

AFSTUDEERONDERZOEK

EMPLOYER BRANDING

SCRIPTIE AANGEBODEN DOOR

**LIANNE FOKKER**

IN HET KADER VAN DE AFRONDING VAN DE

**OPLEIDING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

ONDER BEGELEIDING VAN
**MAX VAN LIEMT**

Inhoud

[Managementsamenvatting 5](#_Toc455691775)

[Introductie 6](#_Toc455691776)

[1. Situatieschets 7](#_Toc455691777)

[1.1 Organisatieprofiel 7](#_Toc455691778)

[Geschiedenis en opbouw 7](#_Toc455691779)

[De organisatiecultuur 7](#_Toc455691780)

[1.2 HR Beleid 8](#_Toc455691781)

[Positionering 8](#_Toc455691782)

[Werving en Selectie 8](#_Toc455691783)

[Behoud van medewerkers 10](#_Toc455691784)

[1.3 Conclusie 11](#_Toc455691785)

[2. Probleemformulering 13](#_Toc455691786)

[2.1 Probleemstelling 13](#_Toc455691787)

[2.2 Doelstelling 13](#_Toc455691788)

[2.3 Hoofdvraag en Deelvragen 13](#_Toc455691789)

[2.4 Doelgroep 14](#_Toc455691790)

[2.5 Grenzen 14](#_Toc455691791)

[2.6 Begripsafbakening 14](#_Toc455691792)

[3. Theoretisch Kader 15](#_Toc455691793)

[3.1 Wat is employer branding en welke voordelen biedt een sterk employer brand? 15](#_Toc455691794)

[3.1.1 Wat is employer branding? 15](#_Toc455691795)

[3.1.2 Welke voordelen biedt een sterk employer brand? 20](#_Toc455691796)

[3.1.3 Conclusie 21](#_Toc455691797)

[3.2 Welke wensen hebben kandidaten ten opzichte van een toekomstige werkgever? 21](#_Toc455691798)

[3.2.1 Doelgroepsegmentatie 21](#_Toc455691799)

[3.2.2 De wensen en verwachtingen van kandidaten 23](#_Toc455691800)

[3.2.3 Conclusie 25](#_Toc455691801)

[3.3 Welke rol kunnen social media spelen bij employer branding? 25](#_Toc455691802)

[3.3.1 Wat zijn social media en waarom zijn zij belangrijk? 25](#_Toc455691803)

[3.3.2 Voordelen, nadelen en voorwaarden 26](#_Toc455691804)

[3.3.3 Conclusie 28](#_Toc455691805)

[4. Methodologie 29](#_Toc455691806)

[4.1 Onderzoeksmethoden 29](#_Toc455691807)

[4.1.1. Het kwalitatief onderzoek 29](#_Toc455691808)

[4.1.2 Het kwantitatief onderzoek 30](#_Toc455691809)

[4.2 Verantwoording Procedures 30](#_Toc455691810)

[4.3 Betrouwbaarheid en Validiteit 31](#_Toc455691811)

[4.4 Afbakening 31](#_Toc455691812)

[5. Resultaten 32](#_Toc455691813)

[5.1 Wat is het imago van Heating BV? 32](#_Toc455691814)

[5.1.1 Wat trekt potentiële werknemers aan in Heating BV? 32](#_Toc455691815)

[5.1.2 Wat zou het imago van Heating BV kunnen versterken? 33](#_Toc455691816)

[5.1.3 Conclusie 34](#_Toc455691817)

[5.2 Wat is de identiteit van Heating BV? 35](#_Toc455691818)

[5.2.1 Welke factoren zorgen ervoor dat medewerkers bij ons blijven? 35](#_Toc455691819)

[5.2.2 Waardoor zou Heating BV haar aantrekkelijkheid als werkgever intern kunnen vergroten? 37](#_Toc455691820)

[5.2.3 Conclusie 38](#_Toc455691821)

[6. Conclusie en Discussie 39](#_Toc455691822)

[6.1 Conclusie: Op welke wijze kan employer branding op een effectieve wijze ingezet worden bij het aantrekken en behouden van werknemers binnen Heating BV? 39](#_Toc455691823)

[6.2 Discussie 40](#_Toc455691824)

[7. Aanbevelingen en Implementatie 41](#_Toc455691825)

[7.1 Aanbevelingen 41](#_Toc455691826)

[Aanbeveling 1: Het creëren van een authentieke boodschap met dat waar de organisatie voor staat 41](#_Toc455691827)

[Aanbeveling 2: Het overbrengen van deze boodschap via de juiste kanalen 42](#_Toc455691828)

[Aanbeveling 3: Het meten en evalueren van de effecten van de employer branding ten opzichte van de doelstellingen van de organisatie 43](#_Toc455691829)

[7.2 Implementatie 44](#_Toc455691830)

[7.2.1 Het creëren van een authentieke boodschap met dat waar de organisatie voor staat 44](#_Toc455691831)

[7.2.2 Doorlooptijd en kosten 46](#_Toc455691832)

[7.2.4 Verwachte belemmeringen 46](#_Toc455691833)

[Bronnenlijst 47](#_Toc455691834)

[Geraadpleegde Literatuur 47](#_Toc455691835)

[Overige Bronnen 49](#_Toc455691836)

[Bijlage 5: Voorbeeld Employer Branding 1e Wereldoorlog 50](#_Toc455691837)

[Bijlage 6: Recruitment Enquity 50](#_Toc455691838)

[Bijlage 7: De verschillende mediakanalen 51](#_Toc455691839)

[Bijlage 8: De werken-bij-website 53](#_Toc455691840)

[Bijlage 9: Best Practices Social Media 54](#_Toc455691841)

[Bijlage 10: Vragenlijsten Interviews 56](#_Toc455691842)

[10A. Format Interview Management Team 56](#_Toc455691843)

[10B. Format Interview Samenwerkingspartners Rekrutering 57](#_Toc455691844)

[10C. Format Interview Kandidaten 58](#_Toc455691845)

[Bijlage 14: Vragenlijst enquête 59](#_Toc455691846)

[Bijlage 17: Stakeholderanalyse 62](#_Toc455691847)

[Bijlage 21: Brainstorm, tijdsplanning en schema implementatieplan 63](#_Toc455691848)

[Bijlage 21A: Brainstorm Projecten 63](#_Toc455691849)

[Bijlage 21B: Tijdsplanning inspanningen 63](#_Toc455691850)

[Bijlage 21C: Schematische weergave implementatieplan 64](#_Toc455691851)

# Managementsamenvatting

*In deze samenvatting zijn de belangrijkste conclusies en aanbevelingen uit het onderwerp opgenomen.*

Dit onderzoek is uitgevoerd vanwege de wens van Heating BV om haar aantrekkelijkheid als werkgever te vergroten. Aanleiding voor deze wens is de lange looptijd van vacatures, waarbij het met name gaat om de vacatures voor techniekers in twee regio’s, en vacatures voor Product Manager. Om de looptijd en de moeilijkheden van het opvullen van deze en andere vacatures in de toekomst te verminderen en om het behoud van goede medewerkers te stimuleren, ontstond bij de organisatie de wens om te werken aan het versterken van haar employer brand.

Op basis van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. Creëer een authentieke boodschap met dat waar de organisatie voor staat
2. Breng deze boodschap over via de juiste kanalen
3. Meet en evalueer de effecten van employer branding ten opzichte van de doelstellingen van de organisatie.

Uit de geraadpleegde literatuur blijkt de noodzaak voor een organisatie om zich te onderscheiden, dit hangt nauw samen met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Door duidelijk voor ogen te hebben waar de organisatie voor staat (de identiteit) en door dit via de juiste kanalen over te brengen op de verschillende doelgroepen kan een organisatie haar imago (het beeld dat de buitenwereld heeft over een organisatie) versterken. Hierdoor zal de kans tot het aantrekken van de juiste kandidaat, die past bij de identiteit van de organisatie, worden vergroot. Door de juiste kandidaten aan te trekken zal ook het behoud van medewerkers worden gestimuleerd. Social media vormen een belangrijk kanaal om kandidaten te bereiken.

Uit het onderzoek dat uitgevoerd is onder kandidaten, medewerkers die minder dan twee jaar in dienst zijn, managers en rekruteringspartners, bleek dat de organisatie geen algemene identiteit heeft. Een belangrijke factor die hierop van invloed is, is het samengaan van de twee merken A en B. De regelmatige wisseling van directeuren in de afgelopen jaren zorgt voor een onzekere houding bij het personeel en een gebrek aan openheid. Een andere uitkomst van het onderzoek was dat de organisatie Heating BV slecht gekend is op de arbeidsmarkt. Als middel tot het vergroten van de aantrekkelijkheid als werkgever worden een organisatiebreed communicatiemiddel en een harmonisatie van de twee merken genoemd. Ook social media worden genoemd.

Omdat bij employer branding het belang van een authentieke boodschap voorop staat is de eerste aanbeveling - het creëren van een authentieke boodschap met dat waar de organisatie voor staat - uitgewerkt tot een implementatieplan. In dit implementatieplan komen onder andere internal branding, het opstellen van testimonials en het visualiseren van de organisatieboodschap naar voren. De kosten die hier mee samenhangen betreffen met name arbeidsuren. Daarnaast moet worden nagedacht over het inzetten van een externe consultant, waarbij de kosten minimaal neerkomen op 4.000 euro. Andere kosten betreffen materiaalkosten, deze betreffen naar schatting ongeveer 1.000 euro. Voor de implementatie moet gerekend worden op een looptijd van ongeveer 12 maanden.

# Introductie

*In deze introductie wordt kort de opbouw van het onderzoeksrapport toegelicht. Voor een gedetailleerde beschrijving verwijs ik u naar de inhoudsopgave op voorgaande pagina’s.*

In het boek “Bouwen aan het Nieuwe Employer Brand” deelt Job Mensink een anekdote over een schoonmaker bij de Nasa. “Met een bezem in zijn handen wordt hem gevraagd wat zijn werk is. Zijn antwoord: ‘I help to get people to the moon’” (Hemminga, Roest, & Waasdorp, 2015, p.121).Voor dit onderzoek was de vraag: hoe zetten we Heating BV als werkgever aantrekkelijker in de markt? Daarbij werd mij gevraagd te onderzoeken op welke wijze employer branding daarbij kan helpen. Het employer brand wordt in toenemende mate erkend als een belangrijke factor voor succes van een organisatie: het is de reden waarom werknemers kiezen voor een organisatie, maar ook de reden waarom zij bij een organisatie blijven. Door de technische ontwikkelingen is het voor werknemers makkelijker geworden om te switchen van baan. Het ontwikkelen van loyaliteit van werknemers naar hun organisatie is daarom belangrijk om hen te behouden en om de concurrentie van andere bedrijven bij het werven van werknemers te weerstaan (Kalyankar Mathur & Bakhsi., 2014).

Binnen dit onderzoek heb ik mijzelf de vraag gesteld: hoe kan ervoor gezorgd worden dat iedere medewerker binnen Heating BV het op de markt brengen van de producten als overkoepelende doel ervaart? Dat is tenslotte waar het uiteindelijk om draait binnen een Sales-organisatie.

Dit onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd: In hoofdstuk 1 vindt u een situatieschets, waarin de organisatie en de reden van het onderzoek wordt verduidelijkt. In hoofdstuk 2, de probleemformulering, wordt op basis van de situatie de probleemstelling verduidelijkt. In het theoretisch kader, hoofdstuk 3, wordt vervolgens antwoord gegeven op de eerste drie onderzoeksvragen aan de hand van relevante theorieën uit de literatuur. Deze vormen de basis van de methodologie in hoofdstuk 4, waarin de manier van onderzoeken wordt beschreven. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het praktijkonderzoek beschreven. In hoofdstuk 6 worden de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek samengevat. Aan de hand hiervan zijn in hoofdstuk 7 aanbevelingen en een implementatieplan geformuleerd. In de Bronnenlijst zijn alle geraadpleegde bronnen opgenomen. In de Bijlagen vindt u alle aanvullende informatie waarnaar in de tekst verwezen wordt.

Ik wens u veel leesplezier!

# 1. Situatieschets

*Deze situatieschets vormt het kader van waaruit het onderzoek plaats vindt. In dit hoofdstuk wordt zowel het internationale als het lokale organisatieprofiel beschreven, waarbij extra ingezoomd wordt op de werving- en selectieprocedure en de problemen die hierbij spelen.*

## 1.1 Organisatieprofiel

Heating BV is een onderneming met vestigingen over de hele wereld. Zij levert wereldwijd milieuvriendelijke en energiebesparende systemen, zoals verwarmingstoestellen, zonneboilers en warmtepompen. Haar voornaamste afzetmarkten zijn Europa, Turkije, Rusland en China, daarnaast richt zij zich op de groeiende markten in Azië en Noord-Afrika (Heating International).

### Geschiedenis en opbouw

Merk A is al jaren wereldwijd marktleider op het gebied van verwarmings- en ventilatietechnologie (Merk A België). In 2001 is Merk A om strategische redenen overgegaan tot de aankoop van merken die een aanvulling vormen op hun eigen merk, waaronder Merk B voor België. Vanaf die tijd wordt gesproken van de Heating BV (Heating BV Int.).

Heating BV is een Salesorganisatie, dat wil zeggen dat zij zich richt op verkoopactiviteiten en aftersales. Binnen de verwarmingsbranche in België heeft zij met haar merken Merk B en Merk A het grootste marktaandeel. De productie vindt plaats in andere landen, voornamelijk in Duitsland. Tussen de afdelingen in de verschillende landen vindt veel overleg en kennisuitwisseling plaats (Gespreksverslag HR Director). Heating BV telt in totaal 435 werknemers, uitzendkrachten niet meegerekend. Daarvan zijn 157 werknemers ´bedienden´ (kantoorpersoneel), het overige deel wordt gevormd door ´arbeiders´ (magazijn en service techniekers).

Heating BV is onderverdeeld in 8 afdelingen (Zie Bijlage 1). Alle afdelingen hebben een directeur; deze directeuren vormen samen het Directieteam. Het hoofd van het Directieteam is de Algemeen Directeur. De afdeling Service (ook wel Aftersales) is het grootst met meer dan de helft van het totaal aantal werknemers. De service bestaat uit het oplossen van technische problemen van klanten, installateurs en particulieren, zowel op locatie als telefonisch. De afdeling HR wordt geleid door de HR Director. Zij rapporteert aan zowel de Algemeen Directeur van België als de Directeur van de Regio West. De HR-afdeling van Heating BV wordt gevormd door 6 personen. Het HR team in België bestaat uit de HR Director, een Fleet Manager, een Manager Payroll, een HR Business Partner, een HR Officer en een Preventiemedewerker en werkt nauw samen met de HR Manager van Heating BV Nederland (Persoonlijke communicatie, HR Director, 17 februari 2016).

### De organisatiecultuur

De cultuur van Heating BV wordt sterk bepaald door de organisatorische veranderingen die zij heeft ondergaan. Hierbij gaat het zowel om het samengaan van de twee merken, Merk A en Merk B, als om een groot aantal wisselingen van directeuren. De cultuur van Merk A werd met name gekenmerkt door een wat zakelijkere houding (Interviewuitwerking Algemeen Directeur), terwijl Merk B een wat meer gemoedelijke en familiale sfeer had (Interviewverslag Directeur Marketing). Merk A en Merk B werken tot op heden nog volgens een andere CAO, dit leidt tot onbegrip en onvrede bij medewerkers van beide merken. Op het moment van schrijven wordt echter intern onderhandeld over een harmonisatie (Persoonlijke communicatie, HR Director, 20 april 2016). Naast onbegrip en onvrede lijkt er soms rivaliteit tussen beide merken: een minderwaardigheidsgevoel bij Merk B-medewerkers en een superioriteitsgevoel bij Merk A medewerkers. Dit kan gebaseerd zijn op het verschil in marktaandeel tussen beiden merken (Gespreksverslag Directeur Merk B en Gespreksverslag Directeur Marketing).

Andere punten die naar voren kwamen in interviews met het Directieteam waren enerzijds de loyaliteit die medewerkers hebben naar de organisatie – wat zich uit in lange dienstverbanden – en anderzijds de passieve houding die mensen hebben waar het gaat om het nemen van beslissingen. Gesteld wordt dat mensen zich geremd voelen om hun mening te zeggen (Interviewverslag Directeur Marketing) en dat mensen bang zijn om fouten te maken, en deze daarom liever toedekken (Interviewverslag HR Director). De organisatorische veranderingen en de aansturing vanuit het verleden - die weinig inspraak van medewerkers duldde - spelen nog altijd een grote rol en zorgen voor onzekerheid en een afwachtende houding (Interviewverslag Directeur Marketing). Vanuit het huidige Directieteam vormt de empowerment van medewerkers daarom een belangrijk doel (Interviewverslag Algemeen Directeur en Interviewverslag HR Director).

## 1.2 HR Beleid

### Positionering

Heating International hecht veel waarde aan het presenteren van een corporate culture: zij is een familiebedrijf dat internationaal is gegroeid en dat zich binnen de verschillende landen op eenzelfde wijze presenteert. Dit uit zich in corporate richtlijnen voor de opmaak van documenten en advertenties en de opbouw van procedures, maar ook voor bijvoorbeeld het wagenpark van de verschillende vestigingen (door restricties in merk- en kleurkeuze van auto’s) en de kantoorinrichtingen (Persoonlijke communicatie, HR Director, 15 maart 2016). Door het Directieteam wordt gesproken over een open cultuur bij de Heating BV op internationaal niveau: het bedrijf is tot hoog benaderbaar (Interviewverslag Directeur Sales Merk B) en het uitwisselen van kennis en informatie wordt sterk gestimuleerd (Interviewverslag HR Director). Door de gemeenschappelijke organisatiewaarden wordt de corporate culture verder gestimuleerd (zie Bijlage 2).

#### Heating BV

De HR-visie van Heating BV is als volgt geformuleerd: Het zijn van een aantrekkelijke en succesvolle internationale organisatie waarin de werknemers het verschil maken. De werknemers bepalen de kwaliteit van de organisatie door middel van onze gedeelde waarden en gerichte aanpak en strategie. Eén van de doelen van HR is het verbeteren van het werkgeversprofiel tot een ‘employer of choice’ (Bron: HR-schijf).

### Werving en Selectie

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Totaal werknemers** | **In dienst** | **Uit dienst** | **Vrijwillig uit dienst** |
| **2012** | **337** | **43** | **12,76%** | **52** | **15,43%** | **23** | **6,82%** |
| **2013** | 390 | 66 | **16,92%** | 56 | **16,66%** | 22 | **5,64%** |
| **2014** | 402 | 57 | **14,18%** | 42 | **10,44%** | 9 | **2,22%** |
| **2015** | 435 | 42 | **9,65%** | 34 | **7,81%** | 7 | **1,61%** |

Binnen Heating BV is het vrijwillig verloop de afgelopen jaren afgenomen: van 6,8% in 2012 naar 1,6% in 2015 (zie Figuur 1).

Figuur 1: Uit diensten (Bron: HR)

#### Wervingskanalen

Heating BV krijgt wekelijks spontane sollicitaties binnen. De merknaam is hierbij een belangrijk aanknopingspunt: van het merk Merk B wordt soms zelfs gezegd dat het een synoniem is voor het woord cv-ketel (Gespreksverslag HR Business Partner). Van het totaal aantal wekelijkse sollicitaties zijn geen gegevens beschikbaar. In de nabije toekomst wil men gaan werken met een digitaal sollicitatiesysteem om informatie op een efficiënte manier te kunnen verzamelen (Persoonlijke communicatie, HR Business Partner, 23 mei 2016). Cv’s van sollicitanten worden opgeslagen in submappen per functie. Voor de techniekers bestaan er ook submappen voor de verschillende regio’s.

Op dit moment is er in de werving van nieuwe werknemers met name een reactieve aanpak: er wordt actie ondernomen op het moment dat een positie vrij komt (Gespreksverslag HR Business Partner). Op de website van Merk A en Merk B worden vacatures gepubliceerd. Daarnaast worden openstaande functies gedeeld via interne mailings. Heating BV werkt samen met organisaties als Vacature, een online adverteringskantoor, en Roularta, een online en offline adverteringskantoor, voor het plaatsen van haar vacatures op websites en in kranten. In het verleden is er ook gebruik gemaakt van de inzet van een headhunter voor het invullen van twee Salesprofielen. Naast de samenwerking met rekruteringsbureaus wordt er ook samengewerkt met een aantal interimkantoren, voornamelijk voor het aanwerven van medewerkers voor het callcenter. Op het callcenter is het verloop relatief hoger en omdat in België de proefperiode is afgeschaft, is de samenwerking met interimkantoren gunstiger (Gespreksverslag HR Director). Interimkantoren waarmee samengewerkt wordt zijn Unique, Secretary Plus, Flextra, Start People, Acief Interim, Convert Interim en Page Interim. Momenteel hebben 16 medewerkers een interimcontract, van hen zijn er 8 in dienst via Flextra. In de toekomst wil men de samenwerking beperken tot twee kantoren (Persoonlijke communicatie, HR Officer, 26 mei 2016).

#### Selectieprocedure

Sommige selectieprocedures worden door de afdelingen zelf afgehandeld, hierdoor loopt de professionaliteit van de procedure gevaar omdat afdelingsmanagers niet altijd gebruik maken van professionele gespreksvormen (Persoonlijke communicatie, HR Business Partner, 23 april 2016). De gesprekscyclus verschilt per afdeling. Vanuit HR bestaat behoefte om deze aanpak te professionaliseren door het ontwikkelen van een uniform beleid voor elke afdeling (Gespreksverslag HR Business Partner).

#### Wervingsproblemen

De wervingsproblemen bij Heating BV op dit moment zijn het vinden van twee techniekers in twee specifieke regio’s binnen België, en het opvullen van de twee openstaande vacatures voor Product Manager op de afdeling Product Marketing (Gespreksverslag HR Business Partner). Voor het vinden van techniekers wordt de advertentie in verschillende mediakanalen gepubliceerd: op jobsites, de eigen website en in kranten. Voor de functie van Product Manager zijn al diverse acties ondernomen (zoals eerder genoemde advertorial) die niet tot het vinden van de juiste kandidaat geleid hebben. De functie van Product Manager is een nieuw te vervullen functie, waarbij gevraagd wordt om een hooggeschoold technisch profiel. Deze functie staat al vanaf eind 2015 open (Persoonlijke communicatie, HR Business Partner, 27 mei 2016).

De organisatie is niet gekend op de arbeidsmarkt: Merk A en Merk B zijn bekende namen in de verwarmingswereld, maar als werkgever is zij niet bekend (Gespreksverslag, HR Business Partner). Dit wordt gezien als factor die mee speelt bij het werven van nieuwe mensen. De organisatie wil zich daarom de komende tijd meer gaan richten op het aanbieden van stages en het deelnemen aan jobbeurzen, om zich op deze manier duidelijker te kunnen profileren en haar naamsbekendheid te vergroten. Ook de inzet van een referral fee wordt overwogen om medewerkers aan te moedigen hun netwerk op de hoogte te stellen van openstaande vacatures (Persoonlijke communicatie, HR Businesspartner, 27 mei 2016). Binnen Heating BV Nederland krijgen werknemers een fee van 500 euro wanneer zij een nieuwe medewerker voordragen (Persoonlijke communicatie, HR Manager Nederland, 9 mei 2016).

### Behoud van medewerkers

Heating International profileert zich op haar website als een werkgever met veel mogelijkheden. Door haar bedrijfswaarden te communiceren probeert zij haar merknaam kracht te geven. Elke waarde wordt onderstreept door drie gedragingen. De internationale cultuur wordt gekenmerkt door deze waarden: zij vormen de ziel van de onderneming, en worden dan ook de ‘Spirit’ genoemd (Heating BV Int.). Door het vormgeven van internationale waarden wil Heating International een sterke internationale organisatiecultuur bouwen. Heating BV schrijft dat haar bedrijfswaarden de manier waarop zij samenwerken definiëren en zo een concrete basis voor beslissingen vormen (HR Schijf, Spirit Handout, 2014). Uit persoonlijke communicatie blijkt echter dat er nog weinig gedaan wordt met de waarden en dat deze nauwelijks bekend zijn onder medewerkers (Persoonlijke communicatie, HR Director, 11 mei 2016).

#### Werknemers, milieu en samenleving

De Heating International heeft als doel om een ‘employer of choice te zijn’. Dit wil zij zijn door haar werknemers verantwoordelijkheden te geven en professionele ontwikkeling en training. Op deze manier wil zij medewerkers stimuleren om te groeien en hun kennis verder te ontwikkelen. Heating International heeft als doel om 75 procent van haar managers intern te werven. Hiervoor bestaan management development en coaching programma’s. Door het bieden van ontwikkeling en training en door het bieden van doorgroeimogelijkheden op alle niveaus wil Heating International de loyaliteit van haar werknemers koesteren (Heating Int.).

Een andere belangrijke kernwaarde van de Heating International is haar wens om bij de te dragen aan duurzame oplossingen die het milieu beschermen. Eén van de doelstellingen is dat 80% van haar verkochte producten in 2020 werkt op duurzame energiebronnen. Daarnaast wil zij binnen haar organisatie werken aan het verminderen van de energie-uitstoot en het verbeteren van de efficiency van energiegebruik. Ook het verminderen van afval en waterverbruik behoort tot de doelstellingen (Heating Int.). Een ander punt van aandacht dat naar voren komt op de website is de zorg voor de samenleving. Dit doet zij niet alleen op het gebied van energielevering, maar ook door onder werknemers sociale programma’s te stimuleren en sponsoracties te promoten, en directe begeleiding en ondersteuning te geven (Heating Int.).

#### Great Place to Work

Heating BV neemt wereldwijd deel aan het tweejaarlijks onderzoek van Great Place to Work. Aan de hand van de resultaten op de vragenlijsten die aan werknemers worden verstuurd, worden er binnen Heating BV verschillende acties ondernomen. De resultaten van de vragenlijsten zullen in dit onderzoek worden meegenomen.

Eén van de belangrijke projecten in 2016 naar aanleiding van de uitkomsten van Great Place to Work wordt gevormd door de workshops voor techniekers. Dit omdat uit de enquête bleek dat er bij hen grote ontevredenheid was, met name over de aspecten communicatie en management. Door speciale aandacht voor de uitkomst van de enquête is geprobeerd de communicatie met techniekers te openen en achtergrondinformatie te verkrijgen. Door techniekers ook om concrete oplossingen te vragen, werden zij gestimuleerd om hun inbreng te geven, om zo tevens het gevoel van betrokkenheid te vergroten (Persoonlijke communicatie, HR, maart 2016). De voornaamste punten die naar voren werden gebracht waren de punten communicatie, planning, opleiding en salaris. Aan techniekers is ook gevraagd oplossingen voor te stellen voor de problemen die zij ervaren. Op basis hiervan zijn vanuit HR en het Service Management oplossingen geformuleerd. Oplossingen worden concreet vorm gegeven door middel van de inzet van al bestaande of geplande communicatiemiddelen en door de focus op de communicatie met de teamcoaches; door middel van projecten die de samenwerking tussen planning en techniekers kunnen verbeteren; door middel van het bieden van opleidingen en het coördineren van opleidingen vanuit HR (HR Schijf).

#### Interne communicatie

Het huidige management wil graag de openheid en betrokkenheid van haar medewerkers vergroten (Gespreksverslag HR Director). In het kader hiervan zijn verschillende activiteiten opgestart, zoals een maandelijkse mailing door de Algemeen Directeur, een maandelijks open uurtje bij de Algemeen Directeur, ontbijtsessies waarin de focus steeds op een andere groep gericht is, nieuwsflitsen vanuit HR – waarin medewerkers op de hoogte worden gebracht van nieuwe ontwikkelingen binnen de organisatie - en het project Marketplace. Dit is een project dat opgezet is vanuit het management team om de betrokkenheid op de werkvloer te vergroten door het contact te vergemakkelijken. Het project Marketplace wordt gevormd door zogenaamde ‘bruggenbouwers’: medewerkers vanuit verschillende afdelingen die een functie hebben die afdelingsoverschrijdend is. Op deze wijze wordt beoogd tot initiatieven te komen die een organisatiebreed draagvlak hebben en zo de betrokkenheid van medewerkers te vergroten. In het verleden werden initiatieven vanaf de werkvloer niet gestimuleerd, waardoor medewerkers nog altijd geremd worden in hun oplossingsgerichtheid (Persoonlijke communicatie, HR Director, 14 maart 2016). Door het organiseren van maandelijkse ontbijtsessies met een selecte doelgroep worden mensen aangemoedigd op een informele wijze betrokken te zijn bij het gevoerde beleid, en ideeën te delen. Deze ontbijtsessies worden geleid door de Algemene Directeur (Persoonlijke communicatie, HR Director, 14 maart 2016). Naast deze activiteiten die gericht zijn op communicatie is er ook jaarlijks een personeelsfeest (HR Schijf).Op het moment van schrijven wordt er gewerkt aan het ontwikkelen van een intranet waarop medewerkers informatie kunnen uitwisselen en een onboardingsprogramma. Beide middelen hebben tot doel om de interne samenhang en betrokkenheid te vergroten. Door het onboardingprogramma wil men ook het vrijwillig ontslag verminderen en zo de kosten die verloop met zich meebrengt terugdringen (HR Schijf).

## 1.3 Conclusie

Heating BV heeft 435 medewerkers in dienst. Door de overname voert zij sinds 2001 twee merken, Merk A en Merk B. Beide merken hebben nog altijd hun eigen CAO. Door het samengaan van de twee merken en een regelmatige verandering van management heeft Heating BV nog altijd te maken met een cultuuromslag. Een ander probleem dat speelt is het opvullen van vacatures voor techniekers in twee regio’s, en twee vacatures voor Product Manager. Deze posities staan al sinds eind 2015 open. Het verbeteren van de werkgeverspositie vormt dan ook onderdeel van de HR-strategie. Vanuit de organisatie worden diverse initiatieven genomen om de betrokkenheid en openheid van de medewerkers te vergroten. De wervingsproblemen en het gebrek aan werkgeversbekendheid op de arbeidsmarkt vergroten de behoefte tot het versterken van het employer brand. Met name hierom en om de werktevredenheid verder te verbeteren is de opdracht tot dit onderzoek naar employer branding gegeven. In de probleemformulering wordt het onderwerp verder toegelicht.

# 2. Probleemformulering

*In dit hoofdstuk worden het probleem en de doelstelling van het onderzoek geformuleerd. Ook worden de onderzoeksvragen beschreven en toegelicht.*

## 2.1 Probleemstelling

Uit gesprekken met HR is gebleken dat bepaalde vacatures lastig in te vullen zijn. Hierbij gaat het specifiek om twee vacatures voor de functie van Product Manager, twee vacatures voor techniekers in twee regio’s. Deze vacatures staan al open sinds december 2015 (Persoonlijke communicatie, HR Business Partner, 21 april 2016). Hierbij wordt de aantrekkelijkheid en bekendheid van het merk op de arbeidsmarkt als één van de oorzaken gezien. Hoewel zowel Merk A als Merk B bekend zijn binnen de verwarmingswereld, is Heating BV als werkgever niet gekend op de arbeidsmarkt.

## 2.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om in kaart te brengen hoe het proces van werven geoptimaliseerd kan worden en op welke manier het behoud van medewerkers gestimuleerd kan worden. Optimalisatie van het werven houdt in dat nieuwe vacatures binnen twee maanden opgevuld kunnen worden door geschikte kandidaten. Het behoud van medewerkers speelt een belangrijke rol omdat geschikte kandidaten pas van nut kunnen zijn wanneer zij hun talenten ook binnen de organisatie willen en kunnen blijven ontplooien. Employer branding zal in dit kader onderzocht worden als middel om te werken aan de aantrekkelijkheid als werkgever.

## 2.3 Hoofdvraag en Deelvragen

De hoofdvraag luidt als volgt: *Op welke wijze kan employer branding op een effectieve wijze ingezet worden bij het aantrekken en behouden van werknemers binnen Heating BV?*

##### 2.3.1 Deelvragen

Binnen de deelvragen is een scheiding gemaakt tussen theoretische – en onderzoeksdeelvragen.

#### Theoretische deelvragen

1. *Wat is employer branding en welke voordelen biedt een sterk employer brand?*

Binnen de beantwoording van deze deelvraag wordt ingezoomd op de definitie van employer branding en op de interne en externe voordelen van een sterk employer brand.

1. *Welke wensen hebben kandidaten ten opzichte van een toekomstige werkgever?*

Om een beeld te kunnen schetsen van het gewenste employer brand door kandidaten wordt ingegaan op de wensen die kandidaten volgens de literatuur hebben ten opzichte van een (toekomstig) werkgever.

1. *Op welke wijze kunnen social media ingezet worden om het employer brand te versterken?*

Social media vormen een belangrijk middel voor employer branding (Isaacson&Peacey, 2012). Vanwege de impact van social media is besloten om de samenhang tussen employer branding en social media nader te onderzoeken.

#### Onderzoeksdeelvragen

1. *Wat is het imago van Heating BV?*

Door middel van deze vraag wordt onderzocht welke aspecten een rol spelen bij het kiezen van de organisatie en hoe de werkgever ervaren wordt van buiten de organisatie.

1. *Wat is de identiteit van Heating BV?*

Door middel van deze vraag wordt onderzocht wat de cultuur van Heating BV kenmerkt. Op basis van de mening van werknemers en het directieteam wordt onderzocht op welke wijze Heating BV haar aantrekkelijkheid als werkgever intern kan versterken.

## 2.4 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek wordt gevormd door alle werknemers binnen de organisatie Heating BV en potentiële nieuwe werknemers.

## 2.5 Grenzen

Hoewel in het onderzoek meerdere malen gesproken wordt over de cultuurverschillen die bestaan binnen de organisatie en de problemen die bestaan op dit gebied, en de cultuur ook grote invloed heeft op het employer brand, heeft dit onderzoek met name een externe focus - gericht op werving en selectie - en wordt de cultuurverandering dus grotendeels buiten beschouwing gelaten.

## 2.6 Begripsafbakening

Binnen dit onderzoek wordt het **behoud van medewerkers** slechts bekeken vanuit het concept van employer branding. Andere factoren die een rol spelen bij het behoud worden buiten beschouwing gelaten.

In dit onderzoeksrapport wordt regelmatig de term **technieker** aangehaald. In Nederland wordt gesproken over service monteurs, vanwege de locatie van het onderzoek wordt de Vlaamse term gebruikt.

# Theoretisch Kader

*In dit theoretisch kader wordt antwoord gegeven op de drie eerste deelvragen van dit onderzoek. De antwoorden vormen de basis van het vervolgonderzoek.*

## 3.1 Wat is employer branding en welke voordelen biedt een sterk employer brand?

*In deze deelvraag wordt allereerst ingegaan op de betekenis van een merk. Vervolgens wordt de link gelegd tussen een merk en een werkgeversmerk. Van hieruit wordt het begrip employer branding en het belang en de voordelen hiervan uitgelegd.*

### 3.1.1 Wat is employer branding?

#### De definitie van een (werkgevers)merk

“Een uniek, authentiek en aansprekend employer brand is een voorwaarde om als werkgever een gezicht te krijgen in de markt en voor je werknemers”, betogen Haas en Hudepohl (Haas & Hudepohl, 2015). De Nederlandse vertaling van de term employer brand is werkgeversmerk. Bij een merk staan de associaties en emoties die mensen hebben centraal: het voornaamste doel van een merk is om een product, een dienst of een organisatie herkenning, onderscheid en betekenis te geven. Volgens Kersbergen, Mensink en Rodenburg (2015) hebben succesvolle organisaties een duidelijke, onderscheidende en voorspelbare belofte en betekenis, en gedragen zij zich als merken. Bij een werkgeversmerk staat de beleving van de organisatie als werkgever centraal: de associaties en emoties die mensen hebben bij een organisatie (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015). Het structureel kenbaar en voelbaar maken van je employer brand naar de doelgroepen wordt gedefinieerd als employer branding (Haas & Hudepohl, 2015).

#### De definitie van employer branding

De term employer branding werd voor het eerst gebruikt door Simon Barrow en Tim Ambler in 1996 (Hemminga, Roest & Waasdorp, 2015). Zij betoogden dat organisaties naast een corporate en een productmerk ook een werkgeversmerk, een employer brand, moeten creëren. Hoewel de term nog niet eerder werd gebruikt, zijn er al wel eerdere voorbeelden te vinden van organisaties die (onbewust) actief aan employer branding deden, te denken valt bijvoorbeeld aan de militaire rekrutering in de Eerste Wereldoorlog (zie Bijlage 5). Ook Belt en Paolillo schreven in 1982 al over de relatie tussen de kracht van een merk van een organisatie en de kwaliteit van de respons die een organisatie krijgt na het plaatsen van een vacature (Hemminga et al., 2015).

Employer branding wordt in de literatuur verschillend gedefinieerd. Lloyd (Hemminga et al., 2015) benadrukt het actieve communiceren richting (potentiële) werknemers: “het totaal van de pogingen die een organisatie doet om te communiceren met bestaande en toekomstige staf dat het een aantrekkelijke plek is om te werken” (Hemminga et al., 2015, p. 26). Andere definities benadrukken het creëren van een onderscheidende positie van de organisatie als werkgever, zoals Berthon wanneer hij stelt dat employer branding betekent: “het creëren van een imago bij de potentiële arbeidsmarkt dat de organisatie, meer dan andere organisaties, een aantrekkelijke werkgever is” (Hemminga et al., 2015, p. 26). Volgens Van der Haas en Hudepohl gaat het bij employer branding om het structureel kenbaar en voelbaar maken van je employer brand naar de verschillende doelgroepen. Belangrijk is dat het daarbij niet gaat om het aantrekken en bereiken van zo veel mogelijk mensen, maar om het verbinden van de organisatie met de juiste mensen (Haas & Hudepohl, 2015). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de definitie die Hemminga, Waasdorp en Roest geven omdat daarin beoogd wordt alle verschillende onderdelen van employer branding goed te laten uitkomen: “Een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie verkrijgen en behouden als werkgever in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers” (Hemminga et al., 2015, p. 70). In deze definitie worden verschillende elementen van employer branding genoemd. Er wordt gesproken over het creëren van een onderscheidende rol als werkgever; over de mindset, en daarmee dus over het belang van de eerder genoemde beleving; over de rol van beïnvloeders op een employer brand (zie Paragraaf 3.2); en het doel van zowel het aantrekken als het behouden van de juiste werknemers.

Het verkrijgen van een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie is dus een kernelement van employer branding. Volgens Born verloopt de verkrijging van deze voorkeurspositie in drie stappen (Born & Kil Kang, 2015):

1. Het **creëren** van een authentieke boodschap met dat waar de organisatie voor staat. Het is daarbij belangrijk dat de waarden van een organisatie waardevol zijn voor potentiële werknemers.
2. Het **overbrengen** van deze boodschap via de juiste kanalen. Hierbij noemen Born en Kil Kang het gebruik van social media (zie Deelvraag 3) en het belang van een correcte functieomschrijving.
3. Het **meten en evalueren** van de effecten van de employer branding ten opzichte van de doelstellingen van de organisatie. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de cost per hire, de looptijd van de vacatures, de inwerktijd en de kandidaattevredenheid.

Hemminga benadrukt het belang van het creëren van draagvlak onder het management voor het ontwikkelen van een sterk employer brand. Zij moeten het nut ervan onderkennen en dat helpt ook bij het creëren van middelen en budget voor de inzet van employer branding (Hemminga, 2012). In de literatuur wordt op diverse plekken gepleit voor een intensievere samenwerking tussen HR en marketing en communicatie (Kersbergen et al., 2015; Manpower, 2015; Russo & Beckers, 2015). Ook Collins en Stevens raden managers en recruiters aan om nauwer samen te werken met marketing experts om zo een positief en uniek brand neer te kunnen zetten (Collins & Stevens, 2002).

In de komende paragraven worden een aantal begrippen die nauw samenhangen met employer branding toegelicht.

#### Imago en identiteit

De voorkeurspositie waarover gesproken wordt in de definitie van employer branding, is gebaseerd op de identiteit van de organisatie: dat waar zij voor staat, de normen en waarden van de organisatie. Ook de merknaam van de organisatie (de dienst of het product dat wordt verkocht) speelt hierbij een rol (Collins & Stevens, 2002). Voor het creëren van een sterk employer brand is het belangrijk dat het beeld dat men neerzet -het *imago* van de organisatie- overeenkomt met de organisatiecultuur en –waarden; de *identiteit* van de organisatie (Kalyankar, Mathur & Bakhsi, 2014). Wanneer het beeld (imago) niet overeenkomt met de realiteit (identiteit) kan dit leiden tot ontevredenheid bij de medewerker (Haas & Hudepohl, 2015).

Het employer brand beïnvloedt de mate waarin medewerkers zich identificeren met een organisatie. Door meetinstrumenten te ontwikkelen voor de mate waarin de werkgever aan de verwachtingen van het employer brand voldoet, kan het employer brand worden versterkt (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Om inzicht te krijgen in het employer brand van de organisatie kunnen jaarlijkse enquêtes, zoals die van het onderzoeksinstituut Great Place to Work, worden afgenomen of kunnen medewerkertevredenheidsonderzoeken worden gehouden. Een imago-onderzoek kan inzicht geven in het beeld dat mensen van buiten de organisatie hebben van de werkgever (Hemminga et al., 2015). De NH Hotel Group vraagt haar sollicitanten hoe zij het employer brand ervaren hebben tijdens hun sollicitatieprocedure en gebruikt deze feedback bij het verbeteren van het brand. Dit heeft geleid tot een verbetering van hun bedrijfsimago door inzicht in de doelgroep, wat voor hen onder andere resulteert in het gemakkelijker aanwerven van nieuwe medewerkers (Werf&, 2016). Ook het aantal open sollicitaties kan inzicht geven in het bestaande employer brand (Collins & Stevens, 2002). Inzicht in het bestaande employer brand is een belangrijke vereiste wanneer men het employer brand wil versterken.

#### De Employer Value Proposition

In haar whitepaper over de nieuwe rol van het employer brand schrijft Manpower Group dat organisaties extra nadruk zouden moeten leggen op het bouwen van hun brand en het investeren in een sterke employer value proposition (Manpower Group, 2015). De employer value proposition (EVP) is een authentieke belofte aan (potentiële) werknemers, die hen motiveert om bij een organisatie te blijven of te komen werken. Deze EVP is gebaseerd op drie inzichten: de unieke kenmerken die relevant zijn voor de doelgroep; de unieke positie van het werkgeversmerk ten opzichte van de concurrent; en de unieke positie van de organisatie als werkgever: haar identiteit (Haas & Hudepohl, 2015). De belofte die gedaan wordt dient te worden onderbouwd met de zogeheten ‘reasons to believe’. Dat ondersteunend bewijs dient aan te sluiten op de wensen van de doelgroep. Een sterke EVP helpt bij het aantrekken van de juiste kandidaten en werknemers: mensen die zich verbonden voelen met de waarden en idealen van de organisatie (Haas & Hudepohl, 2015).

Cable en Turban (2001) betogen dat de organisatie voor kandidaten van groter belang is dan de functie, omdat zij op zoek gaan naar organisaties die aansluiten bij hun persoonlijke waarden. Wanneer waarden overeenkomen, zorgt dit voor een aanvulling voor de organisatie. Echter, wanneer dit niet zo blijkt te zijn na aanname, kan dit leiden tot onvrede bij de kandidaat en zo ook tot ongewenst verloop (Cable & Turban, 2001). Eenzijdige en duidelijke communicatie is dan ook belangrijk voor een sterk en betrouwbaar employer brand: dit helpt bij het creëren van een positie van een ‘employer of choice’ (Gudergan, Lings & Wilden, 2007) en heeft invloed op zowel het aantrekken als het behouden van kandidaten.

#### Arbeidsmarktcommunicatie

Employer branding wordt door Hemminga et al. onder andere gedefinieerd als “het neerzetten van een werkgever als merk” (Hemminga et al., 2015, p. 10). Hierbij speelt arbeidsmarktcommunicatie een cruciale rol. Bij arbeidsmarktcommunicatie gaat het om “het integraal en planmatig communiceren met interne en externe doelgroepen, die gebaseerd zijn op marktsegmentatie, marktinzichten en de unieke positionering van de werkgever met als doel het werven van kwalitatief goede medewerkers, het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk en/of het binden van huidige, potentiële en oud-medewerkers” (Haas & Hudepohl, 2015, p. 29). Arbeidsmarktcommunicatie is te vergelijken met marketingcommunicatie, bij beiden gaat het om het neerzetten van een sterk en effectief merk door te denken vanuit de doelgroep: wat wil zij, en wat wil zij niet. Ook moet er worden nagedacht over de voordelen die de werkgever kan bieden aan de werknemer (Liemt, 2016), zodat men zich als organisatie kan onderscheiden. Bij arbeidsmarktcommunicatie is er echter sprake van concurrenten bij organisaties over alle branches heen. Het is noodzakelijk om de drijfveren en pull-factoren van de doelgroep te kennen en daarop in te spelen (doelgroepsegmentatie, zie paragraaf 3.2), om van daaruit te kunnen bepalen welke factoren de functies binnen jouw organisatie onderscheiden van de functies bij de concurrent (Haas & Hudepohl, 2015).

#### Employer knowledge en de candidate journey

Cable en Turban presenteren een recruitment model dat meer inzicht geeft in de factoren die van invloed zijn op het gedrag van kandidaten (zie Bijlage 6). In dit model vormt de employer knowledge van de werkzoekende een belangrijke basis voor de beslissingen die de kandidaat neemt ten opzichte van een organisatie. Deze bepaalt namelijk welke aantrekkingskracht de organisatie heeft op de kandidaat en welke verwachtingen daaruit volgen. Dit is leidend bij zowel het zoeken als het kiezen van een baan (Cable & Turban, 2001). Het employer brand is bepalend voor de waarde van de kennis van die een werkzoekende heeft over een werkgever, en wordt beïnvloed door ervaringen die de werkzoekende heeft gehad voor, gedurende en na het recruitment proces. De kwaliteit van informatie over een organisatie die voorhanden is, is belangrijk bij het aantrekken van kandidaten. Employer knowledge is opgebouwd uit drie onderdelen (Cable & Turban, 2001):

1. Employer familiarity: bestaande uit de dimensies onbekendheid (unawareness), herkenning (recognition), herinnering (recall) en top of the mind awareness: het eerste organisatie die op komt bij een persoon wanneer er een eigenschap benoemd wordt.
2. Employer reputation: het algemene beeld dat heerst over een organisatie.
3. Employer image: gevormd door de informatie die de kandidaat heeft verkregen over de vacature, de werkgever en van derden.

Binnen het model van Cable en Turban gaat het om het proces dat leidt tot het wel of niet solliciteren voor een baan: de pre-sollicitatiefase. Dit is de eerste fase van de candidate journey, een model dat gebaseerd is op de consumer journey uit de marketing. Waar het binnen de consumer journey gaat over de weg die de consument aflegt bij het aanschaffen bij een product, gaat het binnen de candidate journey om de weg die een kandidaat aflegt bij zijn keuze voor een baan. De candidate journey begint vanaf het moment dat een kandidaat in aanraking komt met een organisatie. De contactmomenten (touch points) tijdens deze journey zijn bepalend voor de keuze om wel of niet te gaan werken voor een organisatie (Haas & Hudepohl, 2015). Hierbij zijn niet alle touch points even belangrijk. Het is belangrijk voor organisaties om te weten te komen op welke punten kandidaten afhaken, dit zijn punten die de organisatie kan verbeteren om afhaken te voorkomen: de moments of truth. Binnen de candidate journey zijn drie fasen te onderscheiden: de pre-sollicatiefase, de sollicitatiefase en de post- sollicitatiefase (Liemt, 2016). In alle fasen wordt de indruk van een kandidaat van het employer brand beïnvloedt. Een belangrijk punt is dat de kennis over en de ervaring met die een kandidaat heeft met een organisatie invloed blijft hebben, ongeacht het feit of de kandidaat een baan krijgt binnen de organisatie (Cable & Turban, 2001).

1. **De pre-sollicitatiefase**. In deze eerste fase oriënteert de kandidaat zich op de organisatie en op de vacature, bijvoorbeeld door informatie over de organisatie in te winnen in zijn netwerk en door het bekijken van de werken-bij-website (zie Bijlage 3). Afhankelijk van de indruk die de kandidaat krijgt van de organisatie zal hij besluiten tot sollicitatie over te gaan. In dit proces speelt de onderscheidende positie van de werkgever een belangrijke rol. Deze onderscheidende positie wordt bepaald door de factoren die de kandidaat belangrijk vindt. Deze worden in paragraaf 3.2 nader besproken.
2. **De sollicitatiefase**. Deze bestaat niet alleen uit het versturen van de sollicitatiebrief of het invullen van een sollicitatieformulier, maar ook uit de afhandeling hiervan. De ervaring wordt gevormd door alle opvolging vanuit de organisatie: zowel het afwijzen als het uitnodigen van de kandidaat en de manier waarop spelen een rol in deze fase en beïnvloeden zo het beeld dat een kandidaat heeft van de organisatie. Wanneer een kandidaat vervolgens bij de organisatie komt voor een sollicitatiegesprek wordt zijn beeld verder gevormd door de ontvangst bij de receptie en het gesprek zelf.
3. **De post-sollicitatiefase**. Deze bepaalt voor een belangrijk deel of een kandidaat bij de organisatie blijft. De kandidaat zal zich regelmatig afvragen of hij de juiste keuze heeft gemaakt. Daarom is het belangrijk dat nieuwe medewerkers goed worden ingewerkt en dat zij zich welkom voelen binnen de organisatie (Liemt, 2016): een goede onboarding is cruciaal.

#### Internal branding

Voor het creëren van draagvlak voor het employer brand binnen de interne organisatie zijn ook een aantal fasen te onderscheiden. Zowel Haas en Hudepohl (2015) als Berthon et al. (2005) hebben hiervoor een model opgezet. Haas en Hudepohl noemen dit de medewerkers journey, Berthon et al. spreken over internal branding. In onderstaand schema staan beiden naast elkaar.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Haas en Hudepohl (2015)De Medewerkers Journey** | **Berthon et al. (2005)****Internal Branding** | **Toelichting** |
| 1. **Overbrengen** van het employer brand | 1. Het brand **effectief communiceren** naar werknemers.  | Haas noemt het belang van goede **communicatie** bij stap 1. Bij stap 2 zijn medewerkers bekend met de waarden en passen zij hun gedrag hier op aan: de communicatie was dan dus **effectief**.  |
| 2. Het **bekend** zijn met het employer brand  |
| 3. Het **beleven** van het employer brand door de **dialoog aan te gaan** met medewerkers | 2. Het **overtuigen** van medewerkers van de relevantie en waarde van het brand | Wanneer medewerkers **overtuigd** zijn (door de dialoog) zullen zij pas het employer brand **beleven**.  |
| 4. Het **verankeren** van het employer brand in de processen en systemen zodat mensen **ambassadeur** worden.  | 3. Het **succesvol linken** van functiewerkzaamheden met het **uitdragen van de brandessentie** | Wanneer mensen **ambassadeur** zijn **dragen zij het employer brand uit** naar de buitenwereld. |

Internal branding kan worden gestimuleerd door verschillende middelen, waaronder onboarding. Dit is zoals eerder genoemd een belangrijk instrument omdat een goede introductie bepaalt of een medewerker bij een organisatie blijft en een belangrijke invloed heeft op het employer brand. Een goede introductie houdt in dat een nieuwe medewerker ingewerkt wordt in zijn taken, maar daarnaast ook kennis maakt met zijn collega’s en leidinggevenden. Ook moet hij de organisatiestructuur en de organisatiewaarden leren kennen (Koopmans & Schoemakers, 2012) en daarbij is dus de internal branding van grote invloed. Onboarding vormt een indicatie voor de retentie voor de komende drie jaar. Daarnaast kan onboarding het succes en de tevredenheid van de nieuwe medewerker vergroten. Snik en Waasdorp omschrijven onboarding als een ‘hygiëne factor’ en als de basis voor slimme recruitment (Snik & Waasdorp, 2016).

Een ander middel dat ingezet kan worden om medewerkers te motiveren en te binden is het geven van opleidingen en trainingen. Door het bieden van de juiste opleidingen kan een organisatie blijven voldoen aan de eisen van de omgeving. Dit zorgt voor een betere positie van de organisatie ten opzichte van de concurrent. Eén van de vormen van opleiden is het inzetten van management development programma’s. Hierbij gaat het om het klaarstomen van mensen naar een sleutelpositie binnen de organisatie. Door middel van een management development programma wordt ook de aantrekkingskracht van de werkgever vergroot: kandidaten zijn vaak op zoek naar organisaties waar zij zich kunnen ontwikkelen en door kunnen groeien (Koopmans & Schoemakers, 2012).

### 3.1.2 Welke voordelen biedt een sterk employer brand?

In de voorgaande alinea’s zijn al een aantal voordelen van employer branding aan bod gekomen. Ook is gepleit dat het bij employer branding gaat om het verkrijgen en behouden van een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie. Dat is volgens Kersbergen et al. belangrijk omdat diensten en producten in de huidige tijd steeds meer op elkaar lijken, waardoor mensen steeds meer gezien worden als het enige onderscheidende element. De mensen in het bedrijf bepalen de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen en zijn daarmee het meest cruciale onderdeel van een bedrijf: samen vormen zij een cultuur en daarmee ook het organisatiemerk. Onderzoek heeft aangetoond dat een sterke bedrijfscultuur leidt tot meer omzet en winst (Kersbergen et al., 2015). Een sterk employer brand zorgt niet alleen voor betere prestaties, maar helpt ook om het juiste talent aan te trekken. Een andere reden waarom veel organisaties vandaag investeren in hun employer brand is de schaarste aan talent: doordat er steeds meer informatie gedeeld wordt, zoeken mensen naar relevantie en authenticiteit. Een authentiek en onderscheidend brand helpt om de bedrijfsreputatie te versterken en ook om deze te beschermen door het aantrekken en het behoud van de juiste mensen (Kersbergen et al., 2015). Werknemers vinden de organisatie achter de job belangrijk: een unieke positionering van het employer brand kan daarom helpen bij het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers, en is zo bepalend voor het succes als werkgever (Haas & Hudepohl, 2015).

#### Aantrekken van medewerkers

Het aantrekken van talent is één van de belangrijkste redenen voor veel werkgevers om te investeren in hun employer brand (Kersbergen et al., 2015). Een sterk employer brand kan de kosten van werving en selectie verlagen (Berthon et al., 2005) en heeft een positief effect op het aantal moeilijk vervulbare vacatures: onderzoek gaf aan dat 12 procent van de organisaties die actief werken aan het employer brand een daling van het aantal moeilijk vervulbare vacatures bemerkte (Hemminga et al., 2015). Ook Van der Haas en Hudepohl noemen employer branding als middel om talent aan te trekken (Haas & Hudepohl, 2015).

#### Behoud van medewerkers

Uit het onderzoek van Hemminga et al. (2012) blijkt dat er een direct verband is tussen de medewerkertevredenheid en het budget voor employer branding. Dit betekent ofwel dat een hogere medewerkertevredenheid ervoor zorgt dat er minder budget nodig is voor employer branding, ofwel dat eerdere employer branding heeft geleid tot een hogere medewerkertevredenheid. Uit hetzelfde onderzoek wordt ook geconcludeerd dat organisaties die meer investeren in employer branding lagere verloopcijfers hebben. Het belangrijkste doel van employer branding is volgens Hemminga et al. daarom ook het binden van talent (Hemminga, 2012).

Het employer brand en de perceptie hiervan van buitenaf heeft ook invloed op de perceptie van werknemers binnen de organisatie. Onder andere reclames en advertenties spelen een rol op deze perceptie: het is dan ook belangrijk dat werknemers hiervan op de hoogte worden gehouden zodat deze het draagvlak voor het merk ook intern versterken (Berthon et al., 2005). Voor werknemers is het employer brand belangrijk omdat het bepaalt hoe anderen naar hem of haar kijken. Een lage waardering kan daarom resulteren in lagere werktevredenheid, en daarom een grotere kans op verloop. Bij een hoge waardering is dit vice versa: een werknemer voelt dan trots om bij de organisatie te mogen horen. Volgens Lievens is er in dit kader ook bewijs dat de organisaties die aangeschreven staan als Beste 100 hogere prestaties leveren vergeleken met andere organisaties, en dus een concurrentievoordeel hebben (Lievens, 2005).

### 3.1.3 Conclusie

Employer branding is het verkrijgen van een authentieke en onderscheidende positie als organisatie in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders: “als de wervingsdoelgroep van plan is van baan te veranderen, dan moeten zij direct aan onze organisatie denken.” Hierbij is de perceptie -het imago- dat de wervingsdoelgroep van de werkgever heeft bepalend. Om aan de verwachtingen van de aangetrokken medewerkers te voldoen, dient deze zo min mogelijk te verschillen van hoe de organisatie daadwerkelijk als werkgever wordt beleefd. Een sterk employer brand leidt tot een hoge tevredenheid en een langere retentie van medewerkers binnen de organisatie en maakt het voor organisaties makkelijker en goedkoper om nieuwe medewerkers aan te trekken. Om zich te kunnen onderscheiden en het employer brand te versterken is het voor organisaties belangrijk om te weten wat een organisatie aantrekkelijk maakt voor kandidaten. Daarover gaat de volgende deelvraag.

## 3.2 Welke wensen hebben kandidaten ten opzichte van een toekomstige werkgever?

*In de vorige deelvraag is betoogd dat het onderscheidend vermogen van een werkgever belangrijk is bij het aantrekken van kandidaten. Maar waarin moeten organisaties zich onderscheiden? In deze deelvraag staan daarom de kandidaat en de wensen van de kandidaat centraal.*

Bij het aantrekken van kandidaten is het allereerst belangrijk om rekening te houden met de communicatiefase van waaruit de doelgroep benaderd moet worden. Er zijn vier fasen te onderscheiden: het bekend worden van de organisatie (het pakken), interesse wekken als organisatie (het raken), het aangaan van de dialoog met de kandidaat (het overhalen) en het zorgen dat de kandidaat de organisatie als werkgever kiest (het converteren). De bekendheid en de aantrekkingskracht van het employer brand spelen dus een bepalende rol bij het kiezen van de benaderingswijze van de doelgroep (Haas & Hudepohl, 2015). Bovendien moet er worden ingespeeld op de specifieke kenmerken van de doelgroep: doelgroepsegmentatie.

### 3.2.1 Doelgroepsegmentatie

Niet elke kandidaat is hetzelfde: daarom is het belangrijk dat de juiste boodschap wordt overgebracht aan de verschillende doelgroepen. Dit zorgt ervoor dat een werkgever zich kan onderscheiden van andere werkgevers en de juiste medewerkers aan kan trekken en behouden (Haas & Hudepohl, 2015). Doelgroepen kunnen bepaald worden aan de hand van verschillende criteria: deze kunnen gebaseerd zijn op persoonsgebonden eigenschappen of waarden (zoals leeftijd, geslacht en interesses), op functiegebied (zoals technieker, boekhouder of call center agent) en op statusgebied (zoals student, starter of manager) (Haas & Hudepohl, 2015).

Kennis en inzicht in de doelgroep kan op verschillende manieren verkregen worden, bijvoorbeeld door het onderhouden van contacten met opleidingen. Ook de wervingskanalen moeten afgestemd worden op de gewenste doelgroep. Daarbij moet ook nagedacht worden over de inhoud van de advertenties. Deze moeten duidelijk zijn en een goede uitstraling hebben, zodat de boodschap goed overkomt en zo relevant en interessant is voor de doelgroep (Koopmans & Schoemakers, 2012). De betrokkenheid van werknemers bij de idealen, waarden en ambities van een organisatie hangt namelijk sterk af van die match tussen hun eigen persoonlijkheid en die van het merk (Kersbergen et al., 2015).

#### De rol van beïnvloeders

Zoals eerder genoemd spelen beïnvloeders een grote rol bij het employer brand: de stakeholders. Uit onderzoek van Hemminga et al. kwam naar voren dat achtereenvolgens medewerkers, potentiële medewerkers, klanten en oud-medewerkers als belangrijkste stakeholders worden gezien. Daarna volgen meningen op social media (Zie paragraaf 3.3); pers en media, en contactpersonen bij opleidingen. De groep stakeholders die invloed heeft op het employer brand wordt gevormd door alle groepen die het employer brand op welke wijze dan ook kunnen beïnvloeden. De mate van invloed verschilt per stakeholder en per werkgever (Hemminga et al., 2015). Door samenwerkingsverbanden aan te gaan met stakeholders, zoals bijvoorbeeld het opzetten van een talentpool of een alumninetwerk (Verhoeven, 2012) kan de invloed op het employer brand gestuurd worden (Hemminga et al., 2015).

Ervaringen van gelijkgestemde werknemers zijn voor kandidaten geloofwaardig (Manpower, 2015) en kunnen zo van grote invloed zijn op de employer knowledge van kandidaten (Cable & Turban, 2001). Uit onderzoek blijkt dat ongeveer 40 procent van de kandidaten bij familie, vrienden of kennissen informeert naar een werkgever. Medewerkers vormen de belangrijkste beïnvloeders: daarom is internal branding van groot belang. Cable noemt ook mond-op-mond reclame als informatiekanaal (Zie Bijlage 6). Referenties van huidige werknemers vormen hierbij een belangrijke informatiebron (Gudergan et al., 2007). Het delen van ervaringen en verhalen wordt daarom ook door verschillende organisaties gestimuleerd: door employee imagery (verhalen van werknemers) en employment imagery (werkervaringen) benadrukken recruiters de symbolische waarde van hun organisatie (Lievens & Highhouse, 2003). Ook referral recruitment is gebaseerd op de kracht van mond-op-mond reclame. Bij referral recruitment worden medewerkers gestimuleerd om kandidaten voor te dragen en vacatures te delen met hun persoonlijke netwerk. Er zijn organisaties die referral recruitment stimuleren door middel van een bonus en/of door de keuze deze bonus te schenken aan een goed doel. Organisaties als Accenture hebben door hun referral programma duizenden euro’s aan recruitmentkosten weten te besparen (Hemminga, 2012). Volgens Manpower leveren employee referrals kandidaten op die goed passen bij de organisatie en dit vaak op korte termijn, met name wanneer het gaat om hooggeschoolde medewerkers (Manpower, 2015).

Door het inrichten van talentpools kan er contact worden gehouden met potentiële kandidaten. Ook goede contacten met contactpersonen bij scholen en opleidingen zijn belangrijk: deze kunnen helpen om met de juiste kandidaten in contact te komen. Door deel te nemen aan jobbeurzen of bedrijfsbezoeken te faciliteren en stages aan te bieden, kan er contact worden gemaakt met studenten. Uit onderzoek blijkt dat 8 procent van de starters zijn eerste job heeft gevonden door een eerdere stage. Bij alle vormen van contact met beïnvloeders geldt dat de communicatie op orde moet zijn door interessant en relevant te zijn voor de doelgroep (Verhoeven, 2012).

### 3.2.2 De wensen en verwachtingen van kandidaten

Met welke wensen van de kandidaat kan men rekening houden? Onderzoeken naar de wensen en verwachtingen van kandidaten geven verschillende uitkomsten. Enerzijds geven verschillende bronnen aan dat de mentaliteit van hedendaagse werknemers is veranderd: waar een dienstverband voor onbepaalde tijd vroeger veelal betekende dat een werknemer voor de rest van zijn loopbaan binnen een bedrijf werkzaam bleef en doorgaans passief was in het zoeken naar een nieuwe baan, blijkt uit onderzoek van Indeed dat het overgrote deel van de hedendaagse werknemers zich altijd actief bezig houdt met zijn of haar carrière. Met name jongere mensen blijven op zoek naar nieuwe baanmogelijkheden (Indeed, 2015). Het afnemen van de loyaliteit naar de werkgever toe vraagt om een nieuwe wervingsstrategie en vraagt om investering in employer branding (Haas & Hudepohl, 2015). Anderzijds liet onderzoek van Randstad onder Belgische werknemers zien dat meer dan de helft van hun onderzoeksgroep aangaf tot hun pensioen voor de huidige werkgever te willen blijven werken. Dit gold zowel voor jongere als voor oudere werknemers (HR Magazine, 2015).

Over de loyaliteit van de hedendaagse werknemer is dus geen eenduidige opvatting. Wel zijn er factoren die bepalen of werknemers beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt. Volgens Waasdorp (2015) zijn er drie niveaus die dit bepalen: de kritische wervingsfactoren, de beweegmotieven en de randvoorwaarden. Hoewel er geen eenduidigheid is over de factoren die ervoor zorgen dat een kandidaat beschikbaar is, zijn er wel verschillende factoren die in meerdere onderzoeken naar boven komen. Deze zullen per niveau aan bod komen in de komende paragraven.

#### A. Kritische wervingsfactoren

Bij kritische wervingsfactoren gaat het om aspecten die zowel belangrijk zijn bij het kiezen voor een werkgever als typerend voor de doelgroep. Door in te spelen op deze aspecten kan de doelgroep in beweging gebracht worden (Waasdorp, 2015). Een belangrijke doelgroep in de huidige arbeidsmarkt wordt gevormd door hoog geschoold technisch personeel: waar de behoefte aan hoog geschoold technisch personeel stijgt, neemt het aanbod af. Om deze reden worden de kritische wervingsfactoren voor deze doelgroep nader onder de loep genomen. Bij het werven van deze doelgroep moet extra rekening worden gehouden met hun behoeften en wensen en moet er gezocht worden naar aanknopingspunten om hen te triggeren: de kritische wervingsfactoren. De nieuwe generatie van hoog technisch geschoolden heeft onder andere behoefte aan meer flexibiliteit: meer dan de helft van het aantal personen dat in de technische branche wil gaan werken geeft aan dat zij work-life balance het belangrijkst vinden. Universum Global adviseert organisaties dan ook om in te spelen op deze wens om jong talent aan te trekken. Manieren om work-life balance te stimuleren binnen een organisatie zijn het creëren van een thuisgevoel op het werk of het aanbieden van flexibele werkuren. Een andere belangrijke drijfveer voor de nieuwe generatie is intellectuele uitdaging. Daarbij willen ze graag een functie die creatief ofwel innovatief is. Ook de werkomgeving is belangrijk: deze moet niet alleen creatief zijn, maar ook vriendelijk. Daarnaast wordt de coaching vanuit leidinggevenden belangrijk gevonden (Universum, 2016).

#### B. Beweegmotieven

Bij beweegmotievengaat het alleen om typerende aspecten voor de doelgroep, die kunnen gebruikt worden als extra prikkel. De hardere beweegmotieven zijn randvoorwaardelijk, terwijl de zachtere kenmerken doorslaggevend zijn. Bij zachtere kenmerken valt te denken aan de cultuur, aan leiderschap en aan carrièremogelijkheden. Op deze zachtere motieven zou volgens Waasdorp veel meer nadruk moeten worden gelegd in wervingsteksten (Waasdorp, 2015).

Gudergan betoogt dat het krijgen van een sterke merknaam op het CV één van de kritieke factoren bij het kiezen van een baan is. Andere belangrijke factoren die hij noemt zijn training en mentoring. Volgens Gudergan betekent dit dat werkgevers zouden moeten werken aan het creëren van een goed employer brand dat geassocieerd wordt met een hoge nadruk op learning en development. Ook benadrukt hij dat het salaris geen doorslaggevende factor is en dus niet als belangrijkste motief behandeld moet worden (Gudergan et al., 2007).

#### C. Randvoorwaarden

Bij de randvoorwaarden gaat het om de algemeen meest genoemde aspecten die cruciaal zijn bij het kiezen van een baan: zonder deze aspecten zal de doelgroep niet tot actie overgaan (Waasdorp, 2015). Deze factoren worden ook wel de pullfactoren genoemd (Verhoeven, 2012).

Volgens Indeed zijn drie belangrijke interesses voor een nieuwe baan het salaris, de locatie en flexibele werktijden (Indeed, 2015). Volgens Manpower Group staat functie-inhoud op één (met 56%) en staat verloning op plaats twee (met 54%) (Manpower Group, 2016). Uit onderzoek van Intelligence Group in 2012 volgt dat 54 procent van de kandidaten een goed salaris het belangrijkst vindt, de factoren waaraan zij daarna belang hechten zijn werksfeer, een vast contract, een acceptabele reistijd en de inhoud van het werk. Verhoeven betoogt dat het daarom belangrijk is dat werkgevers de randvoorwaarden op orde hebben in zowel de arbeidsmarktcommunicatie als de praktijk. Dit zal een positieve invloed hebben op het employer brand van de organisatie (Verhoeven, 2012).

Naast factoren die van invloed zijn op het kiezen voor een functie, zijn er ook factoren die er juist voor zorgen dat werknemers gaan zoeken naar een nieuwe functie of hun interesse voor een functie verliezen. Factoren die aanzetten tot het zoeken naar een nieuwe baan zijn volgens onderzoek van Indeed ontevredenheid in de huidige baan en een gebrek aan mogelijkheden in de huidige werksituatie (Indeed, 2015). Randstad België noemt als belangrijkste factoren voor het kiezen van een nieuwe baan een interessantere functie-inhoud, een beter salaris en een betere work-life balance (HR Magazine, 2015). Ook Manpower Group spreekt over het toenemende belang van work-life balance voor werknemers (Manpower Group, 2016). Volgens Intelligence Group zijn de belangrijkste factoren die ervoor zorgen dat kandidaten hun interesse in een nieuwe functie verliezen achtereenvolgens geen goed gevoel bij de werksfeer, een salaris onconform de markt, een lange reistijd, een vervelende leidinggevende en geen goede eerste indruk. Opvallend is dat in dit onderzoek vervolgens de factoren negatieve verhalen uit mijn netwerk en geen goede naam of geen goed imago in de markt volgen. Het imago is van grote invloed op het werkgeversmerk, en hierbij staat weer de identiteit van de organisatie centraal: dat wat haar uniek en aantrekkelijk maakt voor kandidaten (Verhoeven, 2012). Het bestaande employer brand is dus van groot belang bij het aantrekken en afstoten van kandidaten.

### 3.2.3 Conclusie

Bij het inspelen op de wensen van kandidaten is het allereerst belangrijk om de juiste boodschap over te brengen aan de verschillende doelgroepen. Er is geen algemeen geldend antwoord te geven op de vraag welke wensen kandidaten hebben ten opzichte van een toekomstig werkgever. Per doelgroep moet onderzocht worden welke randvoorwaarden gesteld worden, wat hen doet kiezen voor een werkgever (de kritische wervingsfactoren) en welke factoren typerend zijn voor de doelgroep (de beweegmotieven). Door contacten te onderhouden met de doelgroep via bijvoorbeeld opleidingen kunnen organisaties beter inspelen op de wensen van de kandidaat. Ook de rol van beïnvloeders moet worden meegenomen in de benadering van de doelgroep. Beïnvloeders hebben een belangrijke invloed op het beeld dat kandidaten hebben van een werkgever. Door het stimuleren van referral recruitment kunnen organisaties hier op inspelen. Het imago wordt gezien als factor die van grote invloed is op het employer brand van een organisatie. Het werken aan het employer brand is daarom van groot belang bij het aantrekken en afstoten van kandidaten.

## 3.3 Welke rol kunnen social media spelen bij employer branding?

*Social media zijn een begrip waar men in de huidige tijd niet omheen kan: mensen brengen gemiddeld 11 uur en 5 minuten per dag door met social media en gaming (Zander, 2016). Ook voor employer branding kan social media op verschillende manieren ingezet worden. In deze deelvraag worden deze manieren en de voordelen die de inzet van social media bieden voor organisaties besproken.*

### 3.3.1 Wat zijn social media en waarom zijn zij belangrijk?

Evenals dat er voor de term employer branding geen eenduidige definitie te vinden is, geldt dit voor social media. Verhoevens definitie van social media is “online platformen waarmee gebruikers kunnen communiceren en informatie kunnen uitwisselen om dingen (van en voor elkaar) te krijgen” (Verhoeven, 2012, p. 146). Belangrijke kenmerken van social media die Verhoeven noemt zijn het doel van interactie en participatie en het belang van het activeren tot het delen van een boodschap (Verhoeven, 2012). Een ander belangrijk kenmerk van social media is dat er inhoud wordt prijsgegeven zonder de tussenkomst van een beheerder. Bij social media gaat het om platformen als LinkedIn, Facebook en Twitter, maar ook platforms als YouTube en apps als WhatsApp (Russo & Beckers, 2015).

Social media vallen in te delen in drie categorieën: owned, earned en paid (Russo&Beckers, 2015):

* Met **owned social media** wordt gedoeld op pagina’s en accounts die door een organisatie of merk zelf zijn aangemaakt;
* Bij **earned social media** gaat het om berichten en reacties die een organisatie of merk verdiend heeft, bijvoorbeeld als reactie op een activiteit van de organisatie of wanneer berichten van een organisatie gedeeld worden;
* Met **paid social media** worden advertenties en banners bedoeld die een organisatie kan inkopen op social media om informatie te delen met een specifieke doelgroep.

Volgens Russo en Beckers (2015) zijn er drie verschillende fasen in het huidige communicatielandschap: 1.0, 2.0 en 3.0 (zie Figuur 2). Het accent verschuift daarbij langzaam. In fase 1.0 gaat het om het zenden van informatie door de organisatie naar de ontvanger: eenrichtingsverkeer; in fase 2.0 wordt er de mogelijkheid geboden om te reageren: tweerichtingsverkeer; in fase 3.0 is er sprake van meerrichtingsverkeer en wordt informatie op grote schaal gedeeld. De persoonlijke ervaring is belangrijk in fase 3.0: HR richt zich dan ook op het verbinden en ervaren en faciliteert en stimuleert de community ‘om ervaringen met het werkgeversmerk in het netwerk te delen (Russo & Beckers, 2015, p. 33)”. Door de inzet van social mediakanalen kan de verschuiving van eenzijdige naar meerrichtingscommunicatie gestimuleerd worden (Russo & Beckers, 2015).

Volgens Van der Haas en Hudepohl is het inzetten van social media een voorwaarde voor het slagen van employer branding en recruitment marketing (Haas & Hudepohl, 2015). Ook Manpower noemt het meegaan met de digitaliseringstrend als een voorwaarde voor employer branding (Manpower, 2015). De opkomst van het internet is dan ook een invloedrijke factor in de huidige maatschappij: deze zorgt voor snelle veranderingen in de omgeving en vraagt om een grote aanpassingskracht van organisaties. De toename van communicatiemogelijkheden zorgt ervoor dat mensen niet alleen overal bereikbaar kunnen zijn, maar ook in toenemende mate verbonden zijn met mensen over de gehele wereld (Russo & Beckers, 2015). Social media vormen de belangrijkste online-activiteit en worden vaker gebruikt dan e-mail. De tijd die aan social media wordt besteed, groeit nog altijd. Tweederde van de wereldwijde internetpopulatie is actief op social media (Verhoeven, 2012). Social media zijn volop in beweging. Het ene platform komt op en het andere verdwijnt. Daarom is het belangrijk om ontwikkelingen op de voet te volgen en mee te bewegen (Russo & Beckers, 2015).

**Figuur 2: Veranderend Medialandschap (Russo & Beckers, 2015, p. 31)**

### 3.3.2 Voordelen, nadelen en voorwaarden

De verschillende mediakanalen worden door Diana Russo en Inge Beckers in hun boek ‘HR & Social Media’ (2015) onder de loep genomen. Een samenvatting van de kenmerken van de belangrijkste social media kanalen -zoals Twitter, LinkedIn en Facebook- is opgenomen in Bijlage 7. Een kanaal dat sterk samen hangt met social media is de werken-bij-website. In vrijwel alle communicatie van een organisatie wordt naar deze website verwezen. Meer informatie over het belang van de werken-bij-website is te vinden in Bijlage 8. Ook is onderzoek gedaan naar de manier waarop andere organisaties social media inzetten. Best practices van Coolblue, Remeha en Aegon zijn te vinden in Bijlage 9. Met name Coolblue en Aegon zijn organisaties door wie meerrichtingsverkeer via social media sterk gestimuleerd wordt.

Social media kunnen op verschillende manieren ingezet worden. Er zijn vier verschillende niveaus van participatie op social media te onderscheiden: non engagement, soft engagement, engagement en deep engagement (Haas & Hudepohl, 2015).

1. Bij **non engagement** gaat het vooral om het luisteren naar social media en het reageren wanneer dit nodig is. Deze vorm van engagement kost weinig tijd en heeft alleen enkele richtlijnen nodig. Het nadeel is dat de concurrent een sterkere positie op social media kan hebben door wel actief aanwezig te zijn.
2. **Soft engagement** wil zeggen dat een organisatie activiteiten, campagnes en/of vacatures laat posten door hiervoor aangewezen personen. Deze vorm van engagement kan de positionering versterken.
3. Bij **engagement** post een aangewezen groep medewerkers activiteiten, campagnes en reacties binnen een doelgroep. Deze vorm van engagement is intensiever om te managen en de kosten liggen hoger.
4. Bij **deep engagement** participeren alle medewerkers op alle niveaus met alle doelgroepen.

#### Voordelen

Gezien het feit dat mensen gemiddeld 11 uur en 5 minuten per dag spenderen aan social media en gaming, is het helder dat social media een belangrijke rol hebben bij employer branding (Zander, 2016). Social media bieden uitdagingen en voordelen voor HR: door het inzetten van social media kan HR zowel interne als externe kennis en ervaring gebruiken “bij het oplossen van complexe vraagstukken, het bevorderen van innovaties, het verbeteren van processen, het creëren van draagvlak of bij het verhogen van het engagement (Russo & Beckers, 2015, p. 25)”.

Communicatie via social media bepaalt de beeldvorming over een organisatie (Verhoeven, 2012). Ralf Caers, docent HRM en sociale media aan de KU Leuven Campus Brussel, noemt daarom het belang van het uitstralen van de organisatiewaarden via social media. Volgens hem is social media niet alleen een belangrijk middel om nu kandidaten aan te trekken, maar kunnen zij ook helpen om in de toekomst kandidaten te werven door het opbouwen van een sterke reputatie. Bekendheid is volgens hem daarbij van groot belang (Tempo Team België, 2015). Social media geven kandidaten de kans om zich op een laagdrempelige manier te oriënteren op een werkgever. Zij kunnen bijvoorbeeld gebruik maken van contacten in hun netwerk, direct vragen stellen aan recruiters of de vacaturehouder of (mogelijke) toekomstige collega’s benaderen. Interactie is belangrijk: mensen willen graag persoonlijke verbindingen aangaan en vinden de mensen binnen een organisatie daarom belangrijk. De waarde en geloofwaardigheid van content die wordt gedeeld, hangt af van de persoon die deze deelt (Russo & Beckers, 2015). Door sommige recruiters wordt gesteld dat een organisatie relaties op moeten bouwen met kandidaten via social media om hen te motiveren om te solliciteren (Verhoeven, 2012). Social media bieden kansen bij het aantrekken van goede kandidaten: Deloitte heeft bemerkt dat het percentage van aangenomen kandidaten via social media hoger ligt dan via vacaturesites. Ook werd de zichtbaarheid en de vindbaarheid van vacatures vergroot, waardoor meer mensen rechtstreeks via de eigen website solliciteren: dit vermindert de kosten per kandidaat (Verhoeven, 2012). Dit wil niet zeggen dat de traditionele kanalen compleet genegeerd moeten worden: met name wanneer het gaat om lager geschoolden kunnen deze een effectieve manier zijn om kandidaten te bereiken (Kersbergen et al., 2015).

Niet alleen het contact met de kandidaat wordt vergemakkelijkt door social media, ook het onderhouden van contacten met oud-medewerkers en huidige medewerkers wordt vergemakkelijkt. Door het creëren van groepen kan informatie per doelgroep gedeeld worden. Volgens Russo en Beckers is het grootste voordeel van de grotere transparantie die social media met zich meebrengen dat medewerkers meer zicht krijgen op het grote geheel en gemakkelijker met elkaar in gesprek kunnen komen, waardoor de betrokkenheid en verbondenheid vergroot wordt. Dit zorgt ervoor dat organisaties sneller en beter op veranderingen kunnen reageren. HR heeft binnen deze ontwikkelingen een belangrijke rol als change agent en kan zo de organisatie helpen bij het inspelen op de steeds snellere en complexere veranderingen in de wereld (Russo & Beckers, 2015).

#### Nadelen

Natuurlijk bestaan er ook nadelen bij het gebruik van social media. Zo kan gevoelige informatie gemakkelijk gelekt worden en kunnen medewerkers ongewenste uitlatingen doen via social media. Informatie via social media heeft een groot bereik en de impact kan dan ook groot zijn. Om gedrag van medewerkers te sturen kunnen social mediarichtlijnen helpen (Russo & Beckers, 2015). Binnen veel organisaties wordt een social media beleid opgesteld. Dit is vaak gericht op de dingen die niet mogen via social media. Isaacson en Peacey betogen dat door een positief gerichte social media beleid medewerkers juist aangemoedigd kunnen worden tot het actief promoten van het employer brand en zo een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het imago van de organisatie (Isaacson & Peacey, 2012).

Ook de snelle reactietijd kan een nadeel vormen voor organisaties. Interactie is belangrijk bij social media en met name voor de netwerkgeneratie (de generatie van 1985-2000) is het belangrijk om informatie snel voorhanden te hebben om hun interesse te winnen en vast te houden (Russo&Beckers, 2015). Niet alleen moet er tijdig gereageerd worden, er dient ook regelmatig content geplaatst te worden die voor de doelgroep interessant en relevant is. Teveel is echter niet goed, en ook over de afwisseling van berichten moet worden nagedacht om volgers geïnteresseerd te houden. Ook moet rekening worden gehouden met de verschillende social media regels: ieder kanaal vereist een ander soort aanpak (Vaissier, 2012). Het is dan ook belangrijk om voldoende en enthousiaste medewerkers in te zetten voor het bijhouden van social media (Vaissier, 2012).

#### Voorwaarden

Ook bij het inzetten van social media is het weer belangrijk om te bepalen in welke communicatiefase de doelgroep zich bevindt. Het is daarnaast belangrijk een doelstelling te formuleren en te bepalen welke middelen dienen te worden ingezet (Haas & Hudepohl, 2015). De veranderende dynamiek van communicatie heeft invloed op de manier waarop werkgevers contact moeten onderhouden met hun doelgroep. Door de overvloed aan informatie is geloofwaardigheid en consistentie belangrijk. Hierop moet worden ingespeeld bij het inzetten van social media (Kersbergen et al., 2015). Vaissier (2012) beveelt daarnaast aan om gebruik te maken van beeldmateriaal: beelden spreken meer aan.

### 3.3.3 Conclusie

Via social media kan informatie gemakkelijk met verschillende doelgroepen gedeeld worden. Tweederde van de internetpopulatie is actief op social media: het bereik van social media is dan ook groot. Social media kunnen een belangrijke rol spelen bij de beeldvorming over een organisatie. Dit kan een positieve invloed hebben op het aantrekken van kandidaten en kan de reputatie versterken. Ook het onderhouden van contacten met oud-medewerkers is gemakkelijk via social media. Intern kunnen social media de betrokkenheid en verbondenheid vergroten doordat medewerkers een beter beeld hebben van het grote geheel. Dit zorgt er tevens voor dat organisaties beter kunnen inspelen op veranderingen. Het grote bereik van social media kan ook juist een nadeel zijn bij negatieve uitlatingen over een organisatie. Ook de snelle reactietijd die vereist wordt en de vereiste voor het regelmatig plaatsen van content via social media kan een nadeel zijn: er moeten genoeg medewerkers ingezet worden voor het bijhouden van social media. Anderzijds worden social media gepresenteerd als een verandering waar organisaties niet omheen kunnen: zij zijn een voorwaarde voor het succes van employer branding.

# 4. Methodologie

*In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek toegelicht en verantwoord.*

## 4.1 Onderzoeksmethoden

Er is gekozen voor een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. De meetinstrumenten binnen dit onderzoek worden gevormd door vragenlijsten, interviews en deskresearch.

### 4.1.1. Het kwalitatief onderzoek

Het kwalitatief onderzoek bestaat uit literatuuronderzoek en interviews, en heeft tot doel om achtergrondinformatie en meningen te verkrijgen (Verhoeven, 2011). Op basis hiervan zijn onderwerpen geselecteerd die worden uitgelicht binnen het verdere onderzoek. Ook werd er door middel van interviews achtergrondinformatie gevraagd over verkregen data in het kwantitatief onderzoek.

##### Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is binnen dit onderzoek gebruikt als theoretische onderbouwing van de onderzoeksopzet (Verhoeven, 2011). Ook de onderzoeksresultaten van Great Place to Work en Best Practices zijn onderzocht om meer inzicht te krijgen in het vraagstuk (zie Bijlage 16).

##### Halfgestructureerde interviews

Door middel van een halfgestructureerd interview is achterhaald hoe het directieteam en de manager van het Service team en het Callcenter de huidige situatie van de organisatie zien, welke punten van focus er momenteel zijn als het gaat om de inzet van middelen en wat de invloed van de merknaam is binnen dit geheel. Bij halfgestructureerde interviews wordt er gebruik gemaakt van een vragenlijst of topics maar is er veel ruimte voor de eigen inbreng van de respondent (Verhoeven, 2011). De gebruikte vragenlijst is opgenomen in Bijlage 10A. Het directieteam wordt gevormd door de Algemeen Directeur, Directeur Finance, Directeur Marketing en Productmanagement, Directeur HR, Directeur Sales Merk B, Directeur Sales Merk A en de Directeur Service. Binnen het onderzoek vormen zij een belangrijke bron voor achtergrond-informatie. Waar sturen zij op en wat denken zij dat belangrijk is voor werknemers? De Service Team Manager (Callcenter) en de Field Manager (Service) sturen beiden de grootste teams binnen de organisatie aan en zijn daarom ook geïnterviewd. Interviews zijn per smartphone opgenomen en woordelijk verwerkt en opgenomen in Bijlage 12. Ook een topiclist met de antwoorden per manager is opgenomen in Bijlage 11A.

Ook zijn de ervaringen en meningen van de belangrijkste samenwerkingskanalen op het gebied van advertering verzameld (Roularta en Vacature) en die van samenwerkende interimkantoren (Flextra, AfinIT, Unique en Secretary Plus). Door middel van halfgestructureerde interviews (zie Bijlage 10B) is inzicht verkregen in hun beeld van de organisatie en hun visie op de wensen en ervaringen van kandidaten en mogelijke verbeteringen. Antwoorden zijn opgeschreven en deze interviews zijn verwerkt tot een goed lopend verhaal en opgenomen in de bijlage (zie Bijlage 13).

Daarnaast zijn telefonische interviews afgenomen met kandidaten die onlangs afgewezen zijn na hun sollicitatieprocedure. Ook hierbij ging het om halfgestructureerde interviews (zie Bijlage 10C). Door kandidaten die op gesprek geweest zijn telefonisch te interviewen is inzicht verkregen in hun ervaringen met en verwachtingen van de organisatie en hun drijfveren met betrekking tot het solliciteren. Antwoorden zijn opgenomen in de topiclist in Bijlage 11B. In deze interviews zijn ook hun ervaringen met de werken-bij-website van de organisatie gevraagd.

Om een beter inzicht te krijgen in het gevoerde HR-beleid zijn verschillende gesprekken gevoerd op de afdeling HR. Niet van al deze gesprekken is verslag opgemaakt, omdat deze vaak tussendoor plaatsvonden. In de bijlage is echter wel een gespreksverslag opgenomen met de HR Business Partner. Zij is verantwoordelijk voor onder meer opleidingen, werving en selectie. Door middel van een interview is de huidige stand van zaken onderzocht (zie Bijlage 18).

De onderzoeksdoelgroep van werknemers die minder dan 2 jaar in dienst zijn, is uitgenodigd tot het geven van achtergrondinformatie naar aanleiding van de resultaten. De samenvatting van de resultaten die zij hebben ontvangen zijn opgenomen in Bijlage 20. Met uitzondering van de HR Officer is niemand ingegaan op deze uitnodiging. Een gespreksverslag van het gesprek met de HR Officer is opgenomen in Bijlage 19.

Omdat uit het literatuuronderzoek gebleken is dat social media een belangrijk middel kan zijn voor employer branding is een ongestructureerd interview gehouden met de Online Communication Specialist, waarin de huidige rol van social media besproken is. Een uitwerking van dit interview is te vinden in Bijlage 12. Bij een ongestructureerd interview wordt alleen het onderwerp bepaald, maar is het verloop van het interview verder ongepland (Verhoeven, 2011).

### 4.1.2 Het kwantitatief onderzoek

 Kwantitatieve methoden bieden cijfermatige informatie op basis waarvan gegeneraliseerd kan worden. Door gesloten vragen te stellen aan verschillende contactpersonen kunnen vergelijkbare gegevens verkregen worden. Daardoor kunnen verbanden tussen begrippen en factoren gemeten worden (Verhoeven, 2011). Binnen het kwantitatief onderzoek is gebruik gemaakt van vragenlijsten. Hierbij is de vraagstelling van te voren vastgesteld in overleg met de opdrachtgever. Vragenlijsten worden gebruikt om beschrijvende en verklarende onderzoeksvragen te beantwoorden (Verhoeven, 2011). De gebruikte vragenlijst is opgenomen in Bijlage 14. Ook de redenering achter de vragen is hierin vermeldt.

##### Vragenlijsten

Door middel van digitale vragenlijsten zijn de ervaringen met de organisatie als werkgever van medewerkers die minder dan 2 jaar in dienst zijn in kaart gebracht. Door middel van een vragenlijst is data verzameld die informatie geeft over de reden hoe en waarom zij bij de organisatie zijn gekomen, waarom zij blijven, waarom zij zouden weggaan, hoe zij de organisatie ervaren en hoe zijn hun professionele toekomst zien. Deze doelgroep is gekozen vanwege de korte duur van hun dienstverband, omdat bij hen nog vers in het geheugen ligt hoe zij binnen de organisatie begonnen zijn. Door middel van Excel is data verwerkt om conclusies te kunnen trekken. De resultaten met een analyse zijn opgenomen in Bijlage 15.

## 4.2 Verantwoording Procedures

Binnen dit onderzoek is gekozen voor een organisatiebrede aanpak. Dit vanuit de wens van de opdrachtgever om een reëel beeld te krijgen van de organisatie als geheel. Naast het onderzoek onder de interne stakeholders is er ook onderzoek gedaan onder externe stakeholders: op deze manier kan zowel het imago als de identiteit van de organisatie in kaart worden gebracht. Daarbij is gekozen voor stakeholders die te maken hebben met het recruitmentproces binnen de organisatie. De eerste groep wordt gevormd door interimkantoren en adverteringskantoren waarmee wordt samengewerkt: bij hen is informatie ingewonnen over hun kennis van de ervaring van kandidaten. Ook is hun beeld van de organisatie achterhaald. Een andere doelgroep wordt gevormd door kandidaten die onlangs afgewezen zijn, omdat zij directe ervaring hebben met het recruitmentproces*.* Een derde groep zou gevormd worden door stagiairs. De organisatie had behoefte aan het in kaart brengen van de belangen van deze doelgroep. Vanwege de beperkte hoeveelheid informatie die beschikbaar was van deze doelgroep en de beperkte contacten is deze doelgroep voor dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. In Bijlage 17 is een overzicht van de methode en invloed per stakeholder toegevoegd.

## 4.3 Betrouwbaarheid en Validiteit

Door zoveel mogelijk gegevens van verschillende betrokkenen te verzamelen is geprobeerd een zo volledig mogelijk beeld te geven van de factoren die een rol spelen bij het aantrekken en het behoud van medewerkers. Op deze manier werd geprobeerd toevalligheden te voorkomen en aannames op basis van beperkte gegevens tegen te gaan. Op deze manier werd ook geprobeerd een generaliseerbaar en waarheidsgetrouw beeld te schetsen, dat op een ander tijdstip binnen een andere doelgroep tot vergelijkbare resultaten zal leiden, om op deze wijze ook de validiteit van het onderzoek te kunnen waarborgen.

## 4.4 Afbakening

Binnen het onderzoek is rekening gehouden met de wens van de opdrachtgever om de onderzoeksvragen te laten afwijken van de jaarlijkse enquête van Great Place to Work. Binnen deze enquête worden vragen gesteld over de organisatiecultuur en de verhoudingen binnen de organisatie. Hier is daarom niet diep op ingegaan binnen het kwantitatief onderzoek. De cultuurfactoren die in de enquête gepresenteerd worden, zijn opgesteld in samenspraak met de organisatie.

# 5. Resultaten

*In de bijlagen zijn de resultaten van de enquête en de verslagen van de interviews weergegeven. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksdeelvragen beantwoord aan de hand van de resultaten van het onderzoek. Deze geven samen met de theoretische deelvragen antwoord op de hoofdvraag.*

## 5.1 Wat is het imago van Heating BV?

### 5.1.1 Wat trekt potentiële werknemers aan in Heating BV?

Wanneer het gaat om dat wat potentiële werknemers aantrekt in een organisatie gaat het om het imago dat Heating BV heeft op de arbeidsmarkt. Bij een imago gaat het om het beeld dat mensen van buiten de organisatie over de organisatie hebben.

#### A. Externe visie

Aan externe partners is de vraag gesteld wat hun beeld is van de Heating BV[[1]](#footnote-1). Flextra gaf aan dat zij het idee had van een moderne onderneming die meegaat met zijn tijd en gaf verder aan dat Heating BV bekend staat om haar goede werksfeer. In het verleden is dit anders geweest: wanneer de naam Merk B viel gaven kandidaten op voorhand aan niet geïnteresseerd te zijn. Dit omdat zij slechte verhalen hadden gehoord binnen hun netwerk. Dit is tegenwoordig totaal niet meer het geval (zie Bijlage 13C). Merk B en Merk A zijn nu eerder niet bekend bij kandidaten, en dat zij samen de Heating BV vormen is zeker niet bekend. Ook Unique noemt dit punt (zie Bijlage 13C en 13E). Ook aan de partijen waarmee samengewerkt wordt voor het plaatsen van advertenties is gevraagd wat hun beeld is van de organisatiecultuur. Roularta gaf aan dat zij dacht dat Heating BV bekend staat als een stoffige onderneming, dit omdat mensen weinig bekend zijn met Heating BV. Zij gaf tevens aan dat het gebouw waarin Heating BV gehuisvest is bijvoorbeeld al een heel ander beeld geeft, maar dat niet iedereen dit kan ervaren (zie Bijlage 13A). Vacature gaf aan dat Heating BV niet gekend is als werkgever, dit terwijl haar merken Merk B en Merk A wel bekend zijn op de markt (zie Bijlage 13B). De communicatie met Heating BV verloopt goed en is duidelijk en laagdrempelig (zie Bijlage 13C).

Volgens Flextra zijn de belangrijkste redenen waarom haar kandidaten voor Heating BV kiezen een combinatie van factoren. De uurroosters worden wel als prettig ervaren door haar kandidaten, en de arbeidsvoorwaarden vormen zo een doorslaggevende factor. Ook is de locatie van het kantoor gunstig bereikbaar (zie Bijlage 13C). Ook volgens Unique speelt de bereikbaarheid een belangrijke rol. Zij noemt de inhoud van de functie als doorslaggevende factor (zie Bijlage 13E). Van de kandidaten die benaderd zijn gaf vier op vijf aan dat de functie-inhoud doorslaggevend was bij het solliciteren. Kandidaten gaven verder aan dat zij de merken Merk A en Merk B kenden van hun producten. Eén van de vijf kandidaten gaf aan dat hij gesolliciteerd heeft omdat hij van de functie hoorde via een vriendin, de andere vier zijn via een jobsite bij Heating BV terechtgekomen (zie Bijlage 11B).

#### B. Interne visie

Opvallend aan de resultaten van de enquête is dat een derde van de participanten via een kennis of familie bij Heating BV is terecht gekomen. Voor hen waren met name de arbeidsvoorwaarden en de inhoud van de functie doorslaggevend. De inhoud van de functie was voor bijna 50% van de participanten doorslaggevend bij het aannemen van hun functie. Voor 17% van de participanten waren de arbeidsvoorwaarden doorslaggevend (zie Bijlage 15). Vanwege de omvang van de afdelingsgroep zijn het Callcenter en de afdeling Service apart geanalyseerd. Ook binnen deze groep is de functie-inhoud voor het grootste percentage participanten doorslaggevend: voor beide groepen gold dit voor ruim 40%. Voor 29% van de participanten uit het Callcenter waren de arbeidsvoorwaarden doorslaggevend, dit gold voor 21% van de participanten uit de afdeling Service (zie Bijlage 15).

#### Op welke manier worden social media gebruikt binnen Heating BV?

Uit het theoretisch onderzoek is gebleken dat social media een belangrijke rol kunnen spelen bij employer branding, met name door het imago dat zij afgeven naar de buitenwereld. In dit kader is er een gesprek gevoerd met de Online Marketing Specialist. Uit dit gesprek kwam naar voren dat er momenteel nog geen activiteit op social media is, maar dat er al wel een tool gebruikt wordt om de zichtbaarheid van Heating BV op social media te achterhalen: wat wordt er over de organisatie gezegd (zie Bijlage 12). Aan de hand hiervan zal bepaald worden op welke wijze Heating BV social media zal gaan inzetten (Persoonlijke communicatie, HR Director, 2 juni 2016).

### 5.1.2 Wat zou het imago van Heating BV kunnen versterken?

#### A. Externe visie

De vraag over het verbeteren van het externe werkgeversmerk is gesteld aan de externe partners van Heating BV. Allen gaven zij aan dat Merk A en Merk B op zichzelf wel gekend zijn op de markt, hoewel de mening over de bekendheid verschilde per partner, maar dat zij als werkgever totaal niet bekend zijn. Ook is het logo van Heating BV en de combinatie van merken die zij voert totaal niet bekend. Om het imago te kunnen versterken moet daarom als eerste de zichtbaarheid van Heating BV vergroot worden. Vacature noemt onder andere het zichtbaar zijn in verschillende mediakanalen (zie Bijlage 13B). Ook het aanwezig zijn op jobfairs (zie Bijlage 13D) en het aanwezig zijn in informatiegidsen (zie Bijlage 13A) kan helpen om de bekendheid onder met name jonge kandidaten te vergroten. Roularta hamert op de kracht van herhaling: een organisatie moet volgens hen op jaarbasis een aantal keer aanwezig zijn in de pers om bekend te worden en te blijven (zie Bijlage 13A). Ook Vacature noemt het belang van herhaling (zie Bijlage 13B). AfinIT noemt het belang van doelgroepgerichte arbeidscommunicatie. Het is belangrijk om te weten waar de doelgroep zich bevindt en wat zij wil en daarop in te spelen (zie Bijlage 13D). Flextra geeft aan dat alleen de producten van Merk B en Merk A bekend zijn, maar dat het bij haar kandidaten vaak niet bekend is dat het om één organisatie, de Heating BV gaat. Wel geeft zij verder aan dat de negatieve associatie die de naam Merk B in het verleden had bij haar kandidaten, niet langer een rol speelt (zie Bijlage 13C).

Ook waar het gaat om de inhoud van advertenties hebben de samenwerkingspartners hun mening gegeven. Waar Vacature hamert op het communiceren van de bedrijfswaarden (zie Bijlage 13B), noemt AfinIT met name het communiceren van de troeven (de sterke punten) van de organisatie als een middel om de aantrekkelijkheid van de organisatie te vergroten (zie Bijlage 13D). Waar het gaat om de inhoud van de advertentie noemt Roularta dat het belangrijk is voor een organisatie om zich te onderscheiden van de concurrent en om duidelijk te communiceren welke voordelen zij te bieden heeft aan de kandidaat (zie Bijlage 13A). Dit hangt nauw samen met de toenemende krapte op met name de technische arbeidsmarkt.

#### B. Interne visie

Ook in de interviews met managers en in de enquête is gevraagd naar manieren waarop Heating BV haar aantrekkelijkheid kan vergroten. Sommigen gaven hierop mogelijkheden voor verbeteringen intern, maar veel van de antwoorden hadden ook te maken met de externe zichtbaarheid. Ook managers noemen het verbeteren van de zichtbaarheid in de media als een middel om de aantrekkelijkheid als werkgever te vergroten. Kranten worden genoemd als belangrijk middel, door middel van bijvoorbeeld advertorials een inkijkje geven in het bedrijf, maar ook social media worden genoemd als middel waar men niet om heen kan. Veel managers noemen interne middelen om aan het employer brand te werken: internal branding wordt belangrijk gevonden (zie Bijlage 11A). Ook door nieuwe medewerkers worden veel verbeterpunten genoemd die gericht zijn op de identiteit van de organisatie. Deze worden behandeld in deelvraag 5, waarin de identiteit van de organisatie behandeld wordt. Over het imago wordt ook gesproken door medewerkers: er zou moeten gewerkt worden aan een verjonging van het imago, en de positie van marktleider zou benadrukt moeten worden. Er wordt gesproken over de onbekendheid van de organisatie, en het creëren van een imago van een organisatie die zich richt op duurzaamheid en innovatie (zie Bijlage 15). Ook de HR Officer noemt het gebruik maken van de marktleiderspositie als een kans voor organisatie: volgens hem kent 9 op de 10 vrienden die hij heeft Merk A, sommigen kennen ook Merk B. De organisatie zou echter meer moeten communiceren welke marktpositie zij heeft (zie Bijlage 19). Volgens de Online Communication Specialist zouden social media kansen bieden aan Heating BV om meer van haarzelf te laten zien. Door social media zouden zij meer aan het gevoel van mensen kunnen appelleren. Door input vanuit de verschillende afdelingen kunnen buitenstanders de medewerkers achter het bedrijf leren kennen. Zij noemt ook het voeren van marketingcampagnes als middel om kandidaten aan te spreken. Door leuke campagnes te voeren zouden mensen ook een positief beeld van de organisatie als werkgever krijgen (zie Bijlage 12).

### 5.1.3 Conclusie

Maar liefst één derde van de participanten komt binnen via een kennis of bekende, toch is een veel terugkerende constatering dat Heating BV slecht gekend is op de arbeidsmarkt. Merk B en Merk A zijn als product bekend op de markt en er is geen negatieve connotatie met beide merknamen, maar de werkgever Heating BV is onbekend. Te constateren valt daarom dat een echt imago ontbreekt, wat volgens zowel interne als externe bronnen betekent dat er gewerkt zou moeten worden aan het verbeteren van de zichtbaarheid in verschillende soorten mediakanalen om op deze manier een imago op te kunnen bouwen. Onder andere social media worden genoemd als kanaal dat ingezet dient te worden. Door het communiceren van de voordelen die de organisatie heeft zou Heating BV haar imago kunnen opbouwen en verbeteren.

## 5.2 Wat is de identiteit van Heating BV?

*Binnen deze deelvraag gaat het er om hoe het employer brand intern ervaren wordt. Bij het intern ervaren van het employer brand gaat het om de identiteit: wat kenmerkt de organisatie, welke waarden en normen heeft zij.*

### 5.2.1 Welke factoren zorgen ervoor dat medewerkers bij ons blijven?

#### A. Externe visie

Externe partners krijgen van de kandidaten die zij aangedragen hebben soms terugkoppeling van de ervaringen die medewerkers binnen Heating BV hebben. Flextra krijgt met name te horen dat de werksfeer binnen Heating BV goed is: het is gezellig. Ook op opleiding en coaching scoort de organisatie goed (zie Bijlage 13C).

De organisatie heeft in haar recente sollicitatieprocedures de verwachtingen van kandidaten waargemaakt. Heating BV komt over als een professionele omgeving met een open en informele sfeer. De professionaliteit komt overeen met het beeld dat de kandidaten hadden van een markleider. De organisatie geeft verder de indruk dat het goed gaat met de onderneming. Alle kandidaten gaven aan dat zij wanneer er een interessante functie vrijkomt weer zouden solliciteren (zie Bijlage 11B).

#### B. Interne visie

Met in totaal negen managers is een interview afgenomen. Van deze managers denkt vier op negen dat de arbeidsvoorwaarden de belangrijkste factor vormen bij het blijven van medewerkers. Er wordt gesproken over een 9tot5-mentaliteit waarin weinig dynamiek is, en er wordt gesproken over het belang van een goed loon (zie Bijlage 11A). Opvallend is dat er ook wordt gesproken over verschillen binnen de afdelingen. De Directeur Marketing geeft aan dat er binnen haar afdeling een verschil bestaat tussen de medewerkers van Marketing en die van Product Management: voor Marketing zijn doorgroeimogelijkheden belangrijk, terwijl voor Productmanagement de arbeidsvoorwaarden met name een rol spelen. Ook tussen de afdeling Service en het Callcenter bestaat een belangrijk verschil: bij Service draait het met name om de inhoud van de functie (zoals de autonomie, de techniek of het contact met de klant, terwijl bij het Callcenter de werksfeer erg belangrijk wordt gevonden (zie Bijlage 11A).

Een punt dat volgt uit de enquête is dat voor 15% van de participanten de organisatie niet voldeed aan de verwachtingen. 9% van het totaal aantal dat zegt dat de organisatie niet aan hun verwachtingen voldeed, kwam binnen via een interimkantoor. 7% van deze participanten kwam binnen via een kennis of familie (zie Bijlage 15). In een verdiepingsgesprek met de HR Officer, die eind vorig jaar in dienst is gekomen, kwam naar voren dat hij gedacht had dat het er professioneler aan toe zou gaan (zie Bijlage 19).

Uit de enquête blijkt dat bij participanten ook voor het blijven bij Heating BV de inhoud van de functie voor het grootste percentage doorslaggevend is (voor 36%). Met name het percentage dat werksfeer de doorslaggevende factor noemt, is gestegen ten opzichte van het percentage dat deze doorslaggevend vindt bij de keuze voor de organisatie, van 7 naar 22%. In tegenstelling tot het percentage van de managers dat het belang van de arbeidsvoorwaarden aangeeft (namelijk 44%), noemt slechts 16% van de participanten dit de belangrijkste reden voor het blijven (zie Bijlage 11A en 15). Opvallend is het dat de belangrijkste drijfveer die de Directeur Service en de Field Manager en de afdeling Service noemen over hun afdeling grotendeels overeenkomt: beide managers gaven aan dat de inhoud van de functie doorslaggevend is, dit gold ook daadwerkelijk voor 42% van de Service participanten. De doorgroeimogelijkheden vormen het tweede grote percentage (19%). Ook voor de afdeling Callcenter komen de uitkomsten van de participanten nauw overeen met de visie van de manager, zij het minder overtuigend: het grootste gedeelte (29%) geeft aan dat de werksfeer de belangrijkste factor is. Op een gedeelde tweede plaats staan functie-inhoud en arbeidsvoorwaarden (zie Bijlage 11A en 15).

Uit de resultaten blijkt dat er geen eenduidig antwoord gegeven kan worden op de vraag welke factor doorslaggevend is voor het blijven bij Heating BV: de antwoorden verschillen sterk. Ook blijkt dat de managers van de afdeling Service en het Callcenter en Flextra, hun medewerkers goed kennen in hun drijfveren: de factor die het belangrijkst wordt gevonden door de afdelingen, wordt ook door de managers en Flextra als eerste factor genoemd.

#### Wat kenmerkt de cultuur van Heating BV?

De cultuur van Heating BV wordt zoals beschreven in de situatieschets door managers onder andere gekenmerkt door wantrouwen en angst om fouten te maken (zie Hoofdstuk 1 Situatieschets). Het huidige management wil de openheid en betrokkenheid van medewerkers vergroten door verschillende initiatieven. Ook de empowerment van de medewerkers wordt belangrijk gevonden. Dit houdt in dat medewerkers initiatieven moeten durven nemen tot verandering. In een interview met de Service Center Manager werd ook aangehaald dat openheid er binnen het management wel is, maar op de werkvloer niet zo wordt ervaren. Binnen de Heating International wordt die openheid door managers ook ervaren: zij is tot hoog benaderbaar (zie Bijlage 11A).

Aan medewerkers zijn een aantal waarden voorgelegd met de vraag deze te beoordelen met een getal van 1 tot en met 5, waarbij 1 stond voor helemaal niet van toepassing en 5 voor zeer sterk van toepassing. De genoemde waarden openheid en veranderingsgerichtheid komen ook terug in de enquête: deze worden slechts door 45% ervaren als factoren die van toepassing zijn (zie Bijlage 15). Ook uit de resultaten van Great Place to Work kwam naar voren dat de verwachtingen vanuit het management onduidelijk zijn (zie Bijlage 16). Dit in tegenstelling tot de mate waarin er een goede sfeer en vertrouwen zijn binnen de organisatie: deze worden door respectievelijk 75% (goede sfeer) en 62% (vertrouwen) als sterk of zeer sterk van toepassing gerankt. Ook bij de vrije omschrijvingen van de organisatie door medewerkers kwam de positieve score op de werksfeer terug. 56% van de omschrijvingen had te maken met de positieve werksfeer. De andere positieve omschrijvingen die gegeven werden hadden te maken met de marktpositie en merknaam van de Heating BV. 12% van de participanten gaf juist een negatieve omschrijving van de werksfeer. Door medewerkers van het Callcenter wordt meerdere malen het punt favoritisme ingebracht, verder wordt een gebrekkige organisatie en een gebrek aan opleiding genoemd. Andere negatieve punten die naar voren worden gebracht, zijn de logheid, de stress, de eentonigheid en de zakelijkheid van de organisatie. De negatieve benamingen vallen voornamelijk te typeren als structuurkenmerken (46%) en punten over de werksfeer (39%). Andere negatieve omschrijvingen hadden te maken met de inhoud van de functie (zie Bijlage 15). Uit de resultaten van Great Place to Work kwam naar voren dat 55% van de medewerkers Heating BV ervaart als een Great Place to Work. Men ervaart een positieve sfeer en ziet doorgroeimogelijkheden, mede dankzij het openstellen van interne vacatures. Ook het gebouw, de middelen om de job uit te kunnen voeren en de opleidingsmogelijkheden worden als positief ervaren (zie Bijlage 16).

### 5.2.2 Waardoor zou Heating BV haar aantrekkelijkheid als werkgever intern kunnen vergroten?

#### A. Externe visie

Flextra noemt het belang van een goed loon voor medewerkers. Dit vergroot de aantrekkelijkheid voor het werken (zie Bijlage 13C). Volgens Unique zijn het loon en de arbeidsvoorwaarden bij Heating BV echter een factor waarover altijd discussie mogelijk is, en biedt dit nu al een voordeel. Unique kan geen directe punten noemen ter verbetering (zie Bijlage 13E).

#### B. Interne visie

In zowel de enquête voor nieuwe medewerkers als de interviews met managers is gevraagd op welke wijze Heating BV haar aantrekkelijkheid als werkgever zou kunnen vergroten. Hierop werden door een groot deel van de participanten antwoorden gegeven die samenhingen met internal branding. Op de enquête werden door 30% van de participanten punten genoemd die te maken hadden met de werksfeer. Er wordt gesproken over teambuildings en het vergroten van de openheid en het vertrouwen naar medewerkers toe vanuit het Callcenter (Zie Bijlage 15). Uit persoonlijke communicatie blijkt dat er op het Callcenter in de afgelopen maanden steeds meer gesproken wordt over de toenemende controle van bovenaf. Deze controle is volgens de HR Director te wijten aan het misbruik van de vrijheden die er waren in de afgelopen jaren (Persoonlijke communicatie, HR Director, 2 juni 2016). Een ander belangrijk punt dat naar voren komt is het vergroten van de samenhang tussen de twee merken. Zowel bij managers als medewerkers die minder dan twee jaar in dienst zijn komt dit punt naar voren. Gelijkheid tussen de twee merken zou de werksfeer verbeteren (zie Bijlage 15 en 11A). De vraag om verbetering van de arbeidsvoorwaarden hangt hier nauw mee samen: 28% van de participanten aan de enquête noemt het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden als middel om de aantrekkelijkheid te vergroten. Ook het loon is een punt dat beter kan (zie Bijlage 15). In het verdiepingsgesprek met de HR Officer naar aanleiding van de resultaten, noemde hij ook de harmonisatie als een middel dat de verschillen tussen de merken zou kunnen oplossen en zorgen voor duidelijkheid en de mogelijkheid om functieomschrijvingen te verbeteren (zie Bijlage 19). De interne communicatie kan ook beter volgens de onderzoeksgroep. De communicatie moet duidelijker, zodat verwachtingen duidelijker zijn voor medewerkers, en er wordt gevraagd om een intern communicatiemiddel (zie Bijlage 15). Verschillende managers noemen ook het belang van de interne samenhang door communicatie. Er wordt nadruk gelegd op een goede introductie en ook kennismaking met andere afdelingen wordt genoemd (zie Bijlage 11A). Ook uit de onderzoeksresultaten van Great Place to Work kwam het punt communicatie als verbeterpunt naar voren. Ook de ongelijkheid tussen de twee merken werd genoemd als negatief punt (zie Bijlage 16). Ook de HR Officer noemt het belang van het verbeteren van de communicatie. Daarnaast noemt hij het belang van innovatie (zie Bijlage 19).

Door 25% wordt de werksfeer aangemerkt als eventuele reden om de organisatie te verlaten: deze is dus voor 1 op de 4 doorslaggevend. Als tweede worden de arbeidsvoorwaarden genoemd: voor één op de vijf zouden deze de belangrijkste reden vormen om Heating BV te verlaten, samen met de doorgroeimogelijkheden, die ook voor één op de vijf medewerkers doorslaggevend zouden zijn. Wanneer gekeken wordt naar het aantal mensen dat zijn toekomst binnen vijf jaar daadwerkelijk buiten Heating BV ziet, gaat dit om slechts 4% van de deelnemers. 35% van de deelnemers weet echter niet of hun toekomst binnen Heating BV is (zie Bijlage 15).

Aan managers is gevraagd welke rol HR kan spelen bij het verbeteren van de werkgeverspositie. Zij noemen daarbij voornamelijk zaken die procesgerelateerd zijn. HR kan een rol hebben bij het opstellen van duidelijke profieleisen, bij het formuleren van opleidingsplannen en bij het toezien op het binnenhalen van de juiste profielen. Door het selecteren op kwaliteit in plaats van de klik met een kandidaat zou de kwaliteit van de kandidaten verhoogd kunnen worden. Door het begeleiden van managers kunnen zij gesteund worden bij het aansturen van hun werknemers (zie Bijlage 11A).

### 5.2.3 Conclusie

De enquête heeft zeer uiteenlopende resultaten opgeleverd. Wel komt de inhoud van de functie als doorslaggevende factor naar voren bij het kiezen van de functie. Zowel medewerkers die de enquête hebben ingevuld, als afgewezen kandidaten die telefonisch benaderd zijn, gaven voor het merendeel deze reden op. De inhoud van de functie is ook een belangrijke reden om te blijven, opvallend is dat met name een groot percentage dat werkzaam is binnen de afdeling Service dit als doorslaggevende reden aanmerkt. Medewerkers ervaren over het algemeen een goede sfeer en een goed vertrouwen binnen Heating BV, de openheid wordt echter minder ervaren, en wordt ook door managers als punt van verbetering genoemd. De organisatie kenmerkt zich door een goede sfeer en een goede marktpositie: deze vormen een belangrijk uitgangspunt bij de beschrijvingen die medewerkers geven van de organisatie. Toch worden door één op de vier medewerkers werksfeergerelateerde punten genoemd die kunnen helpen om de aantrekkelijkheid als werkgever te vergroten. Duidelijke communicatie vormt hierbij volgens hen een belangrijk middel. Ook managers noemen communicatie en het leren kennen van elkaar als middel om de identiteit van de organisatie te versterken. Hierbij wordt bijvoorbeeld gesproken over een intern communicatieplatform.

# 6. Conclusie en Discussie

*Naar aanleiding van de antwoorden op de deelvragen wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de hoofdvraag. Daarnaast wordt het verloop van het onderzoek bediscussieerd.*

## 6.1 Conclusie: Op welke wijze kan employer branding op een effectieve wijze ingezet worden bij het aantrekken en behouden van werknemers binnen Heating BV?

Bij employer branding gaat het om het verkrijgen van een authentieke en onderscheidende positie als organisatie in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders. Daarbij is het belangrijk dat de identiteit en het imago van de organisatie overeenkomen, zodat verwachtingen van nieuwe medewerkers kunnen worden waargemaakt en zo ongewenst verloop kan worden voorkomen. Heating BV heeft volgens externe partners geen duidelijk imago en is slecht gekend op de arbeidsmarkt. Wel zijn haar merken Merk B en Merk A volgens hen goed gekend. Dit wordt ook bevestigd door managers. De zichtbaarheid op de arbeidsmarkt en het imago van de organisatie zijn belangrijk bij het aantrekken en afstoten van kandidaten. Het verbeteren van de zichtbaarheid in verschillende mediakanalen en het versterken van het imago is daarom belangrijk bij het verbeteren van het employer brand.

Door het inspelen op de specifieke wensen van de doelgroepen en door het inzetten van de juiste kanalen kan Heating BV haar employer brand versterken. Dit kan hen helpen bij het aantrekken van de juiste kandidaten. Hierbij dient zij zich te focussen op de punten die haar identiteit kenmerken en waarmee zij zich onderscheiden van de concurrent. Heating BV moet haar identiteit niet beter voordoen dan die is: kandidaten zijn op zoek naar authenticiteit en het waarmaken van verwachtingen is een prioriteit voor organisaties bij het behoud van kandidaten. Heating BV wordt door een groot deel van haar nieuwe medewerkers getypeerd als een organisatie met een goede werksfeer. Ook de marktpositie vormt een belangrijk onderdeel van de typeringen die gegeven worden. Hoewel de organisatie goed scoort op het punt sfeer en vertrouwen, is er een gebrek aan openheid. Dit wordt zowel door participanten van de enquête als managers ervaren. De aansturing vanuit het verleden heeft hier volgens managers een belangrijke invloed op. Bij managers ligt de wens tot het verbeteren van de interne communicatie en het stimuleren van eigen initiatief. Ook het creëren van trots op dat wat de organisatie bereikt heeft wordt gezien als middel om werknemers te stimuleren. Dit zou volgens managers ook helpen om medewerkers ambassadeur te maken van de organisatie.

Kandidaten die solliciteerden gaven aan dat hun verwachtingen waargemaakt werden en dat de organisatie overkwam als een professionele en informele organisatie. Niet door alle medewerkers wordt die professionaliteit zo ervaren: communicatie is ook bij hen een aspect dat naar voren komt als punt van verbetering. Door een focus op internal branding kan de organisatie haar identiteit versterken. Dit kan helpen bij het behoud van medewerkers en kan ook invloed hebben op het imago. Medewerkers vormen namelijk een belangrijke beïnvloeder van potentiële kandidaten. Een groot deel van de participanten is binnengekomen via familie of vrienden. Beïnvloeders spelen een belangrijke rol bij het bereiken van de doelgroep. Door het inzetten van referral recruitment kunnen organisaties hier op inspelen. Ook social media kunnen ingezet worden bij het creëren en versterken van een imago. Zo kan Heating BV contacten onderhouden met haar doelgroepen en kan zij haar reputatie versterken. De waarden zijn hierbij een belangrijk uitgangspunt. Ook de interne betrokkenheid en de verbondenheid kunnen vergroot worden door middel van social media: dit kan de organisatie helpen bij het inspelen op veranderingen en daardoor de positie van de organisatie ten opzichte van de concurrent verbeteren.

Heating BV kan employer branding inzetten bij het verbeteren van hun positie ten opzichte van de concurrent. Bij employer branding is er een belangrijke overlap tussen de identiteit en het imago van de organisatie. Door in te spelen op dat waar de organisatie voor staat of wil staan en dit onderdeel te laten worden van de identiteit door middel van internal branding, zal de identiteit van de organisatie versterkt worden. De identiteit wordt gevormd door de waarden van de organisatie. Door deze te communiceren naar buiten toe via de juiste mediakanalen kan het imago van de organisatie worden opgebouwd en verbeterd. Door een nauwe samenhang tussen internal en external branding te creëren zal de organisatie gemakkelijker de juiste kandidaten aantrekken.

## 6.2 Discussie

Binnen het onderzoek is er een focus gelegd op medewerkers die minder dan twee jaar in dienst waren. Er is gekozen voor kwantitatief onderzoek met de inzet van een enquête om op deze wijze vergelijkbare data binnen te halen. De interpretatie van de data bleek lastig door de uiteenlopende antwoorden die gegeven werden. Hoewel er naar aanleiding van de enquête gevraagd aan medewerkers is om achtergrondinformatie te geven door middel van een interview bleek de bereidwilligheid hiertoe niet aanwezig. Alleen de directe collega van de afdeling HR heeft gereageerd op deze oproep. Dit kan verklaard worden vanuit het gebrek aan openheid binnen de organisatie dat naar voren komt in de enquête en wat ook door managers wordt aangegeven.

In de enquête is gebruik gemaakt van een vijfpuntsschaal bij het beoordelen van de waarden. De vijfpuntsschaal was gekozen omdat dit een duidelijker beeld geeft dan een tienpuntsschaal, en omdat medewerkers zo minder keuzevrijheid hebben. Het lastige van de vijfpuntsschaal is dat er gekozen kan worden voor het midden, de waarde drie, waarover lastig uitspraken te doen zijn. In een volgend onderzoek zou een vierpuntsschaal daarom wellicht duidelijkere informatie opleveren.

Binnen het onderzoek hadden vragen naar bijvoorbeeld de managementstijl en de inspraak in beslissingen logisch geweest. Ook het dieper ingaan op cultuurkenmerken lag voor de hand. Vanwege de jaarlijkse enquête van Great Place to Work, waarin dergelijke vragen gesteld worden, was er echter de uitdrukkelijke wens vanuit de organisatie om de enquêtevragen af te laten wijken van de jaarlijkse enquête van Great Place to Work.

Doordat vragen naar aanleiding van de enquête onbeantwoord bleven (te denken valt aan vragen als: wat waren de verwachtingen die medewerkers hadden toen zij bij Heating BV begonnen) kon het beeld van de identiteit van de organisatie moeilijk geschetst worden. De identiteit vormt het uitgangspunt bij het communiceren naar buiten toe waar de organisatie voor staat. Doordat de identiteit niet geheel duidelijk is, is het lastig te bepalen vanuit welk vertrekpunt de organisatie employer branding moet toepassen. Nader onderzoek zal dan ook aan moeten tonen waardoor de identiteit van de organisatie gekenmerkt wordt. Alleen wanneer duidelijk is waar de organisatie voor staat en welke waarden daadwerkelijk een rol spelen kan deze identiteit ook naar buiten toe gecommuniceerd worden. Dit kan helpen bij het aantrekken van kandidaten, doordat zo een duidelijk gewenst profiel geschetst kan worden waar op ingespeeld kan worden bij de externe communicatie.

# 7. Aanbevelingen en Implementatie

*Naar aanleiding van de bevindingen uit het onderzoek worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan. De belangrijkste aanbeveling is uitgewerkt tot een implementatieplan voor de organisatie.*

## 7.1 Aanbevelingen

Uit het onderzoek is gebleken dat Heating BV onbekend is op de arbeidsmarkt. Het verbeteren van het imago op arbeidsmarkt is daarom een belangrijk middel voor de organisatie om de aantrekkelijkheid van de organisatie te vergroten. Employer branding kan hierin een belangrijke rol spelen. Voor de aanbevelingen zijn de stappen van Born en Kil Kang (2014) als uitgangspunt genomen (zie Paragraaf 3.1.1).

### Aanbeveling 1: Het creëren van een authentieke boodschap met dat waar de organisatie voor staat

Kandidaten willen graag weten waar de organisatie voor staat: zij willen weten wat de organisatie typeert, en dus wat haar onderscheidt van de concurrent. Om kandidaten een goed inzicht te kunnen geven van de organisatie is het belangrijk om deze identiteit helder voor ogen te hebben.

#### Internal branding

Heating BV heeft haar gemeenschappelijke waarden. Deze komen echter nauwelijks terug in de interne communicatie. Om de Spiritwaarden tot leven te laten komen is het belangrijk om hier intern reclame voor te maken, zodat deze ook echt onderdeel worden van de identiteit. Hierbij kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van het intranet. Wanneer de waarden onderdeel zijn van de identiteit kunnen deze pas onderdeel gaan vormen van de externe communicatie. Het is belangrijk om een helder beeld te hebben van dat waar de organisatie voor staat en dat waar zij voor wil staan bij het verbeteren van het employer brand. Dit zorgt er niet alleen voor dat kandidaten makkelijker aangetrokken worden, maar ook dat zij bij de organisatie blijven.

#### Doelgroepsegmentatie

Belangrijk is dat de boodschap van de organisatie ook aansluit op de wensen van de doelgroep. Daarom moet per doelgroep onderzocht worden wat de wensen zijn, zodat hier ook op ingespeeld kan worden. De moeilijke posities binnen Heating BV worden gevormd door het profiel Product Manager en het profiel van technieker in twee regio’s. Door onderzoek onder de doelgroepen voor het vervullen van deze posities, en door contacten met opleidingen kan Heating BV beter inzicht krijgen in de wensen van deze doelgroepen.

#### Vacatureomschrijving

Ook bij het uitschrijven van profielen moet rekening worden gehouden met de specifieke wensen per doelgroep. Er moet name de nadruk gelegd worden op dat wat de organisatie biedt, en niet op wat de organisatie vraagt. Uit het onderzoek bleek dat de inhoud van de functie voor het grootste deel van de medewerkers en kandidaten het belangrijkst wordt gevonden. Een duidelijk beeld schetsen van de inhoud van de functie is daarom belangrijk. Ook willen kandidaten graag helder hebben hoe de sollicitatieprocedure verloopt. Een duidelijke procedure maakt dat kandidaten sneller solliciteren.

#### Testimonials

Binnen de externe communicatie is het zoals gezegd belangrijk dat kandidaten zien waar de organisatie voor staat. Daarbij gaat het om wat medewerkers vinden: testimonials kunnen gebruikt worden om uit te beelden waar de organisatie voor staat. Testimonials zijn een belangrijk middel om de waarden van een organisatie tot uiting te laten komen. Medewerkers zijn belangrijke beïnvloeders, hun mening wordt geloofwaardig gevonden. Daarnaast kunnen testimonials gebruikt worden bij het verduidelijken van de functie-inhoud.

#### Samenwerking HR en Marketing Communicatie

Door verschillende auteurs wordt een nauwere samenwerking tussen HR en Marketing Communicatie aangeraden. Bij zowel marketingcommunicatie als arbeidsmarktcommunicatie gaat het om het bereiken en aanspreken van de doelgroep. Het aanspreken van de doelgroep door middel van een eenduidige boodschap is belangrijk bij het creëren van een authentieke positie als werkgever. Door samenwerking met marketing bij het formuleren kan de eenduidigheid van de boodschap gestimuleerd worden.

### Aanbeveling 2: Het overbrengen van deze boodschap via de juiste kanalen

Wanneer een boodschap is geformuleerd moet deze ook nog overgebracht worden. Hierbij kan er gebruik worden gemaakt van verschillende mediakanalen. Zichtbaarheid is belangrijk bij het opbouwen van een imago. Een goed imago zorgt er voor dat een organisatie bekend is bij kandidaten: een organisatie heeft een authentieke positie verkregen in de mindset van potentiële medewerkers. Omdat uit het onderzoek blijkt dat de bekendheid van Heating BV klein is, is het belangrijk dat er wordt gewerkt aan het imago. Dit kan door het gebruik van de juiste kanalen.

#### Het inzetten van social media

Bij het bepalen van de juistheid van de kanalen moet ook rekening worden gehouden met de wensen van de verschillende doelgroepen. Daarnaast moet voor een effectief bereik van de doelgroep worden bepaald waar de doelgroep zich bevindt. Waar daarnaast rekening mee dient te worden gehouden is de veranderende manier van communiceren. De huidige tijd vraagt om meerrichtingscommunicatie, en een middel dat daarbij belangrijk is, en volgens sommigen zelfs onvermijdelijk, is social media. Social media bieden niet alleen de kans om content te delen met een groot publiek, maar geven dat publiek ook de mogelijkheid hierop te reageren en content te creëren of te delen. Het meest gebruikte social mediakanaal is Facebook. Ander veelgebruikte kanalen zijn Twitter en LinkedIn. Door social media in te zetten in de organisatiecommunicatie en medewerkers te stimuleren content te delen, zoals bijvoorbeeld eerder genoemde testimonials, kunnen kandidaten een beeld krijgen van de organisatiecultuur en de eerder genoemde functie-inhoud. Dit kan helpen bij het aantrekken van kandidaten. Een bijkomend voordeel van de inzet van social media is dat de kosten beperkt zijn.

#### Referral recruitment

Een ander middel dat ingezet kan worden voor het bereiken van kandidaten is referral recruitment. Referrals leveren vaak kandidaten op die goed bij de organisatie passen doordat medewerkers de organisatie van binnenuit kennen en hun ervaringen communiceren naar kandidaten. Een derde van de huidige nieuwe medewerkers is al binnengekomen via kennissen of familie. Door dit kanaal verder te professionaliseren kunnen medewerkers gestimuleerd worden vacatures te delen onder familie en vrienden. Door beleid te maken kan de toevalligheid van referral recruitment gestimuleerd worden tot een welbewust aandragen van nieuwe medewerkers. Door hier een passende beloning tegenover te zetten kunnen medewerkers gestimuleerd worden om hun netwerk aan te spreken. Dit kan de kosten van rekrutering terugdringen en de kwaliteit van de werving verhogen.

#### Kandidaten bij opleidingen

Ook contacten met opleidingen kunnen ervoor zorgen dat kandidaten gemakkelijker in aanraking komen met Heating BV. Bijvoorbeeld campusrekruteringen kunnen een middel zijn om zichtbaar te zijn als organisatie. Door het aanbieden van stages of door samen te werken met opleidingen kunnen studenten ervaren hoe het eraan toe gaat binnen Heating BV, waardoor zij in de toekomst sneller aan Heating BV zullen denken bij het zoeken naar een baan. Dit helpt bij het opbouwen van naamsbekendheid en maakt het makkelijker om de doelgroep te bereiken.

#### Interimkantoren

Uit het onderzoek bleek dat het grootste percentage van medewerkers voor wie de organisatie niet aan de verwachtingen voldeed via een interimkantoor geworven is. Een aanbeveling is dan ook om de communicatie met interimkantoren aan te pakken en hen een beter inzicht te geven in de organisatiecultuur. Dit kan bijvoorbeeld door hen een aantal keer per jaar een inkijkje te geven op de afdelingen waarvoor zij werven. Dit geeft hen een beter idee van de profielen die Heating BV zoekt.

#### Samenwerking HR en Marketing Communicatie

Ook bij het overbrengen van de boodschap is het belangrijk dat HR en Marketing Communicatie samenwerken. Het overbrengen van een eenduidige boodschap is zoals gezegd belangrijk bij het creëren van een authentieke positie als werkgever. Vanuit de literatuur blijkt een nauwe samenhang tussen het werkgeversmerk en het productmerk. Door samenwerking met marketing in de externe communicatie kan de eenduidigheid van de boodschap gestimuleerd worden.

### Aanbeveling 3: Het meten en evalueren van de effecten van de employer branding ten opzichte van de doelstellingen van de organisatie

Door het meten en evalueren van de effecten van employer branding kan het employer brand versterkt worden.

Voor het meten van de effecten is het belangrijk dat informatie voorhanden is. Daarbij kan het helpen om een duidelijk rekruteringsproces op te stellen, zodat duidelijk is wie voor wat verantwoordelijk is. Uit het onderzoek werd duidelijk dat er momenteel geen eenduidig rekruteringsproces gebruikt wordt en dat hier wel behoefte aan is.

Bij het verzamelen van data kunnen verschillende tools gebruikt worden. Deze kunnen helpen om gegevens van kandidaten (CV’s en motivatiebrieven) ordelijk te verzamelen. Door het in kaart brengen van kosten, looptijd en herkomstkanalen van sollicitaties en de retentie per functie kunnen de effecten van employer branding gemeten worden. Ook de kwaliteit van medewerkers is een belangrijk aspect dat gemeten kan worden: wat zijn de opbrengsten per medewerker.

## 7.2 Implementatie

Voordat effecten van employer branding kunnen worden gemeten en geëvalueerd, is het noodzakelijk om employer branding ook daadwerkelijk toe te passen. Voor het overbrengen van de boodschap via de juiste kanalen is het creëren van een authentieke boodschap noodzakelijk. Dit implementatievoorstel richt zich dan ook op de eerste aanbeveling:

### 7.2.1 Het creëren van een authentieke boodschap met dat waar de organisatie voor staat

In een brainstormsessie met HR zijn de belangrijkste acties die in de toekomst moeten worden ondernomen op het gebied van employer branding gerangschikt op impact en inspanning. De resultaten van deze brainstormsessie zijn weergegeven in Bijlage 21A. In Bijlage 21B is de tijdsplanning opgenomen met daarin de verwachte doorlooptijd van de verschillende stappen die moeten worden ondernomen. Ter verduidelijk is ook een schematische voorstelling per fase weergegeven in Bijlage 21C. Binnen dit implementatieplan staat met name het stimuleren van het behoud van medewerkers centraal.

#### Fase 1: Set-up: het formuleren van een authentieke boodschap

Voordat het vormgeven van de authentieke boodschap kan beginnen dient eerst het management overtuigd te worden van de noodzaak van een authentieke boodschap. Redenen waarom een authentieke boodschap nodig is, zijn de lange looptijd van huidige vacatures en de verwachte toekomstige krapte op de arbeidsmarkt. In samenspraak met het management moet ook bepaald worden waar de organisatie naartoe wil: wat is de visie van het management. Bij het bepalen waar de organisatie voor staat is het dus allereerst belangrijk om de organisatiedoelstellingen helder te hebben. De tweede stap is het bepalen welke waarden volgens het management belangrijk zijn. Binnen deze stap moet onderzocht worden welke rol de Spiritwaarden spelen binnen de organisatie, en in welke mate men deze wil uiten. Om deze onderdeel uit te kunnen laten maken van het employer brand is het belangrijk deze eerst tot leven te brengen: de waarden van de organisatie moeten worden bepaald. Het gaat om het op zoek gaan naar de identiteit van de organisatie en naar wie men wil zijn. Hierbij dient rekening gehouden te worden met de twee verschillende merken en de bijbehorende culturen. Nagedacht moet worden of een harmonisatie nodig is alvorens gemeenschappelijke waarden gecreëerd kunnen worden. Verschillen dienen gerespecteerd te worden of geminimaliseerd te worden en er dient gezocht te worden naar de overlap tussen beide merkculturen. Alleen op deze wijze kan een eenduidige authentieke boodschap worden geformuleerd. Een harmonisatie van beide culturen is dan ook wenselijk. Bij het formuleren van de waarden kan het management ervoor kiezen om gebruik te maken van het bestaande project marketplace.

Een derde stap is het bepalen wat de doelgroepen willen: wat zijn de wensen en verwachtingen van de arbeidsmarkt. Door per functieniveau te bepalen wat de belangrijkste drijfveren en ervaringen zijn kan inzicht worden verkregen in de centrale waarden per doelgroep. Hiervoor kan ook onderzoek gedaan worden onder interne medewerkers. Door het interviewen van medewerkers die nog maar kort (enkele maanden) in dienst zijn, kan inzicht worden verkregen in de mate waarin de organisatie haar verwachtingen waarmaakt. Om te bepalen hoe de organisatie zich kan onderscheiden moet ook worden onderzocht hoe de concurrent zich profileert.

Daarna moet onderzocht worden hoe de organisatiewaarden tot uiting (dienen te) komen in de dagelijkse werkzaamheden. De geformuleerde waarden moeten worden eigen gemaakt: internal branding. Door middel van workshops en teammeetings kan er op zoek worden gegaan naar een gemeenschappelijke visie op de waarden. Een andere manier is het inschakelen van een externe consultant. Het nadeel hiervan is dat de kosten hiervan hoog zijn, het voordeel is dat een externe persoon met een onbevooroordeelde blik naar de organisatie kan kijken.

Op basis van de onderzochte identiteit van de organisatie (gevormd door waarden en doelstellingen) en de wensen van de arbeidsmarkt kan een authentieke boodschap (her)geformuleerd worden. Deze kan ook op de doelgroep aangepast worden bij het opstellen van functieomschrijvingen. Om nog beter aan te sluiten bij de doelgroep is het belangrijk dat per functieprofiel gekeken wordt naar de specifieke wensen van de doelgroep. Dat wat de doelgroep wil dient de leidraad te zijn van de functieomschrijving (wat willen zij vs. wat vragen wij). De authentieke boodschap dient onderscheidend en aantrekkelijk te zijn voor de doelgroep: zodat deze leidt tot het makkelijker aantrekken van de juiste kandidaten. Om zeker te zijn van draagvlak onder het management is het belangrijk dat het management achter de geformuleerde boodschap staat, voordat men overgaat tot de visualisatie van de boodschap. Ook kan onderzocht worden welke visie het management heeft over het visualiseren van de boodschap.

#### 2. Visualisatie: tot leven brengen van de boodschap

Ook voor het uitbeelden van de boodschap kan de hulp van medewerkers worden ingeschakeld. Door middel van creatieve workshops kunnen zij gestimuleerd worden tot het uitbeelden van gemeenschappelijke identiteit. Het creëren van beeldmateriaal kan helpen om de boodschap tot leven te brengen. Mensen lezen steeds minder, en beelden spreken meer aan, zo bleek uit het onderzoek. Een voorbeeld van beeldmateriaal over de waarden is een foto van een werknemer met een quote over zijn ervaring van de waarden of een visualisatie van de waarden op ander materiaal (penhouders, pennen, muismatten etc.).

Een andere manier om de boodschap tot leven te brengen en geloofwaardig te maken is het opstellen van testimonials. Bijvoorbeeld door het uitwerken van een interview over de werkzaamheden of een kort filmpje waarin de werknemer zijn job binnen de organisatie beschrijft (testimonials). Een voorbeeld is een filmpje waarin een werknemer vertelt hoe zijn werkdag eruit ziet: hoe begint zijn dag, wat voor werkzaamheden heeft hij, hoe is hij in zijn functie terecht gekomen, wat trekt hem aan in zijn functie en wat typeert zijn functie bij Heating BV als werkgever?

#### 3. Check-up: het controleren van de waarheidsgetrouwheid

Voordat de boodschap ook daadwerkelijk gedeeld wordt, is het belangrijk dat deze ook onder medewerkers leeft. Daarom dienen niet alleen bij elke stap werknemers betrokken te worden, maar moeten werknemers ook betrokken worden bij het eindconcept en hier hun mening over kunnen geven: communicatie is belangrijk. Hierbij gaat het zowel om de boodschap zoals deze op papier staat, als om de boodschap zoals deze is weergegeven in beeldmateriaal en testimonials. Daarbij is het belangrijk dat de boodschap organisatiebreed gedragen wordt: alle afdelingen moeten de kans krijgen hun mening te geven. De boodschap wordt zo onderdeel van de bedrijfscultuur. Belangrijk is dat de visualisatie van de boodschap getoetst wordt aan de organisatiedoelstellingen en de organisatiewaarden: geeft de visualisatie weer waar Heating BV voor staat? Ook de mening van het management is hierbij weer van groot belang.

Pas wanneer al deze stappen zijn voltooid kan de authentieke boodschap ook naar buiten worden gebracht: de authentieke boodschap is geformuleerd.

### 7.2.2 Doorlooptijd en kosten

Voor het totale proces dient rekening te worden gehouden met een doorlooptijd van een jaar. Doordat het een proces is waarbij alle medewerkers betrokken dienen te worden zal dit veel tijd kosten. Het gaat om het creëren van bewustzijn van de identiteit. Ook dient er draagvlak gecreëerd te worden onder het management. In Bijlage 21B is een tijdsplanning opgenomen waarin de acties, verantwoordelijken en kosten per fase worden weergegeven. De eerste fase neemt de meeste tijd in beslag, doordat het hierbij gaat om het internaliseren van de waarden. De kosten worden voornamelijk gevormd door arbeidsuren, daarnaast zou de inzet van een externe consultant per dag 1000 euro kosten. Dit zou neerkomen op 4000 euro bij het inzetten voor vier dagen. Ook voor materiaalkosten wordt een schatting gemaakt van 1000 euro. Dat zou dus neerkomen op een totaal bedragen van 5000 euro.

### 7.2.4 Verwachte belemmeringen

Het totale proces zal met name veel tijd kosten. Omdat dit leidt tot productiviteitsverlies, en omdat het gaat om een organisatiebreed proces is draagvlak van het management erg belangrijk. Door het management te overtuigen van het nut van een authentieke boodschap kan deze belemmering weggenomen worden. Hierbij moet in kaart worden gebracht welk toekomstbeeld er is op het gebied van rekrutering (toenemende krapte op de arbeidsmarkt) en wat de huidige kosten en de geplande kosten van rekrutering zijn voor HR.

Een andere verwachte belemmering is het gebrek aan draagvlak bij met name de medewerkers die al lang in dienst zijn. Zij hebben in het verleden al veel veranderingen meegemaakt. Tijdens mijn stage heb ik diverse signalen ontvangen van medewerkers die alles graag bij het oude willen houden. Het bouwen aan een gemeenschappelijke identiteit zou hen dan ook tegen de haren kunnen strijken. Door ook deze medewerkers vanaf het begin mee te nemen in het proces en te overtuigen van de nood die er is, zal ook deze belemmering beperkt kunnen worden.

Een derde belemmering wordt verwacht in de samenwerking tussen HR en Marketing Communicatie. De afdelingen hebben allen hun eigen werkzaamheden en samenwerking vereist nieuwe inspanningen. Dit zal zorgen voor meer tijdsdruk, die niet door alle medewerkers gewaardeerd zal worden. Ook hierbij is het nodig om alle medewerkers te overtuigen van het nut en de nood voor het tot leven brengen van een gemeenschappelijke identiteit.

# Bronnenlijst

## Geraadpleegde Literatuur

Aegon (n.d). Over Aegon. Opgevraagd op 30 maart 2016 van http://www.werkenbijaegon.nl

Berthon, P, Ewing, M & Hah, L.L. (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*.* *International Journal of Advertising2005, 24(2.)* Geraadpleegd op 15 februari 2016 via <http://www.vallavision.com/downloads/TaxiAdvertisingEffectiveness.pdf#page=9>

Born, N. & Kil Kang, S. (2015). What are Best Practices in the Space of Employer Branding that Enable Organizations Attract and Retain the Best Talent? *Cornell University ILR School*. Geraadpleegd op 27 april 2016 via http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1078&context
=student&seiredir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com%2Fscholar%3Fstart%3D40%26q%3Dsocial%2Bmedia%2Bemployer%2Bbranding%26hl%3Dnl%26as\_sdt%3D0%2C5%26as\_ylo%3D2015#search=%22social%20media%20employer%20branding%22

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers’ employer knowledge during recruitment. *In G. R. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resources management (pp. 115–163). New York: Elsevier Science.* Geraadpleegd op 15 februari 2016 via https://internal.business.missouri.edu/sites/default/files/publication/cable\_turban\_rphrm\_
2001\_chapter.pdf

Carerix (2015). *De Talent Strategie : Whitepaper Toegang tot Beschikbaar Talent – Part 3.* Verkregen op 20 april 2016 via https://www.carerix.com/wp-content/uploads/sites/27/Carerix-Whitepaper-l-Toegang-Beschikbaar-Talent-part3-De-Talent-Strategie.pdf

Collins, C.J. & Stevens, C.K. (2002) *The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. Cornell University IRL School*. Geraadpleegd op 16 februari 2016 via http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.be%2Fscholar%3Fhl%3Dnl%26q%3DCollins%2B%2526%2BStevens%2B%25282002%252C%2Bp.%2B1132%2529%2Bfound%2Bthat%2B%25E2%2580%259Cexposure%2Bto%2Bearly%2Brecruitment%2Bactivities%2Bwas%2Bpositively%2Brelated%2Bto%2Bjob%2Bseekers%25E2%2580%2599%2Battitudes%2Band%2Bperceived%2Battributes.%26btnG%3D%26lr%3D#search=%22Collins%20%26%20Stevens%20%282002%2C%20p.%201132%29%20found%20%E2%80%9Cexposure%20early%20recruitment%20activities%20positively%20related%20job%20seekers%E2%80%99%20attitudes%20perceived%20attributes.%22

Coolblue (n.d). Opgevraagd op 30 maart 2016 van http://www.werkenbijcoolblue.nl

Gudergan, S, Lings, I & Wilden, R. (2007). *Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment.* Geraadpleegd op 11 februari 2016 via https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/
10453/13977/1/2009003435.pdf

Haas, van der M.& Hudepohl, J. (2015). *Arbeidsmarktcommunicatie van A tot Z*. Amsterdam: Adfo Groep.

Hemminga, M. (2012, 11 januari). Het Referralprogramma van Accenture. Verkregen op 20 april 2016 via http://www.referral-recruitment.eu/2012/01/11/het-referralprogramma-van-accenture/

Hemminga, M., Roest, S. & Waasdorp G. (2015). *Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand*. Rotterdam: Werf& Media.

HR Magazine (2015, 20 augustus). De arbeidsmarktmobiliteit in België is laag. Opgevraagd op 15 april 2016 via http://hrmagazine.be/newsitem/de-arbeidsmarktmobiliteit-belgi%C3%AB-laag

Indeed (2015). *Onderzoek naar het werven van talent. Wat vindt de hedendaagse kandidaat belangrijk?* Opgevraagd op 29 maart 2016 van http://offers.indeed.com/rs/699-SXJ-715/images/EMEA%20Talent%20Attraction%20Study\_NL.pdf

Isaacson, K. & Peacey, S. (2012). *Human Resources and Social Media*. KPMG. Geraadpleegd op 20 april 2016 via https://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/
human-resources-and-social-media.pdf

Kalyankar, D., Mathur, N., & Bakhsi, S. (2014). *Employer Branding and its Importance in Attracting Job Applicants*. Abhinav Publication, *3*(5), 83-87. Geraadpleegd op 10 februari 2016 via http://www.abhinavjournal.com/

Kersbergen, C., Mensink, J. & Rodenburg, T. (2015). *Merkcultuur. Stappenplan verbinden van mensen en merken.* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers

Koopmans, F. & Schoemakers, I. (2012). *Operationeel Management. Een praktische handleiding.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Liemt, van, M. (2016). *Verbeter in 5 stappen je candidate experience.* Instituut HR Bedrijfskunde.

Lievens, F. (2005). Organizational Image/Reputation. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology.* Geraadpleegd op 24 april 2016 via http://users.ugent.be/~flievens/Image2.pdf

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer. *Personnel psychology, 56*, p.75-102. Geraadpleegd op 15 februari via http://users.ugent.be/~flievens/banks.pdf

Manpower Group Solutions (2016). *Below the Surface: Emerging Global Motivators & Job Search Preferences.* Opgevraagd op 5 april 2016 via http://www.manpowergroupsolutions.com/ manpowergroup-solutions/Home/Thought+Leadership/Explore+White+Papers/Below+the+Surface

Manpower Group Solutions (2015*). If You Build It, They Will Come: The New Role of Employer Brand. Candidate Preferences, Behaviors and Motivators.* Opgevraagd op 6 april 2016 via
http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/manpowergroup-solutions/home/thought+leadership/explore+white+papers/if+you+built+it%2C+they+will+come

Platform e2e (2014, 18 september). Aegon heft interne communicatie op (Interview met Debora de Laaf). Opgevraagd op 30 maart 2016 van http://www.platforme2e.nl/aegon-heft-afdeling-interne-communicatie-op/

Russo, D. & Beckers, I. (2015). *HR & Social Media*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Sharma, R. (2014). *Influences of Employer Brand Image on Applicant Attraction in Recruitment Process*. Paper gepresenteerd op de International Conference on Management and Information Systems, Jammu, India. Geraadpleegd op 10 februari 2016 via http://www.icmis.net/icmis14/icmis14cd/pdf/T1409-final.pdf

Snik, R. & Waasdorp, G. (2016). Work Harder or Recruit More Intelligently? *Carerix en Intelligence Group.* Verkregen op 20 april 2016 via https://www.recruitment-intelligence-group.com/Topical-Interests/news/april-2016/work-harder-or-recruit-more-intelligently

Tempo Team (2015). *Gesprek: ‘Zet uw cultuur en waarden in de verf op social media’*. Geraadpleegd op 28 april 2016 via https://hrm.tempo-team.be/nl/2015/12/14/social-media-employer-branding-rekrutering/

Universum (2016). *Talent Attraction in the tech industry. What university students look for in future employers and the implications for companies that seek to hire them.* Opgevraagd op 5 april 2016 via http://universumglobal.com/articles/2015/05/attract-tech-talent/

Vaissier, S. (2015). *Tips voor bedrijven: Social Media succesvol inzetten.* Geraadpleegd op 28 april 2016 via http://www.epicventure.nl/nieuws/tips-voor-bedrijven-social-media-succesvol-inzetten/

Heating BV. Website. Geraadpleegd op 1 maart 2016 via (link ontbreekt)

Heating International. Website. Geraadpleegd op 15 maart 2016 via (link ontbreekt)

Verhoeven, A. (2012). *Recruitment.* Amsterdam: Pearson Benelux.

Waasdorp, G. (2015). Intelligence Group. Whitepaper *20 redenen om in 2015 te investeren in employer branding.* Verkregen via https://www.werf-en.nl/25/11/2014/20-redenen-om-2015-te-investeren-employer-branding-whitepaper/#FSContact30

Werf& (2016, 15 april). Zo pakte NH Hotel Group Candidate Experience aan. Geraadpleegd op 20 april 2016 via https://www.werf-en.nl/15/04/2016/zo-pakte-nh-hotel-group-candidate-experience-marketing-aan

Zander, Lars (2016, 30 maart). Cracking the Code to Social Analytics: Universum Presents Inside Social Media. Universum Global. Geraadpleegd op 7 april 2016 via http://universumglobal.com/articles/2016/03/cracking-code-social-analytics-universum-presents-inside-social-media/

## Overige Bronnen

Propaganda Militaire Rekrutering. Reveille Press. There is Still a Place in Line for You.. Geraadpleegd op 11 februari 2016 via http://www.reveillepress.com/p/8776310/there-is-still-a-place-in-the-line-for-you---first-world-war-propaganda-poster.html

HR-schijf. Heating BV.

Figuur 2: Veranderend Medialandschap (Russo&Beckers, 2015, p. 31)

# Bijlage 5: Voorbeeld Employer Branding 1e Wereldoorlog

**Bron: Reveille Press**



# Bijlage 6: Recruitment Enquity

Theoretisch model Recruitment Enquity (Cable & Turban, 2001, p. 122)



# Bijlage 7: De verschillende mediakanalen

*In deze bijlage worden de meest gebruikte social mediakanalen nader toegelicht. Hierbij gaat het om LinkedIn, Twitter, Facebook, Yammer, Blogs en overige kanalen.*

#### 1. LinkedIn

LinkedIn is een social media kanaal dat met name gebruikt wordt voor zakelijke doeleinden. Werkgevers kunnen het gebruiken om hun organisatie als aantrekkelijk werkgever te positioneren en hun employer brand te communiceren. Ook voor het delen van vacatures is het geschikt. Doordat op berichten gereageerd kan worden en doordat deze gedeeld worden en als interessant kunnen worden aangemerkt is er interactie met zowel de doelgroep als met connecties van de doelgroep. Via universiteitspagina’s kunnen ook studenten bereikt worden, bijvoorbeeld via medewerkers die aan die campus gestudeerd hebben of door campusrecruitment. Naast het publiek delen van content is het ook mogelijk om besloten groepen te creëren (Russo&Beckers, 2015). Het gebruik van LinkedIn is interessant voor rekrutering omdat er veel werkgerelateerde informatie gedeeld wordt door gebruikers (Verhoeven, 2012). LinkedIn is dan ook het meest gebruikte social media kanaal voor het werven van kandidaten (Isaacson&Peacey, 2012).

#### 2. Twitter

Twitter heeft een groter aantal actieve gebruikers dan LinkedIn. Het gebruik is laagdrempelig en het biedt veel mogelijkheden voor het delen van kennis en vacatures. De korte berichten (tweets van maximaal 140 karakters) zijn makkelijk om te lezen. Door op te vallen en influencers aan te trekken kan het bereik van de tweets vergroot worden. In tegenstelling tot LinkedIn is content ten allen tijde voor iedereen toegankelijk. Wel kan bepaald worden welke content op de eigen pagina zichtbaar is. Vacatures kunnen via Twitter op verschillende manieren gedeeld worden. Dit kan door het plaatsen op het eigen bedrijfsprofiel, door het gebruik van een werken-bij-profiel, of door medewerkers vacatures te laten plaatsen vanuit hun eigen account. Het voordeel van de laatste optie is dat inhoud die via persoonlijke profielen geplaatst wordt authentieker en geloofwaardiger over komt. Uiteraard is het hierbij wel van invloed wie de content plaatst (Russo&Beckers, 2015).

#### 3. Facebook

Facebook is tot op heden het grootste social mediaplatform, maar de huidige trend lijkt dat jongeren Facebook verlaten. Omdat het nog steeds een groot medium is, is het een interessant middel dat ingezet kan worden voor arbeidsmarktcommunicatie. Links naar de eigen website of andere informatie kunnen gemakkelijk ingevoegd worden. Wanneer er veel likes en shares zijn bereikt een boodschap grote groepen mensen. Naast publieke groepen en fanpagina’s is het ook mogelijk besloten groepen te creëren. Binnen al deze groepen is het mogelijk om activiteiten te delen waarvoor mensen zich kunnen aanmelden.

Binnen Facebook bestaat sinds kort ook de FB@work tool. Via deze tool kunnen organisaties hun eigen bedrijfsnetwerk oprichten, waarvoor medewerkers zich met hun eigen Facebookaccount kunnen aanmelden. Deze tool is vooral bedoeld om de interne communicatie en samenwerking binnen een organisatie te ondersteunen (Russo&Beckers, 2015).

#### 4. Yammer

Net als FB@work richt Yammer zich op de interne communicatie van een organisatie. Nieuws en kennis kunnen op een makkelijke manier gedeeld worden. Informatie kan alleen maar gedeeld worden vanuit persoonlijke profielen. Binnen de bedrijfsgroep kunnen weer andere (open of gesloten) groepen gemaakt worden, bijvoorbeeld gebaseerd op afdeling of op interesses. Yammer kan gebruikt worden bij het versterken van de collegialiteit en het bevorderen van de samenwerking, maar ook bij het onboarden van medewerkers. Ook het intern publiceren van vacatures behoort tot de mogelijkheden: referral recruitment kan dus gemakkelijk gestimuleerd worden (Russo&Beckers, 2015).

#### 5. Blogs

Naast het opzetten van bedrijfspagina’s op media kan een organisatie er ook voor kiezen om blogs te delen. Ook hiervan zijn verschillende variaties: niet alleen tekstblogs, maar ook fotoblogs, videoblogs en audioblogs. Blogs bieden de mogelijkheid aan lezers om een reactie te geven. Door middel van blogs kan er een beeld worden gegeven van de organisatiewaarden, kan er een inkijkje worden gegeven in een organisatie of kan er kennis worden gedeeld. Een blog kan niet alleen worden gebruikt voor interne motivatie maar ook om de organisatie als aantrekkelijk werkgever te positioneren. Veel werken-bij-websites laten bijvoorbeeld medewerkers aan het woord om zo meer insidersinformatie over de organisatie prijs te geven. Door blogs intern te delen kan kennis gedeeld worden, kunnen betrokkenheid en begrip worden vergroot en kan de afstand tussen medewerkers en directie verkleind worden (Russo&Beckers, 2015).

#### 6. Overige mediakanalen

Natuurlijk zijn LinkedIn, Twitter, Facebook, Yammer en Blogs niet de enige social media waarop informatie gedeeld kan worden. Ook media als YouTube, Instagram en Pinterest kunnen worden ingezet voor het delen van informatie. Een belangrijk onderscheid met de hiervoor beschreven media is dat het bij YouTube, Instagram en Pinterest met name gaat om beeldmateriaal en vormgeving (Russo&Beckers, 2015).

# Bijlage 8: De werken-bij-website

Om actieve kandidaten een goed beeld te geven van de organisatie is de organisatiewebsite en de werken-bij-website van groot belang, het is een belangrijk touchpoint in de candidate journey. Werkzoekenden willen graag weten wie de organisatie is, wat zij doet en welke functies er zijn binnen de organisatie voordat zij solliciteren (Manpower Group, 2015). De werken-bij-website wordt omschreven als “het kloppend hart van je employer brand en alle arbeidsmarktcommunicatie (Haas & Hudepohl, 2015, p. 173)”. Volgens Kersbergen et al. vormt de werken-bij-website de ruggengraat van de communicatie met kandidaten: bij bijna alle communicatie van een organisatie wordt hier namelijk naar verwezen (Kersbergen et al., 2015). De website wordt bezocht door kandidaten om te ervaren hoe de organisatie is als werkgever, waar zij voor staat en wat zij doet. Het doel van een werken-bij-website is dan ook het stimuleren en faciliteren van werving. Daarbij is het belangrijk voor de organisatie om zich te richten op wensen van de juiste doelgroepen, zodat deze ook overgaan tot sollicitatie (Haas & Hudepohl, 2015). Het eerste bezoek aan de website bepaalt vaak of kandidaten meer over de organisatie te weten willen komen of niet (Kersbergen et al., 2015).

Bij het ontwikkelen van een werken-bij-website is het belangrijk dat deze een waarheidsgetrouw en geloofwaardig beeld geeft van de organisatie. Dit kan door het gebruik van video’s en testimonials van werknemers. Ook is het belangrijk dat de inhoud van de site recent is en goed leesbaar vanaf verschillende apparaten, zoals tablets en telefoons. Naast het feit dat de informatie duidelijk zichtbaar moet zijn en teksten leesbaar, dient deze ook toegankelijk te zijn: mensen lezen minder en het gebruik van video’s, foto’s en andere beelden kan de toegankelijkheid en het bereik van informatie vergroten (Haas & Hudepohl, 2015). Door inzicht te hebben in welke moments of truth (Zie paragraaf 3.1.4) er zijn kan bepaald worden welke ondersteuning kandidaten op die momenten nodig hebben. Ook het gemak van solliciteren en de mogelijkheid tot het delen van vacatures via andere media kan helpen om meer geschikte kandidaten te vinden. Daarbij kan een werken-bij-website gelinkt worden aan een referral recruitment programma om zo het delen van vacatures onder eigen medewerkers te stimuleren (Haas & Hudepohl, 2015). Kandidaten willen niet alleen ervaren hoe het is om bij een organisatie te werken maar zijn ook graag op de hoogte van de sollicitatieprocedure. Ook het toevoegen van een contactpersoon kan helpen om de drempel tot solliciteren te verlagen (Haas & Hudepohl, 2015). Kortom: de duidelijkheid, volledigheid en toegankelijkheid van de werken-bij-website vergroot de kans op het bereiken en binnenhalen van de juiste kandidaten.

# Bijlage 9: Best Practices Social Media

#### A. Coolblue

Coolblue is een webwinkel met voornamelijk elektronica die zich op haar website profileert als “een van de leukste webwinkels van Nederland en België” (Coolblue, n.d.). Op haar website geeft zij de mogelijkheid aan klanten om te chatten met haar medewerkers. Uit eigen ervaring kan ik vertellen dat ik doelgericht geholpen werd bij het oplossen van mijn probleem: na een chatsessie waarin ik het probleem met mijn laptop uitlegde werd mij al snel een retourticket toegestuurd per e-mail. Opvallend daarbij is dat de berichtgeving op een persoonlijke maar uiterst professionele wijze wordt afgehandeld. Op haar werken-bij-website wordt uitgelegd waar de organisatie voor staat en worden bij iedere vacature aparte slagzinnen vermeldt. Zo begint elke vacature met de vraag “Wat je op verjaardagen vertelt dat je doet”, waarbij bijvoorbeeld voor de functie Online Recruitment Marketeer het antwoord “Ik zorg ervoor dat 1000 nieuwe helden ons kunnen vinden!" gegeven wordt (Coolblue). Door middel van filmpjes waarin medewerkers vertellen over werken bij Coolblue en door middel van ludieke acties (zoals het versturen van postkaarten naar klanten) probeert de organisatie haar employer brand nog duidelijker over te brengen op de buitenwereld. Een opvallend kenmerk van haar rekrutering is dat procedures nauwkeurig worden uitgelegd, zodat niet alleen de klant maar ook de kandidaat op de hoogte is van wat hij kan verwachten. Ook op Twitter en Facebook is de organisatie actief: op Twitter heeft zij meer dan 33.000 volgers, op Facebook 289.000. Op Instagram post zij regelmatig (ludieke) foto’s en zijn er veel comments van geïnteresseerden. Opvallend is de comment van een meisje van 12 dat vraagt vanaf welke leeftijd ze kan werken bij Coolblue (zie Figuur A) (Coolblue).



**Figuur A: Voorbeeld Instagrampost Coolblue (Bron: Instagram, Coolblue)**

#### B. Remeha België

Remeha België is een belangrijke concurrent van Heating BV. In Nederland is Remeha marktleider op het gebied van warmtetechnologieën. In tegenstelling tot Heating BV is Remeha België wel actief op social media. Op LinkedIn is zij weinig actief, maar op haar Facebookpagina plaatst zij regelmatig updates en deelt zij acties met klanten en geïnteresseerden. Ook vacatures worden via Facebook gecommuniceerd, middels een link naar hun website. Opvallend is dat zij wel een Twitteraccount heeft, maar hier weinig op communiceert. Ook het aantal volgers is beperkt, met 45 volgers op Twitter. Het aantal volgers op Facebook is groter, namelijk bijna 2.300 (Remeha). Op Instagram heeft zij een account, maar is zij slechts enkele weken actief geweest. Op haar website komen medewerkers in beeld en worden contactgegevens getoond, maar zijn geen testimonials of procedures te vinden. Innovatie en bescherming van het milieu zijn de belangrijkste waarden die naar voren worden gebracht (Remeha).

#### C. Aegon

Aegon levert oplossingen op het gebied van pensioenen, verzekeringen en vermogensbeheer (Aegon). Aegon heeft ervoor gekozen om de scheiding tussen interne en externe communicatie op te heffen met als doel om meer klantgericht te kunnen werken. Daarbij zijn zij zich bewust van de negatieve impact die communicatie kan hebben op het bedrijf, en daarom wordt er volop geïnvesteerd in de communicatieve vaardigheden van medewerkers en de training in constructief gebruik van social media. Door middel van interne media platforms worden medewerkers aangespoord om ideeën en kennis te delen. In de communicatie vormen de missie, de visie en kernwaarden de basis (Russo&Beckers, 2015). Op deze manier wil men een eenzijdig en consistent verhaal vertellen, zowel extern als intern. De belangrijkste kernwaarde van Aegon is het financieel bewustzijn: door vanuit hun eigen financiële bewustzijn te handelen kunnen zij de klant adviseren en helpen. Social media worden gezien als middel om te achterhalen hoe de interne en externe markt naar hen kijkt. Door meer begrip te ontwikkelen kan de klant beter geholpen worden. Ook krijgt de klant meer inzicht in interne processen; door medewerkers hun verhaal te laten doen via social media krijgt de klant namelijk een kijkje achter de schermen (Platform e2e, 2014).

# Bijlage 10: Vragenlijsten Interviews

## 10A. Format Interview Management Team

*Binnen dit interview worden vragen gesteld over de interne bedrijfsvoering. Hoe is de communicatie met het personeel, en wat motiveert hen? Op welke manier zou de positie als werkgever versterkt kunnen worden om zo meer mensen aan te trekken?*

##### Inleiding

Mijn onderzoek gaat over employer branding. Bij employer branding gaat het om het creëren van een unieke en onderscheidende positie van een organisatie, voor zowel huidige medewerkers als kandidaten. Het doel van het onderzoek is om te onderzoeken hoe wij ervoor kunnen zorgen dat wij als werkgever aantrekkelijker zijn. Daarbij wil ik onderzoeken welke aspecten belangrijk worden gevonden. Mijn onderzoek is gebaseerd op literatuur over employer branding, daarin komen onder andere de invloed van de merknaam en marktpositie naar voren. Een sterke merknaam kan ervoor zorgen dat mensen makkelijker voor een organisatie kiezen.

In dit interview wil ik graag te weten komen hoe u tegen onze organisatie aankijkt, wat volgens u de belangrijkste drijfveren voor medewerkers zijn, welke middelen het meest worden ingezet binnen de afdeling, en hoe wij onze positie als werkgever kunnen verbeteren.

##### Interviewvragen

1. Hoe zou u de interne bedrijfscultuur omschrijven?
*Te denken valt aan de mate van vertrouwen, openheid, sfeer, individualisme, hiërarchie en veranderingsgerichtheid.*
2. Wat is volgens u de belangrijkste drijfveer voor medewerkers?

*Te denken valt aan doorgroeimogelijkheden, werksfeer, arbeidsvoorwaarden, inhoud van de functie…*

1. Op welke punten ligt binnen uw afdeling de nadruk?
2. Op welke manier heeft onze marktpositie invloed op onze organisatiecultuur?
3. Hoe kunnen wij als organisatie onze positie als werkgever versterken?
4. Op welke wijze kunnen wij als organisatie meer kandidaten aantrekken?
5. Wat heeft de organisatie nodig om haar medewerkers te behouden?
6. Hoe ziet u de toekomst van de interne organisatie?
7. Welke middelen zouden volgens u moeten worden ingezet om onze aantrekkelijkheid als werkgever te versterken? (zowel intern als extern gericht)
8. Welke rol moet HR vervullen binnen de organisatie?

## 10B. Format Interview Samenwerkingspartners Rekrutering

*Met dit interview willen wij de mening en ervaring van de belangrijkste recruitmentkanalen achterhalen. Hierbij gaat het zowel om de recruitmentbureaus als de headhunter waarmee de organisatie heeft samengewerkt in de afgelopen jaren.*

##### Inleiding

Mijn onderzoek gaat over employer branding. Bij employer branding gaat het om het creëren van een unieke en onderscheidende positie van een organisatie, voor zowel huidige medewerkers als kandidaten. Het doel van het onderzoek is om te onderzoeken hoe wij ervoor kunnen zorgen dat wij als werkgever aantrekkelijker zijn. Daarbij wil ik onderzoeken welke aspecten belangrijk worden gevonden. Mijn onderzoek is gebaseerd op literatuur over employer branding, daarin komen onder andere de invloed van de merknaam en marktpositie naar voren. Een sterke merknaam kan ervoor zorgen dat mensen makkelijker voor een organisatie kiezen.

Door middel van dit interview wil ik graag uw ervaringen achterhalen en uw mening horen over de positie van ons als werkgever. Binnen uw functie hebt u ervaren hoe het is om met onze organisatie samen te werken, maar heeft u ook de ervaringen van kandidaten gehoord. Wij zouden daar graag een scherper beeld van hebben, zodat wij daar in de toekomst beter op in kunnen spelen.

##### Interviewvragen

1. Wat is uw beeld van onze organisatiecultuur?
*Qua vertrouwen, openheid, sfeer, individualisme, hiërarchie, veranderingsgerichtheid.*
2. Hoe verloopt de communicatie met onze organisatie?
3. Welke aspecten zijn voor kandidaten het belangrijkst bij het solliciteren? Wat beweegt hen om te solliciteren?
4. In hoeverre waren kandidaten bekend met onze organisatie?
5. Welke rol speelt de merknaam van onze organisatie voor onze positie als werkgever?
6. Welk beeld hebben kandidaten bij onze organisatiecultuur voor hun bezoek?
7. Welke indruk hadden kandidaten van onze organisatie na hun bezoek?
8. Welke aspecten zouden wij kunnen verbeteren om gemakkelijker kandidaten aan te trekken?

## 10C. Format Interview Kandidaten

1. Was u bekend met de merknaam voordat u solliciteerde? Zo ja, hoe?
2. Hoe bent u terecht gekomen bij Merk A en/of Merk B?
3. Heeft u de website van Heating BV bezocht?
4. Zo ja, wat vond u van de website?
5. Wat zijn verbeterpunten?
6. Wat was de voornaamste reden voor het solliciteren?
7. Hoe werd u ontvangen? Bij de receptie, door de gespreksleider?
8. Hoe vond u het gesprek?
9. Verliep het gesprek logisch?
10. Kreeg u een duidelijke indruk van de organisatie?
11. Kon u uzelf goed presenteren?
12. Voldeed de indruk van de organisatie aan uw verwachtingen? Licht toe.
13. Hoe zou u de sfeer binnen onze organisatie omschrijven?
14. Openheid
15. Vertrouwen
16. Sfeer
17. Individualisme
18. Hiërarchie
19. Veranderingsgerichtheid
20. Welke punten zou u graag anders zien?
21. Zou u nogmaals solliciteren binnen onze organisatie? Zo nee, waarom niet?

# Bijlage 14: Vragenlijst enquête

#### Vragenlijst

1. **Op welke afdeling werkt u?**
* Call center
* Service
* Sales Merk B
* Sales Merk A
* Marketing & Product Management
* Finance
* HR
* General
* Facility

*Toelichting: Deze vraag is toegevoegd om te kunnen achterhalen of de motieven per afdeling verschillen.*

1. **Hoe bent u terecht gekomen bij Heating BV?**
* Via een advertentie in de krant
* Via een interimkantoor
* Via een rekruteringsbureau
* Via een vacaturesite
* Via de website
* Via een kennis of familie
* Anders, namelijk…

*Toelichting: De herkomstkanalen kunnen van invloed zijn op verwachtingen en ervaringen.*

1. **Wat was de voornaamste reden voor het aannemen van de functie?**
* De aanbevelingen van familie en/of vrienden
* De marktpositie en/of merknaam
* De werksfeer
* De klik met de leidinggevende
* De inhoud van de functie: taken en verantwoordelijkheden
* De doorgroeimogelijkheden
* De arbeidsvoorwaarden
* Anders, namelijk…

*Toelichting: Dit om te achterhalen welke motieven bepalend waren voor het aannemen van de job.*

1. **Klopte het beeld dat u had van de organisatie met de werkelijkheid? Zo nee, waarom niet?**
* Ja
* Nee, …

*Toelichting: Het doel van deze vraag is te achterhalen in welke mate verwachtingen worden waargemaakt.*

1. **Hoe zou u de organisatie omschrijven in drie woorden?**
* **…**
* **…**
* **…**

*Toelichting:**Deze vraag is toegevoegd om medewerkers de kans te geven zelf na te denken over hun beeld van de organisatie*

1. **Wat is uw voornaamste reden om bij onze organisatie te blijven?**
* De marktpositie en/of merknaam
* De werksfeer
* De klik met de manager
* De inhoud van de functie: taken en verantwoordelijkheden
* De doorgroeimogelijkheden
* De arbeidsvoorwaarden
* Anders, namelijk…

*Toelichting: Doel van deze vraag is het achterhalen wat er voor zorgt dat mensen bij de organisatie blijven*

1. **Wat zou de voornaamste reden zijn om onze organisatie te verlaten?**
* De marktpositie en/of merknaam
* De werksfeer
* De klik met de manager
* De inhoud van de functie: taken en verantwoordelijkheden
* De doorgroeimogelijkheden
* De arbeidsvoorwaarden
* Anders, namelijk…

*Toelichting: Doel van deze vraag is om te achterhalen welke aspecten een rol zouden kunnen spelen bij het wegggaan van werknemers*

1. **In hoeverre passen de volgende eigenschappen bij onze organisatie?**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1. Totaal niet van toepassing | 2. Niet van toepassing | 3. Van toepassing | 4. Sterk van toepassing | 5. Zeer sterk van toepassing |
| Openheid |  |  |  |  |  |
| Vertrouwen |  |  |  |  |  |
| Goede sfeer |  |  |  |  |  |
| Individualistisch |  |  |  |  |  |
| Hiërarchisch |  |  |  |  |  |
| Veranderingsgericht |  |  |  |  |  |

 *Toelichting: De factoren zijn bepaald in overleg met de opdrachtgever en geven een beeld van hoe de organisatiecultuur ervaren wordt.*

1. **Hoe zie u uw toekomst op werkgebied binnen 5 jaar?**
* In mijn huidige functie
* Binnen dezelfde afdeling, maar met een andere functie
* Binnen een andere afdeling
* Binnen Heating International
* Niet binnen de Heating BV
* Dat weet ik niet

*Toelichting: Deze vraag dient om te kunnen inschatten hoe medewerkers hun loopbaan voor zich zien en welke ambities zij hebben qua functiewisseling.*

1. **Wat zou ons aantrekkelijker maken als werkgever?**

*Toelichting: Deze vraag dient om medewerkers actief aan te sporen hun verbeterpunten te delen zodat er concrete acties kunnen worden genomen indien nodig*

# Bijlage 17: Stakeholderanalyse

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stakeholder** | **Vertegenwoordiger** | **Aantal** | **Rol**  | **Informatie****middel** | **Verwachte invloed**  | **Belang** |
| HR Director |  | 1 | Opdrachtgever | Geeft sturing en input | 5 | 5 |
| Management team | Allen | 7 | Achtergrond-Informatie | Interviews | 3 | 4 |
| Werknemers | <2 jaar in dienst | 76 | Data-Verzameling | Vragenlijst | 4 | 5 |
| Rekruterings-partners |  | 3 | Achtergrond-informatie | Interviews | 3 | 1 |
| Kandidaten | Recente genodigden | 5 | Achtergrond-informatie | Telefonisch interview | 3 | 2 |

Figuur 4.1 Stakeholderanalyse

Figuur 4.1 geeft een overzicht weer van de stakeholders binnen dit onderzoek. De belangrijkste stakeholder wordt gevormd door de opdrachtgever: de HR Director. Binnen het onderzoek geeft zij de richting van het onderzoek aan en geeft zij haar mening over het verloop van het onderzoek.

Een volgende stakeholder wordt gevormd door het management team. Binnen het onderzoek vormen zij een belangrijke bron voor achtergrondinformatie. Waar sturen zij op en wat denken zij dat belangrijk is voor werknemers? Ook de managers van de grootste afdelingen van de organisatie vallen onder deze stakeholdergroep.

De grootste stakeholder wordt gevormd door de werknemers die in de afgelopen twee jaar in dienst zijn gekomen. Door middel van vragenlijsten zal in dit onderzoek concreet worden gemaakt welke aspecten het belangrijkst zijn voor de ervaringen van werknemers en welke verbeterpunten er zijn met betrekking tot de keuze en de inzet van middelen.

Om meer achtergrondinformatie over beweegmotieven op de arbeidsmarkt te achterhalen zijn ook adverteringskantoren, recruiters en kandidaten opgenomen in dit onderzoek. Door hun meningen en ervaringen te verzamelen werden de wensen van potentiële werknemers in kaart gebracht.

#

# Bijlage 21: Brainstorm, tijdsplanning en schema implementatieplan

*In deze bijlage is het implementatieplan opgenomen. De brainstorm die hieraan vooraf ging, een tijds- en kostenplanning en een schematische uitbeelding van de fasen is weergegeven.*

## Bijlage 21A: Brainstorm Projecten



## Bijlage 21B: Tijdsplanning inspanningen



## Bijlage 21C: Schematische weergave implementatieplan

##### Fase 1: Het creëren van een authentieke booschap

**Waar staan wij voor?**

**Formuleren authentieke boodschap**

**Wat wil de doelgroep?**

**Het opstellen van functieprofielen**

**Organisatiewaarden**

**Organisatiedoelstellingen**

**Intern onderzoek**

**Extern onderzoek**

**Internal branding**

##### Fase 2: Het tot leven brengen van de authentieke boodschap

**De authentieke boodschap visualiseren**

**vis**

**Het opstellen van beeldmateriaal**

**Het opstellen van testimonials**

##### Fase 3: Het controleren van de waarheidsgetrouwheid van de boodschap

**De authentieke boodschap**

**De visualisatie van de authentieke boodschap**

**Reflectie**

**Organisatiedoelstellingen**

**Organisatiewaarden**

**Eventueel herzien van de authentieke boodschap**

1. Wanneer in dit hoofdstuk gesproken wordt over Merk A Group wordt hiermee de vestiging van Merk A Group in België bedoelt. [↑](#footnote-ref-1)