/algemene-en-academische-ziekenhuizen/>

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career development international.

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons, New York.

Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. International journal of advertising.

Birkigt, K., & Stadler, M. M. (1986). *Corporate identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Verslag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.

Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek denken en doen*. (2^e ed.) Amsterdam, Nederland: Boom uitgevers Amsterdam.

CBS (2017). Weinig verpleegkundigen boven de 60. Geraadpleegd op 20 maart 2019 van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/19/drie-keer-zoveel-verpleegkundigen-als-artsen>

CBS (2018). Een op de vijf leerlingen gezondheid of welzijn is man. Geraadpleegd op 20 maart 2019 van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/11/een-op-vijf-leerlingen-gezondheid-of-welzijn-is-man>

CBS (2019) Groei werknemers in zorg en welzijn bovengemiddeld. Geraadpleegd op 19 februari 2019 van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/06/groei-werknemersbanen-in-zorg-en-welzijn-bovengemiddeld>

Cleanadvertising. (2019). *Green graffiti*. Geraadpleegd op 25 mei 2019 van: <http://www.cleanadvertising.nl/reverse-graffiti-green-graffiti>

Hatch, M. J. and Schultz, M. (2003). "Bringing the corporation into corporate branding." European Journal of Marketing 37(7/8): 1041-1064.

Hemminga, M. (2007). *Wat is arbeidscommunicatie?* Geraadpleegd op 8 april 2019 van: <http://www.communicatiecoach.com/arbeidsmarktcommunicatie/wat-is-arbeidsmarktcommunicatie/>

Iaffaldano, M.T. and Muchinsky, P.M. (1985), "Job satisfaction and job performance: a meta analysis", Psychological Bulletin, Vol. 97, pp. 251-73.

Jobsome. (2019) *Employer branding: wat is het – en wat moet ik er mee?* Geraadpleegd op 7 maart 2019 van: <https://www.jobsome.nl/employer-branding-wat-het-en-wat-moet-ik-er-mee/>

Lievens, F. and Highhouse, S. (2003), "The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer", Personnel Psychology, Vol. 56, pp. 75-102.

LUMC (z.j.) *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Geraadpleegd op 25 mei 2019 van: <https://www.lumc.nl/over-het-lumc/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-mvo/>

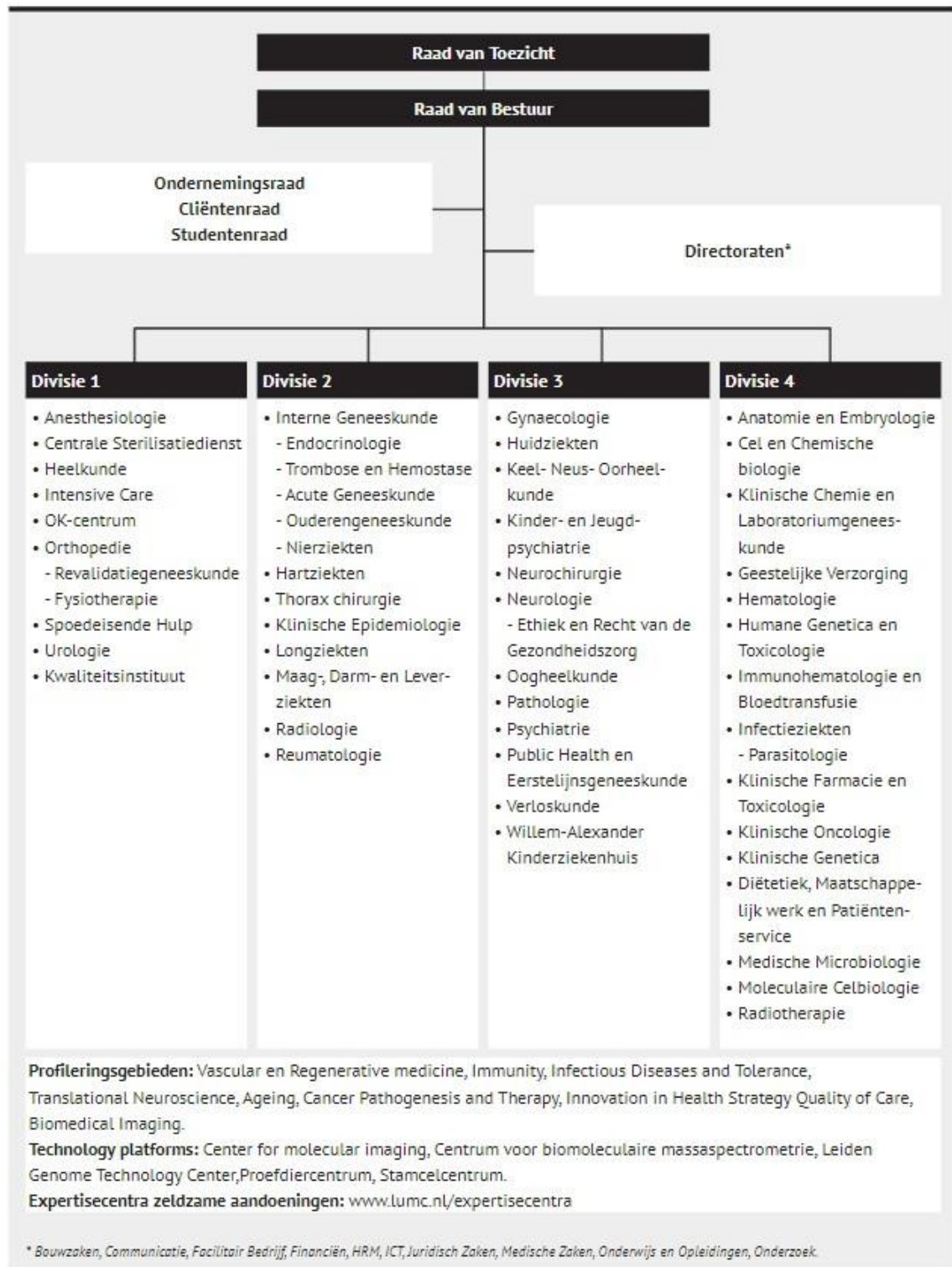
LUMC. (2017) LUMC jaarverslag 2017. Geraadpleegd op 28 februari 2019 van:

- https://www.lumc.nl/ove/att/80212012710221/2017/LUMC_Jaarverslag2017.pdf
- LUMC. (2018a) Online Mediastrategie 2018-2020 (werkenbij). Geraadpleegd op 18 februari 2019 van: een interne bron.
- LUMC. (2018b) LUMC strategie 2018-2023. Geraadpleegd op 28 februari 2019 van: https://strategie.lumc.nl/uploads/files/Strategisch_Plan_NL.pdf
- LUMC. (2019). Onze cultuur. Geraadpleegd op 19 maart 2019 van: <https://www.lumc.nl/over-het-lumc/werken-bij/werkgever/cultuur/>
- Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. (3^e ed.) Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers bv Groningen.
- Minchington, B. (2006) *Your employer brand: attract, engage, retain*. Collective Learning Australia.
- Moen, R. & Norman, C. *Evolution of the PDCA Cycle* [pdf]. Geraadpleegd op 25 mei 2019 van: http://www.uoc.cw/financesite/images/stories/NA01_Moen_Norman_fullpaper.pdf
- NFU. (2019) Over de umc's. Geraadpleegd op 19 februari 2019 van: <https://www.nfu.nl/umc/>
- Randstad Consultancy. (2019) EVP gedreven arbeidsmarktonderzoek doelgroep verpleegkundigen het LUMC. Geraadpleegd op 20 februari 2019.
- Schollaert, E., Van Hoyer, G., Van Theemsche, B. & Jacobs, G. (2017). *De strijd om talent. Employer branding in theorie en praktijk*. Gent: Academia Press.
- Stok&CO. (2012). *The integrated brand model*.
- UWV. (2018) Factsheet Zorg. Geraadpleegd op 8 maart 2019 van: https://www.uwv.nl/overuwv/Images/Factsheet_Zorg.pdf
- Van der Haas, M. & Hudepohl, J. (2015). *Arbeidsmarktcommunicatie van a/z* (1e ed.) Amsterdam, Nederland: Adfo Groep
- Verhoeven. (2012). *Recruitment*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. (5e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Verrijck, J.F. (1999). *Werving en selectie van schaars personeel*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Welch, M. (2011) The evolution of the employee engagement concept: communication implications', *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.16 Issue: 4, pp. 328-346, <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>
- Wijchers, L., van den Berg, J. & Stel, A. (2018) *Handboek voor werving en selectie* (5e ed.). Alphen aan den Rijn, Nederland: Vakmedianet.
- De Witte, V. (2003). *De wereld achter de arbeidsmarktcampagne*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.
- Zomer, W. (2012). *Proces internal branding*. Geraadpleegd op 4 april 2019 van <https://www.flowresulting.nl/publication/internal-branding-praktijk/>
- Zorgkaart Nederland (2019a). *42 ziekenhuizen rond Leiden*. Geraadpleegd op 8 maart 2019 van: <https://www.zorgkaartnederland.nl/ziekenhuis/leiden?d=25>

Zorgkaart Nederland (2019b) *718 verpleeg- en verzorgingshuizen in Leiden*. Geraadpleegd op 8 maart 2019 van:
<https://www.zorgkaartnederland.nl/verpleeghuis-en-verzorgingshuis/leiden/pagina20?d=50>

Bijlagen

Bijlage A. Organogram LUMC



Afbeelding 5. Organogram LUMC (Bron: LUMC, 2017)

Bijlage B. Zoekplan

Databank	Zoekterm	Resultaat	Bron
Google Scholar	employer branding communication-model questionnaire	Employer Brand Relationship Ladder	(Barrow & Mosley, 2005)
Literatuur	-	Brand Equity van David Aaker	100+ Management Models
Google Scholar	Brand Equity David Aaker	Werking van het model	(Aaker, 1991)
Google Scholar	Employer Branding Model	Visie, Cultuur & Imago model	(Hatch & Schultz, 2003)
Google Scholar	Visie cultuur imago model schultz	Werking van het model	(Hatch & Schultz, 2003)
Literatuur	-	Identity and Image van Birkigt & Stadler	100+ Management Models
Google Scholar	Identity and Image van Birkigt & Stadler	Werking van het model	(Birkigt & Stadler, 1986)
Google Scholar	Employer engagement models	Communication and Employee Engagement van Welch	(Welch, 2011)
Google Scholar	Communication and Employee Engagement Mary Welch 2011	Werking van het model	(Welch, 2011)
Google Scholar	Identiteit & imago uitleg begrip model	Uitleg begrip model	(Birkigt & Stadler, 1986)
Literatuur		Employer branding uitleg	(Wijchers, Van den Berg & Stel, 2018)
Literatuur		Employer branding definitie	(Barrow & Ambler, 1996)
Literatuur		Employer branding definitie	(De Witte, 2003)
Literatuur		Employer branding definitie	(Backhaus & Tikoo, 2004)
Literatuur		Employer branding definitie	(Berthan et al., 2005)
Literatuur		Employer branding definitie	(Waasdorp, Hemminga & Roest, 2012)
Literatuur		Employee value proposition definitie	(Van der Haas & Hudepohl, 2015)

Literatuur		Employee value proposition definitie	(Minchinton, 2006)
Literatuur		Arbeidsmarkt-communicatie definitie	(Verrijck, 1999)
Literatuur		Arbeidsmarkt-communicatie definitie	(De Witte, 2003)
Literatuur		Arbeidsmarkt-communicatie definitie	(Hemminga, 2007)
Literatuur		Arbeidsmarkt-communicatie definitie	(Verhoeven, 2012)
Literatuur		Identiteit en imago modellen	(Van der Haas & Hudepohl, 2015)
Literatuur		Organisatie als merk	(Stok&Co, 2012)
Literatuur		Interne employer branding theorie	(Van der Haas & Hudepohl, 2015)
Literatuur		Interne employer branding theorie	(Zomer, 2012)
Literatuur		Employer Branding Framework model	(Backhaus & Tikoo, 2004)
Google Scholar	Employer Branding Framework model Backhaus & Tikoo	Uitleg model employer branding framework	(Backhaus & Tikoo, 2004)
Literatuur		De strijd om talent employer branding in theorie en praktijk	(Schollaert, Van Hoyer, Van Theemsche & Jacobs, 2017)
Literatuur		Arbeidsmarkt-communicatie van A/Z	(Van der Haas & Hudepohl, 2015)
Literatuur		Handboek werving en selectie	(Wijchers, Van den Berg & Stel, 2018)
Literatuur		Kwalitatief marktonderzoek	(Meier & Broekhoff, 2012)
Literatuur		Analyseren in kwalitatief onderzoek	(Boeije, 2016)
Literatuur		Wat is onderzoek?	(Verhoeven, 2014)

Tabel 12. Zoekplan (Bron: R. A. de Vries, 2019)

Bijlage C. Volgers socialmediakanalen LUMC



Afbeelding 6. Aantal volgers Twitter op 29 maart 2019 (Twitter, 2019)



Afbeelding 7. Aantal volgers LinkedIn 29 maart 2019 (LinkedIn, 2019)



Afbeelding 8. Aantal volgers Instagram 29 maart 2019 (Instagram, 2019)



Afbeelding 9. Aantal volgers Facebook 29 maart 2019 (Facebook, 2019)

Bijlage D. Gespreksverslag met I. Klein - van der Weij (Adviseur Employer Branding)

Persoonlijke communicatie

Ik heb nog een aantal vragen over de kostenposten. Zou jij mij de kosten kunnen geven van de sokkencampagne, het drukken van flyers,abri's in bushokjes, green graffiti en de onderdelen van campagnerecruitment. Dus gastsprekers of workshops voor op scholen?

De sokkencampagne is als volgt: productie 3.000 paar sokken kost €12.000,-. Dit is onder behoud van 80 nieuwe medewerkers per maand en kick-off-event onder de huidige medewerkers. Hiermee kun je dan ruim twee jaar vooruit. De fotografie van deze campagne kost €500,- en de productie van 3.000 zakjes kost €900,-. De totale kosten zijn dus €13.400,-.

Twee keer één week voor de abri's in bushokjes in de regio Leiden kost €10.000,- en de productie en het ontwerpen van de abri's kost €1.500,-. Het totale plaatje hiervoor is €11.500,-.

De ontwerpkosten van de flyers zijn €500,-. En de drukkosten voor 5.000 stuks zijn €300,-. Dit kost dus totaal €800,-

De gastsprekers zijn collega's van het LUMC, waardoor dit voor ons gratis is. De workshops worden ook gegeven door onze collega's, dus hier zijn verder ook geen kosten voor.

Op basis van tien objecten op straat kost green graffiti €2.500,-. De ontwerpkosten zijn €500,-. Totaal kost dit dan €3.000,-.

Top, thanks!

Bijlage E. Werving respondententent



Roxanne de Vries

Afstudeerstagiaire bij LUMC

1 mnd



GEZOCHT 🔍 !

Voor mijn afstudeeronderzoek ben ik op zoek naar verpleegkundigen (in opleiding) op mbo- of hbo-niveau uit de regio Leiden (zie foto), die niet werkzaam zijn bij het LUMC.

Ben of ken jij een verpleegkundige? En wil je mij helpen om mijn studie af te ronden? DAN ZOEK IK JOU! 🙏

Laat hieronder een berichtje achter of stuur mij een PB. Dan maak ik een afspraak met je. Dit interview zal maximaal een uur duren en zal tussen 25 april en 5 mei plaatsvinden.

Alvast bedankt! 😊

Afbeelding 10. Oproep aan respondenten op LinkedIn (R. A. de Vries, 2019)



Roxanne de Vries

5 april · 🌐



GEZOCHT 🔍 !

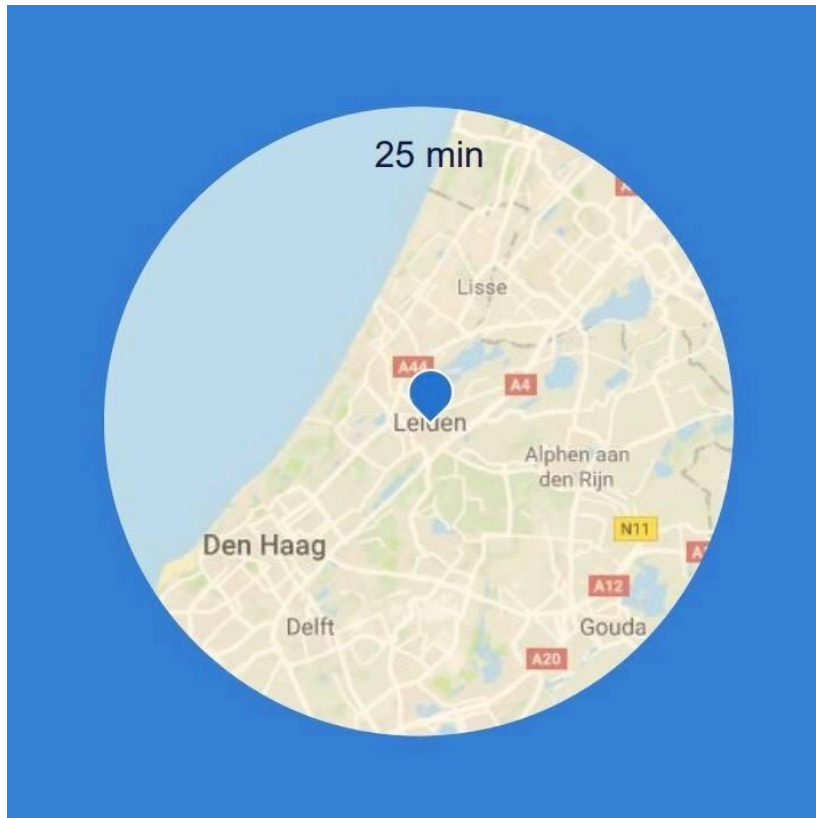
Voor mijn afstudeeronderzoek ben ik op zoek naar verpleegkundigen (in opleiding) op mbo- of hbo-niveau uit de regio Leiden (zie foto), die niet werkzaam zijn bij het LUMC.

Ben of ken jij een verpleegkundige? En wil je mij helpen om mijn studie af te ronden? DAN ZOEK IK JOU! 🙏

Laat hieronder een berichtje achter of stuur mij een PB. Dan maak ik een afspraak met je. Dit interview zal maximaal een uur duren.

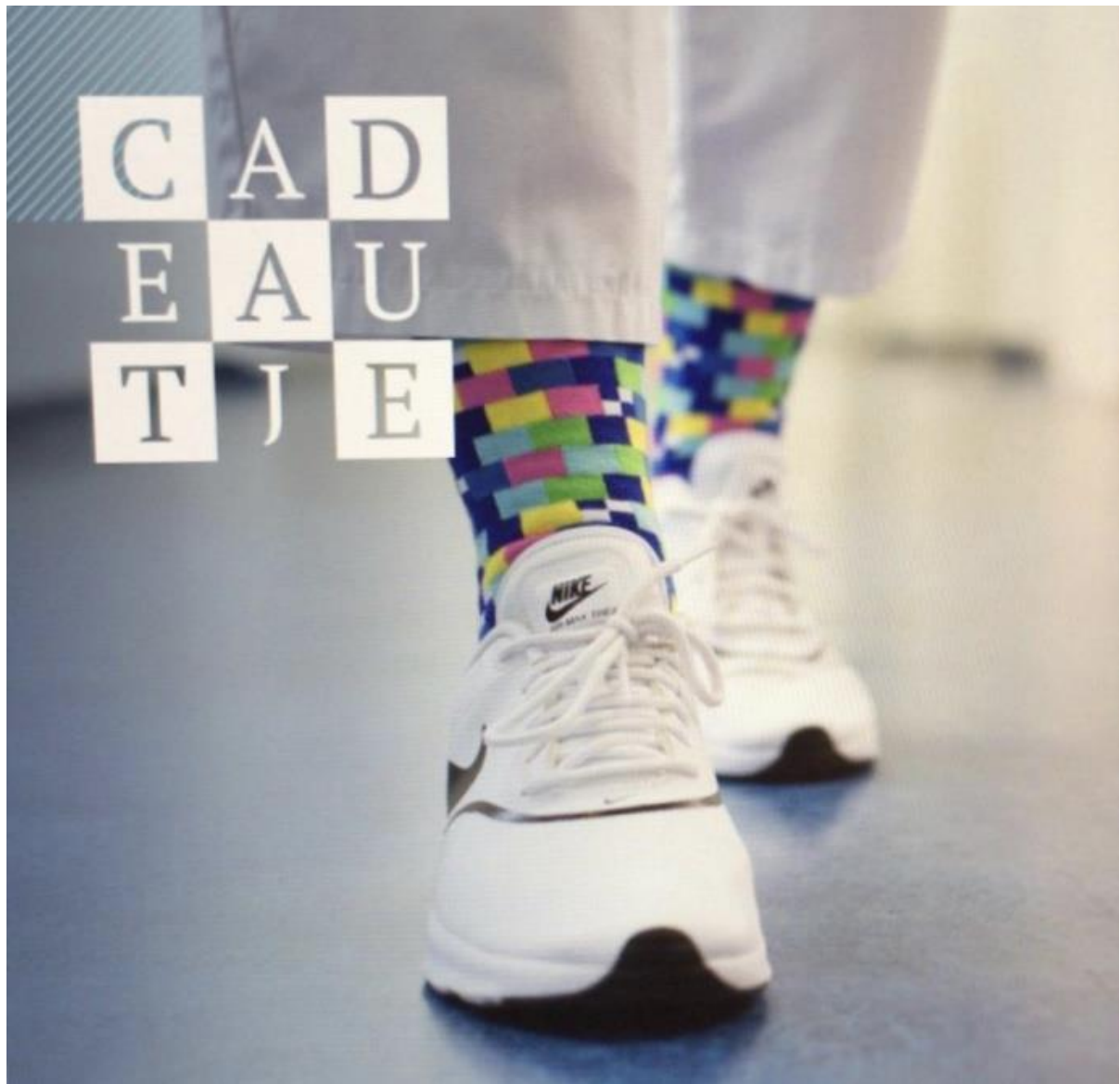
Alvast bedankt! 😊

Afbeelding 11. Werving respondenten op Facebook (R. A. de Vries, 2019)



Afbeelding 12. Gebied regio Leiden voor dit onderzoek (Randstad Consultancy, 2019)

Bijlage F. Afbeeldingen



Afbeelding 13. Sokkencampagne (I. Klein – van der Weij, 2019)

Vragen

We hebben een paar vragen voor je.

Ben je al werkzaam bij het LUMC, de Universiteit Leiden of de NFU? Zo ja, wat is je personeelsnummer? *

Hoe ben je bekend geraakt met het LUMC en de vacature? *

- ☐ LinkedIn
- ☐ Academic Transfer
- ☐ Vriend/familie/collega
- ☐ Indeed
- ☐ Werkenbijhetlumc.nl
- ☐ FindaPhD
- ☐ social media
- ☐ advertentie
- ☐ School/opleiding

Voeg hier je motivatie toe in .pdf of .doc *

Voeg bestand toe

Upload hier eventuele andere relevante documenten voor je sollicitatie.

Voeg bestand toe

* vereiste velden

Verstuur aanmelding

Recruitment met  **recruitee**

Afbeelding 14. Vragen sollicitatieformulier (LUMC, 2019)

Bijlage G. Topic Guide

Topic guide werkende verpleegkundigen

Beste respondent,

Allereerst ontzettend bedankt dat je tijd maakt voor mijn onderzoek. Dit onderzoek gaat over hoe verpleegkundigen uit de regio Leiden, die niet werkzaam zijn bij het LUMC, het LUMC als werkgever zien. Ik zal eerst beginnen met wat algemene vragen. Vervolgens komen er een aantal onderwerpen aan bod, namelijk werkgeverassociaties, werkgeversimago en de aantrekkelijkheid van een werkgever. Dit interview zal afgenomen worden door middel van verschillende technieken en ik zal eindigen met een aantal stellingen. Het zal ongeveer driekwartier duren en vind je het goed als ik dit gesprek opneem, zodat ik het later terug kan luisteren? Dan gaan wij nu beginnen (opname start hierna).

Introductie

00:00-00:05 uur

1. Mag ik je leeftijd en woonplaats?
2. Waar ben je werkzaam?
3. Waarom heb je gekozen voor de werkgever waar je nu zit?

Topic algemene vragen

00:05-00:15 uur

4. Wat vind je belangrijk aan jouw baan?
5. Wat vind je belangrijk aan een werkgever?
6. Overweeg je om binnen nu en twee jaar van werkgever te wisselen?
7. Wat moet een werkgever doen om jou te behouden als werknemer?
8. Kloppen de verwachtingen die je ten opzichte van jouw werkgever had, met de werkelijkheid? Of merk je achteraf veel verschillen?
9. Stel dat je van baan zou wisselen, wat vind je dan belangrijk aan een potentiële werkgever?
10. Via welke kanalen zou je op zoek gaan naar een nieuwe baan?

Topic Associaties

00:15-00:20 uur

11. Ben je bekend met het LUMC als werkgever?
12. Als je het LUMC in een woord moet omschrijven, wat zou dit dan zijn?
13. Welke kleur associeer je met het LUMC?

Topic Imago

00:20-00:35 uur

Personificatie

We zijn nu bij de eerste techniek aangekomen, namelijk Personificatie. Het doel van deze techniek is om jouw antwoorden te koppelen aan het imago van het LUMC. Ik wil daarom aan jou vragen of je het LUMC kan beschrijven als een persoon. Denk hierbij aan het geslacht, leeftijd, getrouwd, kinderen, hobby's, favoriete vakantieland of iets anders. Alles mag en niks is te gek.

14. Stel dat het LUMC een persoon zou zijn, hoe zou je deze persoon dan omschrijven?
15. Heb je weleens overwogen om bij het LUMC te gaan werken?
Waarom wel/niet?
16. Heb je weleens op de website: werkenbijhetlumc.nl gekeken?
Zo ja, wat vond je van deze website?
17. Ben je bekend met sociale media?
Zo ja, welke kanalen?
18. Volg je het LUMC op sociale media?
Zo ja, welke kanalen? Ook bekend met Werkenbij-kanalen?
19. Welke kernwaarden beschrijven het LUMC voor jou het best?
20. Welke kernwaarden zoek je in een werkgever?

Topic Aantrekkelijkheid van een werkgever

00:35-00:45 uur

Cardsorting

We zijn nu aangekomen bij de techniek Cardsorting. Zoals je ziet heb ik een aantal kaartjes met verschillende woorden erop.

21. Zou jij deze kaartjes in volgorde kunnen leggen van grootste eis naar laagste eis?

De woorden zijn:

- Uitdaging van het werk
- Werksfeer
- Salaris
- Ontwikkelingsmogelijkheden (doorgroeien/opleiding)
- Flexibele werktijden

22. Heb je nog een andere eis die niet in dit rijtje staat? Op welke plek zou deze eis komen?

Ik heb nu nog een aantal stellingen, die je een cijfer kan geven. 1 staat voor helemaal oneens en 5 staat voor helemaal mee eens.

- 23. De sfeer die op de werkvloer hangt, bepaalt hoe ik over mijn werkgever denk.
- 24. De sfeer die op de werkvloer hangt, bepaalt hoe loyaal ik ben aan mijn werkgever.
- 25. Wanneer ik mij verbonden voel met mijn werkgever, dan ben ik in staat om harder te werken.
- 26. Als mijn werkgever zich beter voor heeft gedaan tijdens een sollicitatiegesprek dan dat het daadwerkelijk is, dan vertrek ik.
- 27. Als mijn werkgever beloftes heeft gedaan die hij niet nakomt, dan vertrek ik.
- 28. Het werkgeversimago bepaalt of ik mij aangetrokken voel tot een werkgever.

Afsluiting

00:45-00:50 uur

29. Heb je nog vragen, opmerkingen en/of toevoegingen?

Bedankt de respondent voor het meewerken.

Topic guide verpleegkundigen in opleiding

Beste respondent,

Allereerst ontzettend bedankt dat je tijd maakt voor mijn onderzoek. Dit onderzoek gaat over hoe verpleegkundigen uit de regio Leiden, die niet werkzaam zijn bij het LUMC, het LUMC als werkgever zien. Ik zal eerst beginnen met wat algemene vragen. Vervolgens komen er een aantal onderwerpen aan bod, namelijk werkgeverassociaties, werkgeversimago en de aantrekkelijkheid van een werkgever. Dit interview zal afgenomen worden door middel van verschillende technieken en ik zal eindigen met een aantal stellingen. Het zal ongeveer driekwartier duren en vind je het goed als ik dit gesprek opneem, zodat ik het later terug kan luisteren? Dan gaan wij nu beginnen (opname start hierna).

Introductie

00:00-00:05 uur

1. Mag ik je leeftijd en woonplaats?
1. Waar studeer je?
2. Welk jaar zit je?
3. Waarom heb je voor deze studie gekozen?

Topic Algemene vragen

00:05-00:15 uur

4. Stel dat je nu een baan zou zoeken, wat vind je dan belangrijk aan een potentiële werkgever?
5. Wat moet een werkgever doen om jou aan te trekken?
6. Wat moet een werkgever doen om jou te behouden als werknemer?
7. Via welke kanalen zou je op zoek gaan naar een nieuwe baan?

Topic Associaties

00:15-00:20 uur

8. Ben je bekend met het LUMC als werkgever?
9. Als je het LUMC in een woord moet omschrijven, wat zou dit dan zijn?
10. Welke kleur associeer je met het LUMC?

Topic Imago

00:20-00:35 uur

Personificatie

We zijn nu bij de eerste techniek aangekomen, namelijk Personificatie. Het doel van deze techniek is om jouw antwoorden te koppelen aan het imago van het LUMC. Ik wil daarom aan jou vragen of je het LUMC kan beschrijven als een persoon. Denk hierbij aan het geslacht, leeftijd, getrouwd, kinderen, hobby's, favoriete vakantieland of iets anders. Alles mag en niks is te gek.

11. Stel dat het LUMC een persoon zou zijn, hoe zou u deze persoon dan omschrijven?
12. Zou je overwegen om bij het LUMC te gaan werken?
Waarom wel/niet?
13. Heb je weleens op de website: werkenbijhetlumc.nl gekeken?
Zo ja, wat vond je van deze website?
14. Ben je actief op sociale media?
15. Volg je het LUMC op sociale media?
Zo ja, welke kanalen? Ook bekend met Werkenbij-kanalen?
16. Welke kernwaarden beschrijven het LUMC voor jou het best?
17. Welke kernwaarden zoek je in een werkgever?

Topic Aantrekkelijkheid van een werkgever

00:35-00:45 uur

Cardsorting

We zijn nu aangekomen bij de techniek Cardsorting. Zoals je ziet heb ik een aantal kaartjes met verschillende woorden erop.

18. Zou jij deze kaartjes in volgorde kunnen leggen van grootste eis naar laagste eis?

De woorden zijn:

- Uitdaging van het werk
- Werksfeer
- Salaris
- Ontwikkelingsmogelijkheden (doorgroeien/opleiding)
- Flexibele werktijden

19. Heb je nog een andere eis die niet in dit rijtje staat? Op welke plek zou deze eis komen?

Ik heb nu nog een aantal stellingen, die je een cijfer kan geven. 1 staat voor helemaal oneens en 5 staat voor helemaal mee eens.

20. De sfeer die op de werkvloer hangt, bepaalt hoe ik over mijn werkgever denk.
21. De sfeer die op de werkvloer hangt, bepaalt hoe loyaal ik ben aan mijn werkgever.
22. Wanneer ik mij verbonden voel met mijn werkgever, dan ben ik in staat om harder te werken.
23. Als mijn werkgever zich beter voor heeft gedaan tijdens een sollicitatiegesprek dan dat het daadwerkelijk is, dan vertrek ik.
24. Als mijn werkgever beloftes heeft gedaan die hij niet nakomt, dan vertrek ik.
25. Het werkgeversimago bepaalt of ik mij aangetrokken voel tot een werkgever.

Afsluiting

00:45-00:50 uur

26. Heb je nog vragen, opmerkingen en/of toevoegingen?

Bedankt de respondent voor het meewerken.

WERKSFEER

UITDAGING VAN HET
WERK

ONTWIKKELINGS-
MOGELIJKHEDEN
(DOORGROEIEN OF
OPLEIDING)

SALARIS

FLEXIBELE
WERKTIJDEN

...

Bijlage I. Verbatims

Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen is deze bijlage verwijderd.

Bijlage J. Analyseschema's

Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen is deze bijlage verwijderd.