

Gezocht!

DE MEDEWERKER VAN DE TOEKOMST

Afstudeeronderzoek
Instituut: Hogeschool Leiden
Opleiding: Human Resource Management
Student: Sylvia van Oosten
Begeleidend docent: Max van Liemt
Datum: 6 juni 2016

VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie "Gezocht! De medewerker van de toekomst". Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resources Management op de Hogeschool van Leiden. Van februari 2015 tot en met mei 2016 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van deze scriptie.

Bij het tot stand komen van deze scriptie is een aantal mensen behulpzaam geweest. Jetske van Heusden, Max van Liemt en Marisol Croes wil ik graag bedanken voor hun begeleiding vanuit de Hogeschool Leiden. Tot slot wil ik het Verbond van Verzekeraars bedanken voor de door hen geleverde informatie.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Sylvia van Oosten
Leiden, 15 mei 2016

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Plan van aanpak	6
2. Situatieschets	8
2.2 Producten en diensten	8
2.3 De arbeidsmarkt, financiële dienstverlening en verzekeringsbranche	8
2.4 Organisatiestructuur en kernfuncties	10
2.5 HR-beleid	11
2.6 Instroom	12
2.7 De medewerker van de toekomst	13
3. Probleemformulering	15
3.1 Probleemstelling	15
3.2 De verwachte resultaten	16
3.3 Onderzoeksafbakening	16
4. Theoretisch kader	17
4.1 Welke voordelen biedt een sterke employer brand?	17
4.2 Welke eisen stellen jonge hoger opgeleiden aan (potentiele) werkgevers?	22
4.3 Welke wervingsmethodieken kan de organisatie inzetten en welke bijdrage kan werving via social media opleveren?	24
5. Methodologie	28
5.1 Deskresearch	28
5.2 Fieldresearch	30
6. Resultaten	33
6.1 Resultaten uit het literatuuronderzoek	33
6.2 Resultaten uit de interviews	35
7. Conclusie, discussie en aanbevelingen	37
7.1 Conclusies	37
7.2 Discussie	38
7.3 Aanbevelingen	40
7.4 Suggesties voor vervolgonderzoek	42
8. Implementatieplan voor employer branding	43
9. Literatuurlijst	46
Bijlagen	49
Bijlage 4 – Analyseschema interviews	49

MANAGEMENTSAMENVATTING

Deze scriptie beschrijft de HR problematiek van een traditionele levensverzekeraar:

De tijd van de oprichting was een tijd waarin de overheid nog weinig regelde. Volgens het 'samen-staan-we-sterk' principe werden de krachten gebundeld in een onderlinge rechtsvorm waardoor een levensverzekering tegen kostprijs kon worden aangeboden. Dit was voor die tijd een uniek concept.

Het doel van de ORGANISATIE was en is het mogelijk maken dat risico's die deelnemers individueel niet kunnen of willen dragen, door de ORGANISATIE op onderlinge basis worden overgenomen. De missie van de ORGANISATIE is een breed publiek in staat stellen een solide levensverzekering op onderlinge basis te sluiten met de mogelijkheid als deelnemer voor 95% mee te delen in de te verdelen maatschappijwinst. De ORGANISATIE biedt pensioenregelingen, levensverzekeringen en kapitaalverzekeringen aan.

De steeds krimpende markt voor individuele levensverzekeringen vraagt niet alleen om kostenbesparing, maar ook om een gestructureerde en professionele aansturing van mensen en processen.

Situatieschets

In de situatieschets is te zien dat de ORGANISATIE momenteel te maken heeft met een vrij hoge gemiddelde leeftijd van de medewerkers. Dit brengt meerdere negatieve gevolgen met zich mee:

- Als eerste is er weinig doorstroom binnen de ORGANISATIE, medewerkers blijven gemiddeld 20 jaar werkzaam. Hierdoor zijn de meeste medewerkers vrij ervaren en daardoor relatief duur.
- Maar ook ontstaat er verveling onder deze medewerkers, de motivatie gaat omlaag.
- Te zien in het HR plan is dat het percentage ziekteverzuim 4% is, dit is hoger dan bij andere organisaties in dezelfde branche waar het 2,9% is (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016).
- Tevens zijn de medewerkers langduriger ziek. Het zou kunnen dat de hogere gemiddelde leeftijd in de organisatie hier een negatieve invloed op heeft.
- Verder is de verwachting dat vanaf 2021-2026 er een pensioengolf zal optreden. Dit wil zeggen dat er in die jaren veel personeelsleden tegelijkertijd met pensioen gaan. Hierdoor kan een gat in het personeelsbestand ontstaan en daarbij eventueel een tekort aan kennis en kwaliteiten.

Daarom wil de ORGANISATIE zich richten op het aantrekken van jonge medewerkers, voor hen "de medewerker van de toekomst".

Momenteel wordt er niet door jongeren bij de ORGANISATIE gesolliciteerd. De jonge medewerkers die zij in dienst hebben zijn veelal dochters of zonen van medewerkers die stage komen lopen.

Probleemstelling

De ORGANISATIE is momenteel nog onbekend met het aantrekken van jong medewerkers. Daarom is de hoofdvraag van dit onderzoek:

"WAT KAN DE ORGANISATIE DOEN OM HOOG OPGELEIDE JONGE MEDEWERKERS AAN TE TREKKEN?"

Deze hoofdvraag zal via de volgende deelvragen beantwoord worden:

1. *Welke voordelen biedt een sterke employer brand?*
2. *Welke eisen stellen jonge hoger opgeleiden aan (potentiële) werkgevers?*
3. *Welke wervingsmethodieken kan de ORGANISATIE inzetten en welke bijdrage kan werving via social media opleveren?*
4. *Wat is de huidige employer brand van de ORGANISATIE?*

Na het desk en field research zijn de deel- en hoofdvragen als volgt beantwoord:

Welke voordelen biedt een sterke employer brand?

Een sterke employer brand biedt de ORGANISATIE meerdere voordelen met betrekking tot de werving namelijk:

- Vergroting van de mogelijkheden om personeel te werven;
- Lagere wervingskosten;
- Hogere kwaliteit sollicitaties;
- Meer open sollicitaties;
- Makkelijker vacatures vullen;
- Gezamenlijke visie op de doelstellingen en op de identiteit van de onderneming.

Welke eisen stellen jonge hoger opgeleiden aan (potentiële) werkgevers?

De doelgroep van de ORGANISATIE, jonghogeropgeleiden, vindt het belangrijk dat de inhoud van het werk leerzaam is. Jonghogeropgeleiden vinden het prettig als de werkzaamheden afwisselend zijn en er een bepaalde flexibiliteit in zit zodat zij hun werkzaamheden zelf kunnen inrichten. Jonghogeropgeleiden verwachten van hun werkomgeving dat deze collegiaal is en er een coachende manier van leidinggeven is. Verder vinden zij het imago van de werkgever belangrijk, de kwaliteit van het product en de dienstverlening zijn hierbij van belang. Als laatste staat bij jonghogeropgeleiden de ontwikkeling centraal. Zij hechten veel waarde aan feedback en het krijgen van verantwoordelijkheid. Ook willen zij mogelijkheden tot trainingen of opleidingen.

Welke wervingsmethodieken kan de ORGANISATIE inzetten en welke bijdrage kan werving via social media opleveren?

Er kan worden geconcludeerd dat gebruik van het netwerk effectief is voor de werving bij de ORGANISATIE. Dit wordt momenteel voldoende gestimuleerd door middel van beloning. De opkomst van social media en het feit dat jong hoger opgeleiden hier actief gebruik van maken bij het vinden van een baan maakt dat social media een goede bijdrage kan leveren.

Wat is de huidige employer brand van de ORGANISATIE?

Aan de hand van de theorie van Birkigt en Stadler (1986) ziet de identiteit van de ORGANISATIE er momenteel als volgt uit:

- **Persoonlijkheid**
De ORGANISATIE is een betrouwbare organisatie waar de werkprocessen goed zijn geregeld, zo blijkt uit de interviews. De ORGANISATIE bezit vooral kenmerken van een machinebureaucratie (Mintzberg, 1979). Dit houdt in dat veel werkprocessen zijn geautomatiseerd. Door de vertrouwelijke dienst die de ORGANISATIE levert zijn er veel procedures en worden risico's nauwlettend beheerd. Hierdoor verlopen veranderprocessen soms relatief langzaam.
- **Gedrag**
Uit de interviews is gebleken dat de communicatie tussen de afdelingen soms stroef verloopt. De afstand tussen de medewerkers en het management wordt als te groot ervaren. De ORGANISATIE biedt goede opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Het takenpakket is afwisselend en breed.
- **Symbolen**
Het logo en de kleuren van de ORGANISATIE passen bij de persoonlijkheid van de organisatie.
- **Communicatie**
De arbeidsmarktcommunicatie verloopt momenteel via carrièreportals, verder wordt er niet of in beperkte gebruik gemaakt van social media. Er wordt weinig van de identiteit naar buiten gecommuniceerd.

Het antwoord op de onderstaande hoofdvraag is als volgt:

"WAT KAN DE ORGANISATIE DOEN OM HOORGANISATIE OPGELEIDE JONGE MEDEWERKERS AAN TE TREKKEN?"

- Een sterke employer brand opbouwen.

- De eisen van jonghogeropgeleiden waaraan zij al voldoen beter extern communiceren. Deze zijn de inhoud van het werk en de ontwikkelingsmogelijkheden bij de ORGANISATIE. Dit kan zij doen door het inzetten van social media.
- Proberen aan de andere eisen van jonghogeropgeleiden tegemoet te komen. Dit is veelal op gebied van werkomgeving.

De aanbevelingen die de onderzoeker hierbij geeft zijn als volgt:

1. Een sterkere employer brand opbouwen aan de hand van het implementatieplan. Deze bestaat uit drie stappen:

Stap 1: Het vaststellen van de identiteit van de ORGANISATIE.

Stap 2: Het mogelijk maken binnen de organisatie.

Stap 3: De employer brand extern communiceren.

2. De employer value proposition van de ORGANISATIE dient bekender te worden gemaakt onder de doelgroep van de ORGANISATIE.

- In de vacaturetekst en op de 'werken bij' site de aantrekkelijke eigenschappen van de ORGANISATIE promoten:
- Door middel van gebruik van social media de employer value proposition extern communiceren op LinkedIn, Facebook en Youtube.

3. Een actiever stagebeleid ontwikkelen en inzetten

- Contact opnemen met Hogescholen en Universiteiten om hun stagevacatures bij hen uit te zetten.
- Afspraken maken over de begeleiding van de stagiairs.
- Arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden om bij de ORGANISATIE te blijven werken bespreken.

4. Gebruik blijven maken van het netwerk van de medewerkers door het ontwikkelen van het referral recruitment programma.

5. De ORGANISATIE zou aan de laatste eisen van de jonghogeropgeleiden kunnen voldoen door:

1. De flexibiliteit te verhogen van de werkzaamheden, de werkuren en dagen.
2. De stijl van leidinggeven aan te passen naar coachend leidinggeven.

1. INLEIDING

Ten tijde van de oprichting in 1895 van de ORGANISATIE was de organisatie te typeren als aristocratisch, zoals gebruikelijk in die tijd. Hierbij werden aanwijzingen van de bovenlaag in de organisatie opgevolgd door de uitvoerende medewerkers. Tevens voelden de medewerkers zich veilig bij de sterke positie van de ORGANISATIE. In de tijd dat de ORGANISATIE bestaat, heeft zij altijd een stabiele positie in de markt gehad met weinig ingrijpende wijzigingen (A. de Boer & E. Schipaanboord, persoonlijke communicatie, 12 februari 2015).

De laatste jaren is de maatschappij in sterker mate veranderd. De branche en ook de ORGANISATIE kwamen in 2008 in zwaar weer terecht vanwege de financiële crisis. In 2013 vond de eerste reorganisatie plaats. Een groot veranderingstraject werd ingezet (A. de Boer & E. Schipaanboord, persoonlijke communicatie, 12 februari 2015).

Naast de ORGANISATIE hebben steeds meer organisaties het moeilijk. Business modellen blijken achterhaald, overheidsinstellingen merken dat burgers verder van hen verwijderd raken, bedrijven slagen er slechter in om jonge, talentvolle medewerkers aan zich te binden en het wantrouwen van consumenten en burgers lijkt alleen maar te groeien. Veel van deze uitdagingen hebben te maken met de overgang van het industriële naar het netwerk tijdperk. De ontwikkeling van ICT in de afgelopen decennia is de motor geweest achter deze overgang. In relatief korte tijd werd de koers verlegd van lineair, gestructureerd, gecontroleerd, centraal en hiërarchisch naar dynamisch, organisch, decentraal, transparant en chaotisch.

Organisaties die letterlijk en figuurlijk groot zijn geworden in het industriële tijdperk en waarvan de structuur, cultuur en leiderschap steeds minder passen bij deze tijd, worden links en rechts ingehaald door nieuwe en veel flexibelere bedrijven. Zo ook de ORGANISATIE.

Deze buitenwereld is van grote invloed op de bedrijfsvoering. Mensen sparen liever voor de korte termijn en gaan daarom minder graag een langere levensverzekering aan (Verbond van Verzekeraars, 2014). De verzekeringsbranche zoekt daarom een nieuwe aanpak om klanten te werven. Hiervoor hebben zij creatieve en innoverende medewerkers nodig.

1.1 AANLEIDING

Buiten de veranderende omgeving van de ORGANISATIE heeft zij ook intern met een probleem te maken. Het gemiddelde ziekteverzuim binnen de financiële sector is 2,9% (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). Bij de ORGANISATIE is dit relatief hoog namelijk 4%. Het kan zijn dat dit ziekteverzuim in verband staat met de horganisatiee gemiddelde leeftijd bij de ORGANISATIE, namelijk 46 jaar. Daarnaast blijven medewerkers vaak lang in dienst, gemiddeld 20 jaar. Dit maakt deze medewerkers duurder.

In het HRM plan staat dat de motivatie afneemt bij medewerkers, dit kan een gevolg zijn van verstarring. Deze verstarring ontstaat doordat medewerkers voor lange termijn dezelfde functie bekleden en hierin erg tot te ervaren zijn. Helaas zijn er weinig morganisatieelkheden tot doorgroeien binnen de ORGANISATIE. In het HRM plan is af te lezen dat er een pensioengolf aan zit te komen in 2021-2026. Om zich hierop voor te bereiden en om de leeftijdsvariatie te vergroten, heeft de ORGANISATIE gevraagd naar een onderzoek hoe zij de "medewerker van de toekomst" kan aantrekken. Dit zal zowel een kwalitatief als een kwantitatief vraagstuk worden.

Er zal een onderzoek plaatsvinden waarin wordt onderzocht hoe de ORGANISATIE haar "medewerker van de toekomst" kan werven. Het doel van dit onderzoek is om de ORGANISATIE een advies te kunnen geven over hoe zij haar nieuw gewenste doelgroep kan bereiken.

Het begrip "medewerker van de toekomst" wordt in dit stuk vrij letterlijk genomen. Hiermee worden de net startende werknemers of zelfs nog studenten bedoeld. De leeftijdsklasse is tussen de 20 en de 30. Uiteraard opgeleid in een richting van de financiële sector.

1.2 PLAN VAN AANPAK

Dit wervingsonderzoek is aan de hand van de volgende stappen uitgewerkt:

1. **Situatieschets**

Allereerst is het belangrijk om een beeld te krijgen van de organisatie, omdat bijvoorbeeld de bedrijfsgeschiedenis, de bedrijfsstructuur en de core business allemaal van invloed zijn op de werving. Verder zijn er nog externe factoren die het wervingsproces beïnvloeden. Zoals de huidige arbeidsmarkt of de kansen en bedreigingen van de ORGANISATIE. Ten slotte is het belangrijk om een beeld te hebben van de doelgroep waar dit onderzoek zich op zal richten. Daarom is in de situatieschets een voorlopig profiel opgesteld van de medewerker van de toekomst.

2. **Probleemformulering**

Vanuit de situatieschets is een beeld ontstaan van wat precies het probleem is van wat er bij de ORGANISATIE speelt. Dit probleem is onder woorden gebracht in een hoofdvraag en een aantal deelvragen. Deze zullen de rode draad vormen van dit verslag.

3. **Theoretisch kader**

Met het theoretisch kader wordt achtergrond gegeven aan de verschillende thema's van het onderzoek. Hierin worden bestaande onderzoeken en theorieën aangehaald die gebruikt worden om de praktijk in een wetenschappelijk kader te verwerken.

4. **Methodologie**

In de methodologie worden de processen rondom het onderzoek duidelijk gemaakt. Er volgt hier uitleg waarom er gekozen is voor de gebruikte onderzoeksvorm en hoe deze is toegepast.

5. **Resultaten**

De uitkomsten uit het theoretisch kader en de praktijk worden hier gepresenteerd.

6. **Conclusie, discussie en aanbevelingen**

Vanuit de resultaten kunnen conclusies worden getrokken. Hierdoor kan antwoord worden gegeven op de deelvragen. Samen geven deze deelvragen antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. In de discussie wordt de onderzoeksmethode ter discussie gesteld. Gekeken wordt of het onderzoek valide en bruikbaar is. En hoe het onderzoek verder zou kunnen worden uitgebreid. Als laatste worden er concrete aanbevelingen gegeven voor de ORGANISATIE die zij direct kan doorvoeren binnen de organisatie.

7. **Implementatieplan**

Het implementatieplan geeft aan de hand van stappen weer hoe de ORGANISATIE de aanbevelingen kan uitvoeren.

Deze stappen vormen tevens de structuur van dit verslag. Aan elke stap zal een hoofdstuk worden gewijd.

2. SITUATIESCHETS

Dit hoofdstuk geeft achtergrondinformatie over de organisatie. De achtergrond heeft namelijk invloed op het toepassen van de theorieën die later aan bod komen. In dit hoofdstuk wordt eerst een introductie gegeven van de ORGANISATIE. Hierna worden de producten en diensten besproken. Dan wordt er een beeld geschetst van de huidige arbeidsmarkt waaruit wordt ingezoomd op de financiële sector en later op de verzekeringsbranche. Als laatste worden de core business, het HR beleid en de huidige manier van instroom behandeld.

Het hoofdstuk 2.1 is uit deze versie verwijderd vanwege de betrouwbaarheid van gegevens.

2.2 PRODUCTEN EN DIENSTEN

De ORGANISATIE levert pensioenregelingen, levensverzekeringen en kapitaalverzekeringen. Hierbij is de maatschappijwinstdeling een belangrijk onderscheidend element van toevoegende waarde. In de bedrijfsvoering staan de belangen van de deelnemers centraal. De ORGANISATIE handelt sociaal, maatschappelijk en functioneel. Op betrokken wijze houdt de organisatie rekening met de algemeen maatschappelijke belangen en de belangen van deelnemers, personeel en andere betrokkenen. De missie geeft de ORGANISATIE inhoud met professionele medewerkers die de waarden van de organisatie kennen en in de praktijk brengen. Integriteit, klantenfocus, professionaliteit en betrokkenheid zijn belangrijke kernwaarden bij hun handelen.

De ORGANISATIE is qua rechtsvorm een onderlinge waarborgmaatschappij met uitgesloten aansprakelijkheid. Deze rechtsvorm is vergelijkbaar met een vereniging of een coöperatie. Door krachten te bundelen word je samen sterker. De ORGANISATIE kan zo de gezamenlijke financiële risico's van individuen dragen. Bij de ORGANISATIE staat het belang van de klant centraal. Als iemand bij de ORGANISATIE een verzekering afsluit, wordt deze automatisch deelnemer van de ORGANISATIE. Deze deelt dan ook letterlijk mee in de winst. In tegenstelling tot een vereniging mag een onderlinge waarborgmaatschappij namelijk wel winst onder haar leden verdelen. Uitgesloten aansprakelijkheid betekent dat hun deelnemers wél in de behaalde winsten delen, maar niet in het eventuele verlies. Door de jaren heen is dit Onderlinge karakter behouden en aantrekkelijk gebleven voor steeds nieuwe generaties deelnemers.

2.3 DE ARBEIDSMARKT, FINANCIËLE DIENSTVERLENING EN VERZEKERINGSBRANCHE

2.3.1 Arbeidsmarkt

De beroepsbevolking in Nederland bestaat uit personen van 15 tot 65 jaar die in Nederland wonen en betaald werk hebben van twaalf uur of meer per week. In het eerste kwartaal van 2015 behoorden ongeveer 12,7 miljoen personen tot de bevolking van 15 tot 65 jaar. Bijna twee derde van deze personen heeft betaald werk. Deze groep maakt de werkzame beroepsbevolking. In het eerste kwartaal van 2015 waren dit ruim 8,2 miljoen personen. Deze groep bestond uit 4,2 miljoen voltijders en 4 miljoen deeltijders. Zoals in de onderstaande tabel is te zien neemt het percentage van de beroepsbevolking toe. De verwachting is dat deze in 2016 blijft toenemen. Hierbij neemt de werkloze beroepsbevolking af. Het aantal personen dat niet wil of kan werken was begin 2015 kleiner dan begin 2014. In een jaar tijd nam deze niet-beroepsbevolking met 28 duizend personen af (CPB, 2015).

Tabel 2.1. Verwachting arbeidsmarkt CPB (CPB, 2015)

Arbeidsmarkt	2013	2014	2015	2016
Beroepsbevolking (%)	0,8	-0,4	0,6	0,9
Werkzame beroepsbevolking (%)	-0,8	-0,6	1,1	1,3

Arbeidsmarkt	2013	2014	2015	2016
Werkloze beroepsbevolking (in duizend personen)	647	660	625	600
Werkloze beroepsbevolking (niveau in % beroepsbevolking)	7,3	7,4	7,0	6,7

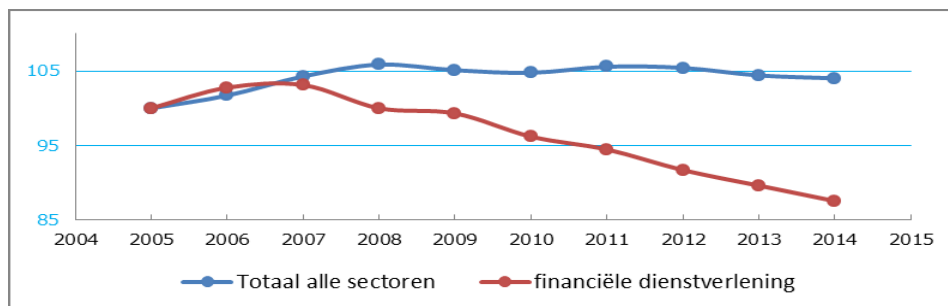
2.3.2 De financiële dienstverlening

De definitie van financiële dienstverlening valt als volgt uit te leggen: bedrijven of instellingen welke producten of diensten leveren die betrekking hebben op financiële producten. Financiële dienstverleners staan in Nederland onder toezicht van het Autoriteit Financiële Markten. Zij moeten zich houden aan de Wet op het financieel toezicht (De Nederlandse Bank, 2007).

Uit onderzoek van Ecabo & UWV (2014) blijkt dat binnen de financiële dienstverlening momenteel bijna 76.000 ondernemingen actief zijn, met 260.000 werknemers. In de sector financiële dienstverlening is sprake van een krimp. De werkgelegenheid in deze sector is tussen 2005 en 2013 met 7% afgenomen. Ecabo & UWV (2014) verwachten dat deze negatieve ontwikkeling van de werkgelegenheid zich de komende jaren zal voortzetten.

Volgens Ecabo & UWV (2014) zal het aantal banen in de financiële sector tot 2019 dalen met 6%. In 2019 zal de sector bestaan uit 226.000 banen. Niet alleen de werkgelegenheid is gekrompen door toedoen van de economische crisis. Voornamelijk het aantal nieuw ontstane banen is flink terug gelopen. In het topjaar 2007 waren er nog 62.000 vacatures, in 2013 is dit aantal afgenomen tot 19.000. Dit is een daling van 69%. Ecabo & UWV (2014) verwachten dat het aantal vacatures in de sector Financiële dienstverlening de komende jaren weer een beetje zal toenemen. Het aantal vacatures voor de periode 2015-2019 wordt geschat op gemiddeld 27.000 per jaar. Dit is echter nog niet de helft van het aantal vacatures in het topjaar 2007 (Ecabo & UWV, 2014).

In de onderstaande grafiek 3.1 van Ecabo & UWV (2014) is de krimp van het aantal banen binnen de financiële dienstverlening weergegeven. Het aantal banen is ten opzichte van 2005 met bijna 15% gekrompen (Ecabo & UWV, 2014).



Figuur 2.1 Krimp banen financiële sector

2.3.3 De verzekeringsbranche

Vanuit de arbeidsmarkt hebben we ingezoomd op de financiële dienstverlening. Hieruit bleek dat er steeds minder banen beschikbaar zijn binnen de financiële dienstverlening en in het bijzonder binnen de verzekeringsbranche. De terugloop van banen is in de onderstaande tabel 3.3 van het Verbond van Verzekeraars (2014) te zien.

Tabel 2.2. Terugloop banen verzekeringsbranche

<i>Werknemers en vacatures van Nederlandse verzekeraars onder toezicht van DNB die werkgever zijn (aantal, dzd)</i>	2008	2009	2010	2011	2012
Werknemers	60	60	57	56	54
Vacatures	2	1	1	1	1
Gemiddelde leeftijd	43,8 jaar				
Gemiddelde duur in dienst	13,7 jaar				

Vacatures

Bron: Verbond van Verzekeraars

toekomst

Volgens het Verbond van Verzekeraars (2014) gaan de gevolgen echter verder dan de afname van werkgelegenheid. De wijze waarop de werkprocessen worden ingericht zal veranderen, de behoefte aan andere vaardigheden en kennis zal toenemen. De verzekeringsbranche zal moeten kunnen inspelen op de veranderende klantvraag in een omgeving waarbij de wet- en regelgeving continu in beweging zijn. Het is daarom belangrijk om zo goed mogelijk op alle veranderingen in te spelen, en beter nog, te anticiperen. Belangrijk hierin zijn de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsmarkt in de verzekeringsbranche. Deze moeten worden afgestemd met de behoeften vanuit de sector, maar ook op die van de huidige en die van de toekomstige medewerkers (Verbond van Verzekeraars, 2014).

Een korte inventarisatie van het Verbond van Verzekeraars (2014) levert het volgende beeld op:

- De sector is de afgelopen jaren flink geraakt door de financiële crisis.
- Consumenten geven minder geld uit aan verzekeringsproducten en stellen hogere eisen aan het product.
- Toenemende wet- en regelgeving voeren druk op de ruimte voor investeringen in bedrijfsprocessen (ICT).
- Er is een afnemende vraag naar levensverzekeringen. Daardoor hebben levensverzekeringen een kwetsbaardere positie gekregen binnen de verzekeringsbranche.
- Het ontstaan van nieuwe automatiseringsconcepten en wijzigingen van de inrichting van de organisatie trekken een wissel op de huidige medewerkers (Verbond van Verzekeraars, 2014).

Volgens onderzoek van Schoemaker is de verzekeringsbranche aan vijf marktkrachten onderhevig: een zwakke Europese economie, lage rentestanden, een laag vertrouwen van de burgers in financiële instellingen, technologische uitdagingen en de digitale ontwikkeling (Schoemaker, 2014).

Uit onderzoek van het Verbond van Verzekeraars (2014) blijkt dat onder invloed van slechte ervaringen met bepaalde beleggingsverzekeringen het vertrouwen in verzekeringsproducten de laatste jaren is afgenomen. Dit heeft geleid tot een belangrijke politieke en maatschappelijke discussie over de maatschappelijke rol van verzekeringsmaatschappijen en de wijze waarop door hen het klantbelang optimaal gediend zou moeten worden. De sector zal zich dan ook met volle kracht moeten inzetten om het vertrouwen weer duurzaam te versterken (Verbond van Verzekeraars, 2014).

2.4 ORGANISATIESTRUCTUUR EN KERNFUNCTIES

2.4.1 Organisatie

De ORGANISATIE voldoet grotendeels aan de kenmerken van de machinebureaucratie die Mintzberg (1979) noemt voor dergelijke organisaties:

- Het meeste werk bestaat uit specialistische, routinematige werkzaamheden en procedures.
- De organisatie is stabiel en koersvast.
- De technostructuur is het belangrijkste onderdeel.
- Standaardisatie van werkzaamheden is het belangrijkste coördinatiemechanisme (Mintzberg, 1979).

De verzekeringsbranche is een branche waarin het zeer belangrijk is dat alle processen nauwkeurig en precies verlopen. Het gaat bij de ORGANISATIE immers om het beheer van het vermogen van haar deelnemers, een belangrijke maatschappelijke functie. Dit is de reden dat de ORGANISATIE heel zorgvuldig is, zeer kritisch risicoafwegingen maakt en gericht is op efficiënt en effectief werken (S. van den Beuken, persoonlijke communicatie, 18 maart 2015). De veranderingen in de branche en dus ook voor de ORGANISATIE vinden de laatste jaren in

steeds hoger tempo plaats. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan technische ontwikkelingen (S. van den Beuken, persoonlijke communicatie, 18 maart 2015).

Het organogram van de ORGANISATIE is terug te vinden in bijlage 2. Hierop is te zien dat de directie bovenaan staat. Daaronder vallen zeven afdelingen die controle uitoefenen en ondersteuning bieden. Hieronder situeert ook de HR-afdeling, welke ondersteuning biedt aan de andere afdelingen. Op gelijke hoogte van deze ondersteunende afdelingen vallen de afdelingen met verschillende expertises, welke zijn opgedeeld in kleinere afdelingen.

De core business bij de ORGANISATIE bestaat uit de onderstaande functies, deze functies houden het volgende in:

- **Productmanagement (PM)**

De medewerkers van Productmanagement zijn verantwoordelijk voor het voorbereiden en uitvoeren van de productstrategie, de samenstelling en inhoud van het productassortiment en productpositionering van de ORGANISATIE, het beheer van bestaande producten en risicomanagement van het productrisico, reputatierisico en omgevingsrisico. Productbeleid, mutatiebeleid, acceptatiebeleid en transparantiebeleid en ontwikkelen van productinformatie ten behoeve van interne en externe communicatie zijn de overige aandachtsgebieden. Dit onderzoek is voornamelijk van toepassing op de medewerkers binnen productmanagement omdat deze werkzaamheden om andere capaciteiten vragen dan voorheen.

- **Treasury: beleggings- en cashmanagement**

Deze medewerkers houden zich bezig met het realiseren van een optimaal rendement uit het belegde vermogen en de liquide middelen, waarbij zij rekening houden met het defensieve beleggingsbeleid en de solvabiliteit.

- **Risicomanagement**

Deze medewerkers houden zich bezig met ondersteuning van de directie en het management bij de inrichting en uitvoering van het risicobeheer van de onderneming. Maar ook het beschikbaar stellen van beleid, kaders en instrumenten op het gebied van risicomanagement. Verder verzorgen en coördineren zij de risicorapportages en faciliteren zij het periodiek overleg in de risicocomités. Tot slot valt het coördineren van het jaarlijkse ORSA proces onder hun werkzaamheden.

- **Actuariaat**

Deze medewerkers bewaken de technische grondslagen van de operationele risico's van het levensverzekeringsbedrijf in brede zin en binnen dat kader verzorgen zij de beleidsvoorbereiding, het onderzoek, het advies en de verslaglegging, het fondsenplan en de risicoherverzekeringen en de werkzaamheden voor pensioenregeling.

De verdere werkzaamheden per functie zijn terug te vinden in bijlage 3.

2.5 HR-BELEID

De steeds krimpende markt voor individuele levensverzekeringen vraagt niet alleen om kostenbesparing, maar ook om een gestructureerde en professionele aansturing van mensen en processen. De sturingsmechanismen zoals de Balanced Scorecard, de kritische procesindicatoren (KPI's) en de kritische risicoindicatoren (KRI's) helpen niet alleen het hogere management, maar worden daadwerkelijk vertaald naar doelstellingen voor afdelingen, teams en individuele medewerkers. De afspraken daarover worden gemonitord in het Performance Management, de HR cyclus die in 2013 is ingevoerd. Daarbij wordt speciaal gelet op de volgende kerncompetenties: het klantbelang centraal stellen, integriteit en samenwerken.

Uitgangspunt blijft dat iedere medewerker die bij het verzekeringsproces is betrokken zelf over de nodige Wft-deskundigheid (Wet financieel toezicht) beschikt. Het beleid van de onderneming is dat iedere medewerker die zich bezig houdt met de verwerking van polissen, producten ontwikkelt en klantcontact heeft, beschikt over de zogenaamde Wft diploma's, dit is tevens wettelijk bepaald.

Vanwege de automatisering van bepaalde administratieve processen zijn een aantal werkzaamheden komen te vervallen. Deze werkzaamheden bevonden zich op mbo niveau. Hierdoor zijn voornamelijk werkzaamheden op hbo niveau overgebleven. Vrijwel alle werkprocessen vereisen nu een hbo diploma of hoger. Dit heeft vooral te maken met de verantwoordelijkheid die deze werkzaamheden met zich meebrengen richting de klant.

Het aantal vacatures in 2014 was beperkt. Daarbij ging het vooral om meer specialistische functies binnen de product en risicomanagement die moeilijk te vervullen waren. Toch kon de Maatschappij de functies steeds invullen, maar wel met hogere wervingskosten. Hiervoor maakte zij dan gebruik van relatief dure wervingsbureaus.

De ORGANISATIE vindt het belangrijk dat de medewerkers goed inzetbaar zijn. Dat geldt binnen het eigen team maar ook in het kader van taakrotatie of voor de inzet in gelegenheidsteams. Het geldt zelfs voor inzetbaarheid in brede zin, dus ook buiten de ORGANISATIE. Het personeelsbeleid was in 2014 specifiek hierop gericht. In dat kader beschikt iedere medewerker over een zogenaamd CAO-opleidingsbudget van €500,00 per jaar dat naar eigen inzicht gebruikt kan worden om de inzetbaarheid te vergroten. Een bijkomend voordeel van dit budget is dat medewerkers wennen aan het regelmatig volgen van een opleiding. Deze opleidingen variëren van Excel cursussen tot masters. Het is de taak van HR om er op toe te zien dat het personeel het budget (juist) besteedt. Momenteel wordt er door het personeel actief gebruik van gemaakt.

Momenteel bestaat de HR afdeling uit 6 medewerkers: 2 salarisadministrateurs, 2 adviseurs, 1 administratief medewerker en de HR manager. Buiten dat de werving momenteel een aandachtspunt is, is de HR afdeling momenteel bezig met procesoptimalisatie: het herinrichten van de buitendienst, een reductie van het aantal managementlagen en een optimalisatie van de span of control. Daarnaast nemen de standaard HR werkzaamheden rondom instroom, doorstroom en uitstroom van de medewerkers veel tijd in.

2.6 INSTROOM

Omdat dit onderzoek gericht is op de werving wordt hier een beeld gegeven van het huidige recruitmentproces. Het huidige recruitmentproces bestaat uit interne en externe werving. Vacatures worden in eerste instantie intern uitgezet om medewerkers de gelegenheid te bieden om te solliciteren. Tevens wordt door Human Resources (HR) en het management nagedacht over potentiële interne kandidaten die voor een positie kunnen worden benaderd. Wanneer na twee weken geen passende kandidaten hun interesse kenbaar hebben gemaakt of wanneer HR en het management de inschatting hebben gemaakt dat er geen passende kandidaten beschikbaar zijn, wordt er bepaald of de vacature extern wordt uitgezet (Sriram-Floris, 2011).

Voor iedere vacature die extern wordt uitgezet wordt een wervingsplan opgesteld, met een overzicht van de wervingsactiviteiten, de in te zetten wervingskanalen, een kostenraming en een tijdsplanning. De vacature wordt op de eigen vacaturepagina van de corporate website gepubliceerd en op geselecteerde vacaturesites als bijvoorbeeld intermediar. Daarnaast wordt intern gecommuniceerd dat de vacature extern wordt uitgezet en worden de medewerkers in de gelegenheid gesteld om een passende (externe) kandidaat te introduceren (Sriram-Floris, 2011).

Vanuit het HR plan uit bijlage 1 volgen hieronder de meest actuele cijfers met betrekking tot de instroom bij de ORGANISATIE. De totale instroom in de afgelopen jaren bedroeg ongeveer 3 personen per jaar op een organisatie met ongeveer 200 personeelsleden. De gemiddelde duur van de werving en selectie van een hbo functie bedroeg 4 maanden.

Huidige situatie:

- De huidige instroom (2013) is met 0,5% laag. Er zijn, als gevolg van de geringe uitstroom, de doorgevoerde personeelsreducties en beperkte doorstroom, weinig vacatures beschikbaar. Voorgaande jaren was de uitstroom hoger, vooral onder medewerkers met een korter dienstverband. Hierdoor was de instroom eveneens groter.
- Medewerkers die een geschikte kandidaat vinden voor een openstaande vacature ontvangen een beloning van €2000,-. Als deze persoon langer dan een jaar in dienst blijft ontvangt de medewerker nogmaals €2000,-.
- Er wordt gebruik gemaakt van stagiaires van MBO en hoger niveau. Stagiaires kunnen werkervaring opdoen maar kunnen ook afstudeeronderzoeken doen. De organisatie stimuleert de inzet van stagiaires. Na de gelopen stage blijft ongeveer een op de 5 stagiairs werkzaam bij de ORGANISATIE.

- De huidige verdeling man/vrouw is bij medewerkers 64/36% en voor managementfuncties 82/18%. De gemiddelde leeftijd is 46 jaar en de gemiddelde diensttijd 20 jaar.
- Op dit moment is er sprake van een werkgeversmarkt. Het aanbod op de arbeidsmarkt is door substantiële reorganisaties bij andere verzekeraars en overige werkgevers groot en de kwaliteit hiervan is divers. Dit maakt een selectieprocedure vrij arbeidsintensief.
- De interesse van jongeren voor de verzekeringsbranche is matig. Hierdoor en door de demografische ontwikkelingen zal het aanbod van jongere arbeidskrachten onder druk staan. Momenteel solliciteren er nauwelijks tot geen jongeren bij de ORGANISATIE.
- De kwaliteit van de nieuwe instroom is voldoende maar de leeftijd hiervan is hoog (van den Beuken, 2013).
- Alle jonge medewerkers die momenteel in dienst zijn, zijn via hun netwerk binnen gekomen. Veelal zijn dit dochters/zonen van medewerkers die stage komen lopen. De huidige medewerkers zijn een goed medium om jonge medewerkers binnen te halen. Echter, dit levert nog niet voldoende op.

2.7 DE MEDEWERKER VAN DE TOEKOMST

Eerder in de situatieschets is te zien dat de ORGANISATIE momenteel te maken heeft met vergrijzing van het personeelsbestand. Dit brengt meerdere negatieve gevolgen met zich mee.

- Als eerste is er weinig doorstroom binnen de ORGANISATIE, medewerkers blijven gemiddeld 20 jaar werkzaam. Hierdoor zijn de meeste medewerkers vrij ervaren en daardoor relatief duur.
- Maar ook ontstaat er verveling onder deze medewerkers, de motivatie gaat omlaag.
- Te zien in het HRM plan is dat het percentage ziekteverzuim 4% is, dit is hoger dan bij andere organisaties in dezelfde branche waar het 2,9% is (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016).
- Tevens zijn ze langduriger ziek. Het zou kunnen dat de hoge gemiddelde leeftijd in de organisatie hier een negatieve invloed op heeft.
- Verder is de verwachting dat vanaf 2021-2026 er een pensioengolf zal optreden. Dit wil zeggen dat er in die jaren veel personeelsleden tegelijkertijd met pensioen gaan. Hierdoor kan een gat in het personeelsbestand ontstaan en daarbij eventueel een tekort aan kennis en kwaliteiten. Dit is de reden dat zij zich graag wil richten op het aantrekken van jonge medewerkers.

Zoals ook te lezen is in de situatieschets heeft er een verschuiving plaatsgevonden in de werkzaamheden. Dit maakt dat de meeste functies bij de ORGANISATIE een HBO opleiding of hoger vereisen. Hierom zal het wervingsvraagstuk zich richten op de hogeropgeleide jongeren.

Buiten dat de ORGANISATIE zich wil richten op hogeropgeleide jonge medewerkers, moet "de medewerker van de toekomst" voor de ORGANISATIE meer eigenschappen bezitten die bijdragen aan de organisatiedoelen. Hiervoor zijn ter vooronderzoek gesprekken gevoerd met de adjunctdirectie. Uit deze gesprekken met de adjunct directie is een beeld ontstaan van de "gewenste medewerker" van de toekomst voor de ORGANISATIE. In deze gesprekken is aan hen gevraagd welke eigenschappen de ideale medewerker van de toekomst zou moeten bezitten, betreffend de functies die zich met de core business bezig houden. Hierbij is gevraagd naar eigenschappen waaraan zij denken dat de organisatie behoefte heeft of behoefte aan zal krijgen. Deze eigenschappen zijn samengevat in de tabel 2.4.

Tabel 2.3. Benodigde kenmerken medewerker van de toekomst

Benodigde kenmerken medewerker van de toekomst	Aantal keer genoemd
Ondernemend	4x
Innovatief	3x
Flexibel	3x
Creatief	3x
Communicatief vaardig	3x
Zelfstandig	2x
Met veel regels kunnen werken	2x
Mondig	1x

De eigenschappen die in tabel 2.4 staan worden momenteel gemist door de adjunct directie op de afdelingen. Om zoveel mogelijk variërende kwaliteiten binnen een afdeling te krijgen is het verkrijgen van deze eigenschappen gewenst. Deze eigenschappen kunnen bijdragen aan de verwezelijking van de organisatiedoelen en de ontbrekende/tekortkomende kenmerken bij de ORGANISATIE aanvullen. We zijn overeen gekomen dat om die reden de medewerker van de toekomst ten minste drie van deze eigenschappen moet bezitten. Bij voorkeur zijn dit: ondernemend, flexibel en creatief.

Eerder had de ORGANISATIE niet een specifieke doelgroep waar zij de werving op richtte. Nu zij de werving specifieker op hun doelgroep wil aanpassen is onderzoek naar de beste methode vereist.

3. PROBLEEMFORMULERING

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar wat precies het probleem is binnen de ORGANISATIE. Deze probleemformulering vormt de basis voor het verdere onderzoek. De antwoorden die op deze vragen worden geformuleerd zullen waarde toevoegen voor de ORGANISATIE.

Allereerst zal de probleemstelling worden opgesteld aan de hand van het eerder uitgevoerde vooronderzoek. Hierna worden de verwachte onderzoeksresultaten besproken en als laatste wordt verteld wat wel en wat niet zal worden onderzocht.

3.1 PROBLEEMSTELLING

Tijdens de analyse van het vraagstuk is er een vooronderzoek gedaan op basis van een deskresearch, een organisatieanalyse en de wens van de opdrachtgever. Hieruit is duidelijk geworden dat de verzekeringsbranche momenteel geraakt wordt door een aantal negatieve ontwikkelingen. De sector heeft te maken met de financiële crisis, consumenten nemen minder verzekeringsproducten af, de toenemende wet- en regelgeving, het provisieverbod en de afnemende vraag naar levensverzekeringen. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat het belangrijk is voor de ORGANISATIE om hierop in te spelen.

Een tekort aan kennis en kwaliteiten bij de medewerkers zal uiteindelijk invloed hebben op de kwaliteit van de producten van de ORGANISATIE. Minder en minder bekwame medewerkers kan resulteren in een minder goede dienstverlening richting de klanten van de ORGANISATIE. In de sector waar de ORGANISATIE zich bevindt is dit erg riskant omdat ze te maken heeft met het kapitaal van mensen. Dit brengt weer een bepaalde maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee. Oftewel, buiten dat het voor de ORGANISATIE zelf negatieve gevolgen kan hebben, zoals het verliezen van klanten en opbrengstvermindering heeft het ook negatieve invloed op de klanten zelf en daarbij neemt zij niet haar verantwoordelijkheden richting de maatschappij. Als de ORGANISATIE niet levert wat ze belooft kan dit grote gevolgen hebben voor de klanten, bijvoorbeeld dat zij geen geld ontvangen voor hun pensioen of dat hun nabestaanden geen geld meer kunnen ontvangen uit een levensverzekering.

De huidige instroom bij de ORGANISATIE is wel kwalitatief goed is maar de gemiddelde leeftijd hiervan is hoog. De ORGANISATIE trekt namelijk nauwelijks tot geen jonge medewerkers aan. Dit kan meerdere redenen hebben. Het kan komen omdat de ORGANISATIE weinig belangstelling krijgt van de jongste generatie op de arbeidsmarkt. Misschien is het werkgeversmerk niet bekend genoeg of heeft zij onvoldoende aantrekkelijke eigenschappen voor deze doelgroep. Ten slotte bleek uit de situatieschets dat de gehele verzekeringsbranche momenteel een redelijk slecht imago heeft. Dit kan een reden zijn voor weinig interesse vanuit jongeren.

De ORGANISATIE is momenteel nog onbekend met het aantrekken van jonge medewerkers. Daarom zal de hoofdvraag van dit onderzoek zijn:

"WAT KAN DE ORGANISATIE DOEN OM HOORGANISATIE OPGELEIDE JONGE MEDEWERKERS AAN TE TREKKEN?"

Deze hoofdvraag zal via de volgende deelvragen beantwoord worden:

- 1. Welke voordelen biedt een sterke employer brand?**
Deze vraag zal worden beantwoord aan de hand van literatuur onderzoek.
- 2. Welke eisen stellen jonge hoger opgeleiden aan (potentiële) werkgevers?**
Deze vraag zal worden beantwoord aan de hand van literatuur onderzoek.
- 3. Welke wervingsmethodieken kan de ORGANISATIE inzetten en welke bijdrage kan werving via social media opleveren?**
Deze vraag zal worden beantwoord aan de hand van literatuur onderzoek.
- 4. Wat is de huidige employer brand van de ORGANISATIE?**
Deze vraag zal worden beantwoord aan de hand van interviews met medewerkers van de ORGANISATIE.

3.2 DE VERWACHTE RESULTATEN

Door middel van het beantwoorden van deze onderzoeksvragen wil zij inzicht krijgen in haar "medewerker van de toekomst"; wat voor medewerker zij nodig heeft in de organisatie. Zij wil hierbij te weten komen wat deze medewerker van een organisatie verwacht, en hoe ze haar medewerker van de toekomst het beste aan kan trekken. Vanuit het HR plan werd duidelijk dat zij hierbij inzicht wil krijgen hoe zij bij de werving op gepaste wijze social media kan inzetten. Dit heeft als reden dat social media de laatste jaren een steeds grotere rol speelt bij het werven van kandidaten. De ORGANISATIE wil daarom inzicht of en hoe social media kan bijdragen.

Dit onderzoek zal de ORGANISATIE een aantal resultaten moeten opleveren. Deze resultaten zijn momenteel nog aannames, in dit onderzoek zullen ze verder wetenschappelijk worden onderbouwd. De verwachte resultaten zijn als volgt:

- **Kostenbesparing**
Allereerst zullen de nieuwe jongere medewerkers een lager salaris kunnen krijgen voor dezelfde werkzaamheden als de huidige medewerkers.
- **Toenemende motivatie**
De taken zullen voor de jonge nieuwe medewerkers waarschijnlijk uitdagender zijn dan voor de huidige wat oudere medewerkers. Dit kan de motivatie bevorderen.
- **Minder en korter ziekteverzuim**
Vaak zijn jongere medewerkers nog vitaler, door de gemiddelde leeftijd omlaag te brengen kan het een positieve bijkomstigheid zijn dat ook het verzuim omlaag gaat. Mits deze twee bij de ORGANISATIE in verband staan. Dit is niet helemaal zeker.
- **Voorbereid op de pensioengolf**
Door nu de kwaliteiten vast binnen te halen bereidt de ORGANISATIE zich voor op de verwachte pensioengolf. De kwaliteiten die dan wegvallen kunnen dan worden opgevangen.
- **Innovatievere en meer creatieve medewerkers**
Door een profiel van de medewerker van de toekomst op te stellen waar deze kenmerken in zijn verwerkt, en door vervolgens op deze kenmerken te selecteren, kan de ORGANISATIE deze kwaliteiten binnen halen. Deze kenmerken zal zij nodig hebben wil zij inspelen op de huidige ontwikkelingen in de buitenwereld.

3.3 ONDERZOEKSAFBAKENING

Zoals hierboven omschreven, heeft de ORGANISATIE moeite met het aantrekken van "de medewerker van de toekomst". Zij heeft momenteel onvoldoende inzicht in wat de beste manier is om de medewerker van de toekomst te werven. Dit document zal zich beperken tot het doen van onderzoek, het geven van aanbevelingen en het opstellen van een implementatieplan. Het implementeren zelf valt buiten het kader van het onderzoek.

In dit onderzoek zal werving wel worden onderzocht en selectie niet worden onderzocht:

- Het begrip werving aangeduid als het aantrekken van nieuw personeel. Er zal worden toegelicht welke kanalen hiervoor het meest efficiënt en geschikt zijn.
- Het begrip selectie wordt in verband gebracht met het selecteren van een bepaalde doelgroep. Niet iedere kandidaat die zijn of haar interesse in de ORGANISATIE toont zal geschikt worden geacht. In dit onderzoek wordt een duidelijke selectie gemaakt van wat voor medewerker de ORGANISATIE behoeft. Ondanks dat selectie een proces binnen de instroom is, zal er geen verder onderzoek worden gedaan naar worden gedaan. De reden hiervoor is dat dit een onderzoek op zichzelf zal zijn. Wil hier een goed advies over worden gegeven moet er een meer uitgebreid onderzoek plaatsvinden naar de selectie zelf. Er is gekozen om specifiek op de werving te richten zodat daar voldoende op kan worden ingezoomd.

4. THEORETISCH KADER

Dit hoofdstuk betreft de theoretische onderbouwing van dit onderzoek. Om relevante inzichten te verkrijgen uit wetenschappelijk onderzoek.

Er zal informatie worden gegeven betreffende de volgende onderwerpen: employer branding, aantrekkelijk werkgeverschap en arbeidsmarktcommunicatie. Ter beantwoording van de volgende deelvragen:

- 1. Welke voordelen biedt een sterke employer brand?**
- 2. Welke eisen stellen jonge hoger opgeleiden aan (potentiële) werkgevers?**
- 3. Welke wervingsmethodieken kan de ORGANISATIE inzetten en welke bijdrage kan werving via social media opleveren?**

4.1 WELKE VOORDELEN BIEDT EEN STERKE EMPLOYER BRAND?

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op de deelvraag: Welke voordelen biedt een sterke employer brand? Allereerst worden verschillende theoriën rondom het begrip employer branding aangehaald. Hierna zullen ook volgens verschillende theoriën de voordelen van employer branding worden besproken.

4.1.1 Theoriën employer branding

Brandmanagement is een kernactiviteit van veel bedrijven. Hoewel bedrijven zich meestal alleen bezighouden met brandingsactiviteiten die productbrands en corporate brands ontwikkelen. Echter, branding kan ook intern gebruikt worden. Het gebruik van branding intern wordt ook wel employer branding of internal branding genoemd (Zouw, 2009). Employer branding is eigenlijk het creëren van een onderscheidend en aantrekkelijk werkgeversimago (Backhaus & Tikoo, 2004). Het voornaamste doel hiervan is, om zowel nieuwe werknemers aan te trekken als het vasthouden en motiveren van de huidige werknemers (Zouw, 2009).

Employer branding geeft aan hoe een organisatie als werkgever wordt beschouwd en waardoor mensen graag bij een organisatie komen werken. Branding en employer branding hebben met elkaar te maken. Organisaties als Nike hebben al branding omdat mensen met het merk bekend zijn. Andere minder bekende organisaties kunnen zich aantrekkelijk maken voor potentiële medewerkers door middel van employer branding. Een positief bijeffect van employer branding is dat de huidige medewerkers trots zijn op hun organisatie en daardoor gemotiveerder werken. Employer branding draait niet alleen om het communiceren van hoe goed een organisatie is, maar het gaat er om een echt "goede" organisatie te zijn. Om talent te behouden of aan te trekken is employer branding belangrijk (Waasdorp, Hemminga & Roest, 2012).

Employer branding houdt in dat allereerst inspeelt op de behoeften en verwachtingen van je medewerkers. Maar ook dat je aan de onderliggende behoeften van de medewerkers kan voldoen. Ook dat je bekend bent met de organisatiebehoeften, de cultuur en de arbeidsmarkt en hier zoveel mogelijk op reageert (Barrow & Mosley, 2005).

4.1.2 Doelen employer branding

Employer branding geeft saamhorigheid, teamgevoel, betrokkenheid en daarmee plezier in het werk en het vergroot zo de productiviteit van de medewerkers. Om saamenhorigheid te creëren is het belangrijk dat er eerst meer betrokkenheid ontstaat (Hulsman, 2013). Employer branding heeft volgens Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) een aantal kenmerken:

- Employer branding is op de lange termijn gericht. Het implementeren van employer branding neemt minimaal 3 tot 5 jaar in beslag.
- Employer branding werkt positief voor de organisatie doelstellingen. Het verhoogt de productiviteit, de klanttevredenheid, de omzet en de winst.
- Door employer branding krijgen organisaties een voorkeurspositie op hun concurrentie.
- In vele gevallen komt de werkelijke identiteit van een organisatie niet overeen met de gewenste identiteit. Daarom is het belangrijk dat het imago wat de organisatie uitstraalt aansluit bij hoe de organisatie daadwerkelijk is.

- Indirect heeft employer branding positieve invloed op personeelswerving. Het maakt het aantrekken van personeel makkelijker. Dit komt doordat de positieve kenmerken van een organisatie naar buiten worden gecommuniceerd. Hierdoor wordt de organisatie aantrekkelijker voor potentiële werknemers (Waasdorp, Hemminga & Roest, 2012).

De doelstellingen van employer branding zijn in de onderstaande tabel 4.1 weergegeven. Deze is verdeeld over de doelstellingen op korte termijn en de doelstellingen op de middellange termijn (Waasdorp, Hemminga & Roest, 2012).

Tabel 4.1. Employer branding

Korte termijn (< 1 jaar)	Middellange termijn (1-3)
Productiviteit medewerkers	Omzet verbetering
Werving nieuwe medewerkers	Trots van de medewerkers
Meer sollicitaties ontvangen	Medewerkerstevredenheid
Meer vacatures vullen	Motivatie van medewerkers
Meer open sollicitaties	Betrokkenheid medewerkers
	Lager verloop
	Lagere wervingskosten
	Hogere kwaliteit sollicitaties

Onderzoek van Barrow & Mosley (2005) veronderstelt dat de grootste voordelen van employer branding zijn:

1. **Vergroting van de mogelijkheden om personeel te werven;**
2. **Beter vasthouden (retention) van personeel;**
3. **Verhoogde betrokkenheid van en commitment van personeel.**

Echter in het boek van Barrow & Mosley (2005) zijn ook andere voordelen beschreven die zij in andere studies hebben gevonden:

4. Lagere kosten

Een Noord Amerikaans onderzoek, in 2003 had betrekking op 35000 medewerkers en gaf een duidelijke correlatie aan tussen de mate van employer branding en de kosten verbonden aan geproduceerde goederen. Deze correlatie wordt met name bepaald door: Vergroting van de mogelijkheden om personeel te werven, beter vasthouden van personeel maar ook door verlaging van het ziekteverzuim en daarnaast, minder voor de hand liggende oorzaken als: kennis van factoren waar (operationele) verliezen optreden, kennis van fraude en verkeerd opslaan/administreren van goederen.

5. Betere klanttevredenheid

Er is veel onderzoek gedaan naar de invloed die medewerkers hebben op klanttevredenheid. In dit verband wordt vaak de Amerikaanse retailer Sears Roebuck genoemd. Hier stelden ze zichzelf de volgende drie vragen: Is Sears een aantrekkelijke organisatie om te werken? Deze vraag kijkt vanuit het personeelsperspectief. Is Sears een prettige zaak voor klanten om inkopen te doen? (klant perspectief). Is Sears een aantrekkelijke organisatie om in te investeren? (investerings perspectief). Hij stelde vast in 800 winkels dat 60 tot 80% van de klanttevredenheid afhing van de tevredenheid van het personeel.

6. Hogere financiële opbrengsten

Naast het besparen op kosten lijkt er ook een verband tussen employer branding en de potentiële opbrengsten van een bedrijf te bestaan. De reeds genoemde Sears study gaf aan dat een stijging van 4% van de tevredenheid van het personeel leidde tot 200 miljoen dollar extra opbrengsten per jaar in de genoemde 800 winkels.

7. Groter wervend vermogen op de gewenste doelgroep(en)

Met name bij startende ondernemingen met een hogere groei potentieel en ambitie zijn gebaat bij een duidelijke employer branding. In sommige gevallen, zal de employer branding voor een groot deel worden bepaald door de oprichter.

8. Meer gezamenlijke visie op de doelstellingen en op de identiteit van de onderneming

Als een onderneming groeit, ontstaat het moment dat de identiteit via andere mechanismen behouden en uitgedragen moet worden. Gezegd wordt dat dit 'omslagpunt' ligt bij circa 150 medewerkers. Employer branding biedt een prima handvat om hieraan bij te dragen.

9. Het merk beter herdefiniëren

De behoefte aan employer branding wordt in het geval van Tesco, beschreven aan de hand van haar internationale expansie. Het 'exporteren' van de kernwaarden van het bedrijf bleek een essentieel onderdeel voor succes. De Hongaarse activiteiten bijvoorbeeld, groeiden in tien jaar tijd, naar 40% van de totale omzet van Tesco.

10. Betere positie HR binnen een organisatie

Employer branding helpt het evenwicht te verkrijgen tussen de taak van HR om management strategisch te ondersteunen enerzijds en het vertegenwoordigen van personeel anderzijds.

11. Betere interne communicatie

Medewerkers ervaren interne communicatie vaak als irrelevant of inconsistent. Dankzij employer branding, zal senior management eerder geneigd zijn interne communicatie net zo structureel te benaderen als communicatie richting klanten.

12. Positief effect op de marketing binnen een organisatie

De marketing functie binnen een organisatie moet zich noodgedwongen vaak beperken tot communicatie rond het merk. Maar als employer branding tot de Marketingfunctie zou behoren, dan zullen de uitingen meer geworteld zijn in de structuren, processen en het gedrag van de betrokken organisatie (Barrow & Mosley, 2005).

4.1.3 Proces employer branding

Kortom een goede employer branding heeft positieve invloed op veel doelstellingen van een organisatie. Wel is employer branding een grote investering qua tijd en geld. Echter, er is een grote kans dat deze kosten zich later terugverdienen. Een organisatie krijgt hiervoor terug dat ze aantrekkelijker is voor potentiële werknemers, maar ook voor de huidige werknemers. Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) omschrijven drie hoofdcomponenten die een organisatie duidelijk naar buiten moet brengen:

- 1. Purpose:** waar staat een organisatie voor, waar gaat een organisatie voor?
- 2. Culture:** hoe gaan mensen in de organisatie met elkaar om?
- 3. Loopbaan:** wat is de inhoud van het werk, welke opleidingen, salaris en groeipaden zijn er?

Als deze overeenkomen met de persoonlijke waarden van een persoon zal hij of zij sneller solliciteren, hierna meer gemotiveerd zijn om harder te werken en daardoor meer voldoening uit het werk halen (Waasdorp, Hemminga & Roest, 2012). Om deze hoofdcomponenten goed extern te communiceren verandert de rol van HR.

De rol van HR medewerkers is steeds meer gericht op het bekend en gewild maken van een organisatie. Daarmee verschuift de HR afdeling meer richting marketing. HR moet het imago van de ORGANISATIE verkopen aan de potentiële nieuwe medewerkers. Dit is mogelijk door het imago van de ORGANISATIE bekender te maken. Maar eerst moet de ORGANISATIE onderzoeken of het huidige imago past bij hoe de organisatie daadwerkelijk is.

Volgens Verbeek (2011) bestaat het proces van employer branding uit drie stappen.

1. Employer value proposition

Allereerst moet een organisatie een value proposition ontwikkelen. Dit houdt in dat de organisatie onderscheidende waarden heeft welke aantrekkelijk zijn voor werknemers. Voorbeelden hiervan zijn: de arbeidsvoorwaarden, of een uniek vitaliteitsbeleid. Deze moeten aansluiten bij het brand. De value proposition vormt de centrale boodschap die met het brand moet worden uitgedragen.

2. Uitdragen van de employer value proposition

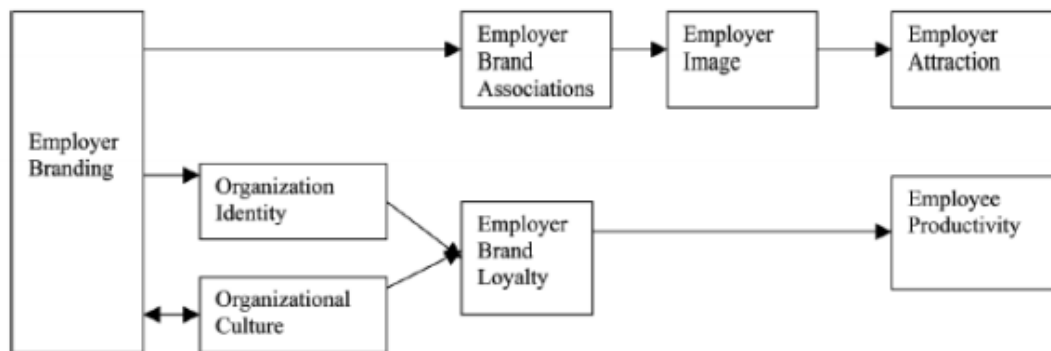
De volgende stap is het uitdragen van deze boodschap naar de toekomstige medewerkers, werving- en selectiebureaus enz. Deze externe marketing van het employer brand is allereerst gericht op het aantrekken van potentiële nieuwe

medewerkers, maar tegelijkertijd kan hiermee het brand van de organisatie in zijn geheel worden versterkt.

3. Interne marketing

De derde en laatste stap in het proces van het neerzetten van een employer brand is de interne marketing. De verwachtingen die het employer brand heeft geschept moeten overeenkomen met de daadwerkelijke organisatiecultuur. Er moet dus een werkplek worden gecreëerd welke aansluit op de waarden en doelen die de organisatie heeft opgesteld (Verbeek, 2011).

In figuur 4.1 is te zien hoe het proces employer branding er volgens Backhaus & Tikoo (2004) schematisch uit ziet:



Figuur 4.1. Model employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004)

Het model van Backhaus & Tikoo (2004) laat zien dat employer branding tot een grotere organisatieaantrekkelijkheid en werknemersproductiviteit kan leiden. De bovenste laag van het model laat de invloed zien die het employer brand op externen kan uitoefenen. Potentiële werknemers ontwikkelen aan de hand van de associaties die de employer branding-activiteiten bij hen oproepen een bepaald imago van een organisatie. Deze associaties voeden het werkgeversimago. Hierdoor wordt een bepaalde mate van organisatieaantrekkelijkheid gecreeërd.

De onderste laag van het model heeft betrekking op de interne kant van employer branding. Het employer brand laat een bepaalde organisatie-identiteit en organisatiecultuur zien. Deze kunnen leiden tot commitment van de medewerkers aan de organisatie. Deze loyaliteit leidt weer tot een hogere productiviteit van deze medewerkers. De mate waarin de organisatiecultuur daadwerkelijk overeenkomt met het employer brand, bepaalt de sterkte van het employer brand (Backhaus & Tikoo, 2004).

Buiten dat de employer brand aan moet sluiten bij de organisatie cultuur is er ook 'person-organization fit'; of de personen aansluiten bij de organisatiecultuur. Bij person-organization fit wordt uitgegaan van het idee dat mensen een omgeving opzoeken die hun behoeften vervult. In de theorie van Schneider (1995) wordt gesteld dat ieder mens in een organisatie uniek is. Hij gaat ervan uit dat personen zich eerst aangetrokken moeten voelen tot een organisatie. Hierna worden zij eventueel geselecteerd en als laatste moeten zij ook nog besluiten om te blijven (Schneider, 1995). Met betrekking tot 'attraction' veronderstelt Schneider dat de aantrekkelijkheid van een organisatie wordt beïnvloed door de overeenkomst tussen individuele waarden van een persoon en de individuele waarden van een organisatie. Ofwel, potentiële werknemers vergelijken het beeld dat zij hebben van een organisatie met hun eigen behoeften, persoonlijkheid en waarden. In welke mate zij de organisatie aantrekkelijk vinden ontstaat door aannamen die het individu en de organisatie over elkaar hebben. Organisaties kunnen hiervoor methoden van werving en selectie gebruiken om de personen aan te trekken en te selecteren die het best bij de behoeften en verwachtingen passen. Voor individuen geldt dat zij op basis van eerdere ervaringen, interesses, behoeften, voorkeuren en persoonlijkheid een selectie maken tussen verschillende organisaties (Schneider, 1995). Uiteindelijk komt het erop neer dat hoe groter de fit is tussen

de individuele waarden en die van de organisatie, hoe groter de kans is dat het individu zich aangetrokken voelt tot de organisatie (Aiman-Smith, 2001).

4.1.4 Model Birkigt en Stadler van employer branding

Het model van Birkigt & Stadler (1986) geeft duidelijk weer hoe een imago ontstaat. Hierin heeft elke organisatie een persoonlijkheid. Deze persoonlijkheid staat voor hoe de organisatie zichzelf ziet in relatie tot de ander en hoe de ander deze organisatie ziet. De identiteit van een organisatie is zich voortdurend aan het ontwikkelen. De bestaansgeschiedenis van de organisatie is verbonden met deze identiteit.

Identiteit kan omschreven worden als de set aan typerende eigenschappen. Deze eigenschappen zijn specifiek en kenmerkend voor een organisatie, zij waarborgen een zekere vorm van onderscheidend vermogen en continuïteit (Lewicka, 2008). De identiteit van een organisatie omvat de kenmerken en eigenschappen van deze organisatie (Van Raaij, 2002).

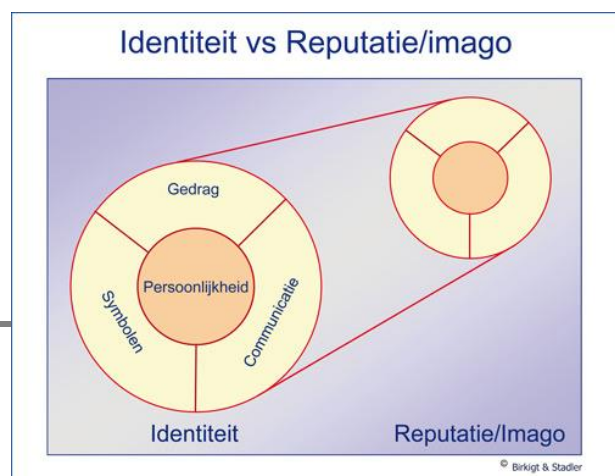
Imago kan samengevat worden als de mening van anderen (de buitenwereld) over de organisatie. Al die meningen samen, indrukken, opinies, juiste en onjuiste beeldvorming, vormen het imago van een organisatie (Team Nijhuis, 2010). Het imago is het beeld dat de omgeving van een bepaald object heeft. Hierbij gaat het om het beeld dat potentiële kandidaten van een organisatie hebben (Van Raaij, 2002).

Volgens Van Tonder (2004) zijn er in een organisatie twee verschillende identiteiten te onderscheiden. Een corporate identiteit en een organisatie identiteit. Een corporate identiteit houdt de visuele en aanwijsbare elementen in van een organisatie. Dit zijn bijvoorbeeld het logo, de organisatiekleuren en slorganisatieans. Ook valt hier de missie, cultuur en filosofie van een organisatie onder. Het onderscheidende, onderliggende karakter van een organisatie en hoe dit zich uit is terug te koppelen naar de organisatieidentiteit (Van Tonder, 2004).

Identiteit en het imago spelen een belangrijke rol in de arbeidsmarktcommunicatie. Ook blijkt dat het imago van een organisatie een steeds belangrijker rol speelt bij werkzoekenden. Werken aan identiteit en imago alleen is echter niet voldoende. Er moet afstemming plaatsvinden tussen identiteit en imago. Een beeld dat een organisatie naar buiten brengt, bijvoorbeeld met een personeelsadvertentie, moet overeenkomen met hoe de organisatie werkelijk is. Wanneer het beeld van werkzoekenden niet overeenkomt met de identiteit van het bedrijf, is er een grote kans dat een persoon het bedrijf vroegtijdig verlaat. Daarnaast is het afstemmen van de externe communicatie op de identiteit belangrijk voor het wekken van vertrouwen en geloofwaardigheid bij werkzoekenden.

Effectieve arbeidsmarktcommunicatie is dus van essentieel belang. De Vereniging Personeel Arbeidsmarktcommunicatie (1994) ziet arbeidsmarktcommunicatie als het proces, waarin een werkgever, via een medium, naar een of meerdere (potentiële) werknemers een boodschap overdraagt, met als doel de juiste werknemers te werven (PAC, 1994). Klinvex (2001) omschrijft arbeidsmarktcommunicatie als: 'alle communicatie die een organisatie gaat gebruiken om mensen te overtuigen dat ze voor de organisatie moeten komen werken' (Klinvex, 2001).

Een bedrijf kan een nogzo goede advertentie plaatsen in een dagblad, maar als die niet wordt gezien door potentiële kandidaten, mist zij haar doel. Een voorwaarde van arbeidsmarktcommunicatie is goed werkgeverschap. Is er structurele onderbezetting, wordt er niet naar medewerkers geluisterd, zijn de arbeidsvoorwaarden onder de maat, is er geen soepel verlofbeleid, dan heeft arbeidsmarktcommunicatie weinig zin. Maar is het werkgeverschap dik in orde, zijn de medewerkers tevreden of is er de oprechte ambitie om een goede werkgever te zijn, dan is arbeidsmarktcommunicatie de aangewezen weg om zich te verzekeren van voldoende personeel om de doelstellingen te bereiken.



In het model is te zien dat de identiteit tot uiting komt door middel van drie aspecten van de organisatie namelijk: symbolen, communicatie en gedrag. Symbolen houden de handelingen in die een organisatie gebruikt om de communicatie te ondersteunen. Voorbeelden van symbolen zijn beelden, logo's, foto's en non-verbale communicatie. Communicatie is volgens Birkigt en Stadler (1986) de verbale of visuele boodschap die een organisatie geeft aan haar doelgroepen. Gedrag wordt uitgelegd als de handelingen die de organisatie heeft, waar de doelgroepen de organisatie op zullen beoordelen.

Figuur 4.2. Model Birkigt & Stadler

4.1.5 Best practise: Coolblue

Een voorbeeld van een organisatie met een ijzersterke employer brand is de organisatie Coolblue. Zij ontvangen jaarlijks ruim 35.000 sollicitaties. Op de vacature van hun zogeheette: "Pietermanager" solliciteerden binnen 72 uur, 250 mensen. Coolblue is een organisatie waarbij de bedrijfscultuur de belangrijkste brand is. Zij zien zichzelf niet als familiebedrijf maar als vriendenbedrijf. Zij vinden vriendschap op het werk belangrijk. Ook bieden zij veel kansen tot doorgroeien omdat de organisatie zelf snel groeit. Dit is hun employer value proposition. Deze spreekt veel mensen aan. Maar ook veel mensen kennen deze employer value proposition van Coolblue. Je zou dus kunnen concluderen dat zij deze value proposition goed hebben uitgedragen naar buiten de organisatie. En dat levert hen veel op (YoungCapital Group B.V., 2016).

4.2 WELKE EISEN STELLEN JONGE HOGER OPGELEIDEN AAN (POTENTIËLE) WERKGEVERS?

4.2.1 Aantrekkelijk werkgeverschap

Om deze vraag te beantwoorden moet eerst worden gekeken naar wat er daadwerkelijk wordt verstaan onder organisatieaantrekkelijkheid. Organiseatieaantrekkelijkheid houdt de mate in waarin een individu zich aangetrokken voelt tot een organisatie, dit hangt dit af van interesses, behoeften, voorkeuren en persoonlijkheid. Maar daarnaast is aangetoond dat andere factoren als salaris, mogelijkheden tot promotie, locatie, arbeidsvoorwaarden, autonomie, flexibiliteit en het type werk hierin een belangrijke rol in spelen. Voornamelijk salaris en mogelijkheden tot promotie komen uit als belangrijkste factoren van organisatieaantrekkelijkheid.

Het is belangrijk dat de karaktereigenschappen van een individu of organisatie de ander compleet maken of datgene wat nog deze nog mist toevoegt. Een wat simpelere uitleg van organisatieaantrekkelijkheid wordt gegeven door Corporaal (2012), zij vindt dat aantrekkelijkheid de mate is waarin een baanzoeker denkt dat zijn voorkeuren als bijvoorbeeld: uitdaging, ontwikkeling, leuke collega's zullen aansluiten. En daarbij de mate waarin deze voorkeuren kunnen worden gerealiseerd. Baan- en organisatieattractiviteit is een belangrijke motivatie voor een baanzoeker om de stap te zetten tot solliciteren (Corporaal et al., 2012).

De potentiële werkgever moet al aantrekkelijk gevonden worden voordat men op zoek gaat naar een baan. Het imago van een organisatie speelt een belangrijke rol bij de werkzoekende. Het imago en de identiteit moeten overeen komen met de werkelijkheid. Is dit niet het geval dan zal de medewerker waarschijnlijk het bedrijf vroegtijdig verlaten.

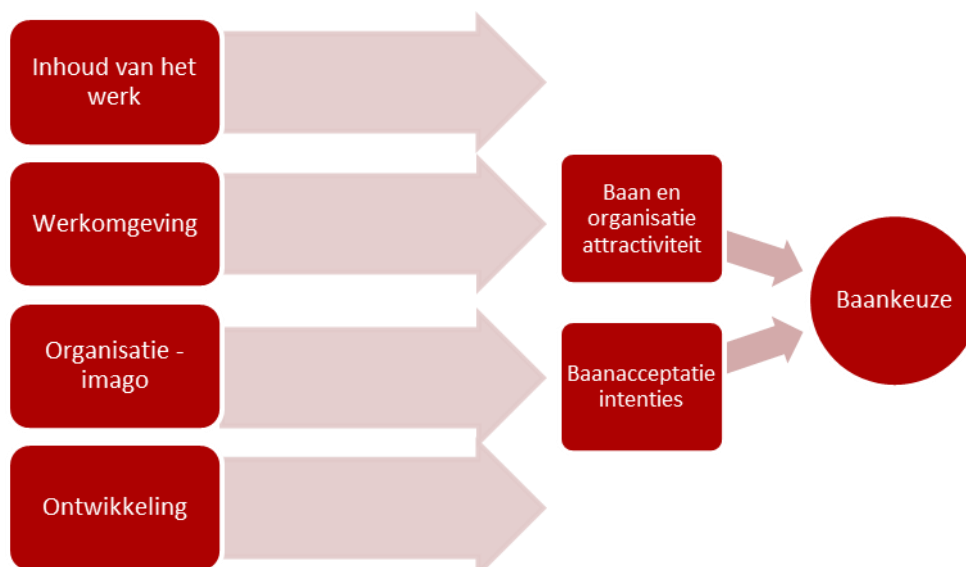
Deze indruk die een medewerker heeft van het bedrijf kan worden beïnvloed tijdens het werving-en selectieproces en hierna opnieuw door de indrukken die de persoon krijgt als hij of zij eenmaal is begonnen binnen een organisatie. Dan wordt gezien of de verwachtingen aansluiten bij de realiteit (Corporaal et al., 2012).

Bij velen van de jonghogoopgeleiden staat netwerken centraal. Zij zijn veelal opgegroeid met informatietechnologie en vinden het belangrijk constant met elkaar in verbinding te staan. Hiernaast laten zij zich sturen door zingeving en authenticiteit. Ze vinden het belangrijk dat het relevant is wat ze doen. Het gaat om wie je echt bent. Gezag en autoriteit zijn voor hen geen vanzelfsprekendheden die zij op basis van functie of positie toekennen. Deze generatie brengt meer verandering met zich mee dan haar voorgangers. Vooral als het gaat om het gebruik van sociale media en online communicatiemiddelen (Russo & Beckers, 2015).

Jonghogeropgeleiden voelen zich betrokken bij de politiek en bij goede doelen. Wel zijn ze meer resultaatgericht dan idealistisch. Ontwikkeling en leren is voor hen belangrijk omdat ze nog aan het begin van hun loopbaan staan. Ze tonen zich betrokken maar dit moet hen wel kansen bieden voor hun CV. Werk is voor deze generatie niet het belangrijkste en staat niet centraal in hun leven. Vrije tijd en mogelijkheid om meer te doen dan werken daar hechten zij veel meer waarde aan. Daartegenover zijn zij wel erg flexibel. Een belangrijke drijfveer voor de hen is plezier hebben in het werk. Ze hebben behoefte aan concrete, opbouwende feedback (Zestor, 2009).

Linkedin (2015) heeft onderzoek gedaan naar hoe organisaties jonghogeropgeleiden kan aantrekken. Hierbij waren de belangrijkste factoren: het bieden van uitdagend werk, een werkgever waar ze trots op kunnen zijn en het bieden van een goede balans tussen werk en privé. De laatste factor is voor deze generatie belangrijk omdat zij net zoveel waarde hechten aan hun vrije tijd als aan het werk (Zestor, 2009). Zij willen graag de mogelijkheid hebben zowel werk als privé te kunnen indelen naar eigen wens. Uit onderzoek van YoungCapital blijkt dat Jongeren voornamelijk willen leren en ontwikkelen.

De verschillende drijfveren uit onderzoek van Corporaal et al. (2012) en PWC (2015) zijn samengevoegd en hieronder schematisch weergegeven.



Figuur 4.3. Meest aantrekkelijke kenmerken organisatie (Corporaal et al., 2012) (PWC, 2015)

Inhoud van het werk

Uit dit model kan worden afgelezen dat jonghogeropgeleiden de inhoud van het werk als meest belangrijk zien. Hierbij vindt deze generatie het belangrijk dat zij kan leren van de werkzaamheden. Ze krijgt graag verantwoordelijkheid. Ze vindt afwisselende werkzaamheden belangrijk. Zij wil graag de vrijheid krijgen het werk zelf in te delen en wil zelf beslissingen mogen nemen. Ook vindt zij flexibiliteit in werkzaamheden, werkdagen, werkuren en de plaats van werk belangrijk (Corporaal et al., 2012).

Werkomgeving

Hierbij gaat het om de collega's, dat er mogelijkheden zijn om vriendschappen te sluiten, mogelijkheden tot hulp en dat deze dezelfde interesses hebben. De manier van leidinggeven is hierin een belangrijk aspect. Jonghogeropgeleiden willen een toegankelijke leidinggevende die persoonlijke interesse toont. Verder is de fysieke werkomgeving belangrijk. Graag hebben zij beschikbaarheid van een vaste werkplek, ICT middelen en andere hulpmiddelen (Corporaal et al., 2012).

Organisatie imago

Het imago wordt vaak in verband gebracht met de organisatiegrootte. Werken in een grote organisatie wordt door de jongere generaties als aantrekkelijk gezien omdat zij hierbij verwachten dat er meer mogelijkheden zijn voor ontwikkeling en opleiding. Wel wordt een

grote organisatie in verband gebracht met formele procedures en logge bureaucratie. Daarom gaat voor de jongste generatie de voorkeur uit naar een organisatie van ongeveer 50 tot 100 medewerkers (Corporaal et al., 2012). Het product wat een organisatie levert draagt bij aan het imago. Goede kwaliteit van een product of dienst maakt de organisatie als werkgever aantrekkelijker. In de paragraaf 4.3 is aan de hand van het model van Birkigt & Stadler uitgelegd hoe een imago ontstaat. Het onderzoek van Corporaal et al. (2012) laat zien dat het imago een belangrijke factor is voor de jongste generatie bij het zoeken van een werkgever.

Ontwikkeling

De netwerk generatie wil de mogelijkheid hebben om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen en om door te kunnen groeien naar andere functies. Zij willen graag feedback ontvangen en de mogelijkheid hebben tot het doen van opleidingen of trainingen.

4.3 WELKE WERVINGSMETHODIEKEN KAN DE ORGANISATIE INZETTEN EN WELKE BIJDRAGE KAN WERVING VIA SOCIAL MEDIA OPLEVEREN?

Nu de voordelen van een sterke employer brand en de drijfveren van jonghogeropgeleiden bekend zijn, is het zaak deze employer brand op een goede manier naar de doelgroep te communiceren. Zoals in het model van Birkigt & Stadler (1986) is genoemd, is hierbij het begrip arbeidscommunicatie van belang.

4.3.1 Arbeidsmarktcommunicatie

Om als organisatie arbeidsmarktcommunicatie effectief in te zetten moet er gebruik gemaakt worden van verschillende communicatiemiddelen om de doelgroepen op de arbeidsmarkt te kunnen bereiken. Hiervoor kan een werkgever gebruik maken van bepaalde wervingskanalen om informatie over vacatures bekend te maken. Werkzoekenden gebruiken deze zoekkanalen weer om deze informatie te achterhalen (Hendrikx, 2007). Een zo goed mogelijke aansluiting tussen wervings- en zoekkanalen bevordert de afstemming tussen vraag en aanbod. Daarom is het goed om te weten van welke zoekkanalen werkzoekenden het meeste gebruik maken (PAC, 1994).

Hoe vroeger de krant, vakbladen en banensites werden gebruikt om vacatures te communiceren, nu wordt voornamelijk gebruik gemaakt van het internet. Dit biedt veel meer mogelijkheden. Eerst was de communicatie vooral gericht op het informeren (eenrichtingverkeer) en nu is het meer gericht op communicatie (tweerichtingverkeer). Momenteel wordt het meeste gebruik gemaakt van internet bij het zoeken van een baan. Hierbij is de website van de organisatie belangrijk voor het krijgen van een indruk van de organisatie. Vooral de 'werken bij' pagina wordt gebruikt om een indruk van de werkgever te krijgen. Er wordt nog steeds gebruik gemaakt van vacaturesites en onder de jongste generatie wordt social media momenteel veel gebruikt (Russo & Beckers, 2015).

Een andere manier van werven is via het netwerk van de huidige medewerkers. Dit wordt ook wel "referral recruitment" genoemd. Een voorbeeld van een geslaagd referralprogramma is die van Accenture. Bij hen mocht iedereen binnen de organisatie iedereen aandragen. Bij veel organisaties krijgt de medewerkers pas een beloning als de persoon die zij hebben aangeleverd zijn of haar proeftijd heeft doorstaan. Bij Accenture krijgen de medewerkers al een beloning als de persoon op gesprek mag komen, hierna nog een beloning als de persoon wordt aangenomen, nog een als deze zijn proeftijd heeft doorstaan en nog een laatste beloning na een jaar in dienst. Het resultaat was dat Accenture 600.000 euro aan wervingskosten bespaarde in 3 maanden (Hemminga, 2012).

4.3.2 Social media

Een veelbesproken manier van werven is het gebruik van social media. Social media is een containerbegrip voor communicatie via netwerktechnologie. Met deze netwerken is de manier van informatie, de samenwerking tussen mensen en de communicatie enorm veranderd. De interactie via social media is een op een maar ook een op velen, dit geeft de mogelijkheid om grote groepen te bereiken (Intelligence Group, 2014).

Maar is het gebruik van social media ook zo effectief als er wordt beweerd? Bekend is dat de afgelopen twee jaar social media op het gebied van marketing een erg belangrijke rol is gaan

spelen. Omdat een groot deel van de mensen tegenwoordig nieuws volgt via facebook, Twitter etc., is dit een goed medium om veel mensen te bereiken.

In medialand is er veel veranderd omdat de snelheid waarmee nieuws nu gecommuniceerd wordt nu veel hoger is. De hoeveelheid informatie die beschikbaar is, is enorm toegenomen. Mensen gaan hierdoor anders om met media, communiceren op een andere wijze. Binnen organisaties moet de manier van communiceren dus ook worden aangepast. De organisatie moet haar communicatieplan aanpassen aan het fenomeen social media. Hierbij moet een organisatie kijken welk social media platform het doel van jouw organisatie het beste ondersteunt. Hierbij moet in de gaten worden gehouden welke invloed de inzet van social media heeft op de reputatie van de organisatie (Vos, 2011).

Uit een goede reputatie ontstaat vertrouwen, identiteit en imago (Smeltzer, 1997). Meer communicatie leidt tot meer vertrouwen. Hierdoor is te verwachten dat openheid qua communicatie ook invloed kan hebben op de reputatie binnen een organisatie. De hoeveelheid informatie die beschikbaar is over een organisatie, heeft invloed op het imago van die organisatie (Gatewood, et al. 1993). Minder openheid zorgt voor minder beschikbare informatie. Doordat via social media de mogelijkheid er is voor organisaties om meer openheid over de organisatie te geven, leidt dit tot een hogere perceptie van die openheid van de organisatie.

Wel toont dit onderzoek ook aan dat maar 8% van de gehele Nederlandse arbeidsmarkt social media gebruikt om in contact te komen met een organisatie. Onder de jongste generatie ligt dit percentage een stuk hoger, namelijk 54% (Waasdorp 2012). Dit percentage is flink toegenomen de laatste jaren. Er kan daarom worden verondersteld dat social media in de toekomst een steeds belangrijker communicatiemiddel zal zijn voor werkgevers om zichzelf te profileren op de arbeidsmarkt. Een groot voordeel is dat aan social media weinig kosten zijn verbonden. De meeste media zijn gratis en toegankelijk. Hoewel er aan werven via social media weinig kosten verbonden zijn, vraagt het wel een grote investering in tijd. Het is belangrijk om aanwezig en actief te zijn binnen de diverse kanalen. Als er niet regelmatig iets nieuws wordt gedeeld verliezen mensen hun interesse. Het is belangrijk om snel te reageren op berichten en vragen vanuit het netwerk. Er dient zorgvuldig een achterliggende strategie te worden opgesteld om als werkgever onderscheidend te zijn. Hiervoor is een bepaalde mate van creativiteit benodigd en het vergt enige oefening om de juiste dingen op het juiste moment te doen. Een organisatie moet op de hoogte blijven van de voortdurende ontwikkelingen binnen social media om hierop snel en creatief in te kunnen spelen (Sriram-Floris, 2011).

4.3.3 HR en social media

Onderzoek van Waasdorp (2012) heeft aangetoond welke media het beste kunnen worden ingezet: voor werving is dit onder hbo'ers LinkedIn, Facebook en mobiele communicatie. Voor wo'ers is via Youtube, LinkedIn en Google het meest effectief. Het bekend maken van het werkgevers imago is bij hbo'ers LinkedIn, youtube, mobiele communicatie en games de meest effectieve manier. Bij wo'ers is dat LinkedIn.

De wereld wordt virtueel waardoor een nieuwe manier van samenwerken en communiceren is ontstaan, denk daarbij bijvoorbeeld aan Het Nieuwe Werken. Hierbij ligt een grote rol voor HR die, met het oog houdend op de mens en de organisatie, deze ontwikkelingen moet introduceren in de organisatie. In 2010 dacht nog de helft van de HR professionals dat de social media hype over zou gaan, nu is iedereen er van overtuigd dat social media blijvend zijn en dat de rol van HR ten opzichte van de social media nog een goede vorm moet krijgen (Russo & Beckers, 2015).

Op de volgende pagina volgen voorbeelden van social media kanalen en hoe deze door HR kunnen worden ingezet.

Facebook

Met 9,4 miljoen gebruikers, waarvan 6,6 dagelijks inloggen is facebook het grootste social platform van Nederland. Facebook is een laagdrempelig platform gericht op de verbinding

tussen de gebruikers, merken en organisaties. Ze zeggen ook wel: facebook is your living room not your office.

HR & facebook

Op dit moment gebruikt HR facebook met name om kandidaten te screenen. Recruitement en employer branding zijn mogelijkheden die nog in opkomst zijn. Ook voor arbeidsmarkt communicatie en recruitment vraagstukken zou facebook goed gebruikt kunnen worden. Er zijn organisaties die Facebook al gebruiken als samenwerkingsinstrument. Omdat facebook gewoonweg de meeste gebruikers heeft is het een interessant medium (Russo & Beckers, 2015).

Linkedin

Linkedin is een sociaal netwerk van ervaren professionals van over de hele wereld. Met een profiel kunnen organisaties laten zien welke kennis, ervaring en kwaliteiten ze in huis hebben. Mensen kunnen wat over de organisatie schrijven. Via Linkedin kan worden gezocht naar nieuwe contacten maar ook naar oudcollega's, anderen waar ooit zaken mee zijn gedaan en mensen die in dezelfde branche werkzaam zijn. Al veranderen deze mensen van baan, email of telefoonnummer, ze blijven in het netwerk. Daarnaast kan Linkedin achtergrondinformatie bieden voor sollicitanten en kunnen werkzoekenden worden bereikt. Tevens dragen sterke profielen van eigen medewerkers positief bij aan de employer brand (Sriram-Floris, 2011).

Veel mensen gebruiken Linkedin om zich te oriënteren op een baan. De ORGANISATIE heeft een bedrijfsaccount op Linkedin. Via de pagina van de ORGANISATIE kunnen vacatures worden gedeeld. Zo komt de vacature snel onder de aandacht van veel mensen en wordt zij snel verspreid.

HR & LinkedIn

LinkedIn wordt door organisaties met name gebruikt om vacatures te plaatsen en kandidaten te screenen. Daarnaast kunnen organisaties kandidaten opzoeken en benaderen. LinkedIn is ook heel geschikt voor arbeidsmarkt communicatie, het opzetten van talent pools en alumnigroepen en het versterken van de employer brand. HR kan via LinkedIn kennis vergaren over wat buiten de organisatie en in andere organisaties afspeelt. En zo kan HR haar netwerk bijhouden.

Een andere toepassing van LinkedIn is het delen van vakkennis en het oprichten van discussiegroepen. Deze hebben het doel potentiële medewerkers voor de organisatie te interesseren en om huidige medewerkers te behouden (Russo & Beckers, 2015).

Enkele tips om te werven via LinkedIn zijn:

- Bepaal de doelgroep en benader deze met berichten op maat. Laat de doelgroep kennismaken met het werkgeversmerk en vestig aandacht op events en vacatures.
- Vertel over het werkgeversmerk en gebruik hierbij beelden, video en testimonials. Regelmatige updates houden de volgers op de hoogte van stages, traineeprogramma's en carrièremogelijkheden.
- Start een dialoog en bouw een levendige community op. Zo leren mensen meer over de medewerkers, managers, events en vacatures van de organisatie (LinkedIn, 2015).

Yammer

Yammer is als Enterprise social network gericht op de interne social media omgeving van een organisatie. Medewerkers kunnen zo kennis en nieuws delen in een beschermde omgeving. Daarnaast kunnen zij elkaar op de hoogte houden van de lopende projecten en werkzaamheden. Collega's kunnen elkaar volgen en vinden en zo hun expertise delen. Er ontstaan verbindingen.

HR & Yammer

Yammer kan door HR gebruikt worden om de afstand tussen de verschillende afdelingen te verkleinen en de afstand tussen de directie en de medewerkers te verminderen. Nieuwe medewerkers kunnen opdracht krijgen om bepaalde expertise binnen de organisatie te zoeken en samen te brengen. Zo kunnen de afdelingen elkaar versterken, en de nieuwe medewerker leert de organisatie goed kennen. Medewerkers kunnen gemotiveerd worden om bepaalde

informatie, bijvoorbeeld over een project of een thema op te zoeken en hierover bij te lezen. Je zou dus kunnen zeggen dat Yammer voornamelijk gericht is op het versterken van de employer brand.

Yammer leent zich er ook voor om vacatures intern zichtbaar te maken (Russo & Beckers, 2015).

Youtube

Youtube is een platform waar gebruikers filmpjes bekijken en delen. Youtube heeft 6,9 miljoen gebruikers, waarvan dagelijks 1,2 miljoen de site bezoeken. Met een persoonlijk profiel kun je filmpjes downloaden, liken en delen.

HR & Youtube

Het is mogelijk een directe koppeling te maken tussen Youtube en google hangouts. Hierdoor kan een filmpje direct op verschillende plaatsen bekeken worden. Ook kunnen medewerkers later een filmpje terugkijken. HR kan dus een belangrijke bijeenkomst voor iedereen zichtbaar maken.

HR kan dus op meerdere manieren Youtube inzetten:

- Ze kunnen een bedrijfsfilmpje online zetten
- Korte inspiratiefilmpjes, filmpjes over HR en social media
- Opgenomen webinars en interviews
- Presentaties en inspiratiesessies
- Uitgebreide handleidingen en instructiefilmpjes (Russo & Beckers, 2015).

4.3.4 Mogelijke inzet van een social media platform

Allereerst moet de organisatie nadenken welke uitstraling bereikt moet worden. Welk verhaal over de organisatie wil zij via de social media vertellen? Het beste is een mix tussen corporate stories en persoonlijke ervaringen. Begin bij de geschiedenis van de organisatie, waar komt ze vandaan, wat zijn de kernwaarden, wat is de visie, de missie, wat wil ze wanneer delen?

Wanneer het merk en het verhaal van de organisatie voor de klanten, stakeholders en de medewerkers duidelijk zijn wordt het makkelijker om de content van de social media hier op aan te laten sluiten.

Realistische doelen

Het duurt enige tijd voordat de resultaten van social media zichtbaar zijn. Het is zaak om het geduldig op te bouwen en te onderhouden. Pas later zullen de resultaten zichtbaar zijn. Het is belangrijk van te voren realistische verwachtingen te hebben. Het is een proces wat een vast onderdeel van het werk moet worden. Door medewerkers moet er bewust gewerkt worden aan de acceptatie en implementatie van social media, niet iedereen is gewend social media te gebruiken.

In tegenstelling tot de statische documenten op een intranet zijn sociale netwerken altijd actueel. Het is een dialoog, niet langer eenrichtingsverkeer van informatie van het bedrijf naar de werknemers. Alle werknemers dragen bij aan informatie uitwisseling. Hierdoor wordt de organisatie vlakker en wordt de kans op innovatieve ideeën en procesverbeteringen vergroot (Russo & Beckers, 2015).

4.3.5 Best practises inzet social media binnen organisaties

Hieronder volgen een aantal voorbeelden van organisaties welke social media succesvol hebben ingezet.

Adelante zorggroep

Adelante zorggroep heeft, na een onderzoek van MTO waaruit bleek dat de afstand tussen de directie en de medewerkers als groot werd ervaren, extra aandacht besteed aan interne communicatie. Een deel van de directie is actief informatie gaan delen op Yammer, deel gaan nemen aan gesprekken en berichten van de medewerkers gaan liken. De introductie van een nieuw social intranet speelt een belangrijke rol in de verbetering van de informatiestroom binnen de organisatie (Lanting, 2014).

Deloitte

20 procent van de inkomsten van Deloitte komt uit diensten die twee jaar geleden nog niet bestonden. Het online kennisnetwerk van Deloitte werd ingezet bij het vinden van een nieuwe marketingslogan. Naast het plezier dat de medewerkers hadden bij het meedenken en lezen van elkaars ideeën leverde de 1500 inzendingen een goede slogan. Dit bespaarde ook een reclamebureau uit (Lanting, 2014).

Orange

Orange stelde medewerkers in staat op een online platform zelf ideeën ter verbetering in te dienen. De ideeën werden gepubliceerd op een blogorganisatie waar anderen er punten aan toekennen. Een derde van het personeel reageerde en dat leverde 93.000 ideeën op in het eerste jaar. Ruim 7500 ideeën zijn geïmplementeerd, hetgeen een besparing van 600 miljoen euro opleverde (Lanting, 2014).

5. METHODOLOGIE

In het hoofdstuk methodologie zullen de keuzes van de onderzoeksmethode worden toegelicht. Het hoofdstuk is ingedeeld in twee paragrafen: deskresearch en fieldresearch. In de paragraaf deskresearch zal het toegepaste literatuuronderzoek, ter beantwoording van de eerste drie deelvragen gedaan, worden toegelicht. In de paragraaf fieldresearch zal worden toegelicht hoe de laatste deelvraag waarvoor interviews zijn gehouden is beantwoord.

5.1 DESKRESEARCH

Deskresearch is het verzamelen van informatie over een bepaald onderwerp uit bronnen als websites, databanken, catalogei, kranten, tijdschriften, archieven, in elektronische of papieren vorm en het samenvoegen van deze informatie met de al bestaande kennis (Dekker, 2015).

Allereerst heeft er met gebruik van literatuur vooronderzoek plaatsgevonden, in deze scriptie valt dit onder het hoofdstuk de situatieschets. Hierna is er literatuur gebruikt ter beantwoording van de eerste drie deelvragen. In deze paragraaf zal voor "De Situatieschets" en per deelvraag apart worden toegelicht welke theorie is gebruikt en waarom hiervoor is gekozen. Hierna wordt toegelicht welke bronnen hiervoor zijn gebruikt en waarom deze het meest geschikt werden geacht.

5.1.1 Situatieschets

Allereerst is er vooronderzoek gedaan naar de huidige arbeidsmarkt. Deze informatie is gebruikt om een inschatting te maken over de positie van organisaties als werkgever tegenover werkzoekenden. Voor het onderzoek naar de verzekeringsbranche werden de resultaten van eerder plaatsgevonden onderzoeken bij de ORGANISATIE gecombineerd en geanalyseerd en is er gebruik gemaakt van marktonderzoeken binnen de verzekeringsbranche. De combinatie van deze gegevens gaf genoeg beeld van de huidige situatie van de arbeidsmarkt.

Afgewogen is om aansluitend op bestaande onderzoeken zelf een enquête uit te zetten onder de doelgroep in de arbeidsmarkt. Dit onderzoek zou inzicht geven hoe de situatie is voor de ORGANISATIE zelf. Dit is achterwege gelaten omdat de onderzoeken van het Verbond van Verzekeraars al zo toegespitst zijn op de branche waarin de ORGANISATIE zich bevindt, dat de resultaten naar verwachting niet wezenlijk zouden afwijken of anders weinig zouden toevoegen. Een andere reden om niet verder op de arbeidsmarkt toe te spitsen is dat deze erg turbulent is. De arbeidsmarkt verandert momenteel zo snel dat het beter is een advies te geven die op elke soort arbeidsmarkt kan worden toegepast.

Als bronnen zijn onder andere het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) en het CPB (College Bescherming Persoonsgegevens) gebruikt. Het CBS bood een overzicht van de huidige arbeidsmarkt en het CPB geeft een beeld van de verwachte trends rondom de arbeidsmarkt.

Daarnaast zijn meerdere bronnen afkomstig van het Verbond van Verzekeraars. Het Verbond van Verzekeraars is de overkoepelende organisatie van vele verzekeraars waaronder de ORGANISATIE. Deze onderzoeken zijn gericht op de verzekeringsbranche waardoor deze direct toepasbaar zijn voor dit onderzoek.

Tenslotte is voor de situatieschets van de ORGANISATIE gebruik gemaakt van het HRM plan voor de komende jaren. Ook is er gebruik gemaakt van andere beleidsstukken van de ORGANISATIE. Hierin stonden de cruciale cijfers en de informatie die nodig waren om een beeld te geven van de huidige bedrijfsvoering.

5.1.2 Deelvraag 1: Welke voordelen biedt een sterke employer brand?

Deze deelvraag is beantwoord aan de hand van literatuur omdat employer branding momenteel een vrij hot topic is was literatuur over dit onderwerp gemakkelijk te verkrijgen. Filteren op welke informatie het meeste betrouwbaar is was hierbij belangrijk.

Hiervoor zijn de volgende bronnen geraadpleegd namelijk de boeken: "the employer brand" omdat hierin de meest omschrijvende definitie wordt gegeven. Vele bronnen vormen samen in dit boek een betrouwbare en uitgebreide omschrijving van employer branding. Verder is het boek "Bouwen aan het nieuwe employer brand" gebruikt omdat hierin een meer praktische omschrijving wordt gegeven. Dit boek geeft een net weer actuelere visie op het onderwerp.

Verder is er gezocht naar meerdere definities van employer branding. Hier was op google scholar onder de zoekterm: "employer branding" veel te vinden. Omdat dit een vrij hot topic is, is het de laatste paar jaar veel als onderwerp gebruikt in andere scripties. Hieruit is veel informatie te halen over het gebruik en effect van een goede employer brand. Verder gaven de boeken: "de nieuwe employer brand" van Waasdorp en "The employer brand" van Simon Barrow een mooie weergave van hoe employer branding in elkaar zit en hoe het kan worden toegepast binnen een organisatie. Deze boeken geven meer diepgang over hoe een organisatie employer branding kan implementeren.

5.1.3 Deelvraag 2: Welke eisen stellen jonghogeropgeleiden aan (potentiële) werkgevers?

Hiervoor is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek om door middel van het combineren van meerdere theoriën een overzicht te creëren van de grootste eisen van de doelgroep. Door meerdere theoriën te combineren wordt de betrouwbaarheid van deze informatie versterkt. Er zijn voldoende bestaande onderzoeken om bij het literatuuronderzoek te houden. Deze onderzoeken werden ook specifiek genoeg geacht.

Om deze vraag te beantwoorden is ook gebruik gemaakt van google scholar. Hier is gezocht onder de zoektermen: "aantrekkelijk werkgeverschap jongere generaties", "eisen jonghogeropgeleiden werkgever" en "Ideale werkplek jongeren". Hier kwam een aantal scripties naar voren. Uit deze scripties kwam zeer bruikbare informatie wat betreft de drijfveren van jongeren om bij een organisatie te gaan werken. Ook is een onderzoek van YoungCapital aangehaald wat betreft de recruitment van "the new generation". Dit is een vergelijkbaar onderzoek naar wat jonger hoger opgeleiden belangrijk vinden in een werkgever.

5.1.4 Deelvraag 3: Welke wervingsmethodieken kan de ORGANISATIE inzetten en welke bijdrage kan werving via social media opleveren?

Bij het beantwoorden van deze vraag is literatuuronderzoek ingezet om erachter te komen welke wervingsmethodieken het meest effectief zijn momenteel. Welke door andere organisaties worden gebruikt en of dit het gewenste effect opleverd. Vanwege de vraag vanuit de organisatie naar hoe zij kunnen werven via social media is gekeken naar de effectiviteit van deze wervingsmethodiek. Ook hiervoor was literatuuronderzoek nodig om te zien hoe andere organisaties dit toepassen.

Er is op google scholar naar informatie rondom het begrip "arbeidsmarktcommunicatie" gezocht. Dit om een breed beeld te krijgen van wat het begrip inhoudt en welke wervingsmethodieken momenteel het beste aansluiten bij de doelgroep. Uit bestaande onderzoeken is gezocht naar informatie over gebruik van andere wervingsmethodieken. Over dit onderwerp werden helaas alleen maar vrij oude bronnen gevonden (2005-2007). Vandaar dat vooral gebruik is gemaakt van theorie over wervingsmethodieken waar momenteel veel onderzoek naar wordt verricht als bijvoorbeeld social media.

Er is gezocht naar bronnen over de effectiviteit van het werven via social media om jonghogeropgeleiden aan te trekken. Deze onderzoeken zijn gevonden op google scholar onder de zoektermen: "Werven via social media" en "Effectiviteit werven social media". Het boek van Russo & Beckers (2015) is zeer bruikbaar geweest voor het beantwoorden van deze deelvraag. Dit boek bood namelijk een betrouwbare weergave van de inzet van social media bij HR. Hierbij is uitgegaan van de diversiteit aan bronnen welke Russo & Beckers (2015) hebben geraadpleegd. Verder was er zeer geringe bruikbare informatie te verkrijgen wat betreft dit specifieke onderwerp. Er waren voornamelijk artikelen beschikbaar waarvan niet zeker was of deze bevooroordeeld zijn geschreven. Om deze reden werd de betrouwbaarheid in twijfel getrokken en zijn ze niet gebruikt.

5.2 FIELDRESEARCH

Bij fieldresearch worden nieuwe gegevens (primaire data) verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Het gaat dus om gegevens waar zelf onderzoek naar is verricht (De afstudeerconsultant, z.j.).

In deze paragraaf zal allereerst de fieldresearch omtrent het vooronderzoek worden besproken. Hierin zal de methode die hierbij is toegepast worden toegelicht. Hierna zal de keuze van de respondenten worden verantwoord. Hierna zal ook voor deelvraag vier de methode, respondenten, meetinstrumenten en de data analyse worden verantwoord.

5.2.1 Situatieschets

Vooronderzoek

Er is gekozen om ter aanvulling van het deskresearch over de ORGANISATIE, ook gebruik te maken van fieldresearch. Dit heeft als reden dat niet alle informatie in beleidsstukken verwerkt was. Om de aanvullende en ook de meest actuele informatie te verkrijgen over de organisatie was fieldresearch noodzakelijk.

Respondenten vooronderzoek

Hiervoor zijn een aantal leden van de HR afdeling gesproken. De totale HR afdeling van de ORGANISATIE bestaat uit zes personeelsleden. Waarvan twee salaris- en pensioenadministrateurs, een afdelingssecrtaresse, twee HR adviseurs, een HR manager en de adjunct-directeur. Gekozen is om alleen de adjunct- directeur, de HR manager en de twee HR adviseurs te interviewen voor dit onderzoek met als reden dat de andere medewerkers op de afdeling minder betrokken zijn bij het onderwerp van dit onderzoek.

De reden dat er gekozen is voor HR, is dat dit de afdeling is die dagelijks met de vraagstukken bezig is. Daarom kon deze afdeling de beste informatie over dit probleem geven. Met hen zijn voornamelijk gesprekken gevoerd over wat voor een organisatie de ORGANISATIE is en welke problemen zij ervaren. Deze resultaten zijn verwerkt in de situatieschets. Aan hen is voornamelijk informatie over de organisatie en het huidige wervingsproces gevraagd.

Kenmerken medewerker van de toekomst

Om een beeld te krijgen van de benodigde kenmerken van de medewerker van de toekomst zijn allereerst gesprekken gevoerd met de adjunct-directie. In de gesprekken is hen gevraagd naar welke kwaliteiten en eigenschappen de medewerker van de toekomst voor hen moest bezitten. Welke kwaliteiten er extra nodig zijn binnen de ORGANISATIE of welke er momenteel nog missen.

Respondenten kenmerken medewerker van de toekomst

Hierbij is gekozen om de adjunct-directieleden te interviewen: zij acteren op strategisch en tactisch niveau en sturen de operationele organisatie aan. Hierdoor hebben zij goed zicht op de behoeften van de ORGANISATIE. Hun inbreng in het profiel van de medewerker van de toekomst was daarom erg waardevol. De totale adjunct-directie bestaat uit vijf leden. Helaas kon wegens omstandigheden één adjunct-directeur niet meewerken. Het gaf een breed beeld omdat de adjunct-directie leden de afdelingen: operations, finance, marketing en HRM leiden.

Medewerkers die zelf binnen de afdeling werken konden wellicht een gekleurd beeld geven omdat zij hier zelf baat bij konden hebben.

Meetinstrumenten

De gesprekken hadden een aantal onderwerpen. Zo zijn de adjunct-directieleden gevraagd naar hun kijk op de organisatie: hoe zien zij de organisatie over een jaar? Ook zijn zij geïnterviewd over de visie die zij hebben als het gaat over nieuwe medewerkers. Deze vragen zijn gesteld om te achterhalen over welke eigenschappen de nieuwe medewerker moet beschikken. Het was van belang dit te weten om de juiste doelgroep op te stellen voor de ORGANISATIE. Verder waren deze gesprekken vooral gericht op het verkrijgen van informatie over de ORGANISATIE als organisatie. Zodat er vooraf een beeld kon worden gevormd van de ORGANISATIE en haar behoeften. Er is gekozen om een zo open mogelijk gesprek te voeren omdat het niet de bedoeling was de respondenten te sturen in hun antwoorden. Alles met betrekking tot het onderwerp werd nuttig beschouwd.

Data analyse

De data is verwerkt in een tabel. Deze tabel heeft als doel om een duidelijk en snel overzicht te bieden van de eigenschappen voor de medewerker van de toekomst. De tabel is daarom ook geordend van meest benodigde eigenschappen tot minder benodigde eigenschappen.

5.2.2 Deelvraag 4 – Wat is de huidige employer brand van de ORGANISATIE?

Methode

Voor het onderzoeken van de huidige aantrekkelijkheid van de ORGANISATIE ter beantwoording van de deelvraag: "In hoeverre is de ORGANISATIE al aantrekkelijk voor haar doelgroepen?" waren de meningen van de nieuwe medewerkers belangrijk. Deze hebben namelijk norganisatie het meest actuele beeld van waarom zij in eerste instantie hebben gesolliciteerd bij de ORGANISATIE. Hierbij is gekozen voor een aantal interviewtopics namelijk:

- Hoe de medewerkers van de ORGANISATIE hebben gehoord?
Deze vraag is gesteld om erachter te komen of de ORGANISATIE een wervende naam bezit, ofwel hoe kandidaten nu bij de ORGANISATIE terecht komen, via welke wegen.
- Wat de medewerkers aantrekkelijk vonden aan de ORGANISATIE.
Deze informatie was belangrijk om erachter te komen wat momenteel de aantrekkelijke kanten zijn van de ORGANISATIE. Welke aantrekkelijke eigenschappen de ORGANISATIE al bezit en eventueel meer zou kunnen promoten. Maar ook om het huidige imago van ORGANISATIE te achterhalen.
- Of de praktijk is wat ze ervan hadden verwacht.
Deze topic is behandeld met het oog op employer branding. Past de huidige uitstraling bij wat de ORGANISATIE daadwerkelijk is? Dit is belangrijk om te weten zodat nieuwe medewerkers niet voor verrassingen komen te staan als ze eenmaal indiensttreden. Ook is er altijd de kans dat er een bepaald negatief beeld is wat de ORGANISATIE uitstraalt wat verholpen dient te worden.
- Of ze de ORGANISATIE zouden aanraden binnen hun kenniskring. Ook deze topic heeft te maken met employer branding. Hoe tevreden zijn de huidige medewerkers over het algemeen over de ORGANISATIE. Als ze de organisatie zouden aanraden aan vrienden of kennissen dan geeft dat vaak weer dat ze zelf die groot en deels prettig ervaren.

Respondenten

Samen met de opdrachtgever is besloten de zes nieuwste medewerkers in dienst te ondervragen om een beeld te krijgen van de employer branding. Deze medewerkers zijn relatief recent binnengekomen en hebben daarom nog een goed beeld van de huidige aspecten die de ORGANISATIE een aantrekkelijke werkgever maakt. Medewerkers die langer in dienst zijn hebben of een verouderd beeld van de ORGANISATIE of hebben inmiddels al een te gekleurd beeld gekregen. Uit de interviews moest voornamelijk een beeld worden gevormd over de uitstraling en het imago van de ORGANISATIE. Ook hoe het wervingstraject werd ervaren.

In de afgelopen drie jaar zijn er in totaal vier nieuwe medewerkers bij de ORGANISATIE aangenomen. Deze medewerkers hadden de volgende functies: treasury manager, business controller, assistent business controller en actuariael analist. De grens om als "nieuw" in

dienst getypeerd te worden is op drie jaar gesteld. Dit heeft als reden dat deze groep medewerkers nog als betrekkelijk nieuw in de organisatie gezien kunnen worden en input kunnen geven aan dit onderzoek over hun verwachtingen versus de uitkomst van het werken bij de ORGANISATIE. Ook konden zij aangeven waarom zij hebben gesolliciteerd bij de ORGANISATIE en hiermee duidelijk maken wat de ORGANISATIE aantrekkelijk maakt.

De ORGANISATIE heeft momenteel vier stagiairs in dienst. Twee hiervan zijn hbo studenten en twee zijn mbo studenten. Gekozen is om alleen de hbo studenten te interviewen, omdat deze tot de doelgroep van dit onderzoek behoren.

Meetinstrumenten

Er werd gebruikgemaakt van een gedeeltelijk gestructureerd interview met de medewerkers die 0-3 jaar in dienst zijn bij de ORGANISATIE. Er is gekozen voor een gedeeltelijk gestructureerd interview omdat het belangrijk was op een aantal vragen wel eenduidige antwoorden te krijgen. Omdat er een aantal onderwerpen was waar antwoord op moest worden gegeven om antwoord te krijgen op de deelvraag. Maar het was ook belangrijk om op onderdelen te kunnen doorvragen afhankelijk van het gegeven antwoord.

Data analyse

Vanwege de vertrouwelijkheid van de interviews en de wens vanuit de organisatie zijn er geen tekstverslagen opgenomen in dit document. Dit geeft als nadeel dat de informatie uit de interviews niet aan een afdeling of type geïnterviewde kunnen worden toegeschreven. Daardoor valt de relatie tussen de gegevens en de uitkomsten niet door de lezer van dit stuk zelf vast te stellen. De uitkomsten uit de interviews zijn schematisch verwerkt.

In deze schematische weergave zijn verbanden gelegd. Er is gekeken naar welke antwoorden hetzelfde bedoelden en welke het meeste voorkwamen. En welke antwoorden afstaken met de rest. Hieruit zijn resultaten afgeleid die het beeld schetsen van de aantrekkelijkheid van de organisatie en de employer branding.

6. RESULTATEN

In het hoofdstuk resultaten worden de uitkomsten uit het vooronderzoek, het theoretisch kader en de interviews weergegeven. Deze bieden de basis voor de uiteindelijke conclusies die worden getrokken. Allereerst de resultaten welke voortgekomen uit de literatuur en hierna de resultaten aan de hand van de gedeeltelijk gestructureerde interviews.

6.1 RESULTATEN UIT HET LITERATUURONDERZOEK

6.1.1 Employer branding

De meerdere theorieën uit het theoretisch kader zijn samengevoegd tot een definitie van employer branding namelijk: Employer branding is het creëren van een onderscheidend en aantrekkelijk werkgeversimago. Het primaire doel is om zowel nieuwe werknemers aan te trekken als het vasthouden en motiveren van de huidige werknemers. Employer branding draait niet alleen om het communiceren van hoe goed een organisatie is, maar het gaat er om ook een echt goede organisatie te zijn. Buiten dat een organisatie inspeelt op de behoeften en verwachtingen van haar werknemers ziet zij ook de onderliggende behoeften en speelt hierop in.

De voordelen van employer branding die betrekking hebben op het verbeteren van de werving van de doelgroep van de ORGANISATIE zijn als volgt:

- De mogelijkheden bij de ORGANISATIE om personeel te werven zal toenemen.
- De wervingskosten van de ORGANISATIE zullen omlaag gaan.
- De kwaliteit van de sollicitaties die de ORGANISATIE ontvangt zal toenemen.
- Het aantal open sollicitaties dat de ORGANISATIE ontvangt zal toenemen.
- De uitgezette vacatures van de ORGANISATIE zullen makkelijker op te vullen zijn.
- Er zal een meer gezamenlijke visie op de doelstellingen en op de identiteit van de ORGANISATIE ontstaan.

Employer branding bestaat volgens Verbeek (2011) uit drie fases:

- **Employer value proposition:** allereerst moet de ORGANISATIE een value proposition vaststellen. Dit houdt in dat de ORGANISATIE onderzoekt welke onderscheidende waarden heeft welke aantrekkelijk zijn voor werknemers. Deze moet aansluiten bij het brand van de ORGANISATIE. Waar staat en gaat de ORGANISATIE voor?
- **Uitdragen van de employer value proposition:** de volgende stap is het uitdragen van deze boodschap naar toekomstige werknemers, wervings- en selectiebureaus, et cetera.
- **Interne marketing:** Er moet een werkplek worden gecreëerd die aansluit op de waarden en doelen die de ORGANISATIE zich heeft gesteld.

De identiteit van een organisatie komt volgens Birkigt en Stadler (1986) tot uiting door middel van drie aspecten van de organisatie namelijk: symbolen, communicatie en gedrag. Symbolen houden de handelingen in die een organisatie gebruikt om de communicatie te ondersteunen. Voorbeelden van symbolen zijn beelden, logo's, foto's en non-verbale communicatie. Communicatie is de verbale of visuele boodschap die een organisatie geeft aan haar doelgroepen. Gedrag wordt uitgelegd als de handelingen die de organisatie heeft, waar de doelgroepen de organisatie op zullen beoordelen. Het is belangrijk dat het imago van de organisatie aansluit bij haar identiteit. Voor de ORGANISATIE ziet dit er als volgt uit:

Persoonlijkheid

De huidige persoonlijkheid van de ORGANISATIE is die van een betrouwbare organisatie waar werkprocessen goed geregeld zijn en bezit vooral kenmerken van een machinebureaucratie. Veel werkprocessen zijn geautomatiseerd, dat maakt de flexibiliteit van de werkzaamheden kleiner. Dit is in strijd met de eisen die jonghogeropgeleiden aan de werkgever stellen.

Gedrag

Uit het onderzoek is gebleken dat de ORGANISATIE goede ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Dit maakt de ORGANISATIE aantrekkelijk voor "de medewerker van de toekomst". Wel kwam naar voren dat de communicatie tussen de afdelingen soms stroef verloopt. Dit kan een negatieve invloed hebben op wat het personeel naar buiten toe communiceert.

Symbolen

De symbolen die de ORGANISATIE hierbij gebruikt zijn gericht op het uitstralen van vertrouwen en zekerheid. Zo zijn in het logo twee schuddende handen waar te nemen. Deze passen goed bij wat de organisatie wil uitstralen.

Communicatie

De identiteit van de ORGANISATIE voldoet niet aan alle wensen van de doelgroepen die zij wil aantrekken, daarnaast kan de communicatie over de identiteit worden uitgebreid. Goed is, om de positieve punten van de identiteit van de ORGANISATIE zoals de goede leer- en ontwikkelings mogelijkheden via social media extern te communiceren.

6.1.2 Aantrekkelijk werkgeverschap

Organisatieaantrekkelijkheid houdt de mate in waarin een individu zich aangetrokken voelt tot een organisatie, dit hangt dit af van interesses, behoeften, voorkeuren en persoonlijkheid. De theorie laat zien dat als mensen op zoek gaan naar een baan, zij letten op of de organisatie aansluit bij hun behoeften. Zij maken aannames van hoe een organisatie zal zijn aan de hand van hoe de organisatie zich (online) profileert. Hoe meer van deze kenmerken, ook wel drijfveren genoemd, overeen komen met hun behoeften, hoe sneller ze zullen solliciteren.

Als verschillende onderzoeken over de doelgroep van de ORGANISATIE met elkaar worden vergeleken komen de volgende belangrijkste drijfveren waar jonghogeropgeleiden op letten bij het zoeken van een baan naar voren:

- Inhoud van het werk: leerzaam, afwisselende werkzaamheden, flexibiliteit.
- Werkomgeving: collega's, manier van leiding geven.
- Organisatieimago: de kwaliteit van het product en dienst.
- Ontwikkeling en leren: mogelijkheden tot doorgroeien, feedback en trainingen.

6.1.3 Arbeidsmarktcommunicatie

Arbeidsmarktcommunicatie is het proces, waarin een organisatie, via een medium, naar een of meerdere (potentiële) medewerkers een boodschap overdraagt, met als doel de juiste medewerkers te werven.

Vroeger werden de krant, vakbladen en banensites veelal gebruikt om vacatures te communiceren. Nu wordt voornamelijk gebruik gemaakt van het internet. Onder de jongste generatie maakt momenteel 54% gebruik van social media. Dit percentage is snel gegroeid de afgelopen jaren. Onder deze jongste generatie maken de hoog opgeleiden (hbo en wo) vooral gebruik van LinkedIn, Youtube en Facebook (Waasdorp 2012). De ORGANISATIE kan op de volgende manieren gebruik maken van deze social media:

Facebook

Kan de ORGANISATIE gebruiken om kandidaten te screenen. Maar ook voor arbeidsmarktcommunicatie en recruitment vraagstukken zou de ORGANISATIE Facebook goed voor kunnen gebruiken.

LinkedIn

LinkedIn kan worden ingezet door de ORGANISATIE om vacatures te plaatsen en kandidaten te screenen. Daarnaast kan de ORGANISATIE kandidaten opzoeken en benaderen. LinkedIn is ook heel geschikt voor arbeidsmarktcommunicatie, het opzetten van talent pools en alumnigroepen en het versterken van de employer brand. De HR afdeling kan via LinkedIn kennis vergaren over wat zich buiten de ORGANISATIE en in andere organisaties afspeelt.

Youtube

De ORGANISATIE kan op meerdere manieren Youtube inzetten door het online zetten van:

- bedrijfsfilmpjes
- Korte inspiratiefilmpjes, filmpjes over HR en social media
- Opgenomen webinars en interviews
- Presentaties en inspiratiesessies
- Uitgebreide handleidingen en instructiefilmpjes

6.2 RESULTATEN UIT DE INTERVIEWS

In deze paragraaf worden de resultaten van de interviews beschreven. In deze resultaten worden percentages genoemd voor hoe vaak dit is genoemd door de respondenten. Hierbij moet worden vermeld dat als het door bepaalde respondenten is genoemd het niet zo is dat de andere respondenten het hier niet mee eens zijn. Echter, zij hebben dit punt zelf niet genoemd of het was niet op hen van toepassing.

De resultaten zijn op de volgende pagina verwerkt in een analyseschema, deze is te vinden in bijlage 4. Uit dit analyseschema is het volgende af te lezen:

6.2.1 Kwaliteiten van de ORGANISATIE

Er kan worden afgelezen dat de ontwikkelingsmogelijkheden erg goed zijn bij de ORGANISATIE. 50% van de respondenten geeft namelijk aan dat de opleidingsmogelijkheden bij de ORGANISATIE erg goed zijn, zeker voor deze tijd van de financiële crisis. 33% van de respondenten was over het algemeen erg positief over zijn/haar takenpakket. Hij/Zij ziet het takenpakket breed en afwisselend genoeg. Door 33% van de respondenten is aangegeven dat zij hun werkzaamheden als leerzaam ervaren en dat hun leidinggevende hen goed ondersteund. Deze factoren maken samen dat de ontwikkeling van de medewerkers goed wordt aangemoedigd en ondersteund. Wat tijdens de interviews door 33% van de respondenten is aangegeven, is dat het aanname proces goed geregeld was. De vacature was duidelijk, er werd op tijd gereageerd op hun sollicitatie en zij werden goed ontvangen. De werkprocessen op zich worden als positief ervaren. Dit wil zeggen, vanwege de standaardisering van veel processen is er veel duidelijkheid en vertrouwen in de werkwijze. Dit staat in direct verband met het feit dat de ORGANISATIE een machinebureaucratie is en veel processen routine matig verlopen (Mintzberg, 1979). In de verzekeringsbranche is dit erg belangrijk, omdat er met kapitaal wordt gewerkt. Het proces moet betrouwbaar en correct zijn en dat komt terug in de mening van de respondenten. Verder wordt de werkomgeving door 83% als positief ervaren, er heerst een prettige werksfeer. Hierbij gaven de respondenten aan dat de medewerkers vriendelijk met elkaar omgaan. Mensen laten elkaar in hun waarde, er heerst geen roddelcultuur.

6.2.2 Verbetermogelijkheden van de ORGANISATIE

Uit het analyseschema zijn ook verbetermogelijkheden af te lezen. Rondom de cultuur zijn de volgende verbetermogelijkheden genoemd: 50% zou de verhouding tussen de medewerkers en het management graag anders zien. Zij geven aan dat zij de afstand tot de directie te groot vinden, zij ervaren de hiërarchie als te groot. Zij hebben het idee dat hun inbreng niet wordt ontvangen bij het management, er wordt te weinig mee gedaan. Zij voelen zich niet serieus genomen. Verder neemt 33% het woord "eilandjescultuur" in de mond en geeft 17% aan dat er samenhang mist in de organisatie. In beide gevallen wordt bedoeld dat ze het gevoel hebben dat elke afdeling teveel op zichzelf werkt. De communicatie tussen de afdelingen wordt als stroef ervaren. Er wordt als tip gegeven de personeelsuitjes niet meer per afdeling te doen maar voor de gehele organisatie. Maar ook binnen de afdelingen zijn medewerkers zijn erg op zichzelf gericht, zij willen voornamelijk hun eigen werkzaamheden volbrengen en kijken niet echt of zij anderen kunnen helpen. Het gevoel van een "team" zijn mist, evenals het organisatiegevoel.

Hoewel de mogelijkheden tot thuiswerken niet groot zijn, zijn er geen respondenten die dit als negatief ervaren. Wel zou het worden gewaardeerd als de mogelijkheden voor thuiswerken zouden worden verbeterd. Zo vindt 33% de computersystemen verouderd, als deze zouden worden vernieuwd, zijn de mogelijkheden voor thuiswerken beter.

6.2.3 Hoe zijn de respondenten bekend geraakt met de ORGANISATIE?

Vanuit het analyse schema is af te lezen dat 67% de vacature via hun netwerk hebben doorgekregen. 17% is bekend geraakt met de ORGANISATIE door middel van een recruiter en de laatste 17% is bekend geraakt met de ORGANISATIE via een vacaturesite.

6.2.4 Zouden de respondenten de ORGANISATIE aanraden?

Uit het analyseschema is af te lezen 67% de ORGANISATIE zou aanraden binnen zijn of haar kennissenkring. Redenen om de ORGANISATIE aan te raden die in de interviews werden

genoemd waren de goede ontwikkelingsmogelijkheden en het salaris. De andere 33% van de respondenten zou de ORGANISATIE niet aanraden. Dit had als reden dat er weinig ruimte is voor verandering of inbreng van ideeën.

6.2.5 Sluit het imago van de ORGANISATIE aan bij de werkelijkheid?

Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) geven in hun theorie over employer branding aan dat het belangrijk is dat het imago van een organisatie overeenkomt met hoe de organisatie daadwerkelijk is. Bij de ORGANISATIE geeft 67% aan dat zijn of haar verwachtingen vanuit het imago aansloten bij hoe het daadwerkelijk bij de ORGANISATIE is. Hierin werd genoemd dat de werkzaamheden, processen en organisatiecultuur aansloten bij hoe zij het hadden verwacht. 17% van de respondenten had vooraf geen verwachtingen en 17% vond het imago niet aansluiten bij de werkelijkheid. Hierbij kwam naar voren dat de vacature de werkzaamheden niet goed had omschreven waardoor deze respondent een ander beeld bij de baan had dan dat deze daadwerkelijk inhield.

7. CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

Vanuit de resultaten in het vorige hoofdstuk kunnen de deelvragen worden beantwoord in de vorm van conclusies. Deze conclusies op de deelvragen geven samen antwoord op de hoofdvraag. In de discussie zal worden besproken in hoeverre de conclusies valide, betrouwbaar en bruikbaar zijn voor de ORGANISATIE. Uiteindelijk zal uit deze informatie de concrete aanbevelingen aan de ORGANISATIE worden gegeven.

7.1 CONCLUSIES

In de conclusie wordt allereerst antwoord gegeven op de deelvragen. Deze antwoorden vormen samen het antwoord op de hoofdvraag:

"WAT KAN DE ORGANISATIE DOEN OM HOOGOPGELEIDE JONGE MEDEWERKERS AAN TE TREKKEN?"

Welke voordelen biedt een sterke employer brand?

Een sterke employer brand biedt de ORGANISATIE meerdere voordelen namelijk:

- Vergroting van de mogelijkheden om personeel te werven;
- Beter vasthouden van personeel;
- Verhoogde betrokkenheid en commitment van personeel;
- Lagere wervingskosten;
- Hogere kwaliteit sollicitaties;
- Meer open sollicitaties;
- Makkelijker vacatures vullen;
- Voordelen voor interne communicatie;
- Gezamenlijke visie op de doelstellingen en op de identiteit van de onderneming.

Welke eisen stellen jonghogeropgeleiden aan (potentiële) werkgevers?

De doelgroep van de ORGANISATIE, jonghogeropgeleiden, vindt het belangrijk dat de inhoud van het werk leerzaam is. Jonghogeropgeleiden vinden het prettig als de werkzaamheden afwisselend zijn en er een bepaalde flexibiliteit in zit zodat zij hun werkzaamheden zelf kunnen inrichten. Jonghogeropgeleiden verwachten van hun werkomgeving dat deze collegiaal is en er een coachende manier van leidinggeven is. Verder vinden zij het imago van de werkgever belangrijk, de kwaliteit van het product en de dienstverlening zijn hierbij van belang. Als laatste staat bij jonghogeropgeleiden de ontwikkeling centraal. Zij hechten veel waarde aan feedback en het krijgen van verantwoordelijkheid. Ook willen zij mogelijkheden tot trainingen of opleidingen.

Welke wervingsmethodieken kan de ORGANISATIE inzetten en welke bijdrage kan werving via social media opleveren?

Momenteel gebeurt werving door middel van het netwerk van de huidige medewerkers, het aanbieden van stageplaatsen, de vacaturesite en door middel van een uitzendbureau. Echter uit de resultaten bleek dat het uitzendbureau en de vacaturesite de afgelopen drie jaar maar 33% van de ondervraagde medewerkers hebben aangeleverd en het netwerk 67%. Er kan worden geconcludeerd dat gebruik van het netwerk effectief is voor de werving bij de ORGANISATIE. Dit wordt momenteel voldoende gestimuleerd door middel van beloning. De opkomst van social media en het feit dat jonghogeropgeleiden hier actief gebruik van maken bij het vinden van een baan, maakt dat social media een goede bijdrage kan leveren.

Wat is de huidige employer brand van de ORGANISATIE?

Aan de hand van de theorie van Birkigt en Stadler (1986) ziet de identiteit van de ORGANISATIE er momenteel als volgt uit:

- **Persoonlijkheid**
De ORGANISATIE is een betrouwbare organisatie waar de werkprocessen goed zijn geregeld, zo blijkt uit de interviews. De ORGANISATIE bezit vooral kenmerken van een machinebureaucratie (Mintzberg, 1979). Dit houdt in dat veel werkprocessen zijn geautomatiseerd. Door de vertrouwelijke dienst die de ORGANISATIE levert zijn er veel procedures en worden risico's nauwlettend beheerd. Hierdoor verlopen veranderprocessen soms relatief langzaam.
- **Gedrag**

Uit de interviews is gebleken dat de communicatie tussen de afdelingen soms stroef verloopt. De afstand tussen de medewerkers en het management wordt als te groot ervaren. De ORGANISATIE biedt goede opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Het takenpakket is afwisselend en breed.

- **Symbolen**

Het logo en de kleuren van de ORGANISATIE passen bij de persoonlijkheid van de organisatie.

- **Communicatie**

De arbeidsmarktcommunicatie verloopt momenteel via carrièreportals, verder wordt er niet of in beperkte mate gebruik gemaakt van social media. Er wordt weinig van de identiteit naar buiten gecommuniceerd.

"WAT KAN DE ORGANISATIE DOEN OM HOOGOPGELEIDE JONGE MEDEWERKERS AAN TE TREKKEN?"

1. Een sterke employer brand opbouwen. Hoe zij dit kunnen doen wordt omschreven in het implementatieplan van hoofdstuk 8.
2. De eisen van jonghogeropgeleiden waaraan zij al voldoen beter extern communiceren. Dit kan worden gezien als de employer value proposition van de ORGANISATIE. Deze zijn de inhoud van het werk en de ontwikkelingsmogelijkheden bij de ORGANISATIE. Dit kan zij doen door het inzetten van social media.
3. Proberen aan de anderen eisen van jonge hoger opgeleiden tegemoet te komen. Dit is veelal op gebied van werkomgeving.

7.2 DISCUSSIE

In deze paragraaf worden de resultaten bediscussieerd en wordt de onderzoeksmethode die gekozen is om het probleem te achterhalen kritisch geëvalueerd op basis van betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.

7.2.1 Discussie resultaten

Buiten dat het altijd goed is om als organisatie aan je verbeterpunten te werken, is het met betrekking tot de werving norganisatie de vraag of deze investeringen opwegen tegen het resultaat. Als de ORGANISATIE investeert in employer branding zal dit de werving zeker ten goede komen. Echter, is het deze investering waard om de drie medewerkers die er per jaar bij de ORGANISATIE binnen komen makkelijker aan te trekken?

7.2.2 Discussie validiteit

De gebruikte bronnen van dit onderzoek zijn afkomstig van gerenommeerde partijen als het Verbond van Verzekeraars, CPB en eerder voltooide onderzoeken. Ook zijn interne bronnen gebruikt die nauw bij de problematiek zijn betrokken en een zekere mate van deskundigheid kan worden toegeschreven. Als laatste is gebruik gemaakt van boeken met betrekking tot de onderwerpen: employer branding en social media. De interviews zijn geheel anoniem gebleven zodat de respondenten zo eerlijk morganisatieeljk konden en durfden te antwoorden. Echter, het is mogelijk dat de interviewer het gesprek heeft gestuurd zonder zich daar bewust van te zijn. Hierdoor kan het zijn dat sommige antwoorden enigszins gekleurd zijn.

Geringe hoeveelheid respondenten

Voor het onderzoek naar de aantrekkelijkheid van de ORGANISATIE is maar een kleine groep, namelijk ongeveer 5% van de medewerkers geïnterviewd. Hierdoor worden de meningen van individuen wellicht te zwaar opgenomen in de conclusies. Wel zijn alle mogelijke medewerkers die nieuw in dienst waren ondervraagd. Er was geen mogelijkheid om meer nieuwe medewerkers te interviewen. Uiteindelijk doet dit wel af aan de resultaten van het onderzoek, deze geringe meningen voldoen niet in kwantiteit om als waar te worden aangenomen. De eisen aan de onderzoeksgroep hadden kunnen worden aangepast zodat er meer respondenten konden meedoen. Achteraf werd pas duidelijk dat er meer interviews benodigd waren. Namelijk ook interviews onder de medewerkers in de productontwikkeling. Omdat de benodigde nieuwe medewerkers voornamelijk voor deze afdeling worden gezocht. Zij hadden een duidelijk beeld kunnen geven van de positieve en negatieve aspecten van hun functie. Dit

had een goed beeld kunnen bieden van hoe de afdeling nu in elkaar zit en welke capaciteiten ze specifiek op die afdeling missen. Als dit onderzoek opnieuw had kunnen plaatsvinden, zouden de personeelsleden die nu op productontwikkeling werken worden ondervraagd. Hierdoor zou de doelgroep, maar ook het probleem en daarmee de oplossing, meer specifiek kunnen worden gemaakt.

Ontbreken specifiek onderzoek buiten de ORGANISATIE

Er had nog verder onderzoek kunnen plaatsvinden buiten de ORGANISATIE zelf. Zo had er onderzoek kunnen worden gedaan naar andere verzekeringsmaatschappijen en hoe zij de werving aanpakken. Hoe andere verzekeringsmaatschappijen hun doelgroep benaderen en of deze manieren succesvol zijn. Als er meer tijd was geweest voor het doen van dit onderzoek, dan had dit een mooie toevoeging kunnen zijn geweest.

Noodzaak tot vervolg

Vanwege de specifieke vraag uit de organisatie naar een wervingsonderzoek heeft dit onderzoek zich beperkt tot het onderzoek doen naar werving. Echter, tijdens het doen van het onderzoek bleek dat meer aspecten bij de ORGANISATIE onderzoek vergen. Door het beperken van dit onderzoek tot de werving bleef er een groot cultuuronderzoek liggen. Het doen van cultuuronderzoek wordt wel als nodig beschouwd. Dit bleek uit de afgenomen interviews. De respondenten gaven aan de samenhangigheid te missen binnen de ORGANISATIE. Dit is ongunstig voor de organisatiedoelstellingen zoals genoemd in de theoriën over employer branding. Het is voorbij het doel van dit onderzoek gegaan om de cultuur verder te onderzoeken.

De vraag kwam naar boven of het probleem wel bij de werving ligt. Allereerst had kunnen worden gekeken waarom de trainingen om het personeel naar een hoger niveau te krijgen niet aansloegen. Waren dit wel de goede trainingen of zijn deze wel juist geïmplementeerd? Misschien had een andere training wel het gewenste effect gehad. Hoe is nazorg van deze trainingen verlopen? Verder hebben de personeelsleden een paar jaar geleden een harde klap gekregen door de reorganisatie. Is hier wel juist mee omgegaan of ontbreekt er nu motivatie onder de medewerkers? Het idee is ontstaan dat er te snel is gekeken naar het aantrekken van nieuwe medewerkers en dat er te weinig is stil gestaan bij hoe het huidige personeel kan worden ingezet bij het oplossen van de ontwikkelings-problemen bij de ORGANISATIE.

Generaliseerbaarheid onderzoek

Een nadeel van interviews is dat de uitkomsten niet generaliseerbaar zijn. Gezien het beperkte aanbod van banen op de huidige arbeidsmarkt kan men veronderstellen dat het voor organisaties relatief eenvoudig is om geschikte nieuwe medewerkers aan te trekken. Het is voor de ORGANISATIE echter niet altijd eenvoudig gebleken. Net als bij sommige andere organisaties in de financiële sector en de verzekeringsbranche in het bijzonder. Organisaties zoals de ORGANISATIE moeten actief op zoek gaan naar oplossingen om de medewerker van de toekomst te kunnen werven. Om in de toekomst te slagen met het vinden van de juiste arbeidskrachten, is inzicht in de mindset van de huidige generaties op de arbeidsmarkt nodig. Ook andere organisaties kunnen hiervoor gebruik maken van de kennis van generatiemanagement. Als hun doelgroepen overeenkomen met die van de ORGANISATIE, kan de informatie wat deze doelgroepen aantrekkelijk vinden door hen gebruikt worden om op in te spelen.

7.2.3 Discussie bruikbaarheid

Het onderzoek heeft enige hinder ondervonden van de beperkingen die zijn opgelegd met betrekking tot vertrouwelijkheid van de gegevens. Veel gegevens mochten niet worden verwerkt in dit onderzoek vanwege de vertrouwelijke achtergrond. Ook was de onderzoeker genooddaakt uitkomsten van de interviews weg te laten vanwege dat deze te direct werden geacht door de directie. Hierdoor kan het zijn dat de betrouwbaarheid en bruikbaarheid van de gegevens zijn afgenomen. Het advies van de onderzoeker aan de organisatie is om deze beperkingen te minimaliseren. Hierdoor kunnen zij de uitkomst van een dergelijk onderzoek beter gebruiken. Uitkomsten uit een onderzoek kunnen negatief zijn, het advies is om hier naar te luisteren, niet om dit te negeren. Als de kritiek als leerpunt zou worden gezien kunnen zij deze op een positieve manier aanpakken.

7.3 AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk zal in het teken staan van aanbevelingen die geschreven worden aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoek. Om te bereiken dat de ORGANISATIE in het vervolg jonghogeropgeleide sollicitanten aan zal trekken geef ik de onderstaande aanbevelingen. Deze aanbevelingen hebben als doel om meerdere problemen bij de ORGANISATIE op te lossen. Doordat de ORGANISATIE meer jonghogeropgeleiden zal aantrekken wordt verwacht dat zij kosten zullen besparen, op werving maar ook op salaris, ervan uitgaande dat jongeren een lager salaris verdienen. De verwachting is dat de motivatie zal toenemen, dit kan als positief gevolg hebben dat de medewerkers hun werk beter uitvoeren waardoor ook de klanttevredenheid zal toenemen. Eventueel zal ook het ziekteverzuim omlaag gaan.

7.3.1 Aanbevelingen met betrekking tot het opbouwen van een sterke employer brand:

Hiervoor is het implementatieplan van employer branding opgesteld, dit is terug te vinden in hoofdstuk 8. Het implementatieplan zal bijdragen aan het versterken van de employer brand van de ORGANISATIE en deze bekender maken onder de doelgroep van de ORGANISATIE. Het opbouwen van een sterke employer brand bestaat uit drie stappen:

- Stap 1: Het vaststellen van de identiteit van de ORGANISATIE.
De identiteit kan worden vastgesteld aan de hand van het model van Birkigt en Stadler (1986). De identiteit die uit dit onderzoek naar voren is gekomen is eerder genoemd op pagina 44.
- Stap 2: Het mogelijk maken binnen de organisatie.
Allereerst dient er draagvlak te worden gecreeërd bij het management en onder de medewerkers. Ten tweede moet er budget beschikbaar worden gesteld en als laatste moet er tijd/fte beschikbaar worden gesteld.
- Stap 3: De employer brand extern communiceren
Dit kan door middel van social media, het netwerk van de medewerkers en in de vacatures zelf.

7.3.2 Aanbevelingen met betrekking tot het extern communiceren van huidige employer value proposition:

1. De employer value proposition van de ORGANISATIE dient bekender te worden gemaakt onder de doelgroep van de ORGANISATIE.

Dit kan op meerdere manieren, de volgende manieren worden aangeraden voor de ORGANISATIE:

In de vacaturetekst en op de 'werken bij' site de aantrekkelijke eigenschappen van de ORGANISATIE promoten: Dit kan door op de 'werken bij' site een dergelijke tekst bij te voegen:

"Wat de ORGANISATIE jou kan bieden":

- a. De mogelijkheid tot het leren van ervaren medewerkers.
- b. Een uitdagend takenpakket waarbij je veel verantwoordelijkheid draagt.
- c. Grote leermorganisatieelikheden, wij vinden het belangrijk dat onze medewerkers zich blijven ontwikkelen. Met deze reden stellen wij per jaar per medewerker een budget van teminste €500,- beschikbaar voor trainingen en opleidingen. Afgestemd op jouw behoeften.

Door middel van gebruik van social media de employer value proposition extern communiceren op LinkedIn, Facebook en Youtube.

- LinkedIn biedt vele mogelijkheden, zo kun je via LinkedIn vacatures plaatsen, kandidaten screenen of benaderen en talent pools opzetten. Vaak is het voor een organisatie lastig om te weten hoe zij LinkedIn het beste in kan zetten. Daarom wordt voor de ORGANISATIE aangeraden om een of meerdere personen van de HR-afdeling een training LinkedIn aan te bieden. Een mogelijke training voor het gebruik van LinkedIn voor recruitment is te vinden op: <http://www.linkedin-trainer.nl/>.

- Facebook kan gebruikt worden om succesverhalen van huidige medewerkers te delen. Een voorbeeld: Pietje Puk heeft net zijn training sales en klantgerichtheid afgerond. Dan kan er een foto van Pietje Puk met zijn certificaat worden geplaatst met daarbij de tekst: 'Na een zeer leerrijke training is Pietje Puk helemaal klaar om onze klanten de beste service te bieden'. Hierbij de collega's stimuleren het bericht te delen.
- Voor Youtube zou mijn aanbeveling zijn om voornamelijk kennis te delen. Bijvoorbeeld een filmpje van een medewerker die uitlegt hoe een levensverzekering in elkaar zit. Mochten mensen Googlen op "levensverzekering" dan komen zij al snel bij de ORGANISATIE terecht. De ORGANISATIE kan gebruik maken van een promotie filmpje voor het werken bij de ORGANISATIE. Dit kan bijvoorbeeld in samenwerking met: <https://www.kansa.nl/nl/diensten/video/>. Zij hebben brede kennis over hoe zo'n filmpje het meest effectief kan worden gemaakt. Dit filmpje kan tevens op de 'werken bij' site worden geplaatst.

2. Een actiever stagebeleid ontwikkelen en inzetten.

Het wordt aangeraden om het huidige stage beleid te vernieuwen. In dit stagebeleid kunnen de volgende onderwerpen aan bod komen: Hoe worden de stagiairs geworven en geselecteerd? Hoe ziet de begeleiding van de stagiairs eruit? Wat zijn de arbeidsvoorwaarden? Welke mogelijkheden zijn er om bij de ORGANISATIE te blijven werken?

Wat betreft het werven van de stagiairs wordt aangeraden om contact op te nemen met omliggende Hogescholen en Universiteiten. Deze hebben vaak een stage database waar zij stagevacatures plaatsen voor hun studenten. De ORGANISATIE kan hier haar stagevacatures plaatsen. Ook kunnen zij de stagevacatures delen via de genoemde social media. Tijdens de stageperiode moet duidelijkheid ontstaan over de mogelijkheden die de stagiaires kunnen krijgen als zij bij de ORGANISATIE blijven. Aangeraden wordt dat de stagebegeleid(st)er halverwege de stageperiode een evaluatiemoment houdt. Hierin kunnen de wederzijdse verwachtingen worden besproken.

Wat betreft begeleiding is het belangrijk dat hier duidelijke afspraken over worden gemaakt. Zo kan er in het stagebeleid worden genoemd dat de stagiair en begeleider elke week een uur inplannen om de voortgang te bespreken. Ook kunnen er afspraken gemaakt worden over wanneer en hoe de stagiair vragen kan stellen aan zijn of haar begeleider. Deze afspraken dienen te worden nagekomen om het imago van de ORGANISATIE in stand te houden.

De arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden om bij de ORGANISATIE te blijven werken kunnen de stageplaatsen van de ORGANISATIE aantrekkelijker maken. Hierover dienen weer duidelijke afspraken te worden gemaakt en om dezelfde reden ook te worden nageleefd.

3. Gebruik blijven maken van het netwerk van de medewerkers door het ontwikkelen van het referral recruitment programma.

Momenteel wordt bij de ORGANISATIE al gestimuleerd door middel van beloningen dat de medewerkers van de ORGANISATIE gebruik maken van hun netwerk. Echter, momenteel krijgen de medewerkers alleen een geldbedrag als zij iemand aanleveren welke wordt aangenomen. Aangeraden wordt om het referral recruitment programma verder te ontwikkelen en vorm te geven. Hierbij geeft de ORGANISATIE ook al een kleine beloning als een geschikte kandidaat wordt uitgenodigd op gesprek. Een tweede beloning komt als de persoon wordt aangenomen en een derde beloning volgt later.

7.3.3 Aanbevelingen met betrekking het tegemoet komen aan de andere eisen van jonghogeropgeleiden:

De ORGANISATIE zou aan de laatste eisen van de jonghogeropgeleiden kunnen voldoen door:

3. De flexibiliteit te verhogen van de werkzaamheden, de werkuren en dagen.
4. De stijl van leidinggeven aan te passen naar coachend leidinggeven.

Als de ORGANISATIE aan deze eisen gaat voldoen dan draagt dit bij aan een voorkeurspositie die de ORGANISATIE bij de doelgroep wil krijgen. Echter, de flexibiliteit van de werkzaamheden/werkuren verhogen en de stijl van leidinggeven aanpassen, kosten beide veel tijd. Het zal dan ook een langdurig proces worden. Daarom wordt geadviseerd om dit niet al naar de arbeidsmarkt te communiceren. Hierdoor worden er geen verkeerde verwachtingen geschept.

7.4 SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK

De suggestie voor verder onderzoek is het doen van een **cultuuronderzoek**. Dit naar aanleiding van de verbetermogelijkheden die voortkwamen uit de interviews. Er werd aangegeven dat de hiërarchie als groot wordt ervaren en dat er saamenhorigheid in de organisatie mist. Een aantal respondenten gaf aan dat er een eilandjescultuur heerst. Deze factoren zijn het onderzoeken waard. Naar aanleiding van het besef van de onderzoeker dat er veel vraagstukken bij de ORGANISATIE zijn blijven liggen, met name vraagstukken over tevredenheid en inzetbaarheid van het huidige personeel. De ORGANISATIE zou kunnen onderzoeken hoe zij het huidige personeel kan motiveren of eventueel op kan leiden tot "de medewerker van de toekomst".

8. IMPLEMENTATIEPLAN VOOR EMPLOYER BRANDING

Als allerlaatste is er een implementatieplan opgesteld om het implementeren van employer branding stap voor stap te presenteren. In dit hoofdstuk zullen deze stappen worden omschreven en schematisch worden weergegeven in een tabel.

Het implementeren van employer branding vergt drie stappen namelijk:

- Stap 1: Het vaststellen van de identiteit van de ORGANISATIE.
- Stap 2: Het mogelijk maken binnen de organisatie.
- Stap 3: De employer brand extern communiceren.

Stap 1 - Het vaststellen van de identiteit van de ORGANISATIE.

Aspecten het model van Birkigt en Stadler

Allereerst moeten de aspecten het model van Birkigt en Stadler (1986) worden bepaald namelijk: de persoonlijkheid, symbolen, gedrag en communicatie. Hieruit wordt duidelijk welke unieke kenmerken de ORGANISATIE bezit. Dit is door middel van dit onderzoek al gedaan en de resultaten hieruit zijn het vertrouwen en de opleidingsmogelijkheden. Vervolgens is interne marketing van de employer brand belangrijk, de beloofde waarden van het bedrijf aan de potentiële nieuwe medewerkers moeten daadwerkelijk bestaan (Frook, 2001). Er moet gezorgd worden voor voldoende draagvlak binnen de organisatie (Waasdorp, Hemminga & Roest, 2012). Tot slot moeten deze kenmerken voor de potentiële nieuwe medewerkers naar buiten worden gebracht (Eisenberg, 2001).

Uit onderzoek van Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) is een aantal voorwaarden gevonden voor het invoeren van employer branding. De belangrijkste beschikbare voorwaarden zijn: draagvlak bij management, draagvlak bij medewerkers, budget, tijd/fte, communicatie samenwerkende/verschillende afdelingen en de employer brand extern communiceren (Waasdorp, Hemminga & Roest, 2012). Hieronder volgt per voorwaarde een uitwerking voor de ORGANISATIE:

Stap 2 - Het mogelijk maken binnen de organisatie.

Draagvlak bij management

Draagvlak houdt in dat er van te voren goedkeuring en ondersteuning wordt verworven voor de plannen en beslissingen die genomen gaan worden. Draagvlak verkrijgen bij het management gebeurt door inzicht te geven in de huidige situatie en de belangen van employer branding voor te leggen. Dit document zou kunnen bijdragen aan het krijgen van inzicht in de noodzaak van een goede employer brand. Samen met het management moet overeenstemming worden gevonden met betrekking tot de doelen van employer branding. Om het draagvlak te behouden is het verstandig gedurende het proces het management op de hoogte te blijven houden over de ontwikkelingen en de successen. (Waasdorp, Hemminga & Roest, 2012).

Draagvlak bij medewerkers

Om draagvlak onder de medewerkers te creëren moet hen gevraagd worden naar hun ideeën. Het is belangrijk dat medewerkers zich herkennen in de onderscheidende positionering om hiermee weerstand te voorkomen. De medewerkers moeten worden geïnformeerd en worden betrokken bij het proces. Dit kan in kleine coalities, om mee te beginnen. Tijdens het proces kunnen de medewerkers bijvoorbeeld via intranet op de hoogte worden gehouden. Hiërarchie past minder bij deze tijd en zal zoveel mogelijk verkleind moeten worden. Dit is een sterke motivatie voor de medewerkers om te helpen bij het behalen van de organisatiedoelen. Al deze acties verhogen tevens de samenhang (Waasdorp, Hemminga & Roest, 2012).

Budget

Elke organisatie bezit een employer brand. Twee belangrijke voorwaarden voor een effectieve employer brand, zijn voldoende tijd en geld. Volgens Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) zijn de gemiddelde kosten voor het opbouwen van een nieuwe employer brand voor een organisatie met minder dan vijfhonderd medewerkers als volgt:

Gemiddeld per vacature	€1.339, -
Gemiddeld per medewerker	€40, -
Gemiddelde totale kosten per jaar	€60.353, -

(Waasdorp, Hemminga & Roest, 2012).

Dit budget moet echter meer worden gezien als een investering dan als kosten. Het levert namelijk uiteindelijk ook meer op.

Tijd/fte

Uit eigen observatie is waargenomen dat beschikbare tijd mogelijk een groter probleem zal worden dan het geld. Het team HRM is vrij klein waardoor een nieuw employer brand waarschijnlijk geen prioriteit krijgt. Het advies is om hiervoor een specialist in dienst te nemen met als specialisatie, employer branding. Deze persoon brengt kennis en ervaring mee en staat verder van de organisatie af, waardoor deze een goede inschatting kan maken op welke vlakken de employer brand kan verbeteren.

Communicatie samenwerkende/verschillende afdelingen

Betrokkenheid creëren kan op vele manieren. Uit de interviews kwam de tip om, in plaats van teamuitjes per afdeling, een bedrijfsuitje te organiseren waarbij alle afdelingen zijn betrokken. Volgens Hulsman (2013) wordt de betrokkenheid verhoogd als de medewerkers enkele dagen meelopen met collega's van andere afdelingen. Hierdoor kunnen zij ervaren hoe de onderlinge afhankelijkheid in elkaar zit. Ook geeft Hulsman (2013) aan dat het belangrijk is dat de leidinggevenden het goede voorbeeld geven. De leidinggevenden moeten de "ons focus" benoemen en kritisch op zichzelf durven zijn. Hoe zit het met zijn of haar eigen focus? De invloed van het management wordt vaak onderschat. Veranderingen beginnen vrijwel altijd bij het management. Deze moet de medewerkers zoveel mogelijk betrekken bij beslissingen (Hulsman, 2013).

Stap 3 - Employer brand extern communiceren

Dit onderzoek laat zien wat de onderscheidende positie van de ORGANISATIE is. Deze onderscheidende positie moet naar buiten worden gepromoot. Dit kan door de eerder genoemde kanalen:

Social media

Social media is een heel goed middel om de employer brand extern te communiceren. Momenteel wordt de vacature plaatsing op social media uitbesteed. Het is echter beter als intern iemand zich hierin specialiseert. Het stopt namelijk niet bij het plaatsen van vacatures. De onderscheidende positie en de cultuur van de organisatie moeten naar buiten worden gecommuniceerd (Waasdorp, Hemminga & Roest, 2012). Dit kan door het posten van status updates met daarin de successen die zijn behaald, foto's van het personeelsuitje en inspirerende teksten (Sriram-Floris, 2011). Zolang deze posts maar dicht bij de cultuur van de ORGANISATIE blijven. Daarom is het beter als iemand die zelf midden in de organisatiecultuur zit deze rol op zich neemt.

Door de medewerkers zelf

Zodra de employer branding is verbeterd zullen de medewerkers eerder en actiever over de ORGANISATIE praten binnen hun netwerk. Dit kan leiden tot meer aanbevelingen en het doorsturen van vacatures.

In de vacatures zelf

Door in de vacatures de ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden concreet te maken krijgen potentiële nieuwe werknemers meer concrete informatie over de mogelijkheden van de organisatie. Dit maakt de vacatures aantrekkelijker.

Schematische weergave

Activiteit	Wie?	Hoe?
Een specialist aannemen		Met gebruik van vacaturesites en social media.
De specialist informeren		Uitleg geven van de huidige situatie en het doel.
Bepalen unieke en onderscheidende positie	De specialist	Door middel van extra onderzoek naar aanleiding van dit onderzoek.

Opstellen strategie employer branding	De specialist	Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek.
Draagvlak creëren management	De specialist	Door inzicht te geven in de huidige situatie en de noodzaak van employer branding voor te leggen.
Draagvlak creëren medewerkers	De specialist	Medewerkers betrekken en informeren.
Budget beschikbaar stellen		Zien als investering niet als kosten.
Uitvoeren strategie employer branding	De specialist	Gun het tijd, houd het bij en vier (kleine) successen.
Employer brand extern communiceren	Afdeling communicatie	De rol aannemen van een marketeer. Samen met de afdeling communicatie een strategie opstellen.

Evaluatie

Het neerzetten van een goede employer brand neemt gemiddeld 3-5 jaar in beslag. De eerste resultaten kunnen echter al na een jaar worden gemeten. De ORGANISATIE kan meten of de implementatie van de employer brand succesvol is aan de volgende punten:

- Er zullen meer kandidaten uit de netwerkgeneratie reageren op de vacatures bij de ORGANISATIE.
- Kandidaten dienen zich voordat een vacature wordt gepubliceerd al aan.
- Minder medewerkers die opzeggen dan het jaar ervoor.

9. LITERATUURLIJST

- Aiman-Smith, L., Bauer, T.N. & D.M. Cable (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psycholorganisatie*, 16, 219-237.
- Backhaus, K. & S. Tikoo (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501-517.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- CBS. (2015). Spanning op de arbeidsmarkt verder toegenomen. Opgevraagd van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/cijfers/extra/tension-meter.htm>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016, 31 maart). Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte. Opgevraagd van [http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80072NED&D1=0&D2=0-6,11-14,18,20-25,27-29,34-35&D3=4,9,\(1-6\)-1&HD=120703-1034&HDR=T,G2&STB=G1](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80072NED&D1=0&D2=0-6,11-14,18,20-25,27-29,34-35&D3=4,9,(1-6)-1&HD=120703-1034&HDR=T,G2&STB=G1)
- CPB. (2015, juni). Kortetermijnraming juni 2015. Opgevraagd van <http://www.cpb.nl/cijfer/kortetermijnraming-juni-2015>
- Corporaal, S., Riemsdijk, M., Kluijtmans, F., & Vuuren, T. van. (2012). Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers. Opgevraagd van <http://www.saxion.nl/wps/wcm/connect/df765106-ed77-4a4f-a54c-53d150bf242c/201209+Aantrekkelijke+banen+en+organisaties+voor+jonge+baanzoekers+-+Corporaal.pdf?MOD=AJPERES>
- De afstudeerconsultant. (z.j.). Fieldresearch vs. deskresearch. Opgevraagd van <http://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/fieldresearch-vs-deskresearch/>
- Dekker, A. (2015, januari). De publicatie van de Cito Eindtoets-scores. Opgevraagd van <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=571559>
- De Nederlandse Bank. (2007, 01 januari). Financiële onderneming. Opgevraagd van <http://www.toezicht.dnb.nl/2/50-201986.jsp>
- Ecabo, & UWV. (2014). Financiële dienstverlening (Sectorbeschrijving). Opgevraagd van http://www.uwv.nl/overuwv/Images/Sectorbeschrijving_Financiële_dienstverlening.pdf
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S. and Wilson, K. (2001), The Role of the Value Proposition and Employment Branding in Retaining Top Talent, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.
- Frook, J.E. (2001), "Burnish your brand from the inside", B to B, Vol. 86, pp. 1-2. Gatewood, R.D., Gowan, M.A. and Lautenschlager, G.J. (1993), "Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions", Academy of Management Journal, Vol. 36, pp. 414-27.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A. & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions. Academy of Management Journal 36, 414-427.
- Hay Group. (2014). The new rules of engagement. Opgevraagd van <http://haygroupnews.com/s/49f5340edac1d63e4b27142781590fdc7b71ebe0>

- Hemminga, M. (2012, 11 januari). Het referralprorganisatieramma van Accenture. Opgevraagd van <http://www.referral-recruitment.eu/2012/01/11/het-referralprorganisatieramma-van-accenture/>
- Hendriks, A. (2007, december). Talent gezocht! Opgevraagd van http://essay.utwente.nl/59491/1/scriptie_A_Hendriks.pdf
- Hulsman, T. (2013, 22 april). Bouwen aan een team: Creëer de juiste mindset. Opgevraagd van <http://www.eaglesflightbenelux.nl/ervarend-leren/bouwen-aan-een-team-creer-de-juiste-mindset/>
- Intelligence Group. (2014). Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek. Opgevraagd van <http://www.intelligence-group.nl/nl/over-ig/arbeidsmarktgedragsonderzoek-ago>
- Klinvex, K. C. (2001). *Het werven van goede medewerkers*. Schoonhoven: Academic Service.
- Lanting, M. (2014). *De Slimme Organisatie*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- LinkedIn. (2015). Recruiting trends Nederland (3 Belangrijke trends in werving en selectie voor 2015). Opgevraagd van <https://business.linkedin.com/nl-nl/talent-solutions/c/14/11/global-recruiting-trends-corp-nl>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Illinois: Prentice Hall.
- PWC. (2015, 29 mei). Millennials at work. Opgevraagd van <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf>
- Roest, M. (2012). Persoonlijke arbeidsvoorwaarden in de toekomst. Opgevraagd van <http://www.hrm-friesland.nl/downloads/scriptiemarijkeroest.pdf>
- Russo, D., & Beckers, I. (2015). *HR & Social Media*. Alphen aan den Rijn, Nederland: B+B Vakmedianet BV.
- Schneider, B. , Goldstein, H. & Smith, D. (1995). *The ASA Framework: An Update*. Personnel Psycholorganisatie, 48, 747-773.
- Schoemaker, R. (2014, 13 april). Innovatie moet verzekeringsbranche redden. Opgevraagd van <http://cio.nl/big-data/82264-innovatie-moet-verzekeringsbranche-redden>
- Smeltzer, L. (1997), The Meaning and Origin of Trust in Buyer-Supplier Relationships, Journal of Supply Chain Management, volume 33, issue 1, pp 40-48
- Smits, B., & Bruyckere, P. de. (2010, oktober). Generaties op de werkvloer, 'the same old song' of 'a brand new tune'. Opgevraagd van http://www.kessels-smit.de/files/2010_Smits_ea_-_Generaties_op_de_werkvloer.pdf
- Tonder, C.L. van (2004). At the Confluence of Organisation Development (OD) and Organisation Identity Theory (OIT): Enter Identity Interventions. SA Journal of Industrial Psycholorganisatie, 30, 91-98.
- Van Raaij, W. F. (2002, februari). Het Imago van de Publieke Sector als Werkgever. Opgevraagd van https://www.researchgate.net/profile/H_Vinken/publication/254838931_Het_imago_van_de_publieke_sector_als_werkgever/links/53fc719e0cf2dca8ffff2036.pdf

- Verbeek, M. (2011, augustus). One brand fits all?! Opgevraagd van <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/214450/Scriptie%20definitief%20-%20Misha%20Verbeek%203005410%2023%20augustus%202011.pdf?sequence=1>
- Vereniging Personeelswerking/ Arbeidsmarktcommunicatie (PAC), (1994). Handboek Arbeidsmarktcommunicatie. Theorie en praktijk. Haarlem.
- Verbond van Verzekeraars. (2014). Sociale agenda (MLT Verzekeringssector 2014-2018). Opgevraagd van [https://www.verzekeraars.nl/actueel/nieuwsberichten/Documents/2014/Sociale%20agenda%20\(2014-2018\).pdf](https://www.verzekeraars.nl/actueel/nieuwsberichten/Documents/2014/Sociale%20agenda%20(2014-2018).pdf)
- Vos, L. (2011, 15 december). Het effect van social media gebruik op de reputatie van organisaties. Opgevraagd van http://essay.utwente.nl/61277/1/Vos_Lucas_-_s_0129011_scriptie.pdf
- Waasdorp, G., Hemminga, M., & Roest, S. (2012). *Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand* (2e ed.). Hoofddorp, Nederland: Werf en media.
- YoungCapital Group B.V. (2016). *New Generation Recruitment Guide 2016*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Okay Color Graphics B.V.
- Zestor. (2009). Handreiking generatiemanagement (kansen en mogelijkheden van de verschillende generaties). Opgevraagd van <http://www.zestor.nl/fileadmin/zestor/data/publicaties/handreiking-generatiemanagement.pdf>
- Zouw, L. van der. (2009, 21 augustus). Employer branding en organisationele identiteit Goede fit of slechte fit? Opgevraagd van <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=148289>

BIJLAGEN

Bijlagen 1,2 en 3 zijn uit deze versie verwijderd vanwege de betrouwbaarheid van deze gegevens.

BIJLAGE 4 – ANALYSESCHEMA INTERVIEWS

INTERVIEW	TERM	TOEGEKENDE WAARDE (pos./neg./neu.)	CODERING (één woord)	GROEPING	HIERARCHIE	VERBANDEN
Respondent 1	Versil in "rang"	-	hierarchie	cultuur	1	1 beïnvloed 2,4,5 en 6 negatief
	Gesloten cultuur	-	cultuur	cultuur	1	
	Reactie OG op thuiswerken	-	aversieTW	cultuur	1	
	Goede begeleider	+	begeleiding	contact	2	
	Collegialiteit, vragen naar werk	-	collegialiteit	contact	2	
	Teamleiders open voor nieuwe ideeën	+	innovatiegerichtheid	innovatie	4	4 kan 1 positief beïnvloeden
	Directie open voor nieuwe ideeën	+	innovatiegerichtheid	innovatie	4	
	Het nieuwe werken	+	HNW	innovatie	4	
	Thuiswerken	+	thuiswerken	innovatie	4	
	Processen van aanneming	-	aanneemproces	proces	5	geen beïnvloeding op andere groep
	OG aanraden	-	aanraden	organisatie	6	
Respondent 2	Via via in contact gekomen	=	netwerk	contact	2	
	Collegialiteit, vragen naar werk	+	collegialiteit	contact	2	
	Goede stageplek	+	stageplek	motivatie	NVT	intrinsieke factor
	Verzekeringen als rechtsgebied	-	werkinhoud	werkinhoud	3	geen beïnvloeding op andere groep
	OG aanraden	+	aanraden	organisatie		
Respondent 3	Via recruiter	=	recruiter	contact	2	
	Focus en interesse in de branche	+	focus	motivatie	NVT	intrinsieke factor
	Opleidingsmogelijkheden	+	opleidingsmogelijkheden	motivatie	NVT	intrinsieke factor
	Processen van aanneming	+	aanneemproces	proces	5	
	Binnen de afdeling makkelijk ideeën doorkrijgen	+	ideeën	contact	2	
	Er missen kwaliteiten capaciteiten op afdeling	-	capaciteiten	werkinhoud	3	
	Directie toegankelijk maar voor anderen niet	-	hierarchie	cultuur	1	
	OG aanraden	+	aanraden	organisatie	6	
Respondent 4	Vakinhoud, takenpakket	+	takenpakket	motivatie	NVT	intrinsieke factor
	Niet veel verwachtingen	=	verwachtingen	motivatie	NVT	intrinsieke factor
	Afdelingen zijn eilandjes moet meer vanuit OG	-	eilandjes	cultuur	1	
	OG alleen op papier prestatiegericht	-	prestatiegericht	cultuur	1	
	Directie geen voorbeeldfunctie	-	directie	cultuur	1	
	Opleidingsmogelijkheden OK zeker in deze tijd	+	opleidingsmogelijkheden	motivatie	NVT	intrinsieke factor
	OG aanraden	-	aanraden	organisatie	6	
Respondent 5	Vacature via vacaturesite, duidelijk beeld baan	+	vacaturesite	contact	2	
	De functie heeft diepgang, goed en grondig werk	+	diepgang	motivatie	NVT	intrinsieke factor
	Brede inzetbaarheid, betrokken op veel gebieden	+	inzetbaarheid	motivatie	NVT	intrinsieke factor
	Goede leerschool	+	leerschool	motivatie	NVT	intrinsieke factor
	Goed ingewerkt	+	ingewerkt	contact	2	
	Vacature sloot goed aan op de werkelijkheid	+	contactmedium	contact	2	
	Communicatie tussen afdelingen is moeilijk	-	eilandjes	cultuur	1	
	Vriendelijke sfeer	+	sfeer	contact	2	
	Thuiswerken zou fijn zijn, maar klaar is klaar	=	thuiswerken	innovatie	4	
	Weinig kansen doorgroei mogelijkheden	-	doorgroei mogelijkheden	motivatie	NVT	intrinsieke factor
	Goede opleidingsmogelijkheden, terugbetaling	+	opleidingsmogelijkheden	motivatie	NVT	intrinsieke factor
	Oud (IT) systeem	-	legacy	motivatie	NVT	intrinsieke factor
	OG aanraden	+	aanraden	organisatie	6	
Respondent 6	Via via in contact gekomen	=	netwerk	contact	2	
	Leren en ontwikkelen belangrijkste doel	+	ontwikkelen	motivatie	NVT	intrinsieke factor
	Breed takenpakket	+	takenpakket	motivatie	NVT	intrinsieke factor
	Binnen afdeling Finance wordt er geluisterd	+	geluisterd	contact	2	
	Mist de passie binnen OG, geen organisatiebelang	-	passie	cultuur	1	
	Mist saamhorigheid tussen afdelingen eilandjes	-	saamhorigheid	contact	2	
	Personeelsuitjes alleen met afdeling ipv OG	-	saamhorigheid	contact	2	
	OG aanraden	+	aanraden	organisatie	6	