



AMBASSADOR'S JOURNEY

Een onderzoeks- en adviesrapport over hoe Adecco
Group Nederland door middel van de employee journey
merkambassadeurs maakt van stagiair(e)s

Auteur: Franka van Zoest

Apeldoorn
7 mei 2018

Ambassador's journey

Een onderzoeks- en adviesrapport over hoe Adecco Group Nederland door middel van de employee journey merkambassadeurs maakt van stagiair(e)s

Opdrachtgever	Adecco Group Nederland Miranda van Heijst-Reimus Human Resources [HR] Manager Talentscouting & Development
Thesisbegeleider	Elly van Vliet External Talent Scout
1^e examiner	Shira Godfried
2^e examiner	Erik Pakkert
Student	Franka van Zoest
Studentnummer	360642

Apeldoorn
7 mei, 2018

Verklaring van eigen werk



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Franka van Zoest

Datum: 3 april 2018

Handtekening: *Franka van Zoest*

saxion.nl

Voorwoord

Dit onderzoeks- en adviesrapport is geschreven door mij, Franka van Zoest, ten behoeve van de opleiding Hotelmanagement en dient als mijn bachelor thesis. De organisatie waar ik afstudeer is Adecco Group NL (AGN) op het hoofdkantoor in Zaltbommel. Ik ben werkzaam als afstudeerstagiaire op de afdeling Young Talent Scouting.

Met dit onderzoek richt ik mij op de touchpoints binnen de employee journey van de stagiair(e)s van AGN teneinde merkambassadeurschap onder de stagiair(e)s van AGN. De reden dat ik hiervoor gekozen heb is omdat er nog geen employee journey in kaart is gebracht. Tevens sluit het aan bij mijn rol als Young Talent Scout. Als afdeling streven wij een doel na en die luidt als volgt: “We guide Young er generations in a world of work that changes continuously”. Als ik dit vertaal betekent dit het begeleiden van de jongere generatie in een wereld van werk dat voortdurend veranderd. Dit kunnen wij als AGN niet beter doen dan onderzoeken wat zij belangrijk vinden in hun journey en aansluiting vinden bij hun wensen en behoeften, om ze zo aan te trekken bij de organisatie, ze te ontwikkelen en ze te behouden, wat aansluit op de missie: “To attract, develop en retain talent”, ofwel aantrekken, ontwikkelen en behouden. Deze begrippen zullen zowel met de Engelse als Nederlandse benaming benoemd worden in deze thesis. Het behouden kan zijn als medewerker binnen de organisatie na de stageperiode, maar ongeacht of diegene bij de organisatie blijft, hij/zij dient merkambassadeur te zijn na zijn/haar stageperiode. Het merkambassadeurschap is het doel van dit onderzoeks- en adviesrapport. Het merkambassadeurschap betreft drie dimensies, namelijk de cognitieve, affectieve en gedragsmatige dimensie. De cognitieve dimensie heeft te maken met wat de merkwwaarden zijn van de organisatie en hoe deze tastbaar worden gemaakt binnen de organisatie, maar ook binnen de job van de medewerker. Vanwege het doel van dit onderzoeks- en adviesrapport en het middel om dit doel te bereiken, namelijk de employee journey, wordt alleen aandacht besteed aan de affectieve en gedragsmatige dimensie. De affectieve dimensie betreft de emotionele connectie met de producten en diensten van de organisatie, waarbij het gaat om betrokkenheid, passie en enthousiasme. De gedragsmatige dimensie betreft een overtuigd geloof in het merk waarbij hij/zij trots is om te werken voor het merk en die overtuiging komt zowel verbaal als non-verbaal tot uiting. Door middel van de employee journey wordt de betrokkenheid, passie en het enthousiasme vergroot en dat heeft een positieve invloed op de affectieve en gedragsmatige dimensie van het merkambassadeurschap, waarbij de merkambassadeur vanuit de gedragsmatige dimensie de organisatie aanbeveelt aan anderen. Bij deze wil ik graag mijn collega's bedanken van de afdeling Young Talent Scouting, Talent Scouting en Talent Development voor de fijne plek die ze mij hebben geboden. Het is fantastisch om onderdeel te zijn geweest van (Young) Talent Scouting en Development. We vormen één geheel en proberen elkaar te versterken en de samenwerking op te zoeken. Wat het voor mij zo fantastisch maakt is de vrijheid die ik krijg om te ondernemen, om te doen wat ik denk dat goed is en het vertrouwen te krijgen van collega's. Hierdoor ervaar ik een hoge mate van eigenaarschap, waarbij zelfstandigheid en verantwoordelijkheid de boventoon voeren.

Ik wens u bij deze veel leesplezier toe!

Franka van Zoest
Zutphen, 3 april 2018

Managementsamenvatting

Deze bachelor thesis richt zich op het verbeteren van de employee journey van de stagiair(e)s van Adecco Group NL teneinde een positieve invloed op het merkambassadeurschap. Na het doorlopen van de journey dienen stagiair(e)s zich merkambassadeur te voelen van de organisatie. De managementvraag luidt dan ook: *“Hoe kan Adecco Group Nederland de employee journey van stagiair(e)s verbeteren, teneinde merkambassadeurschap?”*.

Om de managementvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Welke factoren zijn van belang in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey van stagiair(e)s, door stagiair(e)s, in relatie tot de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden?
2. Wat zijn de succesfactoren in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey van Young professionals volgens een best practice in relatie tot de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden?

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen is ten eerste literatuuronderzoek gedaan om factoren te onderzoeken die van invloed zijn op de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden. Deze factoren zijn de meetinstrumenten waarmee het veldonderzoek is ingegaan. Deze factoren zijn voorafgaand aan de interviews met de stagiair(e)s getoetst door middel van een checklist. De checklist was de leidraad tijdens het interview om dieper in te kunnen gaan op de factoren. Ook zijn er nieuwe factoren naar voren gekomen die stagiair(e)s belangrijk vinden in relatie tot de kernbegrippen. Tevens zijn er succesfactoren onderzocht met betrekking tot deze kernbegrippen bij een best practice, waarbij van tevoren geen factoren zijn getoetst. Daarna zijn de getoetste, nieuwe en succesfactoren geanalyseerd en de factoren die overeenkwamen en/of elkaar versterken zijn samengevoegd. Om de managementvraag te kunnen beantwoorden, zijn deze factoren vertaald naar touchpoints in de employee journey van stagiair(e)s. De employee journey en de touchpoints hebben als doel om de betrokkenheid te verhogen. Betrokkenheid is een factor van de affectieve dimensie van het merkambassadeurschap en hiermee wordt een positieve invloed uitgeoefend op het merkambassadeurschap. Tevens heeft dit invloed op de gedragsmatige dimensie, waarbij men trots is om voor de desbetreffende organisatie te werken en komt dit tot uiting in het aanbevelen van de organisatie aan anderen.

Er zijn in totaal 17 touchpoints geformuleerd en zouden allemaal kunnen bijdragen aan de verbetering van de employee journey. Echter, gezien de tijd die staat voor deze thesis is ervoor gekozen om een implementatieplan te schrijven voor touchpoint 13: het persoonlijk ontwikkeltraject. Deze staat in relatie tot het kernbegrip ontwikkelen in de doorstroomfase. Zowel het literatuur- als veldonderzoek wijst uit dat de ontwikkeling het belangrijkste is. Tevens is het een sleutelfactor volgens de best practice in het aantrekken en behouden en wat maakt dat de betrokkenheid zo hoog is. Touchpoint 13 staat in relatie tot touchpoint één: het formuleren van een missie en visie en touchpoint elf: het inzetten van een Talent Manager. De missie en visie zijn van belang, omdat het belangrijk is te weten welk doel het persoonlijke ontwikkeltraject dient te hebben en waar het aan dient bij te dragen. De Talent Manager is een spil in het geheel. Deze persoon fungeert als coach. Zij zetten het individu in zijn/haar kracht en men mag écht zichzelf zijn en dit wordt gezien als de succescriteria waar de keuze om het persoonlijk ontwikkeltraject te implementeren op gebaseerd is. De implementatie is beschreven aan de hand van de PDCA-cyclus. De kosten voor deze implementatie zijn €354. Echter, dit zijn geen

kosten die AGN extra dient te maken. Dit draagt wel bij aan het verhogen van de bewustwording met betrekking tot de uren die gemaakt dienen te worden en met welke kosten deze uren gepaard gaan. Hieronder worden de betrokkenen met betrekking tot de implementatie benoemd. Tevens staat er tussen haakjes achter hoeveel uren van hen worden verwacht:

- Young Talent Scouting (6)
- Spring (6)
- Interne Communicatie (1)
- Talent Scouting (1)
- Area Managers (1)
- Branche Managers (1)
- Young Talent Managers (4)

Na de implementatie van het persoonlijke ontwikkeltraject zijn de volgende personen en uren nodig bij de uitvoering van het persoonlijke ontwikkeltraject. Er is een inschatting gemaakt op basis van 50 stagiair(e)s die in dienst zijn bij AGN:

- Young Talent Managers (224)
- Stagiair(e)s (19)
- Branche Managers (12)
- HR-manager (30)

Inhoudsopgave

Verklaring van eigen werk.....	2
Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Overzicht boomdiagrammen, figuren en tabellen	9
1. Inleiding.....	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Adviesdoel, onderzoeksdoel en onderzoeksvragen	13
1.3 Leeswijzer.....	13
2.Theoretisch kader	14
2.1 Zoekproces.....	14
2.2 Employee journey.....	14
2.2.1 Definitie.....	14
2.3 Attract – Develop – Retain	16
2.3.1 Attract.....	16
2.3.2 Develop	17
2.3.3 Retain	18
2.4 Touchpoints.....	19
2.4.1 Definitie.....	19
2.5 Merkambassadeurs.....	20
2.5.1 Definitie.....	20
2.5.2 Net Promotor Score	21
2.6 Conceptueel model.....	22
3. Aanpak van het onderzoek	23
3.1 Onderzoeksstrategie.....	23
3.2 Gekozen waarnemingsmethoden	23
3.3 Meetinstrument	24
3.4 Onderzoekseenheden	25
3.5 Analysetechnieken	25
4. Resultaten	26
4.1 Factoren getoetst vanuit literatuur	26
4.1.1 Aantrekken.....	26
4.1.2 Ontwikkelen	28
4.1.3 Behouden.....	29
4.2 Factoren nieuw vanuit veldonderzoek	30

4.2.1 Aantrekken.....	30
4.2.2 Ontwikkelen.....	31
4.2.3 Behouden.....	31
4.3 Succesfactoren.....	31
4.3.1 Aantrekken.....	32
4.3.2 Ontwikkelen.....	33
4.3.3 Behouden.....	34
4.3.4 Succescriteria.....	35
5. Conclusie.....	36
5.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen.....	36
5.1.1 Deelvragen en hoofdvraag één.....	36
5.1.2 Deelvragen en hoofdvraag twee.....	38
6. Validiteit en betrouwbaarheid.....	41
6.3.1 Validiteit.....	41
6.3.5 Betrouwbaarheid.....	43
7. Advies.....	44
7.1 Beantwoording managementvraag.....	44
7.2 Afweging touchpoints.....	45
7.3 Implementatieplan.....	46
7.3.1 PDCA-cyclus.....	46
7.4 Kosten-batenanalyse.....	48
7.5 Conclusie.....	50
8. Nawoord.....	51
9. Literatuur.....	54
8. Bijlagen.....	58
Bijlage I AAOCC-criteria.....	58
Bijlage II Zoekmethoden kernbegrippen.....	66
Bijlage III Operationalisering kernbegrippen.....	68
Bijlage IV Checklist respondenten (stagiair(e)s).....	72
Checklist respondent 1.....	72
Checklist respondent 2.....	75
Checklist respondent 3.....	78
Checklist respondent 4.....	81
Checklist respondent 5.....	84
Checklist respondent 6.....	87

Bijlage V Checklist respondenten (stagiaire(e)s) totaal	90
Bijlage VI Interviewguide	92
Interviewguide stagiair(e).....	92
Interviewguide best practice	93
Bijlage VII Voorbeeld transcript.....	94
Bijlage VIII axiale en open codes/ tekstfragmenten vanuit literatuuronderzoek	106
1. Aantrekken	106
2. Ontwikkelen	113
3. Behouden	120
Bijlage IX axiale en open codes/ tekstfragmenten nieuw uit veldonderzoek.....	124
1. Aantrekken	124
2. Ontwikkelen	126
3. Behouden	128
Bijlage X axiale en open codes/ tekstfragmenten vanuit best practice	131
1. Succesfactoren aantrekken.....	131
2. Succesfactoren ontwikkeling	132
3. Succesfactoren behouden.....	135
4. Criteria voor succes	136
Bijlage XI Boomdiagrammen.....	140
1. Boomdiagrammen vanuit literatuuronderzoek.....	140
2. Boomdiagrammen nieuw vanuit veldonderzoek	142
3. Boomdiagrammen vanuit best practice	145
Bijlage XII Tijdsinvestering.....	149

Overzicht boomdiagrammen, figuren en tabellen

Hieronder volgt op alfabetische volgorde een overzicht van de boomdiagrammen, figuren en tabellen die gebruikt zijn voor dit onderzoeks- en adviesrapport. De nummering staat voor het hoofdstuk.

Boomdiagrammen operationalisering kernbegrippen

Boomdiagram 8.1. Touchpoints.

Boomdiagram 8.2. Employee journey.

Boomdiagram 8.3. Attract.

Boomdiagram 8.4. Develop.

Boomdiagram 8.5. Retain

Boomdiagram 8.6. Merkambassadeurschap.

Boomdiagrammen vanuit literatuuronderzoek:

Boomdiagram 8.7. Aantrekken.

Boomdiagram 8.8. Ontwikkelen.

Boomdiagram 8.9. Behouden.

Boomdiagrammen nieuw vanuit veldonderzoek:

Boomdiagram 8.10. Aantrekken.

Boomdiagram 8.11. Ontwikkelen.

Boomdiagram 8.12. Behouden.

Boomdiagrammen vanuit best practice:

Boomdiagram 8.13. Aantrekken.

Boomdiagram 8.14. Ontwikkelen.

Boomdiagram 8.15. Behouden.

Figuren

Figuur 2.1. De employee journey verweven met attract, develop en retain.

Figuur 2.3. Net Promotor Score.

Figuur 2.4. Conceptueel model.

Tabellen

Tabel 4.1. Succescriteria merkambassadeurschap

Tabel 7.1. Touchpoints in de in-, door- en uitstroombestek van employee journey van stagiair(e)s.

Tabel 7.2. Middelen, mensen, tijd en acties van de PDCA-cyclus.

Tabel 7.3. Kosten-batenanalyse.

Tabel 7.4. Totale uren implementatie persoonlijk ontwikkeltraject.

Tabel 7.5. Totale uren uitvoering persoonlijk ontwikkeltraject in tijdbestek van vijf maanden.

Tabel 8.1. Axiale en open codes / tekstfragmenten vanuit literatuuronderzoek in relatie tot aantrekken.

Tabel 8.2. Axiale en open codes / tekstfragmenten vanuit literatuuronderzoek in relatie tot ontwikkelen.

Tabel 8.3. Axiale en open codes / tekstfragmenten vanuit literatuuronderzoek in relatie tot behouden.

Tabel 8.4. Axiale en open codes / tekstfragmenten nieuw uit veldonderzoek in relatie tot aantrekken.

Tabel 8.5. Axiale en open codes / tekstfragmenten nieuw uit veldonderzoek in relatie tot ontwikkelen.

Tabel 8.6. Axiale en open codes / tekstfragmenten nieuw uit veldonderzoek in relatie tot behouden.

Tabel 8.7. Axiale en open codes / tekstfragmenten in relatie tot succesfactoren aantrekken.

Tabel 8.8. Axiale en open codes / tekstfragmenten in relatie tot succesfactoren ontwikkelen.

Tabel 8.9. Axiale en open codes / tekstfragmenten in relatie tot succesfactoren behouden.

Tabel 8.10. Axiale en open codes / tekstfragmenten in relatie tot succescriteria.

1. Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de aanleiding voor en de relevantie van de thesis voor Adecco Group Nederland. In het gehele onderzoeks- en adviesrapport wordt vanaf dit punt gerefereerd naar Adecco Group NL met de afkorting AGN. Daarnaast wordt het adviesdoel, de adviesvragen, het onderzoeksdoel en de onderzoeksvragen beschreven. Als laatste bevat dit hoofdstuk een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

AGN is een uitzendbureau met vijf labels waaronder Adecco, Spring, Badenoch & Clark, Pontoon en Lee Hecht Harrison. Elk van de labels richt zich op een ander niveau/doelgroep. AGN is een vooruitstrevende organisatie en wil “mensen, bedrijven en de samenleving als geheel vooruit stuwen”, want zoals AGN stelt: “werk is het middel, vooruitgang is het doel” (Adecco, z.d.).

Naar aanleiding van een aantal gesprekken tussen de onderzoeker en zowel de HR-manager Talent Scouting & Development als een external talentscout van AGN kan er geconcludeerd worden dat het creëren van merkambassadeurs de behoefte is vanuit de organisatie. Er is naar voren gekomen dat AGN toe wil naar een “employee journey” die zo is ingericht dat de “candidate experience” voor eenieder positief is, waarbij men merkambassadeur dient te worden van de organisatie, ongeacht of diegene wel of niet blijft bij de organisatie (E. Van Vliet, persoonlijke communicatie, september 2017). Dit onderzoek richt zich specifiek op het creëren van merkambassadeurs onder de stagiair(e)s binnen AGN. De keuze voor de stagiair(e)s berust op het feit dat de onderzoeker werkzaam is als Young Talent Scout. Er is contact met deze doelgroep en er bestaat geen employee journey voor hen. Tevens is het doel van Young Talent Scouting het begeleiden van Young professionals in een wereld van werk dat voortdurend verandert en een ingerichte employee journey draagt bij aan dit doel. Wanneer de employee journey in kaart is gebracht wordt de betrokkenheid onder hen vergroot teneinde een positieve invloed op het merkambassadeurschap. Meer hierover in het verlengde van deze paragraaf.

Comcowich (2017) stelt dat medewerkers die leren over de organisatie en de producten en diensten, maar zeker medewerkers die daadwerkelijk de producten en diensten ervaren hebben, beter kunnen pleiten voor de organisatie binnen hun persoonlijke en online netwerk, ofwel een merkambassadeur. Volgens Goedertier (in Matthijs, 2015) gaat het merkambassadeurschap over de mate waarin werknemers zich gedragen als merkadvocaten of personen die het merk kennen, ervan houden en spontaan het merk gaan ‘verkopen,’ waarbij het merkambassadeurschap bestaat uit drie dimensies, namelijk de cognitieve, affectieve en gedragsmatige dimensie. Hieronder een uitleg wat deze drie dimensies betekenen:

Cognitieve dimensie: weten wat de merkwaarden zijn en hoe deze merkwaarden tastbaar worden gemaakt in de organisatie en binnen de job van de medewerker;

Affectieve dimensie: een emotionele connectie met de producten en diensten van het bedrijf, waarbij het gaat om betrokkenheid, passie en enthousiasme

Gedragsmatige dimensie: een overtuigd geloof in het merk waarbij ze trots zijn om te werken voor het merk. Deze overtuiging komt verbaal en non-verbaal tot uiting, zowel proactief als reactief.

Om ervoor te zorgen dat stagiair(e)s positief worden beïnvloed teneinde het merkambassadeurschap, wordt de employee journey gebruikt voor dit onderzoek als instrument om touchpoints in kaart te brengen. Touchpoints zijn momenten waar de organisatie een grote impact kan hebben op de medewerkers, in dit geval de stagiair(e)s. Een touchpoint betreft de interactie tussen organisatie en, in dit onderzoek stagiair(e)s, met als doel om de betrokkenheid te verhogen. Touchpoints uiteengezet in

een employee journey spelen een belangrijke rol bij het creëren van merkambassadeurs. Tevens heeft de employee journey als doel om de bevologenheid en betrokkenheid te verhogen (Nolostcapital, 2016). Betrokkenheid, passie en het enthousiasme zijn factoren van de affectieve dimensie van het merkambassadeurschap. Het merkambassadeurschap wordt bij deze verhoogd door de employee journey. Vervolgens heeft dat een uitwerking op de gedragsmatige dimensie, waarbij de merkambassadeur de organisatie aanbeveelt aan anderen. Deze dimensie wordt gemeten aan de hand van de Net Promotor Score. Vanaf dit punt wordt de afkorting NPS gebruikt.

De employee journey betreft de reis die medewerkers maken binnen de organisatie (Nolostcapital, 2016) en dient een reis te zijn waarbij men een positieve ervaring heeft met de organisatie, de organisatie ervaart als een goede werkplek en door die ervaring kan de medewerker pleiten voor de organisatie binnen zijn/haar persoonlijke en online netwerk. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen proactief en reactief pleiten. Proactief betekent het actief verspreiden van positieve verhalen en reactief het verspreiden van positieve verhalen mits ernaar gevraagd wordt (Goedertier, in Matthijs, 2015). De employee journey bestaat uit drie fasen, namelijk de in-, door- en uitstroom en deze worden alle drie in kaart gebracht. Per fase zijn er een aantal touchpoints te onderscheiden. Touchpoints worden vertaald vanuit de factoren die van invloed zijn op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent, waarmee volgens Benazzo (2017) de betrokkenheid wordt verhoogd en dus ook het merkambassadeurschap. Er wordt voorondersteld dat het verbeteren van de employee journey een positieve invloed heeft op het merkambassadeurschap en de uitkomsten van de NPS tevens positief zullen zijn. Hiermee wordt de naamsbekendheid van AGN vergroot, omdat merkambassadeurs pleiten voor de organisatie binnen hun persoonlijke en online netwerk (Comcowich, 2017) en het bedrijfsmerk enthousiast aanbevelen aan anderen, zowel proactief als reactief (Goedertier, in Mathijs, 2015). Hierdoor wordt de kans vergroot op het aantrekken van nieuwe stagiair(e)s en daarmee is de employee journey rond. Daarnaast hebben organisaties volgens Rothwell, Jackson, Ressler, Jones en Brower (2015) te maken met een toenemend tekort aan talent. Het vermogen om het juiste talent aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden is daarom fundamenteel voor succes op lange termijn.

De managementvraag luidt als volgt: *“Hoe kan Adecco Group Nederland de employee journey van stagiair(e)s verbeteren, teneinde merkambassadeurschap?”*

1.2 Adviesdoel, onderzoeksdoel en onderzoeksvragen

Het onderzoeksdoel van dit onderzoeks- en adviesrapport is het inzicht vergroten in wat de belangrijkste factoren zijn in de in-, door- en uitstroomfase in relatie tot de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden. Hiermee komt ook gelijk het adviesdoel aan bod, namelijk het verbeteren van de touchpoints in de employee journey, teneinde het merkambassadeurschap. Deze touchpoints worden vertaald vanuit factoren die betrekking hebben op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van stagiair(e)s. De onderzoeksvragen zijn vertaald naar hoofd- en deelvragen om zo antwoord te kunnen geven op de managementvraag. Ten eerste wordt er literatuuronderzoek gedaan naar factoren die van invloed zijn op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Vervolgens worden deze factoren getoetst in het veldonderzoek, namelijk bij de stagiair(e)s van AGN. Tevens wordt er veldonderzoek gedaan bij een best practice om de succesfactoren te onderzoeken met betrekking tot het aantrekken, ontwikkelen en behouden. Hiervoor worden van tevoren geen factoren voorgelegd, omdat de inbreng van de best practice maximaal dient te zijn. Vervolgens worden deze factoren naast elkaar gelegd om te kijken welke overeenkomen en/of elkaar versterken om deze factoren vervolgens te kunnen vertalen naar touchpoints.

1. Welke factoren zijn van belang in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey van stagiair(e)s, door stagiair(e)s, in relatie tot de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden?

1.1 Welke factoren zijn van belang in de instroomfase in relatie tot het aantrekken van stagiair(e)s?

1.2 Welke factoren zijn van belang in de doorstroomfase in relatie tot het ontwikkelen van stagiair(e)s?

1.3 Welke factoren zijn van belang in de uitstroomfase in relatie tot het behouden van stagiair(e)s?

2. Wat zijn de succesfactoren in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey van Young professionals volgens een best practice in relatie tot de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden?

2.4 Wat zijn de succesfactoren in de instroomfase in relatie tot het aantrekken van Young professionals volgens een best practice?

2.5 Wat zijn de succesfactoren in de doorstroomfase in relatie tot het ontwikkelen van Young professionals volgens een best practice?

2.6 Wat zijn de succesfactoren in de uitstroomfase in relatie tot het behouden van Young professionals volgens een best practice?

1.3 Leeswijzer

Deze thesis bestaat uit meerdere hoofdstukken waarbij verschillende elementen aan bod komen. Hoofdstuk twee betreft het literatuuronderzoek en hoofdstuk drie de aanpak van het veldonderzoek, waarbij de onderzoeksstrategie, gekozen waarnemingsmethoden, onderzoekseenheden en de beschrijving van de analysetechnieken staan beschreven. Hoofdstuk vier betreft het resultatenhoofdstuk en hoofdstuk vijf de conclusie. In hoofdstuk zes wordt de validiteit en betrouwbaarheid besproken van dit onderzoek en in hoofdstuk zeven wordt het advies gepresenteerd. Hoofdstuk acht betreft het nawoord. In hoofdstuk negen is de literatuurlijst te vinden en hoofdstuk tien bevat alle bijlagen.

2.Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de volgende kernbegrippen gedefinieerd: employee journey, aantrekken, ontwikkelen en behouden, touchpoints en merkambassadeurschap. Deze kernbegrippen vormen de basis voor het onderzoek. Zoals eerder benoemd dient het verbeteren van de touchpoints in de employee journey van stagiair(e)s van AGN te leiden tot merkambassadeurschap. Het is ten eerste van belang om te definiëren wat een employee journey is. Vervolgens worden er factoren onderzocht die van invloed zijn op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van stagiair(e)s. Het is van belang om te bepalen wat de definities zijn van deze drie kernbegrippen om ze vervolgens meetbaar te kunnen maken. Deze drie kernbegrippen zijn namelijk gelinkt aan de employee journey en de factoren worden vertaald naar touchpoints in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey. Om deze vertaling te kunnen maken is het belangrijk om te bepalen wat touchpoints zijn en wat voor een doel ze hebben in dit onderzoek. Uiteindelijk dienen de verbeterde touchpoints in de employee journey te leiden tot merkambassadeurschap. Het merkambassadeurschap is gedefinieerd, omdat het gehele onderzoek aan dat doel dient bij te dragen. Het is daarom belangrijk om te bepalen hoe merkambassadeurschap wordt gezien in dit onderzoek en hoe de employee journey en het merkambassadeurschap tot elkaar in verhouding staan.

2.1 Zoekproces

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende bronnen, zoals:

- Saxion bibliotheek;
- Google scholar;
- Boeken;
- Verschillende websites.

De bronnen zijn beoordeeld aan de hand van de AAOCC-criteria. De uitgebreide criteria per gebruikte bron is te vinden in bijlage I. De gebruikte zoekmethoden per kernbegrip zijn te vinden in bijlage II. De operationalisering van de kernbegrippen is te vinden in bijlage III.

2.2 Employee journey

Dit onderzoek richt zich op het verbeteren van de employee journey van stagiair(e)s en daarom is het van belang om het begrip “employee journey” te definiëren.

2.2.1 Definitie

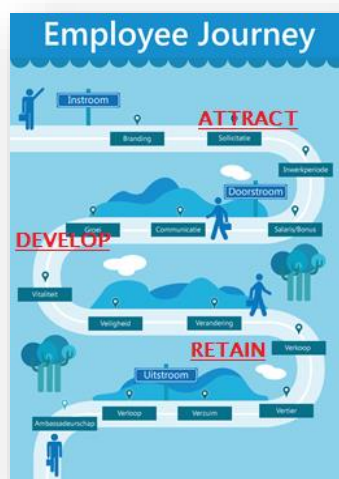
Volgens Nolistcapital (2016) is een employee journey “een reis die medewerkers maken binnen de organisatie vanaf het punt dat ze voor het eerst contact hebben met de organisatie tot en met het punt dat ze de organisatie verlaten”. Volgens hen is de employee journey een instrument om touchpoints in kaart te brengen en het doel is om medewerkers gelukkig te maken en te houden. Tijdens de reis zijn er touchpoints waarin de organisatie het gedrag en/of de mening van de medewerkers over de organisatie positief of negatief kan beïnvloeden. Het is belangrijk om de medewerkers positief te beïnvloeden, want medewerkers vormen de ambassadeurs van de organisatie. Meer over de begrippen touchpoints en merkambassadeurs in hoofdstuk twee. Nolistcapital (2016) onderscheidt drie fasen in de employee journey, namelijk in-, door- en uitstroom. Per fase kunnen belangrijke momenten tussen organisatie, manager en medewerker in kaart worden gebracht.

Volgens Pellikaan (2017) is de employee journey ook een reis die medewerkers maken binnen een organisatie. De employee journey is geen doel op zich, maar een instrument dat gebruikt wordt om de touchpoints in kaart te brengen waar de organisatie of managers een grote impact hebben op de medewerkers. Volgens Pelikaan (2017) zijn er drie stadia te onderscheiden, namelijk:

- Instroom: het instromen en inwerkproces van een nieuwe medewerkers bij de organisatie. Van sollicitatie tot en met de eerste maanden in dienst;
- Doorstroom: het verloop van de rest van de carrière van medewerkers binnen de organisatie;
- Uitstroom: het uitvliegen van de medewerker.

Beide auteurs geven aan dat de employee een reis is en beide geven aan dat de employee journey bestaat uit drie fasen, daarom wordt de volgende definitie aangehouden: *“Een reis de medewerkers maken binnen de organisatie vanaf het punt dat ze voor het eerst contact hebben met de organisatie tot en met het punt dat ze de organisatie verlaten en deze journey bestaat uit drie fasen, namelijk de in-, door- en uitstroomfase”*.

De employee journey staat tevens in relatie tot de begrippen attract, develop en retain. Deze drie vormen de missie van AGN: “To attract, develop and retain the best talent”. Deze missie is verweven met de employee journey waarbij attract, develop en retain terug dienen te komen in de in-, door- en uitstroomfase (zie Figuur 2.1). Elke stagiair(e) doorloopt zijn/haar stageperiode en elke stagiair(e) heeft een gedwongen uitstroom. Om deze reden is het behouden gekoppeld aan de uitstroom, omdat het interessant is om te onderzoeken wat stagiair(e)s nodig hebben in de uitstroomfase om stagiair(e)s eventueel te kunnen behouden binnen de organisatie. Echter, ongeacht of een stagiair(e) bij de organisatie blijft of niet, men dient merkambassadeur te worden van de organisatie. De drie begrippen worden meetbaar gemaakt door middel van een aantal factoren die van invloed zijn op het aantrekken, ontwikkelen en behouden. Vervolgens worden deze factoren vertaald naar touchpoints. Al deze touchpoints zorgen voor het verhogen van de betrokkenheid wat positief bijdraagt aan het merkambassadeurschap.



Figuur 2.1. De employee journey verweven met attract, develop en retain.

2.3 Attract – Develop – Retain

Zoals beschreven in paragraaf 2.2 staan deze drie begrippen centraal in de missie van AGN. AGN wil namelijk het beste talent aantrekken, ontwikkelen en behouden. Hieronder worden de begrippen gedefinieerd en vervolgens beschreven welke factoren een rol spelen bij het aantrekken, ontwikkelen en behouden van stagiair(e)s. De factoren vormen het kader om de begrippen meetbaar te kunnen maken. Deze factoren worden getoetst tijdens het veldonderzoek. Deze factoren kunnen vervolgens worden vertaald naar touchpoints die van belang zijn in de employee journey van de stagiair(e).

2.3.1 Attract

Het begrip attractiveness kan variëren afhankelijk van de context (Sinkiené et al., 2010, in Braga 2017, p. 12) en betreft elementen van subjectiviteit (Kim, 1998; CalvoMora et al., 2011, in Barga 2017, p. 12). Snieska en Zykiene (2015, in Barga 2017, p. 12) stellen dat in de context van de aantrekkelijkheid van een stad, het over de stad zijn/haar vermogen gaat om de huidige bewoners te behouden en nieuwe bewoners aan te trekken om zo een voordeel te genereren met respect naar andere steden en het zeker stellen van de stad zijn/haar ontwikkeling. Als dit wordt vertaald naar de aantrekkelijkheid van een organisatie, wordt de volgende definitie aangehouden voor dit onderzoek: *“Het vermogen om nieuwe stagiair(e)s aan te trekken, te behouden en als organisatie te blijven ontwikkelen om zo een voordeel te genereren ten opzichte van andere organisaties”*. Zoals te lezen is komen alle drie de kernbegrippen terug in deze definitie. Er wordt voorondersteld dat sommige factoren die belangrijk zijn bij het aantrekken een overlap hebben met én van invloed zijn op het ontwikkelen en behouden van stagiair(e)s.

2.3.1.1 Factoren

Hieronder worden de factoren benoemd die van belang zijn voor het aantrekken van talent. In de literatuur zijn er verschillende factoren te vinden. Echter, niet al deze factoren zijn relevant voor de doelgroep van dit onderzoek, namelijk de stagiair(e)s van AGN. Om deze reden zijn er keuzes gemaakt en zijn onderstaande factoren wel meegenomen, omdat deze factoren van invloed (kunnen) zijn op stagiair(e)s.

Missie, visie en doelstellingen: volgens Ready, Hill en Conger (2008) wordt talent aangetrokken door het doen van overtuigende beloften. Volgens hen is het belangrijk dat de organisatie een missie, visie en doelstellingen heeft met waarden die van betekenis zijn voor nieuwe medewerkers.

Uitdagend werk: Ready et al. (2008) stellen dat organisaties ervoor moeten zorgen dat nieuwe medewerkers uitdagend werk wordt geboden. Dit wordt beaamd door Baporikar (2017).

De rol van de CEO: Weiss en Mackay (2009) stellen dat het winnen van de strijd om talent begint bij de Chief Executive Officer (CEO). De CEO heeft een hele belangrijke rol en is het merk voor het aantrekken, rekruten en behouden van talent. Zij zeggen dat sterke leiders, sterke mensen aantrekken en de vraag is, hoe belangrijk de CEO van AGN is met betrekking tot het aantrekken van talent.

Internal branding en external branding: het begrip branding betreft het creëren en verspreiden van de merknaam. Bij internal branding positioneert de organisatie zich als een goede plek om te werken in de hoofden van de huidige medewerkers. External branding betreft het laten zien van het product, dienst of concept aan de buitenwereld. Een sterke internal brand is te realiseren wanneer deze matcht met de external brand. Dit betekent dat wat er binnen de organisatie wordt gecommuniceerd, de organisatie ook naar buiten dient te communiceren (Aubin & Carlson, 2008, p. 13). Een sterke internal brand

maakt dat organisaties gewild zijn en men graag bij de organisatie komt werken (Aubin & Carlson, 2008, p. 15). Er kan geconcludeerd worden dat internal en external branding een grote impact hebben op het aantrekken van talent.

Het laten zien en voelen door de organisatie dat succes en tevredenheid belangrijk is: volgens Baporikar (2017) is het van belang bij het aantrekken van talent om medewerkers te laten zien en voelen dat hun succes en tevredenheid belangrijk is. In de checklist (bijlage IV) wordt deze factor meegenomen bij het behouden van talent. Dit is logischer, omdat stagiair(e)s pas kunnen aangeven of ze dit hebben ervaren, wanneer ze bij de organisatie werkzaam zijn (geweest).

Het online zichtbaar zijn van de organisatie: Isson en Harriot (2016) stellen dat de “world of work” verandert. Er zijn een aantal krachten die van invloed zijn op die verandering en dat betekent dat het ook invloed heeft op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. De kracht die van invloed is met betrekking tot het aantrekken van talent is de impact van digitale technologie op de arbeidsmarkt. Digitale media heeft veranderd hoe werkgevers zoeken naar werknemers en hoe werknemers zoeken naar nieuwe kansen en mogelijkheden. Er dienen zich verschillende baanmogelijkheden voor vanuit verschillende kanalen zoals het internet, via de telefoon en sociale platforms.

Great place to work: het hebben van talenten binnen de organisatie doet ertoe, want goede mensen trekken andere goede mensen aan. Sommige bedrijven slagen erin om steeds weer het beste talent aan te trekken. Dat doen ze door steeds weer het beste talent te selecteren die bijdragen aan de goede reputatie van de organisatie. Mensen willen geassocieerd worden met de beste. Men dient de beste aan te nemen, om de beste aan te trekken. Het “Great Place to Work” instituut doet elk jaar onderzoek naar de beste werkgever internationaal. Wanneer je als organisatie hoort bij “Great Places to Work” dan is dat een aantrekkingskracht voor nieuw talent, maar ook het langer behouden van talent binnen de organisatie (Aubin & Carlsen, 2008, p. 31).

2.3.2 Develop

Volgens Hughes en Young son (2009, p. 25) bestaat er een onderscheid tussen personal en professional development. Personal development, ofwel persoonlijke ontwikkeling, bestaat uit persoonlijke groei en zelfbewustzijn. Wilkins (1997, in Hughes & Young son 2009, p. 25) stelt dat professional development, ofwel professionele ontwikkeling, het uitbreiden van de vaardigheden betreft. Donati en Watts (2005, in Hughes & Young son 2009, p. 25) stellen dat persoonlijke ontwikkeling zowel invloed heeft op de professionele ontwikkeling als persoonlijke groei. Persoonlijke ontwikkeling is een proces wat resulteert in persoonlijke groei. Day en O'Connor (2017) spreken over talent development waarbij het gaat om de verandering van individuen die zij wensen in een bepaald tijdsbestek. Er wordt gekozen voor een combinatie van definities en er wordt zowel uitgegaan van persoonlijke als professionele ontwikkeling, omdat ze niet los worden gezien van elkaar. Daar komt bij dat stagiair(e)s in een fase zitten van leren en ontwikkelen. Tijdens hun studie leren zij zelfkritisch te zijn, te kijken naar hun persoonlijke leerdoelen en krijgen ze theoretische vakken. In de praktijk dienen ze dit geleerde toe te passen en zich te ontwikkelen als Young professionals in het bedrijfsleven. De volgende definitie wordt daarom aangehouden: *“Een proces van verandering met betrekking tot het individu wat resulteert in persoonlijke groei en automatisch ook invloed heeft op de professionele ontwikkeling waarbij men zijn/haar vaardigheden uitbreidt”.*

2.3.2.1 Factoren

Hieronder worden de factoren benoemd die van belang zijn voor het ontwikkelen van talent. In de literatuur zijn er verschillende factoren te vinden. Echter, niet al deze factoren zijn relevant voor de

doelgroep van dit onderzoek, namelijk de stagiair(e)s van AGN. Om deze reden zijn er keuzes gemaakt en zijn onderstaande factoren wel meegenomen, omdat deze factoren van invloed (kunnen) zijn op stagiair(e)s.

Trainingen: trainingen die bijdragen aan persoonlijke groei en daarmee professionele ontwikkeling (Rothwell et al., 2015).

Coaching: coaching door leidinggevend en/of collega's (Day & O'Connor, 2017).

360 graden feedback: beoordeling door meerdere mensen waar de medewerker iets mee te maken heeft. Denk aan manager, collega's of zelf klanten (Day & O'Connor, 2017). Ook stellen Rothwell et al. (2015) en Alexander (2017) dat coaching en feedback belangrijk zijn bij de ontwikkeling. Volgens Alexander (2017) moet regelmatig feedback worden gegeven, zowel positief als negatief.

Uitbreiding takenpakket: uitbreiden van het takenpakket, zowel van hetzelfde niveau als een hoger niveau, zodat dit bijdraagt aan uitdagend werk (Rothwell et al., 2015). Ook Alexander (2017) stelt dat organisaties dienen te zorgen voor een uitdaging.

Action learning: leren door te doen, te ervaren en daarop te reflecteren (Day & O'Connor, 2017).

Cross-functional learning: leren van collega's van andere afdelingen (Day & O'Connor, 2017).

Begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit: volgens Rothwell et al. (2015) is ondersteuning voor de medewerker om de waarden van de organisatie eigen te maken en opgenomen te worden in de organisatie belangrijk bij zijn/haar ontwikkeling. Ook Baporikar (2017) stelt dat het begrijpen van de gehele organisatie belangrijk is.

2.3.3 Retain

Volgens Allen (2008, p. 9) houdt "retaining employees" in dat medewerkers blijven bij de organisatie. Ook Wikström en Martin (2012, in Jansson & Wennerström 2014, p. 7) spreken over retain als het behouden van de medewerker binnen de organisatie. Zoals eerder aangegeven betreft de employee journey van een stagiair(e) een vast tijdspad, waarbij er sprake is van een gedwongen uitstroom. Vanwege deze gedwongen uitstroom is het interessant om te onderzoeken wat stagiair(e)s nodig hebben in de uitstroomfase om ze eventueel te kunnen behouden bij de organisatie. De definitie die gehanteerd wordt bij het begrip behouden luidt als volgt: *"Stagiair(e)s die worden behouden binnen de organisatie"*.

2.3.3.1 Factoren

Hieronder worden de factoren benoemd die van belang zijn voor het behouden van talent. In de literatuur zijn er verschillende factoren te vinden. Echter, niet al deze factoren zijn relevant voor de doelgroep van dit onderzoek, namelijk de stagiair(e)s van AGN. Om deze reden zijn er keuzes gemaakt en zijn onderstaande factoren wel meegenomen, omdat deze factoren van invloed (kunnen) zijn op stagiair(e)s.

Inspraak hebben in wat wel/niet werkt binnen de organisatie: volgens Alexander (2017) is de sleutel tot de behouden van talent: "luisteren, begrijpen, reageren en herhalen". Zij zijn het heden en de toekomst van de organisatie en dienen daarom inspraak te hebben in wat wel en niet werkt.

Het nakomen van beloften door de organisatie: Ready et al. (2008) stellen dat talent kan worden behouden bij het nakomen van de gemaakte beloften. Zij stellen dat het verleidelijk is om heel veel beloften te doen om nieuwe medewerkers aan te trekken, maar als beloften niet worden nagekomen

zullen de huidige medewerkers ontevreden zijn. Dit heeft automatisch een negatieve uitwerking op het aantrekken van andere potentiële nieuwe medewerkers.

Herkenning en beloning van goed werk: volgens Baporikar (2017) is herkenning en beloning van goed werk belangrijk, maar ook laten voelen dat medewerkers een aanwinst zijn voor de organisatie.

Leer- en groeimogelijkheden: volgens Baporikar (2017) zijn leer- en groeimogelijkheden van belang bij het behouden van talent.

Mupepi (2016) stelt dat organisaties er automatisch voor zorgen dat zij talent aantrekken, met als resultaat dat talent ook wordt behouden binnen de organisatie als zij strategieën ontwikkelen met betrekking tot de ontwikkeling van talenten (Mupepi, 2016). Dit is interessant om te benoemen, omdat deze drie kernbegrippen volgens hem niet los van elkaar kunnen worden gezien en de factoren een overlap hebben met elkaar. Tevens geeft hij aan dat strategieën met betrekking tot ontwikkeling zullen resulteren in het aantrekken, maar ook behouden van talent. De ontwikkeling komt dus naar voren als de belangrijkste van de drie. Dit zal wellicht duidelijk worden tijdens het veldonderzoek en dat betekent dat daar de focus op dient te liggen.

2.4 Touchpoints

Zoals beschreven in paragraaf 2.2 is de employee journey een instrument dat gebruikt wordt om de touchpoints in kaart te brengen. In paragraaf 2.3 zijn er factoren benoemd die invloed hebben op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Deze factoren worden vervolgens vertaald naar touchpoints in de in-, door- en uitstroombaan van de employee journey. Het is daarom van belang om het begrip touchpoint te definiëren.

2.4.1 Definitie

Volgens Aichner en Gruber (2017, p. 132) zijn touchpoints onderscheidende punten in de ervaring van de content tussen de organisatie en de klant, zowel cognitief, emotioneel, gedragsmatig, zintuigelijk en heeft te maken met sociale componenten. Jensen (2016, p. 21) stelt dat het iets in tijd en ruimte is met het doel het tijdelijk mogelijk maken van het delen van informatie en ervoor zorgen dat hoofden/gedachten verbonden zijn. Anderen geven aan dat het iedere interactie betreft met de organisatie of het merk (De Haan, Kannan, Verhoef, & Wiesel, 2015; Schüller, 2016, in Bakhtieva 2017, p. 5). Volgens Lusch en Vargo (2016) is een touchpoint gecreëerd wanneer een klant, mogelijke klant of andere stakeholder wordt blootgesteld aan het merk en een ervaring heeft met het merk.

Touchpoints betreffen een variëteit van communicatiesituaties en processen die waarde creëren.

Touchpoints zijn waarde-producerende handelingen voor zowel het bedrijf als de klant en dragen bij aan het verhogen van de betrokkenheid. Echter, touchpoints worden vaak verkeerd gebruikt en/of sluiten niet aan op de wensen en behoeften van de doelgroep. Dit resulteert in een negatieve merkervaring. De focus dient te liggen op touchpoints die gericht zijn op het creëren en behouden van relaties tussen organisatie en klant. Baxendale, Macdonald en Wilson (2015) definiëren touchpoints als een episode van direct en indirect contact met het merk. Volgens Neslin et al. (2006, p. 96, in Baxendale et al. 2015) is een touchpoint een klantencontact punt, of een medium waardoor de organisatie en de klant met elkaar kunnen interacteren.

Elke auteur stelt dat een touchpoint de interactie betreft tussen organisatie en klant. Voor dit onderzoek zal deze definitie worden aangehouden en wordt klant vervangen voor stagiair(e), waarbij

eraan toe wordt gevoegd dat het doel is om de betrokkenheid te verhogen. Betrokkenheid is een factor van de affectieve dimensie van het merkambassadeurschap en door het verhogen van de betrokkenheid heeft dit een positieve invloed op het merkambassadeurschap. De definitie luidt als volgt: *“Een touchpoint betreft de interactie tussen organisatie en stagiair(e)s met als doel om de betrokkenheid te verhogen”*. De touchpoints worden vertaald vanuit de factoren met betrekking tot de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden. Tevens stellen Lusch en Vargo (2016) dat de focus dient te liggen op touchpoints die gericht zijn op het creëren en behouden van relaties tussen organisatie en klant. Dit bevestigt dat touchpoints die vertaald worden vanuit de factoren met betrekking tot de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden, een goede keus is en hierop aansluit.

2.5 Merkambassadeurs

Het doel van dit onderzoeks- en adviesrapport is het verbeteren van de employee journey van stagiair(e)s teneinde merkambassadeurschap. Het is daarom van belang om het begrip merkambassadeurschap te definiëren.

2.5.1 Definitie

Merkambassadeurs zijn mensen die de merkbeloofte leveren (King & Grace, 2009, in Xiong, King & Piehler 2013, p. 349). Volgens Thomson & Hecker (2002, in Magnusson 2014, p. 6) zijn merkambassadeurs medewerkers die hun merk koesteren door hun oprechte interesse en enthousiasme te laten zien tijdens ontmoetingen met klanten. Morgan (2014, p. 89) stelt dat een merkambassadeur iemand is die zowel intern als extern kan communiceren waar de organisatie voor staat, naar klanten toe en andere medewerkers. Comcowich (2017) stelt dat medewerkers die leren over de organisatie en de producten en diensten, maar zeker medewerkers die daadwerkelijk de producten en diensten ervaren hebben, beter kunnen pleiten voor de organisatie binnen hun persoonlijke en online netwerk, ook wel merkambassadeurs worden genoemd. Volgens Goedertier (in Matthijs, 2015) gaat het merkambassadeurschap over de mate waarin werknemers zich gedragen als merkadvocaten of personen die het merk kennen, ervan houden en spontaan het merk gaan ‘verkopen’. Het merkambassadeurschap bestaat uit drie dimensies:

Cognitieve dimensie: weten wat de merkwaarden zijn en hoe deze merkwaarden tastbaar worden gemaakt in de organisatie en binnen de job van de medewerker.

Affectieve dimensie: een emotionele connectie met de producten en diensten van het bedrijf, waarbij het gaat om betrokkenheid, passie en enthousiasme.

Gedragsmatige dimensie: een overtuigd geloof in het merk waarbij ze trots zijn om te werken voor het merk. Die overtuiging komt zowel verbaal als non-verbaal tot uiting komt. Bij de verbale uiting verspreiden merkambassadeurs positieve mond-tot-mond reclame waarbij ze het bedrijfsmerk enthousiast aanbevelen aan anderen. Er zijn twee gradaties: de sterke merkambassadeurs zetten zich proactief in om positieve verhalen te verspreiden en anderen doen dit alleen reactief, als een concrete situatie een respons vraagt. Bij de non-verbale uiting projecteren ze het imago via hun gedrag en houding of door alles wat ze zeggen, doen en aanbieden bij elk klantcontact.

De definitie van Goedertier wordt aangehouden. De cognitieve dimensie betreft het weten wat de merkwaarden zijn van de organisatie. Er wordt geen onderzoek gedaan naar de cognitieve dimensie van het merkambassadeurschap. Deze draagt niet bij aan het doel van het onderzoeks- en

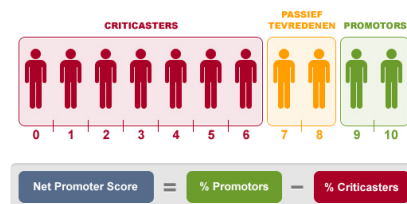
adviesrapport. Het verbeteren van de employee journey heeft betrekking op de affectieve dimensie van het merkambassadeurschap. De affectieve dimensie betreft de betrokkenheid, passie en het enthousiasme en dat wordt verhoogd door de employee journey. De employee journey en de bijbehorende touchpoints hebben als doel om de betrokkenheid te verhogen. Vervolgens komt het tot uiting in de gedragsmatige dimensie. De gedragsmatige dimensie betreft een overtuigd geloof in het merk. Er wordt geadviseerd in dit onderzoeks- en adviesrapport om de gedragsmatige dimensie meetbaar te maken met de NPS-score. Bij de gedragsmatige dimensie is het verbale gedrag relevant, omdat het merkambassadeurschap gemeten wordt door middel van de vraag: *“Zou jij Adecco Group Nederland aanbevelen op een schaal van 1-10?”*.

2.5.2 Net Promotor Score

Het is van belang om te toetsen of de verbeterde employee journey effect heeft gehad en stagiair(e)s zich daadwerkelijk merkambassadeur voelen. Een speerpunt van AGN voor 2018 is een hogere NPS onder alle medewerkers (H. Pruis, persoonlijke communicatie, 13 januari 2017) en daarom is gekozen voor de NPS als meetinstrument om het merkambassadeurschap te meten, omdat de organisatie daar al bekend mee is. De gedragsmatige dimensie betreft een overtuigd geloof in het merk en die overtuiging komt vervolgens tot uiting in het positief aanbevelen van het bedrijfsmerk aan anderen. Deze aanbeveling kan worden gemeten door middel van de NPS. Volgens van Dessel (2011) is de NPS een eenvoudig, maar krachtig instrument om met één enkele vraag de klanttevredenheid te meten. Er wordt geadviseerd om de volgende vraag te stellen aan elke stagiair(e), aan het einde van zijn/haar stageperiode, namelijk: *“Zou jij Adecco Group Nederland aanbevelen op een schaal van 1 – 10?”*. Men is een merkambassadeur bij een score van 9 of 10 en de NPS-score is totaal positief is. Op de score die gegeven wordt op de Net Promoter-vraag onderscheidt men 3 categorieën van mensen, namelijk:

- Promotors respondenten die een score van 9 of 10 gegeven hebben
- Passief Tevredenen respondenten die een score van 7 of 8 gegeven hebben
- Criticasters respondenten die een score van 0 tot 6 gegeven hebben

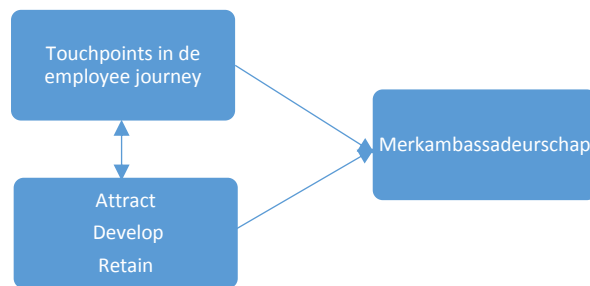
De NPS wordt berekend als het verschil tussen het percentage promotors en criticasters. De NPS-score wordt niet uitgedrukt als een percentage, maar als een getal dat zich ergens tussen -100 en +100 situeert. Als je bijvoorbeeld 25% promotors hebt, 55% passief tevredenen en 20% criticasters, dan bedraagt de NPS +5. Een positieve NPS (>0) wordt meestal als goed beschouwd (Van Dessel, 2011).



Figuur 2.3. Net Promotor Score. Overgenomen uit “Net Promotor Score NPS” van, van Dessel, 2011 (<https://nl.checkmarket.com/blog/net-promoter-score-nps/>). Copyright 2011, van Dessel.

2.6 Conceptueel model

De begrippen employee journey en touchpoints en attract, develop, retain staan aan de linkerkant met een pijl naar merkambassadeurschap. Er wordt namelijk een effect verwacht van deze begrippen op het merkambassadeurschap. Dit wordt ook wel een causale relatie genoemd, ofwel een oorzaak-gevolgrelatie (Verhoeven, 2011). De employee journey en touchpoints zijn samengevoegd, omdat touchpoints een onderdeel zijn van de employee journey. Na het doorlopen van de employee journey door de stagiair(e) is het doel dat hij/zij merkambassadeur is. Zoals eerder vermeld heeft een stagiair(e)s een gedwongen uitstroom vanwege de stageperiode die ten einde komt. Het merkambassadeurschap wordt verhoogd door de employee journey en touchpoints. Het doel van de employee journey is om de betrokkenheid te verhogen en betrokkenheid is een onderdeel van een van de drie dimensies waar het merkambassadeurschap uit bestaat. Als de betrokkenheid wordt verhoogd door middel van de employee journey en touchpoints, heeft dit een positieve invloed op het merkambassadeurschap. Touchpoints worden vertaald vanuit de begrippen attract, develop en retain, omdat dit de missie van AGN is. Deze begrippen zijn verweven in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey. Hierdoor staan de begrippen employee journey, touchpoints en attract, develop, retain met elkaar in verband (zie Figuur 2.4).



Figuur 2.4. Conceptueel model.

3. Aanpak van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van het onderzoek beschreven waarbij de onderzoekstrategie, gekozen waarnemingsmethoden, het meetinstrument, de onderzoekseenheden en analysetechnieken aan bod komen.

3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoeks- en adviesrapport bevat een praktijkgericht onderzoek. Het is praktijkgericht, omdat dit onderzoek betrekking heeft op het oplossen van een probleem uit de praktijk (Verhoeven, 2011, p. 28). Dit probleem betreft wat besproken is in hoofdstuk één. Het doel van dit onderzoek is het verbeteren van de employee journey van de stagiair(e) van AGN, teneinde merkambassadeurschap. Naast dat het een praktijkgericht onderzoek is, wordt de keuze gemaakt voor kwalitatief onderzoek. Voor dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van een kwalitatieve dataverzamelmethode, omdat de beleving van de onderzochte centraal staat. Het veldonderzoek zal duidelijk moeten maken welke factoren belangrijk zijn voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van stagiair(e)s. Vervolgens worden deze factoren vertaald naar touchpoints in de employee journey. Het gaat dus om de ervaringen, bevindingen, gedachten en gevoelens en niet om cijfermatige gegevens zoals dat wordt uitgedrukt bij kwantitatieve dataverzameling (Verhoeven, 2011, p. 141). Daarnaast is er gekozen voor een case study, omdat het onderzoek zich in één organisatie afspeelt en één groep, namelijk de stagiair(e)s van AGN. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van een case study, omdat de ervaringen van personen in de organisatie worden onderzocht (Verhoeven, 2011, pp. 157–158), ofwel de ervaringen van de stagiair(e)s van AGN.

3.2 Gekozen waarnemingsmethoden

Er worden zes diepte-interviews afgenomen met stagiair(e)s van AGN en twee worden afgenomen bij een best practice. Het doel van de diepte-interviews die worden afgenomen bij de stagiair(e)s is om factoren te toetsen die betrekking hebben op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van hen. Deze factoren komen uit het literatuuronderzoek. Tevens is er ruimte voor het inbrengen van andere factoren die zij belangrijk vinden, deze worden gezien als nieuwe factoren voor dit onderzoek. Het doel van de diepte-interviews bij de best practice is om zoveel mogelijk nieuwe succesfactoren naar boven te halen, omdat zij in dit onderzoek worden gezien als de experts. Er worden vooraf dus geen factoren uit de literatuur gehaald om te toetsen. Hiermee wordt hun beeld niet ingekleurd. De inbreng van de respondent dient juist maximaal te zijn. Daarna worden de factoren geanalyseerd en samengevoegd die overeenkomen en/of elkaar versterken. Vervolgens worden deze samengevoegde factoren vertaald naar touchpoints in de employee journey van de stagiair(e) van AGN. Deze touchpoints dienen de betrokkenheid te verhogen onder de stagiair(e)s van AGN teneinde een positieve invloed op het merkambassadeurschap. De affectieve dimensie is namelijk een van de drie dimensies van het merkambassadeurschap en betrokkenheid staat in relatie tot de affectieve dimensie.

Deskresearch

Er is gebruik gemaakt van deskresearch waarbij verschillende bronnen geraadpleegd. Aan de hand van deskresearch is er een theoretisch kader geschreven en dit vormt de basis voor het onderzoek. Dit theoretisch kader bevat de operationalisering van de kernbegrippen: employee journey, aantrekken, ontwikkelen en behouden, touchpoints en merkambassadeurschap.

Diepte-interviews

De deelvragen 1.1 tot en met 1.3 zijn gericht op welke factoren van belang zijn in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey van een stagiair(e) in relatie tot het aantrekken, ontwikkelen en behouden van stagiair(e)s. Deze factoren zijn gehaald uit de literatuur en getoetst tijdens het veldonderzoek bij de stagiair(e)s. Tevens zijn er nieuwe factoren naar voren gekomen bij deze respondenten. De factoren die naar voren zijn gekomen als (zeer) belangrijk zijn meegenomen in de conclusie. Hiermee is hoofdvraag één beantwoord.

Deelvragen 2.4 tot en met 2.6 zijn gericht op wat de succesfactoren zijn in relatie tot het aantrekken, ontwikkelen en behouden van Young professionals bij een best practice. Deze factoren zijn meegenomen in de conclusie. Hiermee is hoofdvraag twee beantwoord.

Vervolgens zijn de getoetste, nieuwe en succesfactoren naast elkaar gelegd en is er gekeken welke overeenkomen en/of elkaar versterken. Vervolgens zijn deze samengevoegde factoren vertaald naar touchpoints in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey en daarmee is de managementvraag beantwoord. Deze touchpoints zijn meegenomen in het advies.

3.3 Meetinstrument

De kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden zijn meetbaar gemaakt door middel van factoren die gehaald zijn uit de literatuur. Deze factoren zijn de meetinstrumenten. Deze meetinstrumenten zijn de hulpmiddelen waarmee de interviewvragen en daarmee de interviewgide is opgesteld, maar ook de checklist (Verhoeven, 2011). Ter voorbereiding voor het diepte-interview dienden de stagiair(e)s een checklist in te vullen. Deze checklist bevatte factoren die betrekking zouden hebben op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van hen als stagiair(e)s. Respondenten dienden aan te geven op een vijfpuntschaal van onbelangrijk naar zeer belangrijk wat hij/zij vond van de factor. Op deze manier kon dit van tevoren geïnventariseerd worden en konden de respondenten er ook vast over nadenken. Vervolgens werd tijdens het diepte-interview gevraagd naar argumenten waarom een factor wel/niet belangrijk is. Het was een goed hulpmiddel tijdens de diepte-interviews. Deze methode wordt ook wel de delphi methode genoemd (De onderzoekers, z.d.).

Naast deze checklist heeft de interviewer een semigestructureerde interviewgide opgesteld (Verhoeven, 2011) waarin drie topics centraal stonden gericht op factoren in relatie tot het aantrekken, ontwikkelen en behouden van stagiair(e)s. Bij elke topic zijn één, twee of drie vragen geformuleerd. Deze vragen hadden een holistische insteek, om zo het gesprek te openen en de breedte in te gaan, waarbij de interviewer ook kon terugvallen op de checklist en de verdieping op kon zoeken aan de hand van de factoren (R. Van Marle, persoonlijke communicatie, 2 maart 2018). De diepte-interviews die zijn afgenomen bij de best practice waren ook semigestructureerd waarbij drie topics/vragen centraal stonden, namelijk wat de succesfactoren zijn bij het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Hierbij is het belangrijk geweest dat zij zoveel mogelijk vertelden over hun ervaringen, omdat zij werden gezien als de experts op het gebied van aantrekken, ontwikkelen en behouden. Deze factoren zijn meegenomen in de conclusie en vertaald naar touchpoints in de employee journey van de stagiair(e)s van AGN.

3.4 Onderzoekseenheden

De populatie voor dit onderzoek zijn de stagiair(e)s van AGN. In totaal waren er 45 stagiair(e)s die stage liepen. Vanwege het tijdsbestek voor dit onderzoek is een deel van de populatie benaderd, ook wel de steekproef genoemd (Verhoeven, 2011, p. 118). Voor deze steekproef was een steekproefkader aanwezig, namelijk een genummerde lijst met alle huidige stagiaires van AGN. De dataverzamelmethode betreft een selecte steekproef, omdat zes stagiair(e)s gevraagd zijn of zij wilden meewerken aan het onderzoek (Verhoeven, 2011, p. 189). Het was tevens een duidelijk afgebakende groep waar de onderzoeker al mee in contact was.

Er zijn zes diepte-interviews afgenomen met de stagiair(e)s van AGN. De stagiair(e)s waren zowel van de huidige als de vorige lichting met als doel om zoveel mogelijk informatie te verzamelen. De vorige lichting had al stage gelopen bij AGN en hoogstwaarschijnlijk duidelijk voor ogen wat wel/niet gewenst was tijdens hun stage. De huidige lichting was destijds al een aantal weken werkzaam bij AGN en hadden mogelijk andere bevindingen. Hierdoor was het een gemêleerde groep en kon er gekeken worden naar de factoren vanuit verschillende invalshoeken. Dit heeft op een positieve manier bijgedragen aan het onderzoek. Er zijn ook twee diepte-interviews afgenomen bij een best practice, namelijk Spring Young professionals, een label van AGN. Er is een senior talent scout en een accountmanager op het gebied van Finance van Spring geïnterviewd. Deze twee respondenten zijn geselecteerd, omdat zij beiden kijken vanuit een andere invalshoek. De senior talent scout zit aan de kant van recruitment en weet goed te vertellen hoe zij trainees dienen aan te trekken. De accountmanager zit aan de kant van sales en weet hoe hij Spring als het ware dient te “verkopen” aan klanten. Hij kan goed vertellen wat Spring te bieden heeft en dat is voor dit onderzoek van belang, omdat er geleerd van hen dient te worden. Tevens is hij bij Spring begonnen als trainee en kan hij het belichten vanuit zijn rol als trainee dus als Young professional, maar nu ook als accountmanager. De eerste reden dat gekozen is voor Spring als best practice is dat zij richten zich op Young professionals en de stagiair(e)s binnen AGN zijn ook Young professionals. De tweede reden is dat de Young professionals werkzaam bij Spring zich betrokken voelen en zij trots zijn om bij Spring te werken (L. Termorshuizen, persoonlijke communicatie, 6 november, 2017). Zij kunnen dus gezien worden als merkambassadeurs en vertellen wat maakt dat zij zich zo betrokken voelen.

3.5 Analysetechnieken

De diepte-interviews zijn opgenomen, getranscribeerd en de anonimiteit is gewaarborgd. De tekst is uiteengerafeld in tekstfragmenten die in één woord samen te vatten zijn, ofwel open coderen. Deze termen zijn gegroepeerd aan de hand van wat bij elkaar hoort, ofwel axiaal coderen. Deze open en axiale codes zijn samengebracht in boomdiagrammen. Er zijn boomdiagrammen met betrekking tot de getoetste factoren. Deze komen uit de literatuur en zijn getoetst tijdens het veldonderzoek. Ook zijn er boomdiagrammen met nieuwe factoren die naar voren zijn gekomen tijdens het veldonderzoek door de vraag te stellen of er buiten de checklist om nog andere factoren zijn die de stagiair(e)s belangrijk vinden bij het aantrekken, ontwikkelen en behouden. Als laatste zijn er boomdiagrammen met betrekking tot de succesfactoren die naar voren zijn gekomen bij de best practice. De open codes betreffen de factoren die belangrijk zijn bij het aantrekken, ontwikkelen en behouden van stagiair(e)s. De getoetste, nieuwe en succesfactoren die overeenkomen en/of elkaar versterken zijn samengevoegd. Hiermee zijn de hoofd- en deelvragen beantwoord. Vervolgens is de vertaling gemaakt naar touchpoints en daarmee is de managementvraag beantwoord (Verhoeven, 2011).

4. Resultaten

Hieronder worden de onderzoeksresultaten weergegeven die zijn verkregen door middel van het veldonderzoek. Er zijn in totaal acht interviews afgenomen, waaronder twee bij een best practice. Alle interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd. In bijlage VII staat een voorbeeldtranscript en in bijlage VIII, IX en X zijn de axiale codes, open codes en tekstfragmenten te vinden met betrekking tot de factoren vanuit het literatuuronderzoek die getoetst zijn tijdens het veldonderzoek (VIII), nieuwe factoren uit het veldonderzoek (IX) en de succesfactoren vanuit de best practice (X). In bijlage XI worden de codebomen weergegeven. Dit hoofdstuk begint met de factoren uit het literatuuronderzoek die getoetst zijn tijdens het veldonderzoek en zijn te vinden in paragraaf 4.1. De nieuwe factoren die naar voren zijn gekomen tijdens het veldonderzoek zijn te vinden in paragraaf 4.2. Vervolgens worden de succesfactoren weergegeven die naar voren zijn gekomen tijdens het veldonderzoek bij de best practice in paragraaf 4.3.

4.1 Factoren getoetst vanuit literatuur

Deze paragraaf is opgebouwd per kernbegrip, namelijk aantrekken, ontwikkelen en behouden. De getoetste factoren per kernbegrip worden besproken. In de boomdiagrammen in bijlage XI in hoofdstuk één staan alle factoren uit het literatuuronderzoek die getoetst zijn tijdens het veldonderzoek. De getoetste factoren zijn factoren uit de literatuur die voorafgaand aan de diepte-interviews voorgelegd zijn aan de respondenten middels een checklist. De respondenten dienden de factoren te scoren op een vijfpuntschaal van onbelangrijk naar zeer belangrijk. Tijdens de diepte-interviews is ingegaan op deze factoren.

4.1.1 Aantrekken

4.1.1.1 Missie, visie en doelstellingen

Uit de checklist (bijlage V) blijkt dat er geen eenduidig antwoord wordt gegeven op de schaal van onbelangrijk naar zeer belangrijk. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat het wel belangrijk is voor een organisatie om een missie en visie te hebben en deze uit te dragen. Echter, het is niet leidend voor de keuze van een stageplek. De meerderheid geeft aan dat de missie, visie en doelstellingen overeen dienen te komen met hoe het in de praktijk tot uiting wordt gebracht. In fragment 3.8 stelt respondent drie: “. . . Het gaat er bij mij meer om, doe je ook wat je zegt en zeg je wat je doet”. Dus eigenlijk of de organisatie haar beloften nakomt. Respondent twee zegt in fragment 2.5: “Nee, het is niet leidend voor mijn keuze. Het is wel belangrijk dat het er is, want zo identificeer je denk ik wel een goede organisatie van de wat mindere” (Tabel 8.1, bijlage VIII).

4.1.1.2 Uitdagend werk

Uit de checklist (bijlage V) blijkt dat de respondenten deze factor belangrijk tot zeer belangrijk vinden. Uit de interviews is gebleken dat deze factor overeenkomt met de factor uitbreiding van het takenpakket bij de ontwikkeling. Om deze reden zijn er minder fragmenten over verzameld. Drie van de zes respondenten geven wel aan dat uitdagend werk belangrijk is, omdat het, het werk leuk houdt en men stage komt lopen om dingen te leren. Respondent vijf zegt in fragment 5.7: “Ja dat vind ik echt superbelangrijk. Ik kom stage lopen om veel dingen te leren, dus ze moeten mij uitdagen”. Respondent vijf voegt nog toe dat hij het uiterste uit zichzelf wil halen (Tabel 8.1, bijlage VIII).

4.1.1.3 De rol van de CEO

De respondenten geven aan in de checklist (bijlage V) de CEO onbelangrijk tot redelijk belangrijk te vinden. Twee respondenten geven aan de CEO minder belangrijk te vinden vanwege de quote die in de checklist staat: “sterke leiders trekken sterke mensen aan”. In relatie tot het aantrekken van de stagiair(e) is de CEO niet belangrijk. Respondent twee vindt de mensen op de werkvloer belangrijk en geeft aan in fragment 2.10: “. . . Voor mij gaat het echt om de mensen op de werkvloer. Hij mag een bepaalde uitstraling hebben, maar dat betekent niet dat de medewerkers dat natuurlijk ook hebben”. Respondent vier stelt wel dat het iemand moet zijn met een goede persoonlijkheid, omdat diegene invloed heeft op de anderen mensen binnen Adecco (Tabel 8.1, bijlage VIII).

4.1.1.4 Internal en external branding

Deze factor is indirect getoetst tijdens het veldonderzoek door de vraag te stellen of respondenten van tevoren wisten wat voor een bedrijf Adecco was. Zoals in het literatuuronderzoek naar voren is gekomen, betekent branding het verspreiden van de merknaam. Internal heeft betrekking op intern, external heeft betrekking op de buitenwereld. Uit het veldonderzoek blijkt dat Adecco niet zo bekend is. Drie respondenten geven aan wel van Adecco rood gehoord te hebben voordat zij solliciteerden, maar niet van Adecco Group. Iedere respondent wist wel dat het een uitzendorganisatie is, maar dat was het enige. Twee respondenten geven aan dat Adecco nu wel zichtbaar is en dat dit komt door bijvoorbeeld de LinkedIn connecties. Respondent drie stelt in fragment 3.36: “Zodra je er eenmaal in zit, in die wondere wereld van Adecco, dan kun je er niet omheen en dan zie je het overal, maar van tevoren nee” (Tabel 8.1, bijlage VIII).

4.1.1.5 Het laten zien en voelen door de organisatie dat succes en tevredenheid belangrijk is

Uit de checklist (bijlage V) blijkt dat de respondenten deze factor redelijk belangrijk tot zeer belangrijk vinden. Er is een overlap geweest met de factor “herkenning en beloning” bij het kernbegrip behouden, daarom zijn er wat minder tekstfragmenten terug te vinden in de transcripten. Deze factoren hebben beiden te maken met waardering, waardering voor het werk dat is gedaan en daar ook een compliment voor krijgen. Respondent vijf geeft aan dat zijn “succesmoment” als belangrijk werd gezien. In fragment 5.36 zegt hij: “Toen we de presentatie hebben gedaan, dat vond ik ook wel een hele grote waardering, dat ondanks dat . . . Zelfs de marketingdirecteur en iedereen even een uurtje de tijd neemt om naar de presentatie te komen kijken, dat is toch iets waar je 20 weken onderzoek naar hebt gedaan, waar je zelf trots op bent” (Tabel 8.1, bijlage VIII).

4.1.1.6 Het online zichtbaar zijn van de organisatie

Uit de checklist (bijlage V) blijkt dat vijf respondenten het belangrijk tot zeer belangrijk vinden en één respondent enigszins belangrijk. Degene die enigszins belangrijk heeft gescoord geeft aan in fragment 1.12 dat een organisatie van tevoren bekend kan zijn en naar voren kan komen als een “toffe plek om stage te lopen”, maar dat het niet betekent dat het een toffe plek is (bijlage VIII). De andere respondenten geven aan dat ze social media heel belangrijk vinden om zo een beter beeld te creëren van de organisatie en wat ze kunnen verwachten, maar ook om je als organisatie zijnde zo kenbaar te maken. Respondent drie voegt toe in fragment 3.39: “Ja, online zichtbaar zijn van de organisatie vind ik heel belangrijk, alleen . . . Daar zitten ook wel nuances in. Het gaat ook om wat laat je online zien en wat sluit aan”. Hierbij geeft de respondent aan dat een filmpje over Adecco leuk is om te zien, maar haar niet over de streep trekt. Echter, de campagne “waar doe jij het voor” spreekt haar wel enorm aan. Respondent zes geeft aan het fijn te vinden informatie te kunnen lezen op de website van Adecco over

Adecco. Respondent vijf geeft aan in fragment 5.9 het superbelangrijk te vinden. Hij heeft stage gelopen op de marketingafdeling dus weet als geen ander wat online zichtbaarheid betekent: “. . . Als jij niet online zichtbaar bent, dan heb je punt één: weinig naamsbekendheid en punt twee: weet ik niet of dat het in deze tijd nog haalbaar is om niet online zichtbaar te zijn, want dan loop je zover achter op de concurrentie”, al is het de laatste jaren wel verbeterd zegt hij in fragment 5.10 (Tabel 8.1, bijlage VIII).

4.1.1.7 Great place to work

Uit de checklist (bijlage V) blijkt dat de respondenten het enigszins belangrijk tot belangrijk vinden. Twee respondenten geven aan dat ze geen waarde hechten aan deze onderscheiding, waarvan de één ook weet wat de criteriapunten zijn. Twee respondenten geven aan er wel waarde aan te hechten, waarvan één toevoegt in fragment 5.12 dat het niet gelijk duidelijk werd op de website van Adecco dat zij een great place to work zijn. Dit vindt hij jammer, omdat het volgens hem iets is om trots op te zijn. De andere twee respondenten geven aan niet goed te weten wat het betekent om een great place to work te zijn, wat de criteriapunten zijn en zijn daar benieuwd naar (Tabel 8.1, bijlage VIII).

4.1.2 Ontwikkelen

4.1.2.1 Trainingen

Uit de checklist (bijlage V) blijkt dat vijf respondenten trainingen zeer belangrijk vinden en één respondent vindt het belangrijk. Twee respondenten geven aan dat zij het kick-start event waardevol vonden. Respondent drie geeft aan dat ze op die manier kon kijken naar haar talenten en hoe ze die kon inzetten tijdens haar stage. Tevens vond respondent vier het fijn om ervaringen te delen met andere stagiair(e)s. Respondenten vier en vijf geven aan dat je sowieso leert door het te doen, maar een training weer wat extra's biedt, zodat het wellicht nog effectiever kan bijvoorbeeld (Tabel 8.2, bijlage VIII).

4.1.2.2 Coaching

Uit de checklist (bijlage V) komt naar voren dat men deze factor redelijk tot zeer belangrijk scoort. De één geeft aan genoeg te hebben aan een training, de ander geeft aan niet alleen kennisinhoudelijke begeleiding te willen krijgen, maar ook in de verandering van school naar werk. Respondent twee geeft aan in fragment 2.15 dat hij meer begeleiding wenst in hoe het werkt binnen een bedrijf en dan vooral met betrekking tot welke cultuur er heerst en hoe men met elkaar omgaat. Er is ook behoefte aan coaching op het vakinhoudelijke deel zoals, hoe voer je een intakegesprek en wanneer neem je iemand wel of niet aan (Tabel 8.2, bijlage VIII).

4.1.2.3 360 graden feedback

Uit de checklist (bijlage V) blijkt dat respondenten het redelijk tot zeer belangrijk vinden. De reden dat dit varieert is het feit dat iedere respondent feedback *an sich* belangrijk vindt en twee respondenten aangeven dat het niet de 360 graden methode hoeft te zijn. In fragment 2.31 zegt respondent twee: “. . . Collega's erbij betrekken vind ik soms wel gevaarlijk, raar genoeg . . . Ik kan me voorstellen dat je ooit op een afdeling werkt en het klikt gewoon niet met iemand en als die persoon feedback moet geven, dan heb ik soms de neiging van hm, is de persoon zijn of haar feedback wel oprecht of is er iets dat de persoon mij niet durft te zeggen” (bijlage VIII). De meeste respondenten vinden het prettig om feedback te ontvangen vanuit verschillende invalshoeken. Respondent zes geeft aan in fragment 6.17 dat iemand een ander beeld van zichzelf kan hebben dan collega's en dat men door deze methode meer inzicht krijgt in zichzelf (Tabel 8.2, bijlage VIII).

4.1.2.4 Uitbreiding van het takenpakket

Uit de checklist (bijlage V) blijkt dat de respondenten het belangrijk tot zeer belangrijk vinden. Iedere respondent geeft aan dat hij/zij steeds iets meer mocht doen en oppakken. Twee respondenten geven aan dat ze daarin de vrijheid hadden en zelf konden aangeven wat ze wilden. Respondent twee voegt wel toe in fragment 2.27: “. . . Maar volgens mij stopt de capaciteit van iemand toch wel ergens. Dus eigenlijk door ontwikkelen totdat je die capaciteit bereikt hebt. Als je over die capaciteit gaat, ga je onderpresteren en dat wil je niet, denk ik” (bijlage VIII). Respondent twee geeft aan goed de grens in de gaten te willen houden. In fragment 6.20 zegt respondent zes dat het per persoon verschilt. Ze heeft uitdaging nodig, maar ze vindt het ook fijn te merken dat ze de comfortzone goed aan kan (Tabel 8.2).

4.1.2.5 Action learning

Uit de checklist (bijlage V) blijkt dat de respondenten het redelijk tot zeer belangrijk vinden. De respondenten geven aan dat door het te doen, je daar het meeste van leert. Respondent twee realiseerde zich tijdens het gesprek dat reflecteren best wel goed is om te doen aan de hand van de acties die gedaan zijn. Hij geeft aan in fragment 2.32 om dit bijvoorbeeld wekelijks te doen met de stagebegeleider (Tabel 8.2, bijlage VIII). Het doen is dus essentieel, omdat je daar het meeste van leert, maar naast het doen is reflecteren ook waardevol.

4.1.2.6 Cross-functional learning

Uit de checklist (bijlage V) blijkt dat de respondenten het redelijk tot zeer belangrijk vinden. Deze factor heeft raakvlakken met de factor “begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit”. Sommige respondenten geven namelijk aan dat wanneer je leert van andere afdelingen, je beter begrijpt hoe de afdelingen werken en wat dat voor een invloed heeft op de eigen afdeling en op het eigen werk. Respondent drie voegt toe in fragment 3.18: “Dan weet je ook wie de collega’s zijn op een andere afdeling en wat zij daar eigenlijk doen. Heb ik hen nodig, kan ik hun kennis goed gebruiken voor mijn eigen ontwikkeling?” Een ander geeft aan dat het leuk zou zijn, maar geen must is. Twee andere respondenten geven aan dit te willen weten, zodat ze te weten komen wat Adecco nog meer te bieden heeft (Tabel 8.2, bijlage VIII).

4.1.2.7 Begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit

Uit de checklist (bijlage V) komt naar voren dat vijf respondenten deze factor zeer belangrijk vinden en één respondent belangrijk. Iedere respondent geeft aan dat het begrijpen van de organisatie komt met de tijd, door mee te werken, door vragen te stellen en door het op te zoeken. Twee van de zes respondenten geven aan dat het ook fijn was geweest als de organisatie een stukje ondersteuning had geboden bij het begrijpen van de organisatie. In fragment 3.20 zegt respondent drie: “. . . Ik denk dat een bepaalde basis/introductie voor de organisatie heel waardevol was geweest, maar zonder kom je er ook wel. Het vertraagt je hele proces een beetje”. Respondent zes geeft tevens aan dat het kick-start event ook bijdraagt aan het begrijpen van de organisatie (Tabel 8.2, bijlage VIII).

4.1.3 Behouden

4.1.3.1 Inspraak hebben in wat wel/niet werkt binnen de organisatie

Uit de checklist (bijlage V) blijkt dat vijf respondenten deze factor belangrijk vinden en een redelijk belangrijk. De reden dat één respondent redelijk belangrijk heeft gescoord is, omdat die respondent onderscheid heeft gemaakt tussen organisatie en team. Inspraak binnen het team vindt ze wel belangrijk, maar ziet inspraak binnen de organisatie als iets waar zij weinig invloed op heeft. De reden voor belangrijk en niet zeer belangrijk heeft te maken met het feit dat het afhankelijk is van welke

functie diegene heeft binnen een organisatie. Volgens respondent drie hoef je als stagiair(e) zijnde niet overal over mee te denken. Het is wel prettig dat er geluisterd wordt naar nieuwe ideeën, dat men serieus wordt genomen en er wordt gevraagd naar input. In fragment 3.51 zegt respondent drie: “. . . Hier wordt regelmatig om onze input gevraagd en wordt er ook echt iets mee gedaan, dat vind ik wel heel erg gaaf” (Tabel 8.3, bijlage VIII).

4.1.3.2 Het nakomen van beloften door de organisatie

Uit de checklist (bijlage V) blijkt dat men het belangrijk tot zeer belangrijk vindt. Het merendeel van de respondenten heeft het over wat er aan het begin van de stageperiode wordt beloofd en of dit overeenkomt met de praktijk. Dit kunnen kleine dingen zijn, zoals respondent twee een voorbeeld aanhaalt over Douwe Egberts koffie beloven en andere koffie krijgen. Dat zou zijn vertrouwen schenden. Respondent drie heeft het tevens over beloften met betrekking tot de missie, visie en doelstellingen in fragment 3.53: “. . . Als je het dan hebt over missie, visie en doelstellingen, dat zijn ook vaak een soort van beloftes die ze doen (Tabel 8.3, bijlage VIII).

4.1.3.3 Herkenning en beloning van goed werk

In de checklist (bijlage V) komt naar voren dat men het belangrijk tot zeer belangrijk vindt. Wat naar voren komt in de tekstfragmenten is dat het gaat om de waardering en dat zit in de kleine dingen. In fragment 1.17 zegt respondent één: “Het hoeft niet groot te zijn, bijvoorbeeld een complimentje of laten blijken dat ze op prijs stellen wat je aan het doen bent, dat vind ik wel heel belangrijk” (Tabel 8.3, bijlage VIII). Er komt naar voren dat iedere respondent wilt horen of hij/zij het goed doet.

4.1.3.4 Leer- en groeimogelijkheden

Uit de checklist (bijlage V) blijkt dat alle respondenten deze factor zeer belangrijk vinden. Uit de tekstfragmenten komt duidelijk naar voren dat een ieder wilt leren. In fragment 5.37 zegt respondent vijf: “. . . Tijdens je stage moet je gewoon zoveel mogelijk leren en je moet eigenlijk die 20 weken zo goed mogelijk benutten”. De één vindt het belangrijk om te weten wat voor een doorgroei mogelijkheden er zijn en de ander vindt het fijn om zijn/haar takenpakket uit te kunnen breiden (Tabel 8.3, bijlage VIII).

4.2 Factoren nieuw vanuit veldonderzoek

Deze paragraaf is opgebouwd per kernbegrip, namelijk aantrekken, ontwikkelen en behouden. De relevante nieuwe factoren per kernbegrip worden besproken. In de boomdiagrammen in bijlage XI in hoofdstuk twee staan alle nieuwe factoren die naar voren zijn gekomen tijdens het veldonderzoek. Er zijn keuzes gemaakt en er is voor gekozen om onderstaande factoren mee te nemen in de conclusie en het advies, omdat deze factoren concreet vertaald kunnen worden naar touchpoints en daarmee hoofdvraag één kan worden beantwoord in hoofdstuk vijf. De nieuwe factoren zijn naar voren gekomen door de vraag te stellen aan de respondenten (stagiair(e)s) wat ze naast de factoren in de checklist nog meer belangrijk vinden in het aantrekken, ontwikkelen en behouden van hen als stagiair(e).

4.2.1 Aantrekken

4.2.1.1 Uitleggen cultuur organisatie

Volgens respondent twee is het belangrijk om van tevoren duidelijk te maken door de organisatie wat Adecco voor een organisatie is en wat voor een cultuur er heerst, zodat de stagiair(e) weet wat hij/zij kan verwachten en kan bepalen of hij/zij daar past. In fragment 2.22 zegt respondent twee: “. . . Welke karaktereigenschappen moet ik dan hebben, welke skills moet ik dan hebben om in zo’n cultuur te

passen en zo ja, heb ik het niet, wat kan ik eraan doen om toch wel te kunnen matchen. Of wil ik het überhaupt wel” (Tabel 8.4, bijlage IX).

4.2.1.2 Kenbaar maken aan buitenwereld

Respondenten vijf en zes geven als tip mee dat Adecco zich kenbaar moet maken bij studenten door middel van stagemarkten. Volgens hen is dat een goede manier om daar als bedrijf een goede indruk achter te laten. Respondent vijf voegt daaraan toe in fragment 5.41: “. . . Er zitten ook een heleboel andere bedrijven, daar moeten we eigenlijk niet in achterblijven” (Tabel 8.4, bijlage IX).

4.2.1.3 Ervaringen van andere stagiair(e)s

Respondent zes vindt ervaringen van andere stagiair(e)s kunnen vragen heel waardevol. In fragment 6.14 zegt respondent zes: “Ik vind dan de ervaring vragen aan de studenten die er al stage hebben gelopen vind ik eigenlijk het allerbelangrijkste, want dan weet je echt hoe het gaat” (Tabel 8.4, bijlage IX).

4.2.1.4 Meeloopdag

Respondent zes vindt een meeloopdag een goede manier om kennis te maken met de organisatie. In fragment 6.15 zegt zij: “. . . Van een meeloopdag krijg je echt een feeling van hoe het eraan toe gaat” (Tabel 8.4, bijlage IX).

4.2.2 Ontwikkelen

4.2.2.1 Kick-start event aan begin van de periode

Twee respondenten hebben aangegeven dat ze de kick-start waardevol vonden en deze graag aan het begin van hun stageperiode hadden willen hebben. De één zou het fijn vinden, zodat er bepaalde dingen worden weggenomen waar diegene moeite mee heeft in zijn/haar stage. De ander, zodat hij/zij een beter beeld krijgt van de organisatie (Tabel 8.5, bijlage IX).

4.2.3 Behouden

Bij dit kernbegrip komen factoren naar voren die gevoelsmatig goed moeten zijn, zoals het gevoel hebben dat men zichzelf kan zijn en er een bepaalde mate van veiligheid is. Het team is belangrijk en men wilt zich thuis voelen. Voor respondent twee is het team zelfs doorslaggevend bij het wel of niet blijven bij een organisatie. Daarnaast is flexibiliteit belangrijk, vrijheid, vertrouwen en open- en eerlijkheid (Tabel 8.6, bijlage IX). In boomdiagram 8.12 in bijlage XI zijn al deze factoren terug te vinden. Er is voor gekozen om deze factoren niet mee te nemen in de conclusie, omdat deze factoren niet concreet vertaald kunnen worden naar touchpoints en dit niet bijdraagt aan het beantwoorden van hoofdvraag één.

4.3 Succesfactoren

Hieronder worden de factoren beschreven die uit het veldonderzoek naar voren zijn gekomen bij de best practice. Er zijn twee diepte-interviews afgenomen bij Spring Young professionals, een label van AGN. Zoals eerder aangegeven voelen zij zich betrokken bij de organisatie. Zij worden in dit onderzoek dan ook gezien als de experts op het gebied van het aantrekken, ontwikkelen en behouden van Young professionals wat leidt tot die betrokkenheid. Tijdens de interviews was het doel om erachter te komen wat de succesfactoren zijn met betrekking tot het aantrekken, ontwikkelen en behouden van Young professionals. De eigen inbreng van de respondenten was hierbij maximaal en er is voorafgaand aan de interviews geen checklist ingevuld, zoals de andere respondenten dat wel hebben gedaan. De reden hiervoor was om juist de experts aan het woord te laten en om zoveel mogelijk nieuwe factoren te

kunnen verzamelen. Deze paragraaf is opgebouwd vanuit de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden. De succesfactoren per kernbegrip worden besproken. In de boomdiagrammen in bijlage XI in hoofdstuk drie staan de succesfactoren die naar voren zijn gekomen tijdens het veldonderzoek.

4.3.1 Aantrekken

4.3.1.1 Kijken naar iemand zijn/haar talent

Bij Spring kijken ze zo min mogelijk naar het cv, maar juist naar iemand zijn/haar talent. In fragment 7.1 zegt respondent zeven: “Hier leggen we het cv eigenlijk het liefst zoveel mogelijk op zij en gaan we kijken wat nou echt iemand zijn kwaliteit is, iemands pracht . . . Het kan soms best zijn dat iemand de opleiding psychologie heeft gedaan, maar uiteindelijk zegt, mijn passie ligt bij de IT en ik wil die kant op. Zo in gesprek gaan met mensen aan de hand van waar de passie ligt dat vind ik wel heel fijn”

(Tabel 8.7, bijlage X).

4.3.1.2 Ontwikkeling en ontwikkelplan bieden

Respondent zeven geeft aan dat de ontwikkeling een sleutelfactor is waardoor ze mensen over de streep trekken om bij hen aan de slag te gaan. De ontwikkeling bij Spring ligt in het ontwikkelplan die ze aanbieden (Tabel 8.7, bijlage X).

4.3.1.3 Missie en visie

Spring heeft een heel duidelijk doel voor ogen en dat is een kick start zijn van iemand zijn/haar carrière. In fragment 7.2 zegt respondent zeven: “Je hebt veel kennis vanuit school meegekregen, maar hoe ga je dat nou in de praktijk toepassen en hoe werkt dat nou binnen het bedrijfsleven? Nou je daarmee begeleiden en daarmee op weg helpen, echt dat opstapje bieden dat is waar wij voor staan” (bijlage X). Respondent acht voegt toe dat ze ook organisaties verder willen helpen waar ze jonge mensen plaatsen. Het dient wel altijd in balans te zijn. In fragment 8.11 zegt respondent acht: “. . . Het mag niet ten koste gaan van elkaar. Dus die springplank voor iemand zijn is belangrijk en anderzijds is zo’n organisatie verder helpen heel belangrijk” (Tabel 8.7, bijlage X).

4.3.1.4 Het online zichtbaar zijn van de organisatie

Spring is actief op social media, namelijk op LinkedIn en Facebook, maar ze zijn ook actief op job boards (Tabel 8.7, bijlage X).

4.3.1.5 Eigen netwerk

Bij het aantrekken van nieuwe trainees maakt Spring gebruik van het netwerk van de huidige trainees. Zoals respondent zeven zegt in fragment 7.13: “. . . Als je natuurlijk een onwijs mooi plan met iemand hebt en een trainee die ziet zichzelf heel erg groeien en ontwikkelen, ja dat wordt ook weer verspreid” (Tabel 8.7, bijlage X).

4.3.1.6 Kenbaar maken aan buitenwereld

Ze maken Spring kenbaar via hogescholen en universiteiten door middel van het geven van workshops. Daarnaast staan ze weleens op carrièredagen waar andere mensen informatie komen halen over wat Spring doet en wat de mogelijkheden zijn binnen hun organisatie. Ook organiseert Spring events, zoals respondent acht aangeeft in fragment 8.12: “We hebben laatst een [naam] gedaan en we hebben een investering gedaan . . . We ontwikkelen die mensen die er komen, we laten een stukje zien van onze toffe organisatie, een stukje ontwikkeling, bepaalde trainingen over [naam]... Dat levert niet direct rendement op, maar indirect wel” (Tabel 8.7, bijlage X). Investeren komt dus naar voren als een belangrijk onderdeel.

4.3.1.7 Strategie

Deze factor komt sterk naar voren in beide interviews. Zoals respondent zeven zegt in fragment 7.20: "Wat ik ook wel heel erg merk bij trainees is dat ze het heel fijn vinden dat er echt een plan met ze is. Je weet van tevoren, ik krijg sowieso een persoonlijk ontwikkeltraject, ik krijg sowieso een vakinhoudelijke opleiding, het gaat er ongeveer zo uitzien, het duurt zo lang en ik kom daar terecht. Die duidelijkheid en dat gestructureerde, dat is heel fijn" (Tabel 8.7, bijlage X).

4.3.2 Ontwikkelen

4.3.2.1 Persoonlijk ontwikkeltraject en vakinhoudelijke opleiding

Volgens Spring dienen organisaties hun medewerkers uit te dagen, zowel vakinhoudelijk als persoonlijke en dat wordt volgens hen vaak niet gedaan. Uit het onderzoek blijkt ook dat stagiair(e)s zoveel mogelijk willen leren. Dit ontwikkeltraject zal daaraan bijdragen. Volgens Spring is het persoonlijke ontwikkeltraject tevens van invloed op het aantrekken en behouden van Young professionals. In het persoonlijke ontwikkeltraject wordt gekeken naar iemand zijn/haar sterke punten en hoe iemand zijn/haar kwaliteiten kan inzetten in zijn/haar werk. In fragment 7.5 zegt respondent zeven: ". . . En hoe meer van die elementen je in je werk kunt inzetten, hoe gelukkiger je in je werk bent" (Tabel 8.8, bijlage X). Ook wordt er gekeken naar hoe anderen hem/haar zien, wat voor een rol iemand aanneemt in een team, wat straalt iemand bewust en onbewust uit en is dat ook wat diegene wilt uitstralen. In de laatste fase van het traject wordt er gekeken naar de organisatie en in wat voor soort organisatie iemand het beste tot zijn/haar recht komt en waar iemand zich het prettigst bij voelt.

4.3.2.2 Talent Manager

Naast bovenstaande is de Talent Manager een belangrijke spil in het geheel. In fragment 7.6 zegt respondent zeven: ". . . Een Talent Manager die komt eigenlijk aan bod op het moment dat de trainee ook echt daadwerkelijk gaat starten bij de klant en die komt eens in de zes tot acht weken naar de klant toe. Dan heb je met z'n drieën een gesprek; met de manager van het bedrijf, de trainee en de Talent Manager om te kijken, waar sta je nu, waar kunnen wij je nog bij helpen, waar loop je tegenaan". In fragment 8.15 zegt respondent acht over het persoonlijk ontwikkeltraject en vakinhoudelijke opleiding: ". . . Eigenlijk zijn dat twee losse pilaren en zo'n Talent Manager kan daar juist de verbinding in zoeken (Tabel 8.8, bijlage X).

4.3.2.3 Coaching

De reden dat het werkt volgens respondent zeven luidt als volgt in fragment 7.7: ". . . Als je van school komt heb je heel veel kennis, heel veel theorie, maar vaak ben je nog een beetje "lost" van waar ligt mijn kracht nou? Hoe beweeg ik nou in zo'n organisatie? En daar een soort van achterban, dat zijn wij dan, figuurlijk, die dat een beetje in juiste banen leiden. Ik denk dat dat heel waardevol is". Volgens respondent acht is een spiegel voor houden belangrijk, want zo leer je en hij zegt in fragment 8.17: "Zo creëer je eigenlijk dat je jezelf blijft uitdagen om er meer uit te halen. Dat is niet wat we van nature gewend zijn" (Tabel 8.8, bijlage X). Volgens hem staan mensen te weinig stil bij waar ze vandaan komen, waar ze staan en waar ze naartoe willen.

4.3.2.4 Investeren

Investeren is volgens respondent acht belangrijk. Hij zegt in fragment 8.21: "Als je er nul instopt, krijg je er maar vijf uit, maar als je er vijf instopt, krijg je er misschien wel 30 uit. Je moet er wel wat instoppen om er wat uit te krijgen". Bij Spring krijgen medewerkers bijvoorbeeld trainingen, maar wel die passen bij de functie/rol (Tabel 8.8, bijlage X).

4.3.3 Behouden

4.3.3.1 Ontwikkelplan

Respondent zeven zegt in fragment 7.4: “. . . Maar je behoudt aan de andere kant ook mensen, omdat ze echt zichzelf zien groeien en ook het gevoel hebben dat dit bijdraagt aan hun ontwikkeling, ze komen verder en zetten stappen” (Tabel 8.9, bijlage X).

4.3.3.2 Talent Manager

Ook hier komt de Talent Manager weer naar voren. Volgens respondent zeven is het een hele mooie verbinding die je houdt met de trainee. Ze zijn elders aan het werk, maar door middel van de Talent Manager voelen ze dat er nog steeds een connectie is met Spring, dat er nog op hun gelet wordt en zij nog steeds begeleid worden. Volgens respondent zeven is dat belangrijk (Tabel 8.9, bijlage X).

4.3.3.3 Perspectief bieden van mogelijkheden

In fragment 7.17 zegt respondent zeven: “. . . En verder om talent te behouden, je kiest voor een traineeship, omdat je wil groeien en ontwikkelen, dus ik denk dat perspectief bieden daarin ook een hele belangrijke is . . . We hebben gewoon hele gave opdrachtgevers, dat uitdragen en laten zien dat je daar terecht kan komen” (Tabel 8.9, bijlage X).

4.3.3.4 Ervaringen van anderen

Wat Spring doet is het delen van ervaringen van andere trainees op hun website door middel van testimonials. In een testimonial vertelt, in dit geval de trainee, over wat het traineeship hem/haar gebracht heeft. Volgens respondent zeven is dat ook iets om talenten te behouden, dat andere mensen zien waar Spring aan kan bijdragen om jou naar dat plateau te tillen als het ware (Tabel 8.9, bijlage X).

4.3.3.5 Het nakomen van beloften door de organisatie

Van tevoren wordt er een beeld geschetst bij de trainee over de organisatie. Ze laten blijken dat het een goede organisatie is, dat het er veilig is en ze echt luisteren. Uiteindelijk moet dat ook waargemaakt worden, anders zijn trainees binnen een x-aantal maanden weer weg, aldus respondent acht in fragment 8.3 (Tabel 8.9, bijlage X).

4.3.3.6 Passen bij de organisatie/cultuur

Volgens respondent acht in fragment 8.22 kan je iemand vinden en ontwikkelen, maar om iemand te binden aan je organisatie moet diegene wel passen binnen de cultuur. Als diegene niet past, dan zal hij/zij eerder afhaken (Tabel 8.9, bijlage X).

4.3.3.7 Inspraak in wat wel/niet werkt binnen de organisatie

Volgens respondent zeven heeft het verhogen van betrokkenheid te maken met het volgende. In fragment 7.14 zegt zij: “Ik denk ook wel wat meehelpt is dat je heel veel vrijheid krijgt om met eigen ideeën te komen . . . Iedereen staat heel erg open voor het nog beter maken . . . En als je die vrijheid voelt, dan voel je ook heel erg die motivatie”. Volgens haar vinden mensen het dan gaaf om er onderdeel van te zijn en zijn ze daar trots op (Tabel 8.9, bijlage X).

4.3.3.8 Laten zien en voelen door de organisatie dat jouw succes en tevredenheid belangrijk is

Wat Spring goed doet is hun blijf van waardering uiten. Respondent zeven zegt het volgende in fragment 8.32: “We hebben allemaal een schouderklopje nodig . . . En dat wordt zo weinig gegeven binnen heel veel organisaties. Ik kan niet oordelen over andere organisaties, maar dat is hier gewoon in hele grote mate aanwezig” (Tabel 8.9, bijlage X).

4.3.4 Succescriteria

Volgens Spring zijn er een aantal criteria waardoor de betrokkenheid zo hoog is bij hen (bijlage X). Hieronder worden de criteriapunten weergegeven die van belang zijn voor AGN met betrekking tot de affectieve dimensie van het merkambassadeurschap. Onderstaande punten worden gezien als essentieel en onmisbaar als het gaat om het verhogen van de betrokkenheid en zo op een positieve manier bij te dragen aan het merkambassadeurschap onder stagiair(e)s:

1. “Om talent bij een organisatie te kunnen binnenhalen en behouden, moet je ze ook kunnen prikkelen en uitdagen. Ik merk dat heel veel organisaties geneigd zijn om alleen maar uit te dagen op vakinhoudelijke kennis”, aldus respondent acht in fragment 8.13 (Tabel 8.10, bijlage X). Het binnenhalen en behouden doen zij middels het ontwikkelplan: het persoonlijke ontwikkeltraject en de vakinhoudelijke opleiding. Er kan gesteld worden dat de betrokkenheid hierdoor hoog is. Voor het merkambassadeurschap is het ontwikkelplan essentieel.

2. Het persoonlijke contact is volgens Spring in fragment 7.19 heel belangrijk en dat is wat zij ook terugkrijgen van de trainees. Daardoor voelen de trainees de verbintenis (Tabel 8.10, bijlage X). Wat ook een belangrijk punt is, is de oprechte interesse die wordt getoond. Respondent acht zegt in fragment 8.1: “. . . We hadden het over hoe wij jonge mensen écht aan ons binden en écht ontwikkelen dat is door écht naar ze te luisteren”. Het persoonlijke contact is voor AGN belangrijk om te integreren. Dit persoonlijke contact kan gegeven worden middels de Talent Manager die wordt ingezet tijdens de stageperiode van de stagiair(e).

3. De sterke punten van Spring die tevens naar voren komen in het succesvol zijn op het gebied van het creëren van betrokkenheid zijn, namelijk het individu in zijn/haar kracht zetten, de vrijheid die trainees krijgen om hun eigen journey te bepalen en zichzelf mogen zijn. De moraal van deze drie punten is dat er constant gekeken wordt naar wat de trainee nodig heeft. Mocht er iets niet lukken en/of niet werken voor de trainee dan wordt er gekeken naar een manier waarop het wel gaat lukken voor de trainee. Dit is ook belangrijk voor AGN om te integreren. Respondent acht zegt in fragment 8.26: “. . . Eigenlijk komt het weer terug op waar we het al een beetje over gehad hebben. Als we die schil eraf halen, wat blijft er dan over hè? Dus zet je masker eens af, doe je niet anders voor dan dat je bent” (Tabel 8.10, bijlage X). Deze drie punten kan AGN integreren middels de wekelijkse coaching gesprekken die zijn geadviseerd. Deze gesprekken kunnen de talentmanagers voeren en zijn ook essentieel om betrokkenheid te creëren/verhogen onder de stagiair(e)s.

Deze drie criteriapunten teneinde merkambassadeurschap worden hieronder schematisch weergegeven:

	Ontwikkelplan	Talent Manager	Coaching gesprekken
Merkambassadeurschap	X	X	X

Tabel 4.1. Succescriteria merkambassadeurschap

5. Conclusie

5.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen

5.1.1 Deelvragen en hoofdvraag één

Hieronder worden de deelvragen 1.1 tot en met 1.3 beantwoord. Er wordt uitgelegd waarom een factor wel/niet wordt meegenomen en een aantal worden samengevoegd. Deelvragen 1.1 tot en met 1.3 hebben betrekking op de getoetste en nieuwe factoren vanuit het literatuur- en veldonderzoek en daarmee wordt hoofdvraag een beantwoord, namelijk welke factoren van belang zijn in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey van stagiair(e)s, door stagiair(e)s, in relatie tot de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden?

- 1.1 Welke factoren zijn van belang in de instroomfase in relatie tot het aantrekken van stagiair(e)s?

Uit de resultaten blijkt dat de missie, visie en doelstellingen belangrijk zijn, maar deze factor is niet leidend bij het kiezen van een stageplek en wordt daarom niet meegenomen. Het bieden van uitdagend werk vinden alle respondenten (zeer) belangrijk, omdat ze willen leren en het uiterste uit zichzelf willen halen. Deze factor heeft een overlap met de factor “uitbreiding van het takenpakket” en deze worden daarom samengevoegd onder het kernbegrip ontwikkelen onder de factor “uitbreiding van het takenpakket ten behoeve van uitdagend werk”. Daarnaast geven ze aan dat de CEO niet leidend is voor een keuze van een stageplek en wordt niet meegenomen. Uit het onderzoek blijkt ook dat Adecco geen sterke external brand heeft. Het online zichtbaar zijn van de organisatie vindt het merendeel van de respondenten (zeer) belangrijk om bijvoorbeeld van tevoren een beeld te kunnen schetsen van de organisatie. Het doet er wel toe wat de organisatie online laat zien. Deze factor heeft een overlap met internal en external branding en worden daarom samengevoegd onder de factor “external branding ten behoeve van online zichtbaarheid”. Adecco heeft terrein te winnen als het gaat om online zichtbaarheid en dat betekent dat ze de merknaam extern meer dienen te gaan verspreiden. Het laten zien en voelen door de organisatie dat succes en tevredenheid belangrijk is, is een belangrijke factor. Deze factor heeft een overlap met de factor “herkenning en beloning van goed werk” en worden daarom samengevoegd onder het kernbegrip behouden. Daarnaast vinden sommige respondenten het wel interessant om te weten wat de criteriapunten zijn geweest voor de “onderscheiding” van Adecco als great place to work. Echter, het merendeel is niet overtuigend genoeg met betrekking tot de invloed die deze “onderscheiding” heeft op het aantrekken van hen als stagiair(e)s. Om deze reden wordt deze factor niet meegenomen. Naast deze factoren zijn er ook nieuwe factoren naar voren gekomen, namelijk het uitleggen van de cultuur van de organisatie bij het eerste contact, zodat hij/kan bepalen of hij/zij er past. De tweede is het kenbaar maken aan de buitenwereld bij studenten op hogescholen en universiteiten. De derde betreft het kunnen vragen naar ervaringen van huidige stagiair(e)s en als laatste de mogelijkheid hebben om een dag mee te lopen op de stageplek. Naar aanleiding van bovenstaande worden de factoren nog een keer op een rij gezet die worden meegenomen om antwoord te kunnen geven op hoofdvraag één:

1. External branding ten behoeve van online zichtbaarheid;
2. Uitleggen cultuur organisatie;
3. Kenbaar maken aan buitenwereld;
4. Ervaringen van andere stagiair(e)s;
5. Meeloopdag.

- 1.2 Welke factoren zijn van belang in de doorstroomfase in relatie tot het ontwikkelen van stagiair(e)s?

Respondenten geven aan trainingen belangrijk te vinden, waaronder de kick-start. Met de kick-start wordt gekeken naar eigen talenten, maar er kunnen ook ervaringen gedeeld worden met de andere stagiair(e)s. De factor "trainingen" wordt meegenomen en samengevoegd met de nieuwe factor die naar voren is gekomen, te weten: "kick-start event aan het begin van de stageperiode". De factor coaching wordt meegenomen, omdat respondenten het (zeer) belangrijk vinden, zowel vakinhoudelijke als persoonlijke coaching. Daarnaast is action learning iets waar ze het meest van leren, omdat ze leren door te doen en te reflecteren. Coaching en action learning worden samengevoegd, omdat ze elkaar versterken. Ook 360 graden feedback vinden ze belangrijk, omdat ze zoveel mogelijk willen leren en het beste uit zichzelf willen halen. De factor "cross-functional learning" heeft raakvlakken met de factor "het begrijpen van de organisatie". Wanneer stagiair(e)s leren van/over andere afdelingen, krijgen ze een beter beeld van hoe de organisatie werkt en wat dat voor een invloed kan hebben op het eigen werk. Andere respondenten geven aan te willen weten wat de organisatie nog meer te bieden heeft en dat een kick-start daar ook aan bijdraagt. De algehele mening van de respondenten met betrekking tot het cross-functional leren is dat het leuk zou zijn, maar dat het geen must is, daarom wordt deze factor niet meegenomen. Het begrijpen van de organisatie wordt meegenomen en samengevoegd met de factoren "trainingen" en kick-start event aan het begin van de periode". Naar aanleiding van bovenstaande worden de factoren nog een keer op een rij gezet die worden meegenomen om hoofdvraag één te kunnen beantwoorden:

6. Uitbreiding van het takenpakket ten behoeve van uitdagend werk / leer- en groeimogelijkheden
7. Trainingen / begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit / kick-start event aan het begin van de periode / leer- en groeimogelijkheden
8. Coaching / action learning
9. 360 graden feedback

- 1.3 Welke factoren zijn van belang in de uitstroomfase in relatie tot het behouden van stagiair(e)s?

Inspraak hebben binnen het team zien de respondenten als (zeer) belangrijk. Ze vinden het fijn dat er geluisterd wordt naar nieuwe ideeën, dat ze serieus worden genomen en er wordt gevraagd naar hun input. Om deze redenen wordt deze factor meegenomen. Ook het nakomen van beloften door de organisatie wordt gezien als (zeer) belangrijk en wordt daarom meegenomen als factor, dit zijn de kleine beloften, maar ook met betrekking tot het nastreven van de missie en visie. Leer- en groeimogelijkheden vinden de respondenten alle zes zeer belangrijk. Een stage is om zoveel mogelijk te leren geeft een respondent aan. De één wilt weten wat allemaal mogelijk is binnen de organisatie en de ander ziet het leren en groeien in de uitbreiding van de werkzaamheden. Deze factor heeft dus raakvlakken met de factoren "het begrijpen van de organisatie" en "uitbreiding van het takenpakket ten behoeve van uitdagend werk". Deze factor wordt aan beide toegevoegd onder het kernbegrip ontwikkelen. Naar aanleiding van bovenstaande worden de factoren nog een keer op een rij gezet die worden meegenomen om hoofdvraag één te kunnen beantwoorden:

10. Het laten zien en voelen door de organisatie dat succes en tevredenheid belangrijk is / Herkenning en beloning van goed werk;
11. Inspraak in wat wel/niet werkt binnen de organisatie;

12. Nakomen van beloften door de organisatie.

5.1.2 Deelvragen en hoofdvraag twee

Hieronder worden de deelvragen 2.4 tot en met 2.6 beantwoord. Er wordt uitgelegd waarom een factor wel/niet wordt meegenomen een aantal worden samengevoegd. Deelvragen 1.4 tot en met 1.6 hebben betrekking op de succesfactoren. Met de deelvragen 1.4 tot en met 1.6 wordt hoofdvraag twee beantwoord, namelijk wat de succesfactoren zijn in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey van Young professionals in relatie tot de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden.

- 2.4 Wat zijn de succesfactoren in de instroomfase in relatie tot het aantrekken van Young professionals volgens een best practice?

Volgens de best practice is een succesfactor om te kijken naar iemand zijn/haar talenten in plaats van naar het cv. Tevens is ontwikkeling *an sich* een sleutelfactor en die ontwikkeling ligt in het ontwikkelplan wat zij aanbieden. Hiermee trekken ze trainees echt over de streep. Spring heeft duidelijk voor ogen wat zij willen: enerzijds een springplank zijn voor de trainee, anderzijds organisaties verder helpen door trainees te plaatsen die naar de organisatie kijken met een frisse blik en vernieuwend kunnen zijn. Deze missie en visie komen heel sterk naar voren. Dit heeft ook raakvlakken met de factor “strategie”. Het is namelijk duidelijk wat de trainee kan verwachten en er is een plan met de trainee. Missie, visie en strategie worden daarom samengevoegd, omdat ze elkaar versterken. AGN heeft geen (ontwikkel)plan voor/met stagiair(e)s en dat zou weleens de ontbrekende schakel kunnen zijn. De vraag is: Wat biedt AGN stagiair(e)s als zij komen stage lopen en wat bieden stagiair(e)s AGN? Door middel van antwoord op deze vraag wordt duidelijk welke richting AGN op kan met de stageperiode en kan de stageperiode zo ingevuld worden dat dit bijdraagt aan de missie, visie en strategie. Tevens vinden de trainees het volgens Spring fijn om te weten dat er een plan is met ze, ze weten waar ze aan toe zijn en wat ze kunnen verwachten. Dit kan ook succesvol zijn voor AGN om stagiair(e)s aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden. Daarnaast is het online zichtbaar zijn volgens Spring belangrijk om nieuwe mensen aan te trekken, maar ook het gebruik maken van het netwerk van de huidige trainees. Het eigen netwerk gebruiken van de huidige stagiair(e) is voor AGN ook van belang. Tevens komt het kenbaar maken aan de buitenwereld naar voren als een succesfactor. Spring doet dat door workshops te geven op hogescholen en universiteiten, maar ook door middel van carrière dagen en events. Alle genoemde factoren worden meegenomen als succesfactor en nog een keer op een rij gezet:

1. Kijken naar iemand zijn/haar talent;
2. Ontwikkeling en ontwikkelplan bieden;
3. Missie/visie/strategie;
4. Het online zichtbaar zijn van de organisatie;
5. Eigen netwerk;
6. Kenbaar maken aan buitenwereld.

- 2.5 Wat zijn de succesfactoren in de doorstroomfase in relatie tot het ontwikkelen van Young professionals volgens een best practice?

Een hele belangrijke succesfactor volgens Spring is het ontwikkelplan en dat betreft een persoonlijk ontwikkeltraject en een vakinhoudelijke opleiding. Er kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de ontwikkeling de sleutel is tot het aantrekken en behouden van talent. Tevens is de Talent Manager ook

een belangrijke spil in het geheel, want de Talent Manager probeert die twee te verbinden. Volgens hen heeft iemand die net van school komt heel veel theoretische kennis, maar is nog zoekende naar zijn/haar kracht. De Talent Manager coacht als het ware de Young professionals met betrekking tot het bewegen in een organisatie. Deze behoefte komt ook terug uit de interviews met stagiair(e)s. Tevens blijkt uit de resultaten dat door middel van een Talent Manager verbinding wordt gehouden tussen de trainee en Spring, trainees zijn namelijk elders aan het werk. Dit zou succesvol kunnen zijn voor AGN, want stagiair(e)s zijn ook elders werkzaam. Wat ook blijkt uit de resultaten is dat stagiair(e)s willen weten wat er nog meer is binnen de organisatie. Ze zijn werkzaam op hun eigen vestiging, maar daar blijft het vaak bij. Door als Young Talent Scouting vanuit het hoofdkantoor op te treden als talentmanager wordt er meer verbinding gemaakt tussen de stagiair(e) en organisatie én draagt dit bij aan zijn/haar ontwikkeling. Dit draagt weer bij aan de behoefte van de stagiair(e) om zoveel mogelijk te willen leren tijdens de stageperiode. Ook een spiegel voor houden wordt benoemd als belangrijk, want zo blijft iemand zichzelf uitdagen om er meer uit te halen. Coaching en de Talent Manager zijn twee succesfactoren die worden samengevoegd, omdat de Talent Manager deze manier van coaching tot uiting kan brengen. Als laatste is investeren een succesfactor tot ontwikkeling. Volgens Spring dien je er eerst wat in te stoppen, voordat je er wat uit krijgt. Dit kan bijvoorbeeld middels trainingen, maar vooral door het ontwikkelplan. Om deze reden wordt de factor “investeren” toegevoegd aan de factor “ontwikkelplan”. Ook bij dit kernbegrip komt de ontwikkeling en het ontwikkelplan weer als “key” naar voren. De overtuiging is sterk dat de ontwikkeling en het ontwikkelplan het verschil kunnen maken met betrekking tot het verhogen van de betrokkenheid onder stagiair(e)s teneinde merkambassadeurschap. Alle genoemde factoren worden meegenomen als succesfactor en nog een keer op een rij gezet:

7. Ontwikkelplan: persoonlijk ontwikkeltraject en vakinhoudelijke opleiding / ontwikkelplan
8. Talent Manager / coaching;

- 2.6 Wat zijn de succesfactoren in de uitstroombfase in relatie tot het behouden van Young professionals volgens een best practice?

Ook hier komen de factoren “ontwikkelplan” en “talentmanager” naar voren. Deze zijn reeds uitgelegd bij het kernbegrip ontwikkelen. Een andere succesfactor is “perspectief bieden van mogelijkheden” en dat betekent het laten zien waar trainees terecht kunnen komen, bijvoorbeeld bij welke opdrachtgevers. De ervaringen van anderen laten lezen wordt ook gezien als een succesfactor. Spring plaatst namelijk testimonials op hun website, zodat trainees kunnen lezen wat een traineeship hen kan brengen. Voor dit onderzoek wordt deze factor meegenomen bij het kernbegrip aantrekken, omdat het logischer is om talent aan te trekken door middel van deze testimonials. Het nakomen van beloften wordt ook als succesfactor gezien. De organisatie kan wat beloven in het begin, maar als dit niet wordt nagekomen dan is iemand ook snel weer weg. Het passen bij de organisatie/cultuur is een succesfactor, want als iemand niet past bij de organisatie, haakt diegene uiteindelijk af. Ook inspraak is een succesfactor. Als men de vrijheid voelt om ideeën aan te dragen, als iedereen ervoor openstaat om hetgeen nog beter te maken en het naar een hoger niveau wilt tillen, voelt iedereen zich trots om er onderdeel van te zijn. Als laatste is de succesfactor “het laten zien en voelen door de organisatie dat het succes en tevredenheid belangrijk is” en dit zit hem in de waardering die men voelt en de complimenten die men krijgt. Onderstaande factoren worden meegenomen als succesfactor en nog een keer op een rij gezet:

9. Ontwikkelplan: persoonlijk ontwikkeltraject en vakinhoudelijke opleiding;
10. Talentmanager;

11. Perspectief bieden van mogelijkheden;
12. Het nakomen van beloften door de organisatie;
13. Passen bij de organisatie/cultuur;
14. Inspraak in wat wel/niet werkt binnen de organisatie;
15. Laten zien en voelen door de organisatie dat het succes en tevredenheid belangrijk is.

Hieronder worden de getoetste factoren vanuit het literatuuronderzoek en de nieuwe factoren die naar voren zijn gekomen vanuit het veldonderzoek bij de stagiair(e)s samengevoegd met de succesfactoren vanuit de best practice. Deze factoren worden in het advies vertaald naar touchpoints in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey van stagiair(e)s. Zoals eerder uitgelegd is het doel van deze touchpoints om de betrokkenheid te verhogen van de stagiair(e)s. Dat heeft een positieve invloed op de affectieve en gedragsmatige dimensie van het merkambassadeurschap. De affectieve dimensie betreft de betrokkenheid, passie en het enthousiasme van, in dit geval, de stagiair(e) van AGN en wordt verhoogd door middel van de touchpoints in de employee journey. Dit sluit aan op het doel van een employee journey en de touchpoints, namelijk de betrokkenheid en bevoegenheid verhogen van de stagiair(e). Vervolgens komt dit tot uiting in de gedragsmatige dimensie, zoals beschreven in paragraaf 2.5.2. Het advies wordt gepresenteerd in hoofdstuk zeven. De succesfactoren worden toegevoegd aan de getoetste en nieuwe factoren die overeenkomen en/of elkaar versterken, waarbij de succesfactoren worden aangegeven in de kleur **groen** om zo duidelijk te kunnen zien welke zijn toegevoegd:

Factoren in relatie tot aantrekken

1. **Missie/visie/strategie / ontwikkeling en ontwikkelplan bieden;**
2. **Kijken naar iemand zijn/haar talent;**
3. External branding ten behoeve van online zichtbaarheid / **het online zichtbaar zijn van de organisatie;**
4. Uitleggen cultuur organisatie / **passen bij de organisatie/cultuur;**
5. Kenbaar maken aan buitenwereld / **kenbaar maken aan buitenwereld**
6. Ervaringen van andere stagiair(e)s / **ervaringen van anderen**
7. Meeloopdag;
8. **Eigen netwerk.**

Factoren in relatie tot ontwikkelen

9. Uitbreiding van het takenpakket ten behoeve van uitdagend werk / leer- en groeimogelijkheden
10. Trainingen / begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit / kick-start event aan het begin van de periode / leer- en groeimogelijkheden
11. Coaching / action learning / **Talent Manager / coaching / Talent Manager;**
12. 360 graden feedback methode;
13. **Ontwikkelplan: persoonlijk ontwikkeltraject en vakinhoudelijke opleiding / investering**

Factoren in relatie tot behouden

14. Het laten zien en voelen door de organisatie dat succes en tevredenheid belangrijk is / herkenning en beloning van goed werk;
15. Inspraak in wat wel/niet werkt binnen de organisatie;
16. Nakomen van beloften door de organisatie / **nakomen van beloften door de organisatie;**
17. **Perspectief bieden van mogelijkheden.**

6. Validiteit en betrouwbaarheid

De kwaliteit van het onderzoek wordt bepaald aan de hand van de volgende criteria, namelijk begripsvaliditeit, interne en externe validiteit en betrouwbaarheid. De begrippen worden in deze paragraaf besproken.

6.3.1 Validiteit

Volgens Verhoeven (2011, p. 320) betreft de validiteit de geldigheid van het onderzoek. Er wordt bepaald of het onderzoek vrij is van systematische meetfouten zowel wat betreft het meetinstrument als de onderzoeksgroep. Validiteit is onder te verdelen in onderstaande criteria.

Interne validiteit

Bij interne validiteit wordt nagegaan of de onderzoeksvraag beantwoord kan worden. Er wordt geprobeerd een verband weer te geven tussen de gevonden resultaten en de probleemomschrijving. Het uitgangspunt en de interpretatie van de onderzochte persoon is de basis voor de interne validiteit (Verhoeven, 2011, p. 322). Voor dit onderzoek zijn drie hoofdvragen geformuleerd. De eerste hoofdvraag is gericht op welke factoren van belang zijn in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey met betrekking tot het aantrekken, ontwikkelen en behouden voor én door stagiair(e)s. De tweede hoofdvraag is gericht op de succesfactoren in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey met betrekking tot het aantrekken, ontwikkelen en behouden van Young professionals volgens een best practice. Bij de derde hoofdvraag komen deze factoren samen om zo de vertaling te kunnen maken naar touchpoints. De factoren voor én door stagiair(e)s zijn eerst onderzocht door middel van literatuuronderzoek en vervolgens getoetst door middel van een checklist én een diepte-interview. De succesfactoren zijn onderzocht bij een best practice, waarbij de inbreng van de respondent maximaal was en er geen factoren zijn getoetst. Er kan geconcludeerd worden dat het veldonderzoek zo is ingericht dat de onderzoeksvragen beantwoord konden worden. Tevens zijn de systematische fouten in de analyse tot een minimum gebracht door middel van de volgende punten:

1. De interne validiteit is verhoogd door middel van systematische analyse. De afgenomen interviews zijn getranscribeerd om vervolgens de tekst uiteen te kunnen rafelen in tekstfragmenten. Deze tekstfragmenten hebben open codes gekregen. Deze open codes zijn onder gebracht onder axiale codes. Deze axiale codes zijn in een codeboom geplaatst;
2. Van alle interviews zijn er geluidsopnames gemaakt. Hiermee kan worden aangetoond dat de interviews daadwerkelijk zijn afgenomen. Tevens kon er een transcript geschreven worden waarin alle uitspraken van de onderzochte persoon staan, zodat daarmee de onderzoeksvragen konden worden beantwoord. Hierdoor kon er ook geen valse informatie worden gegeven;
3. Er is gebruik gemaakt van een meervoudige onderzoekszet, ofwel triangulatie (Verhoeven, 2011, p. 323). Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van meerdere dataverzamelmethode, namelijk 1) deskresearch, 2) diepte-interviews en 3) een best practice. Op deze manier is er gekeken vanuit verschillende invalshoeken om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

Inhoudsvaliditeit

Bij inhoudsvaliditeit gaat het over de representativiteit van de meetinstrumenten, ofwel de mate waarin de meetinstrumenten alle aspecten van een begrip goed en eenduidig weet mee te nemen in de

vragenlijst. Met andere woorden, meten de meetinstrumenten alle aspecten van het begrip of slechts een deel ervan? Door middel van literatuuronderzoek is gezocht naar factoren die van invloed zijn op de begrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden. Er zijn keuzes gemaakt om een aantal van de factoren wel of niet mee te nemen, omdat deze wel of niet relevant zijn voor de respondenten. Er wordt dus slechts een deel van de aspecten van de begrippen gemeten (Van Der Zee, 2017). De factoren zijn vervolgens getoetst tijdens het veldonderzoek onder de stagiair(e)s. Bij de best practice was de inbreng van de respondent maximaal. Er zijn van tevoren geen factoren voorgelegd. Het doel was om zoveel mogelijk succesfactoren naar boven te halen, omdat zij werden gezien als de experts.

Begripsvaliditeit

De vraag die gesteld wordt bij begripsvaliditeit is: *“Meet je wat je wilt weten?”* (Verhoeven, 2011, pp. 321–322). De kernbegrippen in dit onderzoek zijn onderzocht aan de hand van literatuuronderzoek. De kernbegrippen employee journey, touchpoints, attract, develop, retain en merkambassadeurschap zijn geoperationaliseerd tot meetbare sub aspecten. Om de begrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden meetbaar te maken is er gezocht naar factoren die van invloed zijn op deze begrippen. Deze factoren zijn de meetinstrumenten en aan de hand van deze meetinstrumenten is er een checklist en een interviewgide opgesteld voor de interviews met de stagiair(e)s. Ook is er een interviewgide opgesteld voor de interviews bij de best practice. De checklist en de interviewguides zijn nagekeken en goedgekeurd door zowel de onderzoek docent als de eerste examiner. Door gebruik te maken van dezelfde checklist en interviewguides werd bij ieder interview hetzelfde gemeten. Tevens is de begripsvaliditeit verhoogd door goede gesprekstechnieken toe te passen tijdens de interviews. Ook doorvragen heeft geholpen om de juiste antwoorden op de vragen te krijgen (Verhoeven, 2011, p. 322). Het doorvragen bij de best practice was sterk aanwezig, omdat er maar drie vragen centraal stonden, namelijk wat de succesfactoren zijn bij het aantrekken, ontwikkelen en behouden van Young professionals. Doordat er niet gewerkt werd met een checklist, vergde het meer inspanning en oplettendheid van de interviewer of de juiste antwoorden wel werden gegeven. Zo’n open interview is discutabel, omdat er nergens op kan worden terug gevallen. Echter, gezien de resultaten is er wel gemeten wat de interviewer wilde weten. Om de begripsvaliditeit een volgende keer nog meer te verhogen is het verstandig om mee te schrijven en in steekwoorden de succesfactoren samen te vatten, want dit is nu niet gedaan.

Externe validiteit

Bij externe validiteit gaat het over de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Dit betekent of de steekproef representatief is voor de hele populatie (Verhoeven, 2011, p. 320) ofwel, gelden de resultaten en conclusies van dit onderzoek niet alleen voor de stagiair(e)s van AGN, maar voor alle stagiair(e)s. Voor dit onderzoek is het doel niet om de resultaten door te trekken naar andere organisaties die ook stagiair(e)s in dienst hebben. In dit geval wilt AGN graag weten wat zij kunnen doen, zodat hun stagiair(e)s aan het einde van de stageperiode merkambassadeurs zijn van de organisatie, ongeacht of ze bij de organisatie blijven of niet.

6.3.5 Betrouwbaarheid

Het kritiekpunt betrouwbaarheid hangt samen met de voorwaarde van herhaalbaarheid van kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2011, p. 317). In dit onderzoek gaat het om de ervaringen en de beleving van een groep respondenten, ofwel de stagiair(e)s van AGN. Het is daarom moeilijk na te gaan of het onderzoek betrouwbaar is, omdat bij herhaling van het onderzoek bij een nieuwe groep stagiair(e)s andere antwoorden naar voren kunnen komen. Echter, de factoren die naar voren zijn gekomen uit het literatuuronderzoek blijven hetzelfde. Deze factoren zullen vervolgens getoetst worden tijdens het veldonderzoek. Over het algemeen zijn het factoren die de meeste stagiair(e)s wel/niet belangrijk vinden. Daarnaast zijn er ook interviews afgenomen bij een best practice. Gezien de antwoorden van beiden, kan er voorzichtig geconcludeerd worden dat de moraal van de verhalen van beiden hetzelfde is. Spring heeft een duidelijke missie, visie en strategie en dit zal bij andere respondenten ook naar voren komen. Om de betrouwbaarheid te verhogen is tevens het volgende in acht genomen:

1. De probleemstelling is zo uitgebreid mogelijk geformuleerd in hoofdstuk één en de onderzoeksopzet in hoofdstuk drie;
2. De interviews zijn opgenomen, zodat deze opnames konden worden getranscribeerd en geanalyseerd en er geen valse informatie kon worden gegeven;
3. De bewerkingen op het ruwe materiaal zijn bewaard, zodat deze teruggelezen konden worden en eventueel een heranalyse kon plaatsvinden. De transcripten en fragmenten zijn bewaard inclusief de open en axiale codes;
4. Het analyseproces is meerdere malen doorlopen. Dit betekent dat de transcripten meerdere malen zijn gelezen en de open en axiale codes kritisch bekeken zijn en eventueel aangepast. Er is constant gekeken naar codes die op elkaar leken en dezelfde code konden krijgen. Transcripten zijn tevens meerdere malen gelezen om ervoor te zorgen dat er geen informatie werd gemist;
5. De opdrachtgevers zijn aangesloten gebleven op het onderzoek. Echter, voor dit onderzoek waren er meerdere personen waarmee contact is geweest en de ene persoon is wel meer op de hoogte gebracht dan de ander. Dit zal een volgende keer worden verbeterd;
6. Er is gebruik gemaakt van peer-feedback. Er is feedback gevraagd aan medeonderzoekers;
7. Er is gebruik gemaakt van triangulatie. Er zijn verschillende dataverzamelingmethoden gebruikt, namelijk literatuuronderzoek, vervolgens veldonderzoek en veldonderzoek bij een best practice.

7. Advies

De managementvraag van dit onderzoeks- en adviesrapport luidt als volgt: *Hoe kan Adecco Group Nederland de employee journey van stagiair(e)s verbeteren, teneinde merkambassadeurschap?*

In dit hoofdstuk wordt het advies gepresenteerd aan Adecco Group NL over welke touchpoints van belang zijn in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey van stagiair(e)s teneinde merkambassadeurschap. Hiermee wordt de managementvraag beantwoord. Er zijn in totaal 17 touchpoints geformuleerd, deze zijn gebaseerd op de onderzoeksresultaten. Echter, gezien de tijd die staat voor deze thesis is het niet mogelijk alle 17 touchpoints te implementeren. Er is na overweging aan de hand van de succescriteria in paragraaf 4.3.4 voor gekozen om het persoonlijke ontwikkeltraject van het ontwikkelplan te implementeren in combinatie met twee andere touchpoints. Daarna wordt een kosten-baten analyse gepresenteerd. In de conclusie wordt de samenhang weergegeven tussen het literatuur- en veldonderzoek.

7.1 Beantwoording managementvraag

Hieronder worden de touchpoints gepresenteerd in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey van stagiair(e)s. De nummering van de samengevoegde factoren in paragraaf 5.1.2 staat gelijk aan de nummering van de touchpoints:

Instroomfase/ aantrekken	
1	Formuleer een missie, visie en strategie met betrekking tot de stagiair(e)s en de stageperiode.
2	Tijdens het eerste contact met de potentiële stagiair(e) het gesprek aangaan over hem/haar als persoon en niet tot nauwelijks kijken naar het cv. Op deze manier wordt gekeken naar iemand zijn/haar talent.
3	Promoot de merknaam Adecco Group NL extern, zodat AGN zichtbaarder wordt online.
4	Maak de merkwaarden en cultuur van de organisatie duidelijk tijdens het eerste contact met de potentiële stagiair(e) om te kunnen bepalen of iemand past binnen de organisatie en de organisatie past bij de persoon.
5	Wees een x-aantal keren per jaar aanwezig bij stagemarkten op hogescholen/universiteiten om Adecco Group NL kenbaar te maken als stageplek bij potentiële stagiair(e)s.
6	Plaats testimonials online van stagiair(e)s die stagelopen of hebben gelopen bij Adecco Group NL. Op deze manier kunnen potentiële stagiair(e)s enthousiast gemaakt worden om stage te komen lopen bij Adecco Group NL.
7	Biedt de mogelijkheid aan de potentiële stagiair(e) om een dag mee te lopen op de desbetreffende stageplek. Op deze manier kunnen ze kennismaken met de organisatie en de mogelijke stage.
8	Lanceer aan het begin van de stageperiode van de stagiair(e) een festival challenge waarin stagiair(e)s de opdracht krijgen om tijdens hun stageperiode hun eigen opvolger te vinden. Op deze manier wordt van het eigen netwerk gebruik gemaakt.
Doorstroomfase / ontwikkelen	
9	Tijdens wekelijkse coaching gesprekken afstemmen met de stagiair(e) of zijn/haar werkzaamheden nog voldoende zijn en/of diegene zijn/haar werkzaamheden wilt uitbreiden. Dit ten behoeve van uitdagend werk.
10	Organiseer in de tweede maand van de stageperiode van de stagiair(e) een kick-start event.
11	Inzetten van talentmanagers
12	De 360 graden feedback methode inzetten om als stagiair(e) zijnde te kunnen reflecteren op zichzelf.
13	Een ontwikkelplan, gericht op zowel de persoonlijke ontwikkeling als het vakinhoudelijke leertraject.
Uitstroomfase / behouden	

14	Uit, tijdens de stageperiode van de stagiair(e)s, regelmatig een blijk van waardering naar de stagiair(e).
15	De stagiair(e) wordt in staat gesteld door de desbetreffende vestiging om zijn/haar input te mogen leveren met betrekking tot nieuwe ideeën.
16	Wees tijdens de sollicitatieprocedure eerlijk over wat de stagiair(e) kan verwachten tijdens zijn stage bij AGN, zodat verwachtingen worden gemanaged en teleurstellingen worden voorkomen.
17	Maak duidelijk aan de stagiair(e) welke mogelijkheden er zijn op het gebied van werk binnen de organisatie.

Tabel 7.1. Touchpoints in de in-, door- en uitstroomfase van de employee journey van stagiair(e)s.

7.2 Afweging touchpoints

Er zijn onderzoeksresultaten verkregen op verschillende manieren, namelijk door middel van literatuuronderzoek en veldonderzoek, waaronder bij een best practice. Daar zijn 17 touchpoints uitgekomen die allemaal zouden kunnen bijdragen aan het verbeteren van de employee journey. Hoe meer van deze touchpoints worden geïmplementeerd, hoe meer deze employee journey wordt verbeterd teneinde merkambassadeurschap. Echter, het is niet mogelijk om voor alle 17 touchpoints een implementatieplan te schrijven gezien de tijd die staat voor deze thesis. Om deze reden is de volgende keuze gemaakt:

Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat organisaties er automatisch voor zorgen dat zij talent aantrekken met als resultaat dat talent ook wordt behouden binnen de organisatie, als zij strategieën ontwikkelen met betrekking tot de ontwikkeling van talenten (Mupepi, 2016). Het veldonderzoek heeft ook laten blijken dat ontwikkeling de sleutelfactor is en belangrijkste van de drie. Er zijn daarnaast een drietal succescriteria beschreven in paragraaf 4.3.4, te weten: het ontwikkelplan, de Talent Manager en coaching gesprekken die worden gevoerd door de Talent Manager. Hiermee maakt Spring het verschil. Deze criteria hebben alle drie betrekking op de ontwikkeling en zijn volgens de best practice essentieel in het aantrekken en behouden van de Young professionals. Dat heeft vervolgens zijn uitwerking op de betrokkenheid van de Young professionals, want die is hoog bij Spring, zoals eerder benoemd. Deze bevinding kan worden doorgetrokken naar de doelgroep van dit onderzoek, ofwel stagiair(e)s van AGN. Zoals besproken in hoofdstuk drie worden de stagiair(e)s ook gezien als Young professionals en wordt de best practice gezien als de expert en een voorbeeld voor AGN. Het onderzoek wijst tevens uit dat stagiair(e)s zoveel mogelijk willen leren, groeien en zichzelf willen ontwikkelen. Als laatste is gebleken dat het ontwikkelplan als belangrijkste factor naar voren komt uit het veldonderzoek. Deze komt terug bij het aantrekken, ontwikkelen en behouden. Om bovenstaande redenen wordt een implementatieplan geschreven voor een gedeelte van touchpoint 13, namelijk het persoonlijke ontwikkeltraject. Deze gaat gepaard met touchpoint één: formuleren van een missie en visie en touchpoint 11: het inzetten van een talentmanager. Deze touchpoints kunnen niet los van elkaar worden gezien. Het vakinhoudelijke leertraject wordt niet geïmplementeerd, omdat hier niet voldoende over gesproken is tijdens het veldonderzoek. Tevens heeft de onderzoeker te weinig kennis van hoe een vakinhoudelijk leertraject eruit dient te zien. Dit zou een vervolgonderzoek kunnen zijn, waarbij het onderscheid kan worden gemaakt tussen de verschillende vakinhoudelijke leertrajecten per stagefunctie, zoals bijvoorbeeld recruitment en sales consultant. Het vakinhoudelijke leertraject kan bijdragen aan de kwaliteit van de stage, omdat het leertraject in kaart is gebracht en iedere stagiair(e) dezelfde stof krijgt, waarbij het natuurlijk mogelijk dient te worden gemaakt om het leertraject uit te breiden en loopt uiteindelijk naast het persoonlijke ontwikkeltraject. Het dient een op maat gemaakt ontwikkelplan te zijn.

7.3 Implementatieplan

In deze paragraaf is een implementatieplan opgesteld aan de hand van de PCDA-cyclus. Deze is vaker aan bod gekomen tijdens de opleiding Hotelmanagement. Het is een eenvoudig en helder model om toe te passen in situaties waar een verbeterslag gewenst is. In dit geval is het doel om de employee journey te verbeteren door middel van het ontwikkelplan en door middel van de PDCA-cyclus kunnen resultaten geëvalueerd worden aan de hand van de gestelde doelen. De PDCA-cyclus wordt ook wel de kwaliteitscirkel van Deming genoemd en bevat vier fasen, namelijk “Plan, Do, Check en Act”. Hieronder een korte uitleg over de vier stappen:

Plan In deze fase wordt het plan opgesteld. De beoogde resultaten en realisatie daarvan worden beschreven. Deze doelen worden geformuleerd en zo kan het resultaat gemeten worden.

Do In deze fase worden alle activiteiten uitgevoerd die ervoor zorgen dat het resultaat behaald wordt. De resultaten worden steeds gemeten.

Check De gemeten resultaten worden vergeleken met de vooraf opgestelde doelen.

Act Deze fase is gericht op het bijsturen wanneer de doelen niet behaald zijn.

Als de laatste fase is afgerond kan er weer naar de planningsfase worden gegaan en hierdoor blijft de cirkel in beweging. Hierdoor blijft men continu werken aan kwaliteitsverbetering (Kwaliteitscirkel van Deming, z.d.). Er is invulling gegeven aan de PDCA-cyclus aan de hand van mensen, middelen, tijd en actie.

7.3.1 PDCA-cyclus

In de “plan fase” dient AGN doelen vast te stellen. Het doel is om de betrokkenheid te verhogen door middel van een verbeterde employee journey voor stagiair(e)s, wat leidt tot een positieve invloed op het merkambassadeurschap. Er zijn 17 touchpoints geadviseerd, waarvan er een gedeelte van touchpoint 13 wordt geïmplementeerd: het persoonlijke ontwikkeltraject. Dit is een ontwikkeltraject voor de stagiair(e) gedurende zijn/haar stageperiode. Uit het onderzoek is gebleken dat het persoonlijke ontwikkeltraject bestaat uit drie fasen. De eerste fase betreft een fase waar de focus ligt op de persoon. Er wordt gekeken naar iemand zijn/haar sterke punten en hoe iemand die kwaliteiten kan inzetten in zijn/haar werk. In de tweede fase wordt er gekeken naar hoe anderen hem/haar zien, wat voor een rol iemand aanneemt in een team, wat iemand bewust en onbewust uitstraalt en of dat ook hetgeen is wat hij/zij wilt uitstralen. In de laatste fase wordt er gekeken naar de organisatie en in wat voor soort organisatie iemand het beste tot zijn/haar recht komt en waar iemand zich het prettigst bij voelt. Dit persoonlijk ontwikkeltraject dient te worden opgesteld door AGN. Echter, het ontwikkelen van een persoonlijk ontwikkeltraject vraagt om meer input dan alleen de kennis over deze drie fasen. Dit onderzoeks- en adviesrapport had van tevoren niet het doel om een persoonlijke ontwikkeltraject te ontwikkelen. Dit is namelijk als succesfactor naar voren gekomen en vertaald naar een touchpoint. Tevens is de onderzoeker geen expert op het gebied van het ontwikkelen van een persoonlijk ontwikkeltraject, daarom is het van belang om experts hierop aan te haken die input kunnen leveren. Ook is het van belang voor AGN om een heldere missie en visie te formuleren: wat biedt de organisatie de stagiair(e) en wat biedt de stagiair(e) de organisatie? Dit is touchpoint één en kan niet los worden gezien van het persoonlijke ontwikkeltraject, omdat het traject daarop gebaseerd dient te zijn. Vervolgens dient dit plan geschreven te worden, maar ook gecommuniceerd naar de rest van de organisatie, namelijk de Area Managers en Branche Managers, omdat zij stagiair(e)s in dienst hebben. Zij dienen hierop aangehaakt te zijn en duidelijk te hebben hoe het persoonlijke ontwikkeltraject eruit

ziet en wat er van hen wordt verwacht. Vervolgens is touchpoint 11 ook van belang: inzetten van Talent Managers. Zij zijn degenen die dit persoonlijke ontwikkeltraject gaan borgen en uitvoeren en degenen die de stagiair(e)s ook gaan begeleiden samen met de branchemanagers. Tevens gaan zij langs op de vestigingen en de gesprekken voeren met de stagiair(e) en de stagiair(e) en Branche Manager. Het advies is ook om de Young Talent Scouts te promoveren naar Young Talent Managers. Zij dienen meer te gaan fungeren als coach. Hierbij is investeren in de Young Talent Managers van belang. Zij zijn tevens stagiair(e)s en hebben een basis nodig om hun functie als Young Talent Manager goed te kunnen uitvoeren. Er wordt geadviseerd om Young Talent Managers aan te nemen van specifieke studierichtingen, zoals Talentmanagement bijvoorbeeld. Bij het aannemen van de Young Talent Manager wordt ook geadviseerd om van tevoren in kaart te brengen welke vaardigheden iemand dient te hebben om een goede Young Talent Manager te kunnen zijn, dit kan bepaald worden naar aanleiding van input van Spring. Tevens is het verstandig om hen tijdens de sollicitatieprocedure een test te laten doen met betrekking tot hun communicatievaardigheden. Hier kan Talent Scouting, ofwel mevrouw van Vliet van Talent Scouting op aangehaakt worden, zij is onder andere verantwoordelijk voor de “testing” binnen de organisatie. Om ze klaar te stomen voor hun functie als Young Talent Manager wordt geadviseerd ze een training of meerdere te laten volgen gericht op Talentmanagement bij Spring. Zij kunnen deze kennis vervolgens overbrengen op de area- en branchemanagers. Nogmaals ter herhaling, het doel is om door middel van een verbeterde employee journey voor stagiair(e)s, een positieve invloed te hebben op het merkambassadeurschap. Dit doel wordt gerealiseerd door de stappen in Tabel 7.2.

In de “do fase” is het persoonlijk ontwikkeltraject ontwikkeld en wordt deze uitgevoerd. De missie en visie zijn geformuleerd, het persoonlijke ontwikkeltraject is na input van Spring geschreven door Young Talent Scouting en dit traject is vervolgens gecommuniceerd naar de area- en branchemanagers. Er is in kaart gebracht welke communicatievaardigheden een Young Talent Manager nodig heeft. Zij zijn vervolgens gescout en aangenomen als Young Talent Managers, na de “testing” positief te hebben afgerond. Zij hebben ook trainingen bij Spring gevolgd en deze kennis gedeeld met de area- en branchemanagers. Dit zou digitaal kunnen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van Studytube, het online leerprogramma van AGN.

In de “check fase” worden de resultaten gemeten met de vooraf gestelde doelen. Het doel was om door middel van een verbeterde employee journey voor stagiair(e)s, een positieve invloed te hebben op het merkambassadeurschap. Door middel van het persoonlijke ontwikkeltraject is er, naar alle waarschijnlijkheid, een bijdrage geleverd aan dit doel. Om te kunnen toetsen of stagiair(e)s daadwerkelijk het merkambassadeurschap ervaren, wordt geadviseerd om het merkambassadeurschap te meten bij de stagiair(e)s aan het einde van hun stageperiode door middel van de Net Promotor Score, zoals uitgelegd in paragraaf 2.5.2. Tevens kan gevraagd worden aan de stagiair(e)s wat zij vinden van het persoonlijke ontwikkeltraject om in de volgende fase het persoonlijk ontwikkeltraject bij te sturen/aan te passen.

De “act fase” is gericht op het bijsturen als de doelen niet zijn behaald. Mocht het merkambassadeurschap geen positieve score hebben, dan kan AGN het gesprek aangaan met de stagiair(e)s over waar dat aan ligt, hetgeen bijsturen en acties inzetten. Is de score positief, dan is het mogelijk om een volgend touchpoint te implementeren. Hiermee blijft de cirkel in beweging en blijft AGN constant werken aan kwaliteitsverbetering (Kwaliteitscirkel van Deming, z.d.). In dit geval betreft

het de verbetering van de employee journey door middel van implementatie van de andere touchpoints beschreven in Tabel 7.1. Hieronder volgt Tabel 7.2.

Middelen	Mensen	Tijd	Acties
Persoonlijk ontwikkeltraject	De afdeling Young Talent Scouting / HR-manager	1 uur	In de maand april 2018 wordt een missie en visie geformuleerd met betrekking tot de stagiair(e) en zijn/haar stageperiode.
Persoonlijk ontwikkeltraject	De afdeling Young Talent Scouting / Spring	2 uren	In de maand mei 2018 wordt de samenwerking opgezocht met Spring: zij worden benaderd als de experts met als doel om input te verkrijgen voor het persoonlijk ontwikkeltraject en hoe het persoonlijk ontwikkeltraject eruit dient te zien.
Persoonlijk ontwikkeltraject	Afdeling Young Talent Scouting	3 uren	Het persoonlijk ontwikkeltraject wordt ontwikkeld en geschreven in de maand mei 2018.
Persoonlijk ontwikkeltraject	Afdeling Young Talent Scouting / Afdeling Interne Communicatie	2 uur	In de maand juni 2018 wordt het persoonlijke ontwikkeltraject gecommuniceerd naar de branchemanagers van Adecco Group NL.
Persoonlijk ontwikkeltraject	Afdeling Young Talent Scouting / Spring	1 uur	In de maand juni 2018 wordt in kaart gebracht welke communicatievaardigheden een Young Talent Manager nodig heeft.
Persoonlijk ontwikkeltraject	Afdeling Young Talent Scouting / Talent Scouting met betrekking tot testing	3 uren	In de maand juli en augustus 2018 worden Young Talent Managers gescout voor de stageperiode september 2018 t/m februari 2019, waarbij er van tevoren ook een test wordt afgenomen
Persoonlijk ontwikkeltraject	Young Talent Managers / Spring	3 uren	Young Talent Managers krijgen eind augustus/begin september 2018 een training bij Spring in relatie tot Talentmanagement.
Persoonlijk ontwikkeltraject	Young Talent Managers / Area- en branchemanagers	1,5 uren	Kennis delen over Talent Management.
NPS	Young Talent Managers	2 uren	Het merkambassadeurschap meten

Tabel 7.2. Middelen, mensen tijd en acties van de PDCA-cyclus.

7.4 Kosten-batenanalyse

Bovenstaande heeft als doel om de implementatie te realiseren van het persoonlijk ontwikkeltraject. In het kader van de financiële analyse, wordt hieronder een kosten-batenanalyse weergegeven. Er wordt gekeken welke kosten samenhangen met de implementatie van het persoonlijk ontwikkeltraject, maar ook wat de opbrengsten zijn, ofwel baten (Managementplatform, 2017).

Er is een schatting gemaakt van de kosten die de implementatie met zich meebrengt. De implementatie betreft een tijdsinvestering. Er is ook voor gekozen om het uit te drukken in euro's. Het zijn geen kosten die AGN extra dient te betalen, maar het betreft wel tijd die wordt gevraagd van de betrokkenen. Het is tijd die ze anders kunnen besteden en tijd is geld. In Tabel 7.3 worden de

volgende afkortingen gebruikt: 1. Young Talent Scouting [YTS] 2. Young Talent Scout stagiair(e)s [YTS stagiair(e)] 3. Persoonlijk ontwikkeltraject [PO] 4. Interne Communicatie [IC] 5. Communicatievaardigheden [CV] 6. Young Talent Manager [YTM] 7. Talent Scouting [TS] 8. Talent Management [TM] 9. Area Manager [AM] 10. Branche Manager [BM]. 11. Net Promotor Score [NPS].

De kosten zijn gebaseerd op soortgelijke functies. In werkelijkheid kunnen de kosten dus hoger of lager zijn. De maandlonen zijn op fulltime basis = 40 uren per week x 4 weken per maand = 160 uren. Het maandloon van een YTS stagiair(e) is vergeleken met het maandloon van een recruitment consultant, namelijk €2.114 / 160 uren = €13,21 per uur. De HR-manager is vergeleken met een projectmanager en betreft €3.967 / 160 uren = €24,79 per uur (Indeed, 2018). YTS stagiair(e)s krijgen €252 stagevergoeding per maand op basis van 40 uren = €252 / 160 uren = €1,60 per uur (HR Servicedesk, persoonlijke communicatie, september 2017). Het maandloon van Spring is gebaseerd op één TM die input levert voor AGN. Het salaris van een TM bij Young professional is €3.490 = €3.490 / 160 uren = €21,80 per uur (Young Professional, z.d.). Het salaris van IC is gebaseerd op het salaris van een communicatiemedewerker, namelijk €2.676 = €2.676 / 160 uren = €16,73 per uur (Indeed, 2018). Het salaris van een TS is €3.500 = €3.500 / 160 uren = €21,88 (Nationale beroepengids, z.d.). Het salaris van een AM en BM ligt tussen de €2.500 en €5.000. Voor een BM wordt uitgegaan van €3.000 = €3.000 / 160 uren = €18,75 per uur en een AM €4.000 = €4.000 / 160 uren = €25 per uur (Nationale beroepengids, z.d.).

Activiteit	Aantal	Uurtarief	Totaal	Baten
Missie/visie formuleren	3 x YTS x 1 uur 2 x YTS stagiair(e)s x 1 uur HR-manager x 1 uur	€13,21 x 3 €1,60 x 2 €24,79	€39,63 €3,20 €24,79 €67,62	Een goed startpunt voor het PO
Input Spring	2 x YTS stagiair(e)s x 2 uren Spring x 2 uren	€1,60 x 4 €21,81 x 2	€6,40 €43,62 €50,02	Input voor het PO
Schrijven van PO	1 x YTS x 3 uren	€13,21	€39,63	Een plan met stagiair(e)s
Communiceren PO	2 x YTS stagiair(e) x 1 uur IC x 1 uur	€1,60 x 2 €16,73	€3,20 €16,73 €19,93	Area- en branchemanagers zijn op de hoogte en aangehaakt op PO
CV in kaart brengen	1 x YTS stagiair(e)s x 1 uur Spring x 1 uur	€1,60 €21,81	€1,60 €21,81 €23,41	Kennis over de vaardigheden van een YTM om goed te kunnen scouten
Scouten YTM	1 x YTS stagiair(e)s x 2 uur 1 x TS x 1 uur	€1,60 x 2 €21,88	€3,20 €21,88 €25,01	Een YTM die past binnen de functie
Training TM voor YTM	2 x YTS stagiair(e)s x 3 uur Spring x 3 uur	€1,60 x 6 €21,81 x 3	€9,60 €65,43 €75,03	Een YTM die getraind is om PO goed uit te kunnen voeren
Kennis delen over TM	2 x YTS stagiair(e) x 1 uur 1 x AM x 1 uur 1 x BM x 1 uur	€1,60 x 2 €25 €18,75	€3,20 €25 €18,75	AM en BM op de hoogte van TM om PO goed uit te kunnen voeren

			€46,95	
NPS	2 x YTM x 2 uren	€1,60 x 4	€6,40	Kennis en inzicht over merkambassadeurschap
TOTAAL			€354	

Tabel 7.3. Kosten-batenanalyse.

	YTS	YTS stagiair(e)	Spring	IC	TS	AM	BM	YTM
UREN	6	19	6	1	1	1	1	4

Tabel 7.4. Totale uren implementatie persoonlijk ontwikkeltraject.

Zoals blijkt uit de kosten-batenanalyse in Tabel 7.3 zijn de totale kosten voor de implementatie voor het persoonlijke ontwikkeltraject **€354**. De totale uren staan beschreven in Tabel 7.4. Zoals eerder benoemd betreft dit een schatting en zijn het geen kosten die AGN extra dient te maken. Door deze kosten en uren in kaart te hebben gebracht, draagt dit bij aan een stuk bewustwording van de uren die gemaakt dienen te worden en met welke kosten deze uren gepaard gaan. Als het project gerealiseerd is vraagt dit ook om een tijdsinvestering van de betrokkenen. Er vinden gesprekken plaats tussen YTM, stagiair(e) en BM en deze gesprekken vragen tevens om voorbereiding. Ook dienen de YTM's begeleid te worden in hun rol en ontvangen deze begeleiding in dit geval van de HR-manager. Dit draagt bij aan de kwaliteit en een correcte uitvoering van het PO. De tijdsinvestering wordt weergegeven in onderstaande Tabel 7.5 en de volledige berekening is te vinden in bijlage XII. Gezien het bedrag van de implementatie lijkt het een prima investering en is het zeker haalbaar. De tijdsinvestering is wat forser, maar kijkend naar het doel, een verbeterde employee journey teneinde merkambassadeurschap, is deze eerste stap, ofwel het persoonlijk ontwikkeltraject, van groot belang.

	YTM's	Stagiair(e)	BM	HR-manager
UREN	224	23	12	30

Tabel 7.5. Totale uren uitvoering persoonlijk ontwikkeltraject in tijdsbestek van vijf maanden.

7.5 Conclusie

Een aantal factoren die betrekking hadden op de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden die naar voren zijn gekomen in het literatuuronderzoek, kwamen ook overeen met het veldonderzoek bij Spring. Dit betekent dat de juiste factoren geselecteerd en getoetst zijn bij de stagiair(e)s. Echter, het belangrijkste wat naar voren kwam in het literatuuronderzoek is dat de ontwikkeling de sleutel is tot het aantrekken en behouden van talent. Tijdens de interviews met de stagiair(e)s kwam ook sterk naar voren dat ze zichzelf willen ontwikkelen: ze willen leren, groeien en het beste uit zichzelf naar boven halen tijdens hun stage. Dit werd nogmaals bevestigd tijdens de interviews met Spring. Zij gaven aan dat de ontwikkeling de sleutelfactor is, in relatie tot het aantrekken en behouden, maar vooral een sleutelfactor *an sich*. Overal voeren zij die ontwikkeling door en is het een soort basis, een standaard. Hierdoor is de betrokkenheid zo hoog. Het persoonlijke ontwikkeltraject als advies voor AGN is daarom een mooi en logisch gevolg van het gehele onderzoek. Dat draagt namelijk positief bij aan die betrokkenheid en daarmee het merkambassadeurschap.

8. Nawoord

Voorafgaand aan mijn thesisperiode had ik erg veel zin om te beginnen met afstuderen. Ik keek uit naar het doen van onderzoek en had er vertrouwen in dat ik er goed in zou zijn. In september 2017 zou ik starten met mijn thesis. Echter, vanwege mijn situatie op dat moment ben ik destijds met mijn eerste examiner, mevrouw Ennen, overeengekomen om een kwartiel later te starten. Dit zou mij wat rust en tijd geven, zodat ik in november met een frisse start kon beginnen. Ik kon me van september tot en met november focussen op mijn stage bij Adecco Group NL en rustig nadenken over mijn thesisvoorstel en het schrijven daarvan.

In die paar maanden heb ik een aantal keren met mevrouw Ennen afgesproken om mijn thesisvoorstel door te nemen. Ik was op de goede weg op een aantal punten na die ik moest aanscherpen. In november vertelde mevrouw Ennen dat zij Saxion zou gaan verlaten, maar dat we nog wel samen de thesis proposal defence zouden afronden. Mevrouw Godfried werd mijn tweede examiner en wanneer mevrouw Ennen weg was, zou mevrouw Godfried mijn eerste examiner worden en kreeg ik een nieuwe tweede examiner. Dit was geen ideale situatie, maar ik had er nog steeds vertrouwen in. In overeenstemming met mevrouw Ennen en mevrouw Godfried hebben we mijn thesis proposal defence gepland op 10 januari 2018. Zoals ik al eerder aangaf was ik volgens mevrouw Ennen op de goede weg. Echter, na mijn verdediging bleek dat toch niet zo te zijn. Mevrouw Godfried was kritisch en gaf aan dat het eigenlijk niet goed was. Ook mevrouw Ennen realiseerde zich dat dit het geval was. In samenspraak hebben wij een nieuwe afspraak gemaakt voor mijn thesis proposal defence, namelijk op twee februari.

Mevrouw Godfried en ik hebben in die drie weken een aantal afspraken ingepland om mijn thesisvoorstel door te nemen en aan te scherpen. Wat ik me realiseerde was dat mijn thesisvoorstel nog helemaal niet was wat het moest zijn en dat mevrouw Ennen me teveel had losgelaten voor mijn gevoel. Ik had natuurlijk nog nooit een thesis geschreven, het hele traject is op dat moment nieuw wat maakt dat je geen vergelijkingsmateriaal hebt en dat je niet goed weet wat je zelf nodig hebt. Een goede eerste examiner is daarom essentieel. Mevrouw Godfried begeleidde mij daarna, maar deed dit juist in kleine stappen. We hebben het thesisvoorstel als het ware opgedeeld in stukken, zo werd het overzichtelijk. We hebben ons eerst gefocust op de aanleiding, daarna op de onderzoeksvragen en vanaf de onderzoeksvragen gingen we naar het literatuuronderzoek. Op deze manier werd het inzichtelijk, maar vooral behapbaar. Dit vond ik erg prettig. Ergens baalde ik van de “verspilde” maanden, maar ook hier heb ik van geleerd. Ik weet namelijk nu hoe ik een volgende keer zo’n traject in wil gaan. Ik heb iemand nodig die mij ondersteunt bij de afbakening en me daarin structuur biedt en het overzichtelijk houdt. Tevens wil ik mensen om mij heen verzamelen die dezelfde doelen voor ogen hebben en gezamenlijk toe werken naar het eindstadium. Ook wil ik van tevoren duidelijke afspraken maken over de hoe, wat en wanneer, zodat iedereen daarvan op de hoogte is en iedereen dezelfde verwachtingen heeft. Deze afspraken waren soms niet helder, waardoor ik het gevoel had telkens te moeten “wachten” op bijvoorbeeld reactie van mijn examiner(en) of totdat ik kon beginnen met mijn veldonderzoek. Als dit van tevoren helder is, worden teleurstellingen aan mijn kant voorkomen en kan daar geen miscommunicatie door ontstaan. Het enthousiasme waarmee ik de thesisperiode inging was ik namelijk een beetje verloren door, voor mijn gevoel, de tegenslagen. Echter, ik heb me herpakt en in de laatste maand een enorme inhaalslag gemaakt waar ik met trots op terugkijk.

Met betrekking tot het schrijven van de thesis heb ik gemerkt dat het vooral schrijven en herschrijven was. Als ik kijk naar mijn eerste versie en de eindversie dan is dat een wereld van verschil. Tijdens mijn thesisperiode heb ik regelmatig contact gehad met mijn studieloopbaan begeleidster, mevrouw Slijkoord en zij zei weleens: *“Kill your darlings”*. Soms heb je namelijk dingen geschreven waar je zoveel tijd in hebt gestoken, maar is het uiteindelijk toch beter om dat niet te gebruiken en te herschrijven. Uiteindelijk wordt de thesis daar beter van en dat heb ik ook zeker zo ervaren. Naast deze feedback van haar is zij sowieso ontzettend belangrijk geweest voor me. We hebben regelmatig contact gehad tijdens mijn thesisperiode. Ik stuurde dan weer een appje of we “even konden bellen” en dat kon altijd. Zij is er altijd voor me geweest, niet alleen tijdens de thesisperiode, maar tijdens mijn hele studie: voor een peptalk, om ervoor te zorgen dat ik weer vertrouwen kreeg in mezelf, maar wat ik vooral bijzonder vond waren haar woorden van trots. Ze liet altijd weten hoe trots ze was op mij, maar eigenlijk op iedereen uit onze klas. En dat meende ze oprecht. Frederiek, dank u wel! Ook wil ik bij deze mevrouw Godfried bedanken voor haar hulp, voor de structuur die zij me gaf en de concretisering en afbakening van mijn onderzoek. Dit heeft me ontzettend geholpen en op een positieve manier bijdragen aan het eindproduct. Tevens heeft ook de heer van Marle mij daarbij geholpen en zelfs tijd voor me vrijgemaakt in zijn vakantie voor een consult wat ik heel erg waardeer.

Tevens wil ik stilstaan bij mijn tijd bij Adecco Group NL op het hoofdkantoor in Zaltbommel. Ik heb daar naast mijn thesis ook stagegelopen als Young Talent Scout en wat een geweldige periode is dit voor mij geweest. Ik mag zelfs met trots zeggen dat ik er blijf en per een april 2018 in dienst ga als coördinator Talent Development. Om even terug te koppelen naar mijn onderzoek, ik kan oprecht zeggen dat ik een merkambassadeur ben van de organisatie. Het merkambassadeurschap zit voor mij in dat alles goed is wat ik doe. Daarmee bedoel ik eigenlijk dat er constant gekeken wordt naar wat voor jou als persoon het beste is: wat heb je nodig, wat werkt wel/niet en werkt het niet, dan kijken we naar een andere manier waarop het wel werkt voor je. De criteriapunten die benoemd zijn in het advies, zoals het individu in zijn/haar kracht zetten, de vrijheid om je eigen journey te bepalen en jezelf mogen zijn, zijn voor mij ook essentieel geweest. Dat is ook wat ik heb ervaren tijdens mijn thesisperiode. De laatste maand van de thesisperiode was hard werken, omdat er veel moest gebeuren in een kort tijdsbestek, namelijk het veldonderzoek, de verwerking van alle data en de vertaling naar het advies. Ik heb aangegeven wat ik nodig had in tijd om ervoor te zorgen dat er drie april een afgerond onderzoeks- en adviesrapport zou liggen en ik ben in staat gesteld om te doen wat ik nodig had. Wat betreft de begeleiding vanuit AGN kan ik zeggen dat er altijd tijd werd gemaakt voor me als ik even wilde sparren of hulp nodig had. Aan het begin van de thesis heb ik veel gesprekken gevoerd met verschillende mensen uit mijn team over de probleemstelling, waar de organisatie naar toe zou willen en waar mijn onderzoek aan moest bijdragen. Daarna is het een tijd wat stiller geweest vanuit mijn kant in verband met het starten in kwartiel twee en de, voor mijn gevoel, tegenslagen tijdens mijn thesis. Ik heb wel regelmatig contact gehad met mijn leidinggevende, M. van Heijst en ook anderen die mij konden ondersteunen bij bepaalde onderdelen van het onderzoeks- en adviesrapport. Een verbeterpunt voor mezelf is dat ik mijn thesisbegeleidster mevrouw E. van Vliet meer had moeten meenemen in het proces. Wellicht hadden we elkaar wat meer mogen opzoeken, maar ook dat is alleen maar een leermoment. Zoals ik in het begin al zei, ik had nog nooit een thesis geschreven. Mocht ik ooit nog eens een thesis schrijven, dan zou ik met de kennis die ik nu heb vrijwel alles anders doen. Al ben ik absoluut tevreden over het eindresultaat. Het literatuur- en veldonderzoek lopen goed in elkaar over en door middel van de goede voorbereiding, voorafgaand aan het veldonderzoek, heeft mij dit de

juiste informatie opgeleverd. Waar ik erg blij mee ben is de checklist die ik vooraf heb opgesteld, dit gaf een duidelijke richting tijdens de interviews en maakte de verwerking ook gemakkelijk en bood mij structuur. Het was daarnaast ontzettend leuk om interviews af te nemen bij Spring. Het was interessant om te zien hoe zij werken en wat en hoe zij het doen. Ik sta altijd open om te leren en ik vind het leuk te leren van anderen. Ik zal deze kennis dan ook meenemen en ervoor zorgen in mijn toekomstige baan dat ik zoveel mogelijk kan gaan zien en ervaren van de organisatie door op verschillende vestigingen/labels langs te gaan. Ik ben van mening dat we veel meer moeten leren van elkaar en we niet allemaal hetzelfde wiel hoeven uit te vinden. Het is daarom van belang om de samenwerking op te zoeken.

Om de koppeling te maken naar de waarde van deze thesis voor de branche, vat ik nog één keer kort samen hoe antwoord is gegeven op de managementvraag van dit onderzoeks- en adviesrapport. De managementvraag luidde als volgt: “Hoe kan AGN de employee journey van stagiair(e)s verbeteren, teneinde merkambassadeurschap?”. De employee journey is de reis die medewerkers maken binnen de organisatie vanaf het punt dat ze in contact zijn met de organisatie tot en met het punt dat ze de organisatie verlaten. De employee journey bestaat uit touchpoints en een touchpoint betreft de interactie tussen organisatie en klant en heeft in dit onderzoek als doel gehad om de betrokkenheid te verhogen. Deze touchpoints zijn vertaald vanuit de factoren die betrekking hebben op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. De factoren zijn onderzocht door middel van literatuuronderzoek en getoetst tijdens het veldonderzoek. Er is ook veldonderzoek gedaan bij een best practice om de succesfactoren te onderzoeken met betrekking tot de drie kernbegrippen.

De uitkomst van dit onderzoek is dat het kernbegrip “ontwikkelen” als meest belangrijk naar voren is gekomen en kan worden gezien als een sleutelfactor om talent aan te trekken en te behouden, in dit geval Young professionals. Dit sluit mooi aan bij wat er in het literatuuronderzoek reeds naar voren is gekomen, namelijk dat organisaties er automatisch voor zorgen dat zij talent aantrekken met als resultaat dat talent ook wordt behouden binnen de organisatie, als zij strategieën ontwikkelen met betrekking tot de ontwikkeling van talenten (Mupepi, 2016). Er kan dus worden gesteld dat deze uitkomst niet alleen geldt voor AGN, maar voor heel veel andere organisaties, binnen én buiten de uitzendbranche. Er zijn daarnaast een drietal succescriteria beschreven: het ontwikkelplan, de Talent Manager en coaching gesprekken. Deze criteria hebben alle drie betrekking op de ontwikkeling en zijn volgens de best practice essentieel in het aantrekken en behouden van de Young professionals. Doordat het gaat over talent en Young professionals, geldt de uitkomst en bovengenoemde criteria niet alleen voor de Young professionals van AGN, maar ook voor Young professionals in andere branches/vakgebieden en kunnen organisaties hun voordeel halen uit de verkregen resultaten.

Tevens wordt de relevantie en mate van belangrijkheid om talent aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden nogmaals benadrukt in de inleiding, namelijk dat organisaties te maken hebben met een toenemend tekort aan talent. Het vermogen om dan het juiste talent aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden is fundamenteel voor succes op lange termijn (Rothwell, Jackson, Ressler, Jones & Brower, 2015). Dit geldt voor organisaties *an sich*. Voor nu is in ieder geval een eerste stap gezet op de ambassador's journey van de stagiair(e)s van AGN en mogen wellicht menig andere organisaties volgen bij het verbeteren van hun ambassador's journey van hun Young professionals.

9. Literatuur

- Adecco. (Z.d.). *Over Adecco*. Geraadpleegd op 6 oktober 2017, van <http://www.adecco.nl/hr-services/over-adecco/>
- Aichner, T. & Gruber, B. (2017). Managing Customer Touchpoints and Customer Satisfaction in B2B Mass Customization: A Case Study. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 3, pp. 131–140. Geraadpleegd op 29 december 2017, van https://www.researchgate.net/profile/Thomas_Aichner/publication/321060888_Managing_Customer_Touchpoints_and_Customer_Satisfaction_in_B2B_Mass_Customization_A_Case_Study/links/5a0b2283aca2721a23f9aa71/Managing-Customer-Touchpoints-and-Customer-Satisfaction-in-B2B-Mass-Customization-A-Case-Study.pdf
- Alexander, L. B. (2016). *Attract develop retain high performing talent*. Geraadpleegd op 23 januari 2017, van <https://www.nonprofithr.com/attract-develop-retain-high-performing-talent/>
- Allen, D. G. (2008). *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*. Geraadpleegd op 28 januari 2018, van [https://blog.shrm.org/sites/default/files/reports/Retaining%20Talent-%20A%20Guide%20\(Q1\).pdf](https://blog.shrm.org/sites/default/files/reports/Retaining%20Talent-%20A%20Guide%20(Q1).pdf)
- Art of branding. (2016). *Brand awareness*. Geraadpleegd op 26 december 2017, van <http://www.artofbranding.nl/brand-awareness/>
- Aubin, de St, D. & Carlson, B. J. (2008). Attract, Engage & Retain Top Talent: 50 Plus One Strategies Used by the Best. Geraadpleegd op 25 januari 2018, van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=PfvS52I_yDkC&oi=fnd&pg=PA13&dq=+attract+talent+%22attract+talent%22&ots=u7caMsRjGm&sig=sP8tNv57ls_bxelutXiR0tRLkxU#v=onepage&q=attract%20talent%20%22attract%20talent%22&f=false
- Bakhtieva, E. (2017). B2B digital marketing strategy: A framework for assessing digital touchpoints and increasing customer loyalty. *Institute of Economic Research*, 7, 1–12. Geraadpleegd op 29 december 2017, van http://www.badania-gospodarcze.pl/images/Working_Papers/2017_No_7.pdf
- Baporikar, N. (2017). Sustainable framework to attract, develop and retain global talent. In K. Tamzini, T. L. Ayed, A. W. Boulanouar & Z. Boulanouar (Red). *Driving Multinational Enterprises Through Effective Global Talent Management* (pp. 50–66). United States of America: Business Science Reference
- Baxendale, S., Macdonald, E. K. & Wilson, H. N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, 91, pp. 235–253. Geraadpleegd op 17 februari 2018, van <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435914000967>
- Benazzo, F. (2017). *How engage throughout employee journey*. Geraadpleegd op 11 februari 2018, van <https://www.itagroup.com/insights/how-engage-throughout-employee-journey>
- Bernard, G. & Andritsos, P. (2017). *A Process Mining Based Model for Customer Journey Mapping*. Geraadpleegd op 11 oktober 2017, van http://ceur-ws.org/Vol-1848/CAiSE2017_Forum_Paper7.pdf
- Braga, M. D. (2017). *Attractiveness of the city of Lisbon and its perceived attributes*. (Master thesis). [Google scholar]. Geraadpleegd op 27 januari 2018, van http://projekter.aau.dk/projekter/files/260040275/Thesis_Mafalda_Braga.pdf

- Comcowich, W. (2017). *Enlisting employees brand ambassadors*. Geraadpleegd op 11 februari 2018, van <https://glean.info/enlisting-employees-brand-ambassadors/>
- Day, D. V. & O'Connor, P. M. G. (2017). Talent Development: Building Organizational Capability. In D. G. Collings, K. Mellahi & W. F. Cascio (Red). *The Oxford Handbook of Talent Management* (pp. 344–360). New York: Oxford University Press
- De onderzoekers. (Z.d). *Delphi studie*. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van <http://de-onderzoekers.nl/kwalitatief-onderzoek/vormen-van-kwalitatief-onderzoek/delphi-studie/>
- Dessel, van, G. (2011, 11 juni). *Net promotor score nps*. Geraadpleegd op 26 december 2017, van <https://nl.checkmarket.com/blog/net-promoter-score-nps/>
- Hughes, J. & Young son, S. (2009). *Personal development and clinical psychology*. Geraadpleegd op 27 januari 2016, van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=_Ahbk9I-AtkC&oi=fnd&pg=PA24&dq=what+is+personal+development+%22what+is+personal+development%22&ots=coAvFCT-w9&sig=BKLP9poZPYR-9N-0cPNPZARfa3k#v=onepage&q=what%20is%20personal%20development%20%22what%20is%20personal%20development%22&f=false
- Indeed. (2018). *Job category*. Geraadpleegd op 1 april 2018, van https://www.indeed.nl/cmp/Adecco/salaries?job_category=hr
- Isson, J. P. & Harriot, J. S. (2016). *People Analytics in the Era of Big Data: Changing the Way You Attract, Acquire, Develop and Retain Talent*. Geraadpleegd op 23 januari 2018, van <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=bNc9CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=+attract+develop+and+retain+talent&ots=MQLtR-vtbC&sig=amGyDJaBioZfVq3ojA7oVQwRnZA#v=onepage&q=attract%20develop%20and%20retain%20talent&f=false>
- Jansson, K. & Wennerström, J. (2014). *Talent Management: A Qualitative Study on How the Idea is Practiced and Diffused Within Two Different Organizations* (Bachelor Thesis). Geraadpleegd op 28 januari 2018, van https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/36621/1/gupea_2077_36621_1.pdf
- Jensen, M. (2016). Touchpoints, Time and Dyads: A Case of Internal Organizational Communication. *International Journal of Multidisciplinary Academic Research*, 2, pp. 21–33. Geraadpleegd op 29 december 2017, van <http://www.multidisciplinaryjournals.com/wp-content/uploads/2016/03/FULL-PAPER-TOUCHPOINTS-TIME-AND-DYADS-A-CASE-OF-INTERNAL-ORGANIZATIONAL.pdf>
- Kaal, W. (2017). *Tips employer branding*. Geraadpleegd op 23 januari 2017, van <http://www.personeelzaak.nl/tips-employer-branding/>
- Kwaliteitscirkel van Deming. (Z.d.). *Kwaliteitscirkel van Deming*. Geraadpleegd op 31 maart 2018, van <https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Implementatie/Implementatie-Verandermethoden/Kwaliteitscirkel-van-Deming>
- Lee, Y. H. (2012). *How to retain talent and motivate individual performance through informal development network within organization?* (Proefschrift). National Sun Yat-sen University: Taiwan
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2016). The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions. Geraadpleegd op 13 februari 2018, van <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=JczfBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA236&dq=+touch>

points&ots=QnXDwAqW3c&sig=m97cpl8KFp7dUwPXJ8IUePz9D0#v=onepage&q=touchpoints
&f=false

- Magnusson, K. (2014). *Seasonal Employees as Brand Ambassadors?* (Master thesis). [LUP Student Papers]. Geraadpleegd op 26 januari 2018, van <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/4461379>
- Managementplatform. (2017). *Kosten-batenanalyse*. Geraadpleegd op 1 april 2018, van <http://managementplatform.nl/kosten-batenanalyse/01/05/2014>
- Matthijs, L. (2015). *Hoe wordt een werknemer merkambassadeur*. Geraadpleegd op 11 februari 2018, van <https://www.vlerick.com/nl/about-vlerick/news/hoe-wordt-een-werknemer-merkambassadeur>
- Mishra, K. E., Mishra, A. K. & Walker, K. (2017). Leadership Communication, Internal Marketing and Employee Engagement: A Recipe to Create Brand Ambassadors. In A. H. Normore, L. W. Long & M. Javidi (Red.), *Handbook of Research on Effective Communication, Leadership and Conflict Resolution* (1^e druk, 312–240). United States of America: Information Science Reference
- Morgan, J. (2014). *Destination Ambassadors: Examining how Hospitality Companies Value Brand Ambassadorship from Front-Line Employees*. (Master thesis). [McMaster Journal of Communication]. Geraadpleegd op 27 januari 2018, van <https://journals.mcmaster.ca/mjc/article/view/1414/1137>
- Mupepi, M. (2016). *Effective Talent Management Strategies for Organizational Success*. Geraadpleegd op 28 januari 2018, van <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=qoIJDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA283&dq=how+to+retain+talent+%22how+to+retain+talent%22&ots=2U2txrZlsJ&sig=xSDvaiG02hUPt088lZcVWvbdL4c#v=onepage&q=how%20to%20retain%20talent%20%22how%20to%20retain%20talent%22&f=false>
- Nationale beroepengids. (Z.d.). *Talent Scout*. Geraadpleegd op 1 april 2018, van https://www.nationaleberoepengids.nl/Talent_Scout
- Net promotor system. (2017). *How is nps related to growth*. Geraadpleegd op 28 december 2017, van <http://www.netpromotersystem.com/about/how-is-nps-related-to-growth.aspx>
- Nolostcapital. (2016). *Employee journey begrijp en beïnvloed de reis van een werkleven de organisatie*. Geraadpleegd op 28 december 2017, van <https://nolostcapital.nl/2016/11/23/employee-journey-begrijp-en-beïnvloed-de-reis-van-een-werkleven-de-organisatie/>
- Pellikaan, M. (2017). *Improve your organisation with the employee journey*. Geraadpleegd op 24 januari 2017, van <https://www.effectory.com/knowledge/blog/improve-your-organisation-with-the-employee-journey/>
- Ready, A. D., Hill, L. A. & Conger, J. A. (2008). Winning the Race for Talent in Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 1–10. Geraadpleegd op 20 januari 2018, van https://www.researchgate.net/profile/Jay_Conger/publication/23471245_Winning_the_race_for_talent_in_emerging_markets/links/0046353359952cba43000000.pdf
- Reichheld, F. (2008). *How the Net Promotor Score (NPS) can drive growth*. Geraadpleegd op 28 december 2017, van https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36452391/all_case_pack.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1514646885&Signature=McDjmoNEiQw76D%2Bg m5Czt3x9bYI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCustomer_Value_Propositions_in_Business.pdf#page=79

- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Ressler, C. L., Jones, M. C. & Brower, M. (2015). *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent – for Today and Tomorrow*. Geraadpleegd op 27 januari 2018, van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=lvH3CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=how+to+develop+talent+%22how+to+develop+talent%22&ots=arE2R3AYna&sig=XsOZYeg55sKOyu3_54XmwjEteLY#v=onepage&q=how%20to%20develop%20talent%20%22how%20to%20develop%20talent%22&f=false
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (4^e druk). Amsterdam: Boom Lemma.
- Weiss, A. & Mackay, N. (2009). *Talent Advantage: How to attract and retain the best and the brightest*. Geraadpleegd op 24 januari 2018, van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=fjtbZMxakfMC&oi=fnd&pg=PP9&dq=+attract+talent+%22attract+talent%22&ots=oHcis6h1NA&sig=jd4Fotv9_UvAYAeqfpB09Qt2Gs8#v=onepage&q=attract%20talent%20%22attract%20talent%22&f=false
- Xiong, L., King, C. & Peihler, R. (2013). "That's not my job". Exploring the Employee Perspective in the Development of Brand Ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, pp. 348–359. Geraadpleegd op 26 januari 2018, van <https://www-sciencedirect-com.saxion.idm.oclc.org/search?q=That%27s+not+my+job%E2%80%9D%3A+Exploring+the+employee+perspective+in+the+development+of+brand+ambassadors&authors=&pub=&volume=&issue=&page=&origin=home&zone=gSearch>
- Young professional vacatures. (Z.d.). *Talentmanager*. Geraadpleegd op 1 april 2018, van <https://Youngprofessionalvacatures.nl/vacatures/postnl/talentmanager>
- Zee, van der, F. (2017). *Hulp bij onderzoek*. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <https://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/inhoudsvaliditeit/>

8. Bijlagen

Bijlage I AAOCC-criteria

- ++ zeer goed
- + goed
- +– normaal
- slecht
- zeer slecht

Aichner, T. & Gruber, B. (2017). Managing Customer Touchpoints and Customer Satisfaction in B2B Mass Customization: A Case Study. International Journal of Industrial Engineering and Management, 3, pp. 131–140	
Accuracy	++ Er staat duidelijk in wie dit artikel hebben geschreven en ook waar het artikel terug te vinden is. Er is tevens een correcte bibliografie.
Authority	++ Ze zijn alle twee hoogopgeleid. Aichner heeft een Ph.D. in marketing en is tevens lecturer en onderzoeker. Gruber is het hoofd van de marketingafdeling binnen zijn eigen bedrijf.
Objectivity	++ Alles is onderbouwd op bronnen en er wordt duidelijk gemaakt waar dit onderzoek zich op richt.
Currency	++ Het is geschreven in 2017 dus actueel.
Coverage	+ Het artikel is voor iedereen toegankelijk en er is genoeg diepte in het onderzoek.

Alexander, L. B. (2016). <i>Attract develop retain high performing talent</i> .	
Accuracy	+– Er staat duidelijk in wie dit artikel hebben geschreven. Echter, er staat nergens waar haar informatie op gebaseerd is dus dit is niet te checken.
Authority	++ Dat er geen bibliografie is maakt het minder erg, omdat zij wel gekwalificeerd is om hier iets over te zeggen. Ze is de CEO van Nonprofit HR en zij zijn in dienst (geweest) van grote bedrijven zoals Amnesty International. Ze weet waar ze over praat vanwege al haar ervaringen in de branche.
Objectivity	++ Zij wordt zelf niet beter of slechter van hetgeen wat zij zegt en organisaties kunnen dit aannemen of niet.
Currency	++ Het is geschreven in 2016 dus actueel.
Coverage	+– Het artikel is voor iedereen toegankelijk. Het is wel een kort artikel met de high lights en meer diepte was wellicht gewenst geweest.

Allen, D. G. (2008). <i>Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover</i> .	
Accuracy	+– Er staat wel in wie dit artikel heeft geschreven, maar het is wat lastig om informatie over deze persoon te vinden. Er staat wel in dat hij als expert is gevraagd om dit artikel te schrijven in opdracht van de Society for Human Resource Management. Er is geen bibliografie.
Authority	– De auteur heeft een Ph.D., maar het is niet duidelijk wat hij heeft gestudeerd.
Objectivity	-- Er is geen bibliografie en zijn uitspraken berusten niet op bronnen.

Currency	-- Het is geschreven in 2008 dus niet actueel.
Coverage	+– Het artikel is voor iedereen toegankelijk. Het is wel een kort artikel met de high lights en meer diepte was wellicht gewenst geweest.

Aubin, de St, D. & Carlson, B. J. (2008). Attract, Engage & Retain Top Talent: 50 Plus One Strategies Used by the Best.	
Accuracy	++ Er staat duidelijk in wie dit boek hebben geschreven. Ook worden de bronnen vermeld onderaan de hoofdstukken.
Authority	+ Aubin is hoofd van een consultancy bedrijf gericht op talent development. Carlson is niet zo snel te vinden, omdat er meerdere mensen in google naar voren komen.
Objectivity	++ Alles is onderbouwd op bronnen
Currency	++ Het is geschreven in 2008 dus niet zo actueel, maar voor de informatie die gebruikt is, is het prima.
Coverage	++ In dit artikel gaan ze diep in op internal en external branding.

Bakhtieva, E. (2017). B2B digital marketing strategy: A framework for assessing digital touchpoints and increasing customer loyalty. <i>Institute of Economic Research</i> , 7, 1–12.	
Accuracy	+– Er staat duidelijk in wie dit artikel hebben geschreven en ook waar het artikel terug te vinden is, maar er zijn geen contactgegevens. Er is wel een correcte bibliografie.
Authority	+– Ze werkt op dit moment op de marketing- en managementafdeling van een universiteit. Echter, er is niet te achterhalen wat ze heeft gestudeerd dus in hoeverre zij de autoriteit heeft om er wat over te zeggen is discutabel. Tevens is het ook niet bekend in hoeverre zij bekend is met het doen van onderzoek.
Objectivity	++ Alles is onderbouwd op bronnen en het doel van het onderzoek wordt in het begin al duidelijk gemaakt.
Currency	++ Het is geschreven in 2017 dus actueel.
Coverage	+– Het artikel is voor iedereen toegankelijk. Haar literature review had wel iets uitgebreider mogen zijn. Haar onderwerpen worden allemaal vrij kort beschreven.

Baporikar, N. (2017). Sustainable framework to attract, develop and retain global talent.	
Accuracy	++ Het betreft een hoofdstuk uit een boek en er staat duidelijk in wie het heeft geschreven en om welk boek het gaat.
Authority	++ Ze is professor op het gebied van strategisch management en entrepreneurship. Ze heeft een Ph.D. in Management, Business Administration en Recht. Ze heeft ontzettend veel gedaan op het gebied van werk, onderzoek, training, studie. Ze weet dus waar ze over praat.
Objectivity	++ Waar ze over schrijft betreft het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Het is geen marketingactie en ze wordt er zelf niet “beter van”. Haar uitspraken berusten op andere bronnen.
Currency	+ Het boek komt uit 2017 en is dus actueel.

Coverage	– Er is alleen een bepaald deel van het hoofdstuk beschikbaar waarvan ook een paar pagina's missen.
----------	---

Baxendale, S., Macdonald, E. K. & Wilson, H. N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. <i>Journal of Retailing</i> , 91, pp. 235–253.	
Accuracy	++ Er staat duidelijk in wie dat artikel hebben geschreven inclusief contactgegevens van de auteurs. Ook wordt elke uitspraak onderbouwd met een bron.
Authority	++ Alle drie de auteurs zijn werkzaam op de Cranfield School of Management en staat hoog in de ranking van meest erkende en gerespecteerde universiteit van de UK. Het betreft een universiteit gericht op marketing en zij schrijven ook een marketing gerelateerd artikel.
Objectivity	++ Zoals eerder benoemd zijn alle uitspraken gebaseerd op bronnen en is weinig tot geen subjectiviteit te vinden.
Currency	+ Het artikel is geschreven in 2015 dus redelijk actueel.
Coverage	++ Het is een uitgebreid artikel waarin ook alle onderzoeksresultaten worden gepresenteerd.

Benazzo, F. (2017). <i>How engage throughout employee journey</i> .	
Accuracy	-- Hij gebruikt geen bronvermeldingen dus weet niet waar zijn uitspraken op zijn gebaseerd.
Authority	++ Zijn artikel wordt niet onderbouwd met bronnen, maar hij werkt bij ITA Group en zij zijn onder andere gericht op "Employee Recognition Initiatives", ofwel houdt zich bezig met initiatieven met betrekking tot de erkenning van medewerkers. Hij weet dus wel waar hij over praat met betrekking tot de employee journey.
Objectivity	– De auteur is positief over de employee journey en benadrukt hoe belangrijk het is en wat "employees" vandaag de dag willen.
Currency	++ Het artikel is geschreven in 2017 dus actueel.
Coverage	– Het is een kort artikel en meer diepte en inhoud was gewenst geweest.

Braga, M. D. (2017). <i>Attractiveness of the city of Lisbon and its perceived attributes</i> .	
Accuracy	+– Het is een master thesis en er staat duidelijk in wie het geschreven heeft. Ook is er een bibliografie aanwezig.
Authority	+– Het betreft een master thesis dus het is een student die deze thesis geschreven heeft, waardoor zij minder "authority" heeft. Zoals te zien is, is de thesis wel goed opgebouwd en beoordeeld door docenten wat positief is.
Objectivity	++ Het is een thesis, wat maakt dat er geen bepaalde doeleinden aan vastzitten of dat het bedoeld is als reclame of marketing.
Currency	++ De thesis komt uit 2017 en is dus actueel.
Coverage	+ Zoals hierboven aangegeven is de thesis inhoudelijk goed opgebouwd en is er vrij uitgebreid onderzoek gedaan.

Day, D. V. & O'Connor, P. M. G. (2017). <i>Talent Development: Building Organizational Capability</i> .	
Accuracy	+ Er staat duidelijk in wie het geschreven heeft. Echter, over Day is geen duidelijke informatie te vinden, over O'Connor wel.
Authority	++ O'Connor is een expert op het gebied van talent management zoals te zien is op haar LinkedIn en heeft veel ervaring in haar vakgebied. Ze heeft een bachelor in HR en een master in BA.
Objectivity	++ Ze wordt er zelf niet beter van. Ze deelt wat dat betreft haar kennis, zodat andere mensen er wat van kunnen leren.
Currency	+ Het is geschreven in 2017 dus actueel.
Coverage	+– Het stuk is voor iedereen toegankelijk en een mooie aanvulling voor het geheel, ofwel het boek.

De onderzoekers. (Z.d). <i>Delphi studie</i> .	
Accuracy	++ Er staat duidelijk in wie de onderzoekers zijn inclusief hun studieachtergrond.
Authority	++ De onderzoekers zijn hoogopgeleiden die wel weten waar ze over praten. Het is tevens een onderzoeksbureau.
Objectivity	++ In dit geval is gebruik gemaakt van de uitleg van de Delphi methode, de auteurs worden er dus zelf niet beter van met het delen van deze informatie.
Currency	-- Er wordt nergens een jaartal vermeld.
Coverage	+– Het is een vrij korte uitleg. Meer uitleg was gewenst geweest.

Hughes, J. & Young son, S. (2009). <i>Personal development and clinical psychology</i> .	
Accuracy	++ Er staat duidelijk in wie het geschreven heeft. Ook in het boek staat wat informatie over de auteurs.
Authority	++ Hughes is director of clinical practice en heeft gewerkt als klinisch psycholoog. Zij heeft haar hele carrière interesse gehad in personal development. Young son is clinical director of the clinical psychology training program. Zij is de afgelopen 10 jaar verantwoordelijk geweest voor de ontwikkeling van het thema personal development.
Objectivity	++ Ze hebben veel kennis over de materie en delen dit.
Currency	+ Het is geschreven in 2009 dus iets verouderd.
Coverage	+– Wat gelezen kon worden was een deel van het boek.

Isson, J. P. & Harriot, J. S. (2016). <i>People Analytics in the Era of Big Data: Changing the Way You Attract, Acquire, Develop and Retain Talent</i> .	
Accuracy	++ Er staat duidelijk in wie het geschreven heeft. In het boek staat ook informatie over de auteurs.
Authority	++ Isson is expert op het gebied van analytics. Harriot heeft een Ph.D. en hij is inmiddels al 20 jaar een onderzoek en analytics professional. Isson is global vice president predictive analytics vanaf 2007 bij Monster wereldwijd. Harriot is head of analytics bij Globoforce. Ze weten dus waar ze over praten.

Objectivity	++ Ze hebben veel kennis over de materie en delen dit.
Currency	+ Het is geschreven in 2016 dus actueel.
Coverage	+– Wat gelezen kon worden was een deel van het boek.

Lee, Y. H. (2012). <i>How to retain talent and motivate individual performance through informal development network within organization?</i>	
Accuracy	+– Er staat in wie het geschreven heeft en in de inleiding staat een kort stukje over haarzelf. Er zijn geen contactgegevens beschikbaar en via google is zij niet te vinden.
Authority	++ Ze heeft uitgebreid onderzoek gedaan, want het betreft een proefschrift. Het is een wetenschappelijk onderzoek waarbij ze steeds hulp kreeg van haar begeleiders en uiteindelijk is het beoordeeld door een comité.
Objectivity	++ Al haar uitspraken zijn gebaseerd op bronnen. Ze heeft onderzoek gedaan en zoveel mogelijk informatie verzameld en het van verschillende kanten bekeken.
Currency	+ Het is geschreven in 2012 dus acceptabel.
Coverage	+– Het is een uitgebreid proefschrift en ze heeft veel elementen gepakt waardoor het onderzoek genoeg breedte en diepte bevat.

Magnusson, K. (2014). Seasonal Employees as Brand Ambassadors?	
Accuracy	++ Er staat in wie het geschreven heeft. Ook is er een bibliografie aanwezig.
Authority	++ Het is een bachelor thesis en zoals te zien is zijn haar uitspraken berust op andere bronnen. Voor dit onderzoek is een definitie gebruikt van een brand ambassador vanuit haar thesis en in haar thesis is deze weer onderbouwd door een andere bron.
Objectivity	++ Al haar uitspraken zijn gebaseerd op bronnen. Ze heeft onderzoek gedaan en zoveel mogelijk informatie verzameld en het van verschillende kanten bekeken.
Currency	+ Het is geschreven in 2014 dus redelijk actueel
Coverage	+– Er worden veel elementen besproken en lijkt het erop dat er genoeg breedte en diepte zit in haar onderzoek.

Mishra, K. E., Mishra, A. K. & Walker, K. (2017). Leadership Communication, Internal Marketing and Employee Engagement: A Recipe to Create Brand Ambassadors.	
Accuracy	++ Er staat in wie het geschreven heeft. Ook is er een uitgebreide bibliografie aanwezig.
Authority	+– K. E. Mishra doet onderzoek naar marketing en ze geeft nu les in brand en product management. A. K. Mishra is professor of leadership department of management. Walker heeft zijn master in Business Administration. K. E. Mishra heeft als enige ervaring op het gebied van marketing.
Objectivity	++ De uitspraken zijn gebaseerd op bronnen.
Currency	+ Het is geschreven in 2017 dus actueel
Coverage	+– Het is een vrij kort stuk.

Mupepi, M. (2016). <i>Effective Talent Management Strategies for Organizational Success</i> .	
Accuracy	++ Er staat in wie het geschreven heeft en de auteur is makkelijk online te vinden.
Authority	++ De auteur heeft een Ph.D. in organizational development dus hij heeft kennis over de materie en recht van spreken.
Objectivity	+– Hij heeft bepaalde ideeën over hoe organisaties beter kunnen worden dus in dat opzicht is hij niet objectief. Er zullen mensen zijn die er anders over denken.
Currency	+ Het is geschreven in 2016 dus actueel.
Coverage	+– Het is een boek met uitgebreide strategieën die zijn gebaseerd op een x-aantal onderwerpen waarmee hij wel genoeg breedte en diepte bereikt in zijn boek.

Matthijs, L. (2015). <i>Hoe wordt een werknemer merkambassadeur</i> .	
Accuracy	++ Er staat in wie het artikel geschreven heeft.
Authority	++ Hij is “Associate professor of Marketing”. Hij heeft gepubliceerd in verschillende academische tijdschriften en heeft dus ook het werknemer-ambassadeurschap onderzocht.
Objectivity	++ Hij wordt zelf niet beter van zijn uitspraken en bespreekt louter wat zijn bevindingen zijn.
Currency	+ Het artikel is geschreven in 2015 dus redelijk actueel.
Coverage	+ Het is een beknopte versie en het was interessant geweest om meer over dit onderwerp te lezen.

Pellikaan, M. (2017). <i>Improve your organization with the employee journey</i> .	
Accuracy	++ Er staat in wie het geschreven heeft en onderaan de tekst staat haar naam en knop naar haar LinkedIn profiel.
Authority	++ In de tekst wordt er gebruik gemaakt van haar kennis over de employee journey en zij is een employee journey specialist. Zij is werkzaam bij Effectory, een bedrijf onder andere in Amsterdam en zij ondersteunen meer dan 800 organisaties in 65 landen over de hele wereld.
Objectivity	– Ze is een voorstander van de employee journey dus ze zal daar positief over zijn.
Currency	+ Het is geschreven in 2017 dus actueel.
Coverage	– Het is een kort artikel met de hoofd topics, het had iets uitgebreider mogen zijn.

Ready, A. D., Hill, L. A. & Conger, J. A. (2008). <i>Winning the Race for Talent in Emerging Markets</i> .	
Accuracy	+– Er staat in wie het geschreven heeft en een foto van de auteur (Conger) en link naar zijn profiel. Er is geen bibliografie. Het is niet duidelijk waar de uitspraken op gebaseerd zijn. Ready is president van de global talent management research center en Hill is professor op de Harvard Business School.
Authority	++ Het artikel staat in de Harvard Business Review, een invloedrijk vaktijdschrift op bedrijfseconomisch gebied. Het is een betrouwbare bron.
Objectivity	– Kan niet checken of het berust op feiten.
Currency	– Het artikel is geschreven in 2008 dus niet actueel.
Coverage	– Het is een kort artikel met de hoofd topics, het had iets uitgebreider mogen zijn.

Reichheld, F. (2008). <i>How the Net Promotor Score (NPS) can drive growth</i> .	
Accuracy	++ Er staat duidelijk in wie het geschreven heeft en de gegevens zijn makkelijk online te vinden.
Authority	++ Hij is de uitvinder/ontwikkelaar van de NPS score en heeft bij deze genoeg authority om hier wat over te zeggen.
Objectivity	– Reichheld is de uitvinder en dus niet objectief, omdat het zijn methode is. Er zullen ongetwijfeld mensen zijn die zijn methode/theorie tegenspreken.
Currency	+ De NPS-score is ontwikkeld in 2003 dus niet recent, maar nog steeds een goede methode.
Coverage	+– Het stuk is voor iedereen toegankelijk. De topics hadden uitgebreider beschreven kunnen worden.

Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Ressler, C. L., Jones, M. C. & Brower, M. (2015). <i>Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent – for Today and Tomorrow</i> .	
Accuracy	++ Er staat duidelijk in wie het geschreven heeft.
Authority	++ De kennis van de drie auteurs is hoog. Ze hebben ervaring in career en succession planning, ze hebben hier vanaf het jaar 2000 onderzoek naar gedaan en ze hebben alle drie interviews gehouden om data te verzamelen.
Objectivity	– Ze zijn “pro” career en succession planning en het is niet te zien waar de uitspraken op gebaseerd zijn
Currency	++ Het boek komt uit 2015 dus actueel
Coverage	+– Het stuk is voor iedereen toegankelijk. In de inhoudsopgave is te zien dat het boek goed is opgebouwd en er veel elementen worden besproken. Echter, er is maar een deel in te zien.

Verhoeven, N. (2011). <i>Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs</i> (4 ^e druk). Amsterdam: Boom Lemma.	
Accuracy	++ Er staat duidelijk in wie dit boek heeft geschreven. Er is tevens een correcte bibliografie.
Authority	++ Ze is een onafhankelijk senior onderzoek consultant.
Objectivity	++ Het is een boek geschreven voor mensen die meer willen weten over het doen van onderzoek. Dit boek wordt tevens gebruikt als voorgeschreven literatuur voor verscheidene opleidingen.
Currency	+ Het boek is een 4 ^e druk en komt uit 2011. Inmiddels is er een 5 ^e druk uit sinds 2014, maar de informatie in het boek zal niet heel anders zijn. De basis over het doen van onderzoek verandert niet.
Coverage	++ Het boek, zoals eerder vermeld, is voorgeschreven literatuur vanuit school dus er kan vanuit gegaan worden dat dit boek voldoende handvatten biedt en alles erin staat om goed onderzoek te (kunnen) doen.

Xiong, L., King, C. & Piehler, R. (2013). "That's not my job". Exploring the Employee Perspective in the Development of Brand Ambassadors.	
Accuracy	+– Er staat in wie het geschreven hebben en er is een bibliografie aanwezig.
Authority	+– Piehler werkt als chair of innovative brand management. King werkt op de school of tourism and hospitality management. Over Xiong is niets bekend. Het artikel betreft brand ambassadors en eigenlijk is Piehler de enige in dat vakgebied.
Objectivity	++ Uitspraken zijn gebaseerd op bronnen
Currency	+ Het boek komt uit 2013 dus redelijk actueel
Coverage	+– Het stuk is voor iedereen toegankelijk.

Weiss, A. & Mackay, N. (2009). <i>Talent Advantage: How to attract and retain the best and the brightest.</i>	
Accuracy	+– Er staat in wie het geschreven hebben, maar kan geen bibliografie inzien.
Authority	++ Er staat duidelijk in wie het geschreven heeft en in het boek staat ook een uitgebreide beschrijving van de auteurs. Mackay is president en co-founder van haar eigen consultancy organisatie. Ze coacht CEO's en heeft een Ph.D. in Management Sciences. Weiss is consultant, spreker en auteur. Hij heeft meer dan 500 artikelen geschreven en 30 boeken. Waarschijnlijk is hij een ondersteunde factor geweest bij het schrijven van het boek.
Objectivity	++ Mackay gebruikt heel veel voorbeelden uit het veld, waardoor het geloofwaardiger is.
Currency	+ Het boek komt uit 2009 dus niet actueel, maar wel bruikbaar.
Coverage	+– Het stuk is voor iedereen toegankelijk. In de inhoudsopgave is te zien dat het boek goed is opgebouwd en er veel elementen worden besproken. Echter, er is maar een deel in te zien.

Bijlage II Zoekmethoden kernbegrippen

Employee journey

De volgende zoektermen zijn gebruikt via google scholar:

- Employee journey leverde 216.000 hits op
- what is an employee journey leverde 205.000 hits op;
- allintitle: what is an employee journey leverde geen hits op;
- allintitle: employee journey leverde 33 hits op, maar geen juiste informatie;
- allintitle: employee journey "employee journey" leverde 1 citaat op;
- employee journey "employee journey" leverde 123 hits op, maar geen juiste informatie;
- what is an employee journey "what is an employee journey", leverde geen hits op.

Helaas leverde scholar geen juiste bronnen op en is er vervolgens gezocht via de zoekmachine google met de zoekterm "what is an employee journey" en dat leverde 8.420.000 hits op, waarvan twee goede op de eerste pagina.

Attract – Develop – Retain

- De zoekterm "attract develop and retain talent" via scholar leverde 191.000 hits op, met een goede bron op de derde pagina, namelijk die van Ready, Hill en Conger (2008);
- De zoekterm allintitle: how to attract develop retain talent leverde 1 hit op, maar de bron was gericht op de agrarische industrie dus niet bruikbaar;
- Baporikar (2017) is gevonden met de zoekterm allintitle: attract develop and retain talent wat resulteerde in zeven hits;
- Isson en Harriot (2016) zijn tevens gevonden met de zoekterm allintitle: attract develop and retain talent en leverde 7 hits op;
- De zoekterm allintitle: attract talent "attract talent" leverde 42 hits op, waarvan drie bruikbare bronnen, waaronder Weiss en Mackay (2009).
- factors personal development leverde 4.410.000 hits op;
- allintitle: factors personal development leverde 75 hits op, maar geen goede bronnen;
- how to develop talent leverde 946.000 hits op;
- how to develop talent "how to develop talent" leverde 87 hits op met de bruikbare bronnen van Rothwell et al. (2015), Day en O'Connor (2017)

Attract

Om het kernbegrip attract te definiëren zijn de volgende zoektermen gebruikt:

- gerelateerd aan het woord attract leverde geen hits op;
- attraction defined as leverde 21.200 hits op;
- attraction defined as "attraction defined as" leverde 20 hits op, maar geen bruikbare;
- attract defined as "attract defined as" leverde geen hits op;
- what is attract leverde 20.500 hits op;
- what is to attract leverde 23.500 hits op;
- what is attractiveness leverde 17.700 resultaten op;
- what is attractiveness "what is attractiveness" leverde 2 hits op, waaronder een Master thesis over attractiveness in Lissabon en deze was bruikbaar.

Develop

om het kernbegrip develop te definiëren zijn de volgende zoektermen gebruikt:

- develop defined as "develop defined as" leverde 2 hits op, maar geen bruikbare bronnen;
- what is development "what is development" leverde 3.320 hits op;
- what is personal development "what is personal development" leverde 62 resultaten op, waaronder een goede bron van Hughes (2009).

Retain

- how to retain talent "how to retain talent" leverde 98 resultaten op, waarvan twee bruikbare bronnen;
- what means retaining talent leverde 154.000 hits op;
- what is retention "what is retention" leverde 90 hits op, en één bruikbare bron;
- what is retaining "what is retaining" leverde 16 hits op, maar geen bruikbare bron.

Touchpoints

- De zoekmachine google scholar leverden via allintitle: touchpoints 18 resultaten op sinds 2017 en 32 sinds 2016. De keuze voor de jaartallen berust op de actualiteit van de bronnen. Hierdoor zijn er drie bruikbare bronnen gevonden;
- allintitle: touchpoints leverde 244 resultaten op

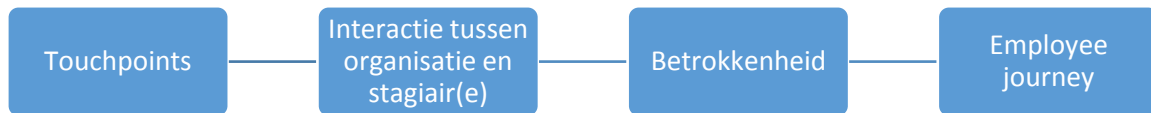
Brand ambassador

De zoekmachine google scholar leverden geen goede hits op. De volgende zoektermen zijn gebruikt:

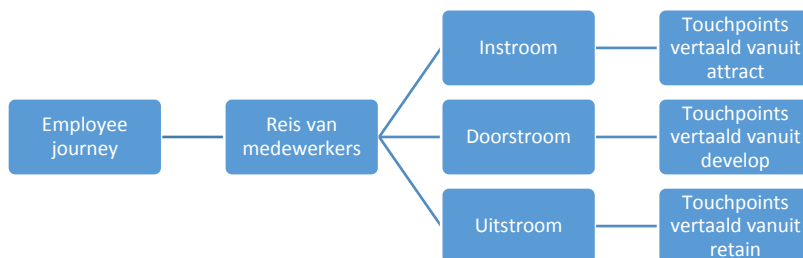
- brand ambassadors leverde 39.100 hits op;
- brand ambassadors "brand ambassadors" leverde 5.950 hits op, waarvan de eerste meteen raak, namelijk die van Xiong et al. (2013);
- brand ambassadors defined as "brand ambassadors defined as" leverde geen hits op;
- allintitle: brand ambassador leverde 91 hits op. Zonder citaten 83, maar geen definities gevonden;
- brand ambassadorship leverde 17.000 hits op en brand ambassadorship "brand ambassadorship" 93 hits, waarvan de bron van Magnusson (2014), Mishra et al. (2017) en Xiong et al. (2013);
- hoe wordt een werknemer merkambassadeur leverde via google 4.8000 resultaten op, waarvan een bruikbare van Goedertier;

Bijlage III Operationalisering kernbegrippen

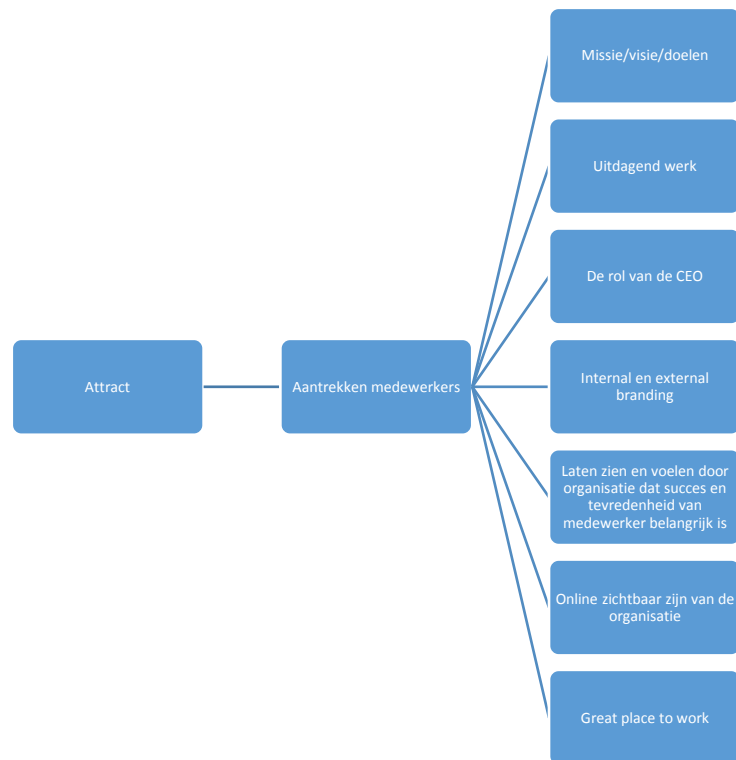
Boomdiagram 8.1. Touchpoints.



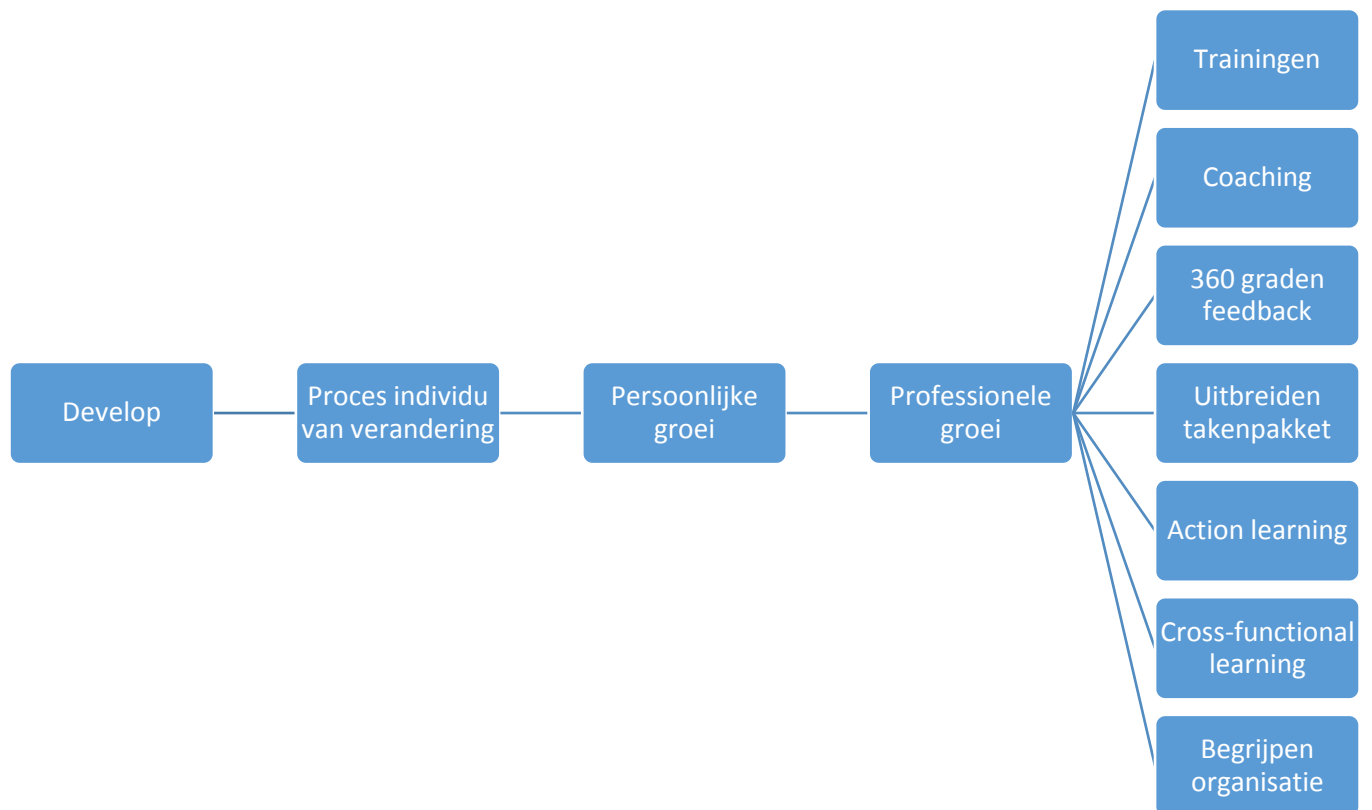
Boomdiagram 8.2. Employee journey.



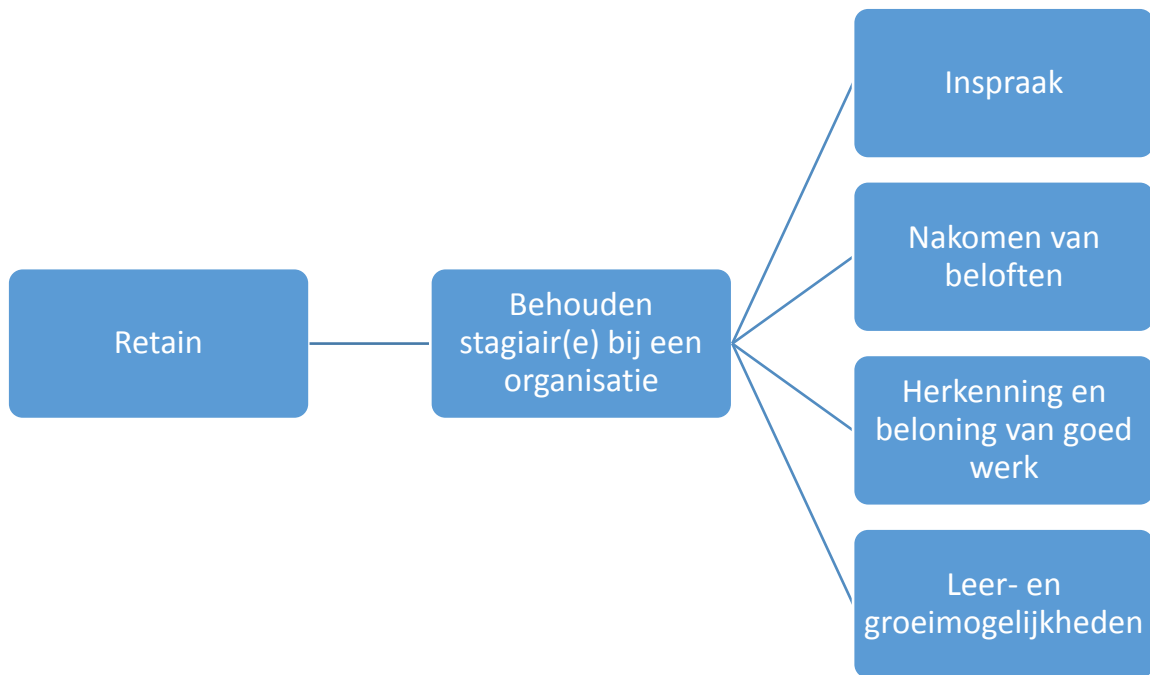
Boomdiagram 8.3. Attract.



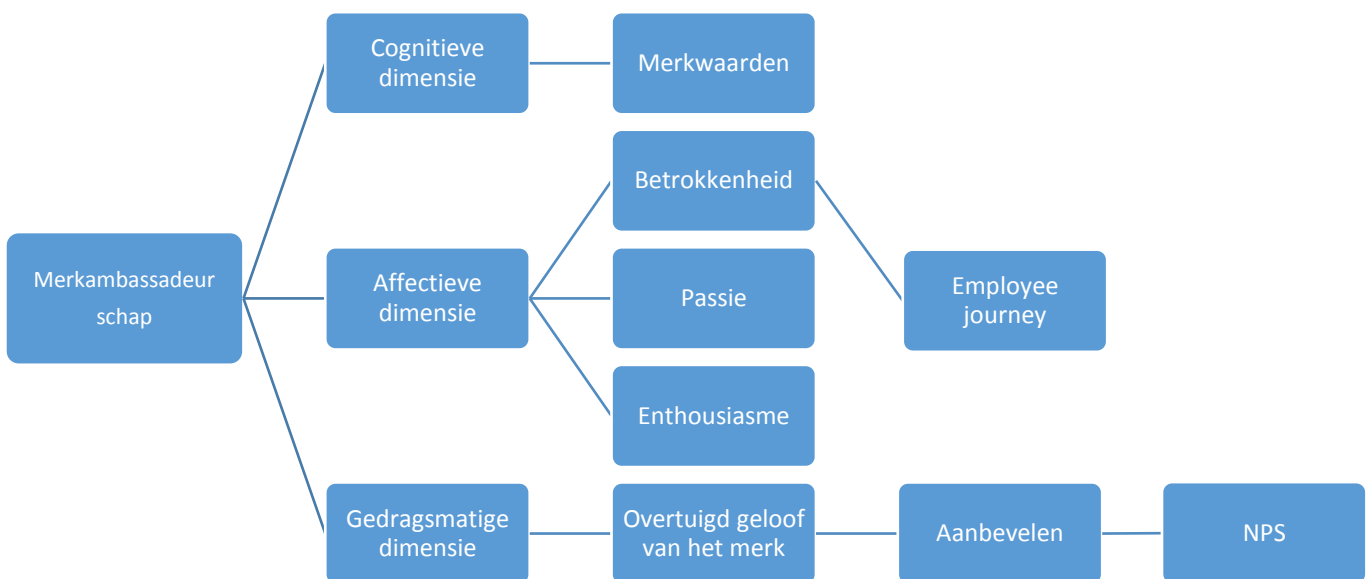
Boomdiagram 8.4. Develop.



Boomdiagram 8.5. Retain.



Boomdiagram 8.6. Merkambassadeurschap.



Bijlage IV Checklist respondent(en) (stagiair(e)s)

Checklist respondent 1

Uitleg

De managementvraag van dit onderzoek luidt als volgt: "Hoe kan Adecco Group NL de employee journey van stagiair(e)s verbeteren, teneinde merkambassadeurschap?".

De employee journey bestaat uit drie fasen, namelijk de in-, door- en uitstroomfase. Deze fasen zijn gekoppeld aan de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. De instroomfase staat in relatie met het aantrekken van talent, de doorstroomfase met het ontwikkelen van talent en als laatste, de uitstroomfase met het behouden van talent. Om die drie begrippen meetbaar te maken zijn er factoren onderzocht die van invloed zijn op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Deze factoren vormen het uitgangspunt voor het interview. Vervolgens kan ik deze factoren vertalen naar mogelijke touchpoints in jouw employee journey. Een touchpoint betreft de interactie tussen organisatie en klant, ofwel jij als stagiair(e) en het doel is om de betrokkenheid te verhogen. Het merkambassadeurschap betreft namelijk een emotionele connectie met de producten en diensten van het bedrijf, waarbij het gaat om betrokkenheid, passie en enthousiasme. Tevens heb je ook een overtuigd geloof in het merk waarbij je trots bent om te werken voor het merk. Het merkambassadeurschap wordt beïnvloed en vergroot door de employee journey.

Ter voorbereiding wil ik je vragen onderstaande checklist in te vullen en aan te geven welke factoren voor jou wel en/of niet belangrijk zijn bij zowel het aantrekken, ontwikkelen en behouden van jou als talent. In het interview gaan we dieper in op de factoren die belangrijk voor je zijn en/of welke factoren je hebt gemist en zou willen toevoegen.

Aantrekken

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het aantrekken van talent bij een organisatie. Het aantrekken wordt in dit onderzoek gezien als: *"Het vermogen om nieuwe medewerkers aan te trekken, te behouden en als organisatie te blijven ontwikkelen om zo een voordeel te genereren ten opzichte van andere organisaties"*.

Welke factoren zijn belangrijk voor jou bij het kiezen van een stageplek? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
De missie, visie en doelstellingen van de organisatie		X			
Uitdagende werkzaamheden die jou worden geboden					X
De CEO van de organisatie, want "sterke leiders trekken sterke mensen aan"	X				
Het online zichtbaar zijn van de organisatie		X			

Adecco als "Great place to work" over het jaar 2017				X	
---	--	--	--	---	--

Ontwikkelen

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het ontwikkelen van talent binnen een organisatie. Het aantrekken wordt in dit onderzoek gezien als: *"Een proces van verandering met betrekking tot het individu wat resulteert in persoonlijke groei en automatisch ook invloed heeft op de professionele ontwikkeling waarbij men zijn/haar vaardigheden uitbreidt"*.

Welke factoren zijn belangrijk voor jou, met betrekking tot jouw ontwikkeling? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Trainingen die bijdragen aan jouw persoonlijke groei en daarmee professionele ontwikkeling				X	
Coaching door jouw leidinggevende en/of collega's			X		
360 graden feedback methode: Beoordeling door meerdere mensen waar jij iets mee te maken hebt. Denk aan manager, collega's of zelfs klanten				X	
Uitbreiding van jouw takenpakket, zowel van hetzelfde niveau als een hoger niveau, zodat dit bijdraagt aan uitdagend werk					X
Action learning: Leren door te doen, te ervaren en daarop te reflecteren				X	
Cross-functional: Leren van collega's van andere afdelingen			X		
Begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit					X

Behouden

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het behouden van talent bij de organisatie. Het behouden wordt in dit onderzoek gezien als: *"Medewerkers die worden behouden binnen de organisatie"*.

Welke factoren zorgen ervoor dat je bij de organisatie blijft? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Inspraak hebben in wat wel/niet werkt binnen de organisatie			X		

Het nakomen van beloften door de organisatie				X	
Herkenning en beloning van goed werk				X	
Leer- en groeimogelijkheden					X
Het laten zien en voelen door de organisatie dat jouw succes en tevredenheid belangrijk is					X

Checklist respondent 2

Uitleg

De managementvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *“Hoe kan Adecco Group NL de employee journey van stagiair(e)s verbeteren, teneinde merkambassadeurschap?”*.

De employee journey bestaat uit drie fasen, namelijk de in-, door- en uitstroomfase. Deze fasen zijn gekoppeld aan de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. De instroomfase staat in relatie met het aantrekken van talent, de doorstroomfase met het ontwikkelen van talent en als laatste, de uitstroomfase met het behouden van talent. Om die drie begrippen meetbaar te maken zijn er factoren onderzocht die van invloed zijn op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Deze factoren vormen het uitgangspunt voor het interview. Vervolgens kan ik deze factoren vertalen naar mogelijke touchpoints in jouw employee journey. Een touchpoint betreft de interactie tussen organisatie en klant, ofwel jij als stagiair(e) en het doel is om de betrokkenheid te verhogen. Het merkambassadeurschap betreft namelijk een emotionele connectie met de producten en diensten van het bedrijf, waarbij het gaat om betrokkenheid, passie en enthousiasme. Tevens heb je ook een overtuigd geloof in het merk waarbij je trots bent om te werken voor het merk. Het merkambassadeurschap wordt beïnvloed en vergroot door de employee journey.

Ter voorbereiding wil ik je vragen onderstaande checklist in te vullen en aan te geven welke factoren voor jou wel en/of niet belangrijk zijn bij zowel het aantrekken, ontwikkelen en behouden van jou als talent. In het interview gaan we dieper in op de factoren die belangrijk voor je zijn en/of welke factoren je hebt gemist en zou willen toevoegen.

Aantrekken

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het aantrekken van talent bij een organisatie. Het aantrekken wordt in dit onderzoek gezien als: *“Het vermogen om nieuwe medewerkers aan te trekken, te behouden en als organisatie te blijven ontwikkelen om zo een voordeel te genereren ten opzichte van andere organisaties”*.

Welke factoren zijn belangrijk voor jou bij het kiezen van een stageplek? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
De missie, visie en doelstellingen van de organisatie			X		
Uitdagende werkzaamheden die jou worden geboden				X	
De CEO van de organisatie, want “sterke leiders trekken sterke mensen aan”		X			
Het online zichtbaar zijn van de organisatie					X
Adecco als “Great place to work” over het jaar 2017		X			

Ontwikkelen

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het ontwikkelen van talent binnen een organisatie. Het aantrekken wordt in dit onderzoek gezien als: *“Een proces van verandering met betrekking tot het individu wat resulteert in persoonlijke groei en automatisch ook invloed heeft op de professionele ontwikkeling waarbij men zijn/haar vaardigheden uitbreidt”*.

Welke factoren zijn belangrijk voor jou, met betrekking tot jouw ontwikkeling? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Trainingen die bijdragen aan jouw persoonlijke groei en daarmee professionele ontwikkeling					X
Coaching door jouw leidinggevende en/of collega's				X	
360 graden feedback methode: Beoordeling door meerdere mensen waar jij iets mee te maken hebt. Denk aan manager, collega's of zelf klanten			X		
Uitbreiding van jouw takenpakket, zowel van hetzelfde niveau als een hoger niveau, zodat dit bijdraagt aan uitdagend werk				X	
Action learning: Leren door te doen, te ervaren en daarop te reflecteren			X		
Cross-functional: Leren van collega's van andere afdelingen					X
Begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit					X

Behouden

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het behouden van talent bij de organisatie. Het behouden wordt in dit onderzoek gezien als: *“Medewerkers die worden behouden binnen de organisatie”*.

Welke factoren zorgen ervoor dat je bij de organisatie blijft? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Inspraak hebben in wat wel/niet werkt binnen de organisatie				X	
Het nakomen van beloften door de organisatie					X
Herkenning en beloning van goed werk				X	

Leer- en groeimogelijkheden					X
Het laten zien en voelen door de organisatie dat jouw succes en tevredenheid belangrijk is			X		

Checklist respondent 3

Uitleg

De managementvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *“Hoe kan Adecco Group NL de employee journey van stagiair(e)s verbeteren, teneinde merkambassadeurschap?”*.

De employee journey bestaat uit drie fasen, namelijk de in-, door- en uitstroomfase. Deze fasen zijn gekoppeld aan de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. De instroomfase staat in relatie met het aantrekken van talent, de doorstroomfase met het ontwikkelen van talent en als laatste, de uitstroomfase met het behouden van talent. Om die drie begrippen meetbaar te maken zijn er factoren onderzocht die van invloed zijn op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Deze factoren vormen het uitgangspunt voor het interview. Vervolgens kan ik deze factoren vertalen naar mogelijke touchpoints in jouw employee journey. Een touchpoint betreft de interactie tussen organisatie en klant, ofwel jij als stagiair(e) en het doel is om de betrokkenheid te verhogen. Het merkambassadeurschap betreft namelijk een emotionele connectie met de producten en diensten van het bedrijf, waarbij het gaat om betrokkenheid, passie en enthousiasme. Tevens heb je ook een overtuigd geloof in het merk waarbij je trots bent om te werken voor het merk. Het merkambassadeurschap wordt beïnvloed en vergroot door de employee journey.

Ter voorbereiding wil ik je vragen onderstaande checklist in te vullen en aan te geven welke factoren voor jou wel en/of niet belangrijk zijn bij zowel het aantrekken, ontwikkelen en behouden van jou als talent. In het interview gaan we dieper in op de factoren die belangrijk voor je zijn en/of welke factoren je hebt gemist en zou willen toevoegen.

Aantrekken

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het aantrekken van talent bij een organisatie. Het aantrekken wordt in dit onderzoek gezien als: *“Het vermogen om nieuwe medewerkers aan te trekken, te behouden en als organisatie te blijven ontwikkelen om zo een voordeel te genereren ten opzichte van andere organisaties”*.

Welke factoren zijn belangrijk voor jou bij het kiezen van een stageplek? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
De missie, visie en doelstellingen van de organisatie		x			
Uitdagende werkzaamheden die jou worden geboden					x
De CEO van de organisatie, want “sterke leiders trekken sterke mensen aan”		x			
Het online zichtbaar zijn van de organisatie					x
Adecco als “Great place to work” over het jaar 2017			x		

Ontwikkelen

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het ontwikkelen van talent binnen een organisatie. Het aantrekken wordt in dit onderzoek gezien als: *“Een proces van verandering met betrekking tot het individu wat resulteert in persoonlijke groei en automatisch ook invloed heeft op de professionele ontwikkeling waarbij men zijn/haar vaardigheden uitbreidt”*.

Welke factoren zijn belangrijk voor jou, met betrekking tot jouw ontwikkeling? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Trainingen die bijdragen aan jouw persoonlijke groei en daarmee professionele ontwikkeling					x
Coaching door jouw leidinggevende en/of collega's					x
360 graden feedback methode: Beoordeling door meerdere mensen waar jij iets mee te maken hebt. Denk aan manager, collega's of zelfs klanten				x	
Uitbreiding van jouw takenpakket, zowel van hetzelfde niveau als een hoger niveau, zodat dit bijdraagt aan uitdagend werk					x
Action learning: Leren door te doen, te ervaren en daarop te reflecteren					x
Cross-functional: Leren van collega's van andere afdelingen				x	
Begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit					x

Behouden

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het behouden van talent bij de organisatie. Het behouden wordt in dit onderzoek gezien als: *“Medewerkers die worden behouden binnen de organisatie”*.

Welke factoren zorgen ervoor dat je bij de organisatie blijft? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Inspraak hebben in wat wel/niet werkt binnen de organisatie				x	
Het nakomen van beloften door de organisatie					x

Herkenning en beloning van goed werk					x
Leer- en groeimogelijkheden					x
Het laten zien en voelen door de organisatie dat jouw succes en tevredenheid belangrijk is				x	

Checklist respondent 4

Uitleg

De managementvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *“Hoe kan Adecco Group NL de employee journey van stagiair(e)s verbeteren, teneinde merkambassadeurschap?”*.

De employee journey bestaat uit drie fasen, namelijk de in-, door- en uitstroomfase. Deze fasen zijn gekoppeld aan de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. De instroomfase staat in relatie met het aantrekken van talent, de doorstroomfase met het ontwikkelen van talent en als laatste, de uitstroomfase met het behouden van talent. Om die drie begrippen meetbaar te maken zijn er factoren onderzocht die van invloed zijn op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Deze factoren vormen het uitgangspunt voor het interview. Vervolgens kan ik deze factoren vertalen naar mogelijke touchpoints in jouw employee journey. Een touchpoint betreft de interactie tussen organisatie en klant, ofwel jij als stagiair(e) en het doel is om de betrokkenheid te verhogen. Het merkambassadeurschap betreft namelijk een emotionele connectie met de producten en diensten van het bedrijf, waarbij het gaat om betrokkenheid, passie en enthousiasme. Tevens heb je ook een overtuigd geloof in het merk waarbij je trots bent om te werken voor het merk. Het merkambassadeurschap wordt beïnvloed en vergroot door de employee journey.

Ter voorbereiding wil ik je vragen onderstaande checklist in te vullen en aan te geven welke factoren voor jou wel en/of niet belangrijk zijn bij zowel het aantrekken, ontwikkelen en behouden van jou als talent. In het interview gaan we dieper in op de factoren die belangrijk voor je zijn en/of welke factoren je hebt gemist en zou willen toevoegen.

Aantrekken

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het aantrekken van talent bij een organisatie. Het aantrekken wordt in dit onderzoek gezien als: *“Het vermogen om nieuwe medewerkers aan te trekken, te behouden en als organisatie te blijven ontwikkelen om zo een voordeel te genereren ten opzichte van andere organisaties”*.

Welke factoren zijn belangrijk voor jou bij het kiezen van een stageplek? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
De missie, visie en doelstellingen van de organisatie				x	
Uitdagende werkzaamheden die jou worden geboden					x
De CEO van de organisatie, want “sterke leiders trekken sterke mensen aan”				x	
Het online zichtbaar zijn van de organisatie				x	
Adecco als “Great place to work” over het jaar 2017				x	

Ontwikkelen

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het ontwikkelen van talent binnen een organisatie. Het aantrekken wordt in dit onderzoek gezien als: *“Een proces van verandering met betrekking tot het individu wat resulteert in persoonlijke groei en automatisch ook invloed heeft op de professionele ontwikkeling waarbij men zijn/haar vaardigheden uitbreidt”*.

Welke factoren zijn belangrijk voor jou, met betrekking tot jouw ontwikkeling? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Trainingen die bijdragen aan jouw persoonlijke groei en daarmee professionele ontwikkeling				x	
Coaching door jouw leidinggevende en/of collega's					x
360 graden feedback methode: Beoordeling door meerdere mensen waar jij iets mee te maken hebt. Denk aan manager, collega's of zelf klanten					x
Uitbreiding van jouw takenpakket, zowel van hetzelfde niveau als een hoger niveau, zodat dit bijdraagt aan uitdagend werk					x
Action learning: Leren door te doen, te ervaren en daarop te reflecteren					x
Cross-functional: Leren van collega's van andere afdelingen				x	
Begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit					x

Behouden

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het behouden van talent bij de organisatie. Het behouden wordt in dit onderzoek gezien als: *“Medewerkers die worden behouden binnen de organisatie”*.

Welke factoren zorgen ervoor dat je bij de organisatie blijft? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Inspraak hebben in wat wel/niet werkt binnen de organisatie				x	
Het nakomen van beloften door de organisatie					x
Herkenning en beloning van goed werk					x

Leer- en groeimogelijkheden					x
Het laten zien en voelen door de organisatie dat jouw succes en tevredenheid belangrijk is					x

Checklist respondent 5

Uitleg

De managementvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *“Hoe kan Adecco Group NL de employee journey van stagiair(e)s verbeteren, teneinde merkambassadeurschap?”*.

De employee journey bestaat uit drie fasen, namelijk de in-, door- en uitstroomfase. Deze fasen zijn gekoppeld aan de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. De instroomfase staat in relatie met het aantrekken van talent, de doorstroomfase met het ontwikkelen van talent en als laatste, de uitstroomfase met het behouden van talent. Om die drie begrippen meetbaar te maken zijn er factoren onderzocht die van invloed zijn op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Deze factoren vormen het uitgangspunt voor het interview. Vervolgens kan ik deze factoren vertalen naar mogelijke touchpoints in jouw employee journey. Een touchpoint betreft de interactie tussen organisatie en klant, ofwel jij als stagiair(e) en het doel is om de betrokkenheid te verhogen. Het merkambassadeurschap betreft namelijk een emotionele connectie met de producten en diensten van het bedrijf, waarbij het gaat om betrokkenheid, passie en enthousiasme. Tevens heb je ook een overtuigd geloof in het merk waarbij je trots bent om te werken voor het merk. Het merkambassadeurschap wordt beïnvloed en vergroot door de employee journey.

Ter voorbereiding wil ik je vragen onderstaande checklist in te vullen en aan te geven welke factoren voor jou wel en/of niet belangrijk zijn bij zowel het aantrekken, ontwikkelen en behouden van jou als talent. In het interview gaan we dieper in op de factoren die belangrijk voor je zijn en/of welke factoren je hebt gemist en zou willen toevoegen.

Aantrekken

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het aantrekken van talent bij een organisatie. Het aantrekken wordt in dit onderzoek gezien als: *“Het vermogen om nieuwe medewerkers aan te trekken, te behouden en als organisatie te blijven ontwikkelen om zo een voordeel te genereren ten opzichte van andere organisaties”*.

Welke factoren zijn belangrijk voor jou bij het kiezen van een stageplek? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
De missie, visie en doelstellingen van de organisatie				X	
Uitdagende werkzaamheden die jou worden geboden					X
De CEO van de organisatie, want “sterke leiders trekken sterke mensen aan”			X		
Het online zichtbaar zijn van de organisatie					X
Adecco als “Great place to work” over het jaar 2017				X	

Ontwikkelen

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het ontwikkelen van talent binnen een organisatie. Het aantrekken wordt in dit onderzoek gezien als: *“Een proces van verandering met betrekking tot het individu wat resulteert in persoonlijke groei en automatisch ook invloed heeft op de professionele ontwikkeling waarbij men zijn/haar vaardigheden uitbreidt”*.

Welke factoren zijn belangrijk voor jou, met betrekking tot jouw ontwikkeling? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Trainingen die bijdragen aan jouw persoonlijke groei en daarmee professionele ontwikkeling					X
Coaching door jouw leidinggevende en/of collega's				X	
360 graden feedback methode: Beoordeling door meerdere mensen waar jij iets mee te maken hebt. Denk aan manager, collega's of zelf klanten					X
Uitbreiding van jouw takenpakket, zowel van hetzelfde niveau als een hoger niveau, zodat dit bijdraagt aan uitdagend werk					X
Action learning: Leren door te doen, te ervaren en daarop te reflecteren				X	
Cross-functional: Leren van collega's van andere afdelingen			X		
Begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit				X	

Behouden

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het behouden van talent bij de organisatie. Het behouden wordt in dit onderzoek gezien als: *“Medewerkers die worden behouden binnen de organisatie”*.

Welke factoren zorgen ervoor dat je bij de organisatie blijft? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Inspraak hebben in wat wel/niet werkt binnen de organisatie				X	
Het nakomen van beloften door de organisatie					X
Herkenning en beloning van goed werk					X

Leer- en groeimogelijkheden					X
Het laten zien en voelen door de organisatie dat jouw succes en tevredenheid belangrijk is				X	

Checklist respondent 6

Uitleg

De managementvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *“Hoe kan Adecco Group NL de employee journey van stagiair(e)s verbeteren, teneinde merkambassadeurschap?”*.

De employee journey bestaat uit drie fasen, namelijk de in-, door- en uitstroomfase. Deze fasen zijn gekoppeld aan de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. De instroomfase staat in relatie met het aantrekken van talent, de doorstroomfase met het ontwikkelen van talent en als laatste, de uitstroomfase met het behouden van talent. Om die drie begrippen meetbaar te maken zijn er factoren onderzocht die van invloed zijn op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Deze factoren vormen het uitgangspunt voor het interview. Vervolgens kan ik deze factoren vertalen naar mogelijke touchpoints in jouw employee journey. Een touchpoint betreft de interactie tussen organisatie en klant, ofwel jij als stagiair(e) en het doel is om de betrokkenheid te verhogen. Het merkambassadeurschap betreft namelijk een emotionele connectie met de producten en diensten van het bedrijf, waarbij het gaat om betrokkenheid, passie en enthousiasme. Tevens heb je ook een overtuigd geloof in het merk waarbij je trots bent om te werken voor het merk. Het merkambassadeurschap wordt beïnvloed en vergroot door de employee journey.

Ter voorbereiding wil ik je vragen onderstaande checklist in te vullen en aan te geven welke factoren voor jou wel en/of niet belangrijk zijn bij zowel het aantrekken, ontwikkelen en behouden van jou als talent. In het interview gaan we dieper in op de factoren die belangrijk voor je zijn en/of welke factoren je hebt gemist en zou willen toevoegen.

Aantrekken

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het aantrekken van talent bij een organisatie. Het aantrekken wordt in dit onderzoek gezien als: *“Het vermogen om nieuwe medewerkers aan te trekken, te behouden en als organisatie te blijven ontwikkelen om zo een voordeel te genereren ten opzichte van andere organisaties”*.

Welke factoren zijn belangrijk voor jou bij het kiezen van een stageplek? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
De missie, visie en doelstellingen van de organisatie					x
Uitdagende werkzaamheden die jou worden geboden				x	
De CEO van de organisatie, want “sterke leiders trekken sterke mensen aan”		x			
Het online zichtbaar zijn van de organisatie				x	
Adecco als “Great place to work” over het jaar 2017			x		

Ontwikkelen

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het ontwikkelen van talent binnen een organisatie. Het aantrekken wordt in dit onderzoek gezien als: *“Een proces van verandering met betrekking tot het individu wat resulteert in persoonlijke groei en automatisch ook invloed heeft op de professionele ontwikkeling waarbij men zijn/haar vaardigheden uitbreidt”*.

Welke factoren zijn belangrijk voor jou, met betrekking tot jouw ontwikkeling? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Trainingen die bijdragen aan jouw persoonlijke groei en daarmee professionele ontwikkeling					X
Coaching door jouw leidinggevende en/of collega's					X
360 graden feedback methode: Beoordeling door meerdere mensen waar jij iets mee te maken hebt. Denk aan manager, collega's of zelf klanten					X
Uitbreiding van jouw takenpakket, zowel van hetzelfde niveau als een hoger niveau, zodat dit bijdraagt aan uitdagend werk				X	
Action learning: Leren door te doen, te ervaren en daarop te reflecteren					X
Cross-functional: Leren van collega's van andere afdelingen					X
Begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit					X

Behouden

Vanuit het literatuuronderzoek komen een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het behouden van talent bij de organisatie. Het behouden wordt in dit onderzoek gezien als: *“Medewerkers die worden behouden binnen de organisatie”*.

Welke factoren zorgen ervoor dat je bij de organisatie blijft? Zet een kruisje in de kolom die voor jou het meest van toepassing is.

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Inspraak hebben in wat wel/niet werkt binnen de organisatie				X	
Het nakomen van beloften door de organisatie				X	
Herkenning en beloning van goed werk					X

Leer- en groeimogelijkheden					X
Het laten zien en voelen door de organisatie dat jouw succes en tevredenheid belangrijk is				X	

Bijlage V Checklist respondenten (stagiaire(e)s) totaal

Aantrekken

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Ze belangrijk
De missie, visie en doelstellingen van de organisatie		2	1	2	1
Uitdagende werkzaamheden die jou worden geboden				2	4
De CEO van de organisatie, want "sterke leiders trekken sterke mensen aan"	2	3	1		
Het online zichtbaar zijn van de organisatie		1		1	4
Adecco als "Great place to work" over het jaar 2017		1	2	3	

Ontwikkelen

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Ze belangrijk
Trainingen die bijdragen aan jouw persoonlijke groei en daarmee professionele ontwikkeling				1	5
Coaching door jouw leidinggevende en/of collega's			1	2	3
360 graden feedback methode: Beoordeling door meerdere mensen waar jij iets mee te maken hebt. Denk aan manager, collega's of zelfs klanten			1	2	3
Uitbreiding van jouw takenpakket, zowel van hetzelfde niveau als een hoger niveau, zodat dit bijdraagt aan uitdagend werk				3	3
Action learning: Leren door te doen, te ervaren en daarop te reflecteren			2	1	3
Cross-functional: Leren van collega's van andere afdelingen			2	1	3
Begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit				1	5

Behouden

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Inspraak hebben in wat wel/niet werkt binnen de organisatie			1	5	
Het nakomen van beloften door de organisatie				2	4
Herkenning en beloning van goed werk				2	4
Leer- en groeimogelijkheden					6
Het laten zien en voelen door de organisatie dat jouw succes en tevredenheid belangrijk is			1	3	2

Bijlage VI Interviewguide

Interviewguide stagiair(e)

Naam respondent	
Functie	
Locatie	
Stageperiode	
Interviewer	

Introductie

Ten eerste wil ik je bedanken voor jouw bijdrage aan het onderzoek. Het onderzoek voer ik uit ten behoeve van mijn opleiding Hotelmanagement aan Saxion in Apeldoorn. Het doel van dit interview is om erachter te komen welke factoren van belang zijn bij het aantrekken, ontwikkelen en behouden van jou als talent, teneinde een positieve invloed te kunnen hebben op jou en ervoor te zorgen dat jij merkambassadeurschap ervaart. Het merkambassadeurschap wordt beïnvloed en vergroot door de employee journey.

De employee journey kent drie fasen, namelijk de in-, door- en uitstroomfase. Deze fasen zijn gekoppeld aan de kernbegrippen aantrekken, ontwikkelen en behouden. De instroomfase staat in relatie met het aantrekken van talent, de doorstroomfase met het ontwikkelen van talent en als laatste, de uitstroomfase met het behouden van talent. Om die drie begrippen meetbaar te maken zijn er factoren onderzocht die van invloed zijn op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Deze factoren vormen het uitgangspunt voor de interviewvragen. Deze factoren kunnen daarna vertaald worden naar mogelijke touchpoints in jouw employee journey, ofwel de employee journey van stagiair(e)s. Een touchpoint betreft de interactie tussen organisatie en klant, ofwel jij als stagiair(e) en het doel is om de betrokkenheid te verhogen. Het merkambassadeurschap betreft namelijk een emotionele connectie met de producten en diensten van het bedrijf, waarbij het gaat om betrokkenheid, passie en enthousiasme. Tevens heb je ook een overtuigd geloof in het merk waarbij je trots bent om te werken voor het merk.

Ter voorbereiding heb je een checklist ingevuld en aangegeven welke factoren voor jou wel/niet belangrijk zijn bij zowel het aantrekken, ontwikkelen en behouden van jou als talent. In het interview gaan we dieper in op de factoren die belangrijk voor je zijn en/of welke factoren je hebt gemist en zou willen toevoegen. Het gesprek zal ongeveer 45 minuten duren en er zal een geluidsopname worden gemaakt, mits je daarmee instemt.

Topics

1. Aantrekken
 - Waarom heb je gekozen voor een stage bij Adecco?
 - Wat dient een organisatie te doen om jou aan te trekken?
2. Ontwikkelen
 - Wat dient een organisatie te doen om een goede bijdrage te leveren aan jouw ontwikkeling?
3. Behouden
 - Wat dient een organisatie te doen om ervoor te zorgen dat je blijft?

Interviewguide best practice

Naam respondent	
Functie	
Locatie	
Stageperiode	
Interviewer	

Introductie

Ten eerste wil ik je bedanken voor jouw bijdrage aan het onderzoek. Het onderzoek voer ik uit ten behoeve van mijn opleiding Hotelmanagement aan Saxion in Apeldoorn. Het doel van dit interview is om erachter te komen welke factoren van belang zijn bij het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent, teneinde een positieve invloed op het merkambassadeurschap onder stagiair(e)s. Het merkambassadeurschap betreft een emotionele connectie met de producten en diensten van het bedrijf, waarbij het gaat om betrokkenheid, passie en enthousiasme. Tevens is er een overtuigd geloof in het merk waarbij men trots is om te werken voor het merk. Het merkambassadeurschap wordt beïnvloed en vergroot door de employee journey.

De employee journey kent drie fasen, namelijk de in-, door- en uitstroomfase. Om deze fasen meetbaar te maken zijn deze drie fasen gekoppeld aan de kernbegrippen attract, develop en retain, ofwel aantrekken, ontwikkelen en behouden. De instroomfase staat in relatie met het aantrekken van talent, de doorstroomfase met het ontwikkelen van talent en als laatste, de uitstroomfase met het behouden van talent. Om die drie begrippen meetbaar te maken zijn er factoren onderzocht die van invloed zijn op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Deze factoren vormen het uitgangspunt voor de interviewvragen, waarna deze factoren vertaald kunnen worden naar mogelijke touchpoints in de employee journey van stagiair(e)s. Een touchpoint betreft de interactie tussen organisatie en stagiair(e)s met als doel om de betrokkenheid te verhogen. In dit geval is het dus een belangrijk moment dat invloed heeft op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent teneinde merkambassadeurschap.

Het gesprek zal ongeveer 45 minuten duren en er zal een geluidsopname worden gemaakt, mits je daarmee instemt.

Topics

1. Wat zijn de succesfactoren bij het aantrekken van talent?
2. Wat zijn de succesfactoren bij het ontwikkelen van talent?
3. Wat zijn de succesfactoren bij het behouden van talent?

Volgorde

1. Beginnen met wat voor de expert het meest belangrijk is (aantrekken, ontwikkelen of behouden) en vanaf dat punt starten. De bedoeling is om alle drie de topics te bespreken.

Bijlage VII Voorbeeld transcript

I: Fijn dat je wilt meewerken aan mijn onderzoek.

R3: Heel graag gedaan.

I: Je hebt ermee ingestemd dat het wordt opgenomen en we gaan proberen om in ongeveer drie kwartier het gesprek af te ronden. Is het duidelijk voor jou waar het gesprek over gaat? Waar het interview over gaat?

R3: Ja, want je had mij van tevoren de checklist gestuurd met een begeleidende tekst erbij en dat maakt het voor mij wel gewoon duidelijk inderdaad.

I: Oké, hartstikke mooi. Fijn om te horen. Ja, even kort het doel van het interview is om de factoren te bespreken die belangrijk zijn bij het aantrekken, ontwikkelen en behouden van jou als talent bij een organisatie. Ik heb een aantal open vragen voor je en wat ik telkens ook ga proberen te doen is om terug te vallen op de checklist om te kijken wat overeenkomt en welke factoren zijn voor jou belangrijk en ook waarom. Dat is natuurlijk ook handig om te weten.

R3: Ja.

I: De allereerste vraag is eigenlijk waarom jij gekozen hebt voor een stage bij Adecco?

R3: Waarom ik gekozen heb voor een stage bij Adecco is, omdat ik ontzettend verrast was door eigenlijk de inhoud zeg maar. Het takenpakket wat ik zou krijgen. Ja, dus positief verrast en omdat ik ook het idee had van nou zo'n stageplek dat krijg ik niet zomaar zeg maar. Als derdejaars student ja met zoveel vrijheid, zoveel verantwoordelijkheden als je dat zelf wil. Ja gewoon andere stageplek dan de traditionele meeloopstages zeg maar ja die ik had verwacht.

I: Is het dan ook wat je zegt die vrijheid en verantwoordelijkheid zijn dat dan ook twee dingen die jou dan echt wel over de streep hebben getrokken?

R3: Ja, dat was voor mij inderdaad wel hetgeen wat mij het meeste aansprak samen met eigenlijk echt wat ik zou gaan doen inhoudelijk.

I: Oké, dus dat werd van tevoren duidelijk gemaakt?

R3: Ja, ja want het ging zo dat ik benaderd werd via LinkedIn door Bryan en nou ja mijn eerste associatie was Adecco uitzendbureau, hm, niet echt iets voor mij, maar ik had met mezelf afgesproken, ik wil overal open ingaan en wel in ieder geval het gesprek aangaan. Toen had ik een telefonisch gesprek met hem en toen heeft hij mij uitgelegd wat ik dan precies ging doen en dat was eigenlijk zijn oude functie zeg maar, want hij was bijna klaar met zijn stage. Toen hij mij dat uitlegde en hoe het er bij Adecco aan toe ging en Adecco verder wel meer is dan het uitzendgedeelte en toen was mijn interesse wel oprecht gewekt.

I: Ja. Dat takenpakket die uitbreiding, want dat geef je ook aan bij ontwikkeling als zeer belangrijk. Heb je dat ook ervaren dat die ook echt is uitgebreid?

R3: Ten opzichte van?

I: Zeg maar, vanaf wat er in het begin is verteld.

R3: De basics kwamen wel gewoon overeen dus echt de verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen alles wat met stagiair(e)s te maken heeft binnen de organisatie, alleen ik merkte toen ik begonnen was dat ik het eigenlijk zo breed kon trekken als dat ik zelf wilde. Dus dat ik niet alleen op het recruitmentstuk van stagiair(e)s hoefde te gaan zitten, maar dat ik ook een evenement kon organiseren voor stagiair(e)s of samen naar een ander evenement kon gaan met stagiair(e)s onder stagetijd zeg maar. En andere dingen oppakken als ik daar tijd en ruimte voor had op bijvoorbeeld Talent Scouting of Talent Development of op andere afdelingen als ik dat zou willen, die ruimte was er.

I: Ja, precies.

R3: Op jouw vraag of dat ook echt uit de praktijk is gebleken, ja en dat komt ook wel door een groot gedeelte door mijn eigen initiatief.

I: Is dat dan wel iets wat heel erg belangrijk is bij Adecco?

R3: Wat?

I: Eigen initiatief.

R3: Ja, ja absoluut. Ja dat merk ik wel aan alles, dat merkte ik ook aan andere stagiair(e)s, er waren bijvoorbeeld stagiair(e)s die op een vestiging stageliepen die dan echt alleen maar recruitment deden en sommigen vonden dat prima en sommigen op een gegeven moment een beetje saai. Het was inderdaad aan jezelf om daar initiatief in te nemen om het gesprek aan te gaan om te kijken wat ligt er nog meer binnen de organisatie. Wat past bij mij, wat zou ik kunnen en willen oppakken? En dat wordt ook wel heel erg gewaardeerd, want je wordt niet aan het handje meegenomen binnen Adecco, dat is mijn ervaring.

I: Nee. Oké, je zegt je wordt niet aan het handje meegenomen, hoe kijk je dan aan tegen de coaching? Je geeft namelijk aan in de checklist dat het zeer belangrijk is. Hoe is daar dan vorm aan gegeven?

R3: Nou ik denk dat dat het enige punt is, kritiekpunt of verbeterpunt tijdens mijn stage.

I: Kun je daar eens wat meer over uitleggen?

R3: Ja, absoluut kan ik dat. Nou, omdat ik in dit geval zo zelfstandig bezig was en hoe dat eigenlijk een mini-afdeling was binnen een hele grote speler die Adecco heet. Ik merkte dat ook anderen collega's en ook mijn stagebegeleider in dit geval ook vaak niet helemaal op de hoogte waren van, oké wat doe ik precies op een dag, maar dat hoeft ook niet, want het is echt output gestuurd dus als de resultaten goed zijn, als jij blij bent en goed in je vel zit dan is het oké, maar dat is wel iets waar ik aan heb moeten wennen, omdat ik wel de bevestiging wilde van hee ik vind dat je een intakegesprek op de goede manier aanpakt of misschien, ik hoorde je dit en dit zeggen, de volgende keer zou je het anders kunnen verwoorden. Echt wat meer inhoudelijk, want ja goed ik had twee jaar theorie gehad en ik deed ook maar iets en het heeft goed uitgepakt.

I: Ja, want het had ook anders kunnen zijn en dan had niemand gezegd tegen jou: “[naam], dit en dit is niet goed”.

R3: Nee, precies, nee. Ik kan me eigenlijk niet herinneren dat iemand ooit een kritische noot zeg maar richting mij heeft gegeven. Echt in de zin van, he, dit is gebaseerd op van ik zie dit en dit of ik hoor je dit en dit zeggen, misschien is het een idee om het op deze en deze manier aan te pakken.

I: Ja precies.

R3: En in dit geval hoe het bij mij was en dat het allemaal goed ging en dat ik me ontwikkelde en me ding goed deed en dat de output allemaal goed was, dan is dat op zich ook prima, maar ik denk in dit geval dat als iemand misschien niet goed functioneert of niet zo lekker in zijn vel zit, dan is dat best wel een afstand tussen leidinggevend, stagebegeleider, ja collega's iets minder, maar je merkt gewoon dat we niet helemaal op de hoogte zijn van elkaar van wat we precies doen en dat we daar ook echt op een SMART manier feedback op kunnen geven.

I: Ja, duidelijk. En ja, want je geef ook aan dat je trainingen zeer belangrijk vindt, hoe kijk je daar tegenaan? Heb je dat ervaren?

R3: Tijdens mijn stageperiode bedoel je?

I: Ja.

R3: Nou, voor mijzelf was het kick-start event heel erg waardevol, omdat het een soort van training/workshop was over jezelf, wat zijn je super powers, wat zijn je talenten en hoe kun je dat inzetten in je stage. Dat vond ik echt heel erg tof. Ik weet dat er voor stagiair(e)s op de vestigingen ook een soort van digitale training is om echt het systeem te leren kennen, Max, waar zij mee werken. Dat vind ik waardevol, voor ons was het niet relevant, omdat wij daar niet mee werken. We hebben een connexys training gehad om dat systeem te leren kennen, van [naam] destijds. Ja, nee dat is niet als ik stagiair(e) ben, ik weet dat er meer trainingen binnen de organisatie zijn en we hebben nu dat online systeem, dat studytube dus daar kun je ook heel veel uithalen. Oh we hebben wel good habitz, maar daar heb ik geen gebruik van gemaakt. Good habitz is dan het platform waar je ook allemaal korte trainingen/cursussen online kunt doen.

I: Ik zei trouwens gericht op je stage, maar het is ook goed om te benoemen wat in het algemeen belangrijk is voor jouw ontwikkeling. Wat heb jij nodig in jouw ontwikkeling?

R3: Oké, ja precies. In dat geval vind ik het wel heel fijn dat er binnen Adecco, ik ben nu ook in dienst bij Adecco en dan kom ik dus in het traject voor reguliere nieuwe medewerkers en dan vind ik het wel heel erg gaaf dat er echt een vooropgezet traject is wat alle nieuwe medewerkers doorlopen, soort van onboarding. Ook een stuk personal branding en dat vind ik wel heel erg fijn, want ik weet niet als ik heel eerlijk ben, gezien mijn drukke rooster en de uren die ik maak, tussen haakjes bij Adecco werk, of ik er zelf heel veel initiatief had genomen om daar heel veel tijd in te steken. Snap je wat ik bedoel? Terwijl ik het wel heel belangrijk vind, dat is ook iets ambivalents binnen mezelf.

I: Dus het is fijn als dat vast staat en je dat gewoon moet doen en dat je daar gewoon aan kunt deelnemen?

R3: Ja precies, dat je daarin inderdaad kan deelnemen en dat daar dat stukje eigen regie, nou goed je kan zelf je dagen inplannen dat je aanwezig wilt zijn dus dat scheelt, maar inderdaad dat er wel iets voor je klaarligt waar je aan mee moet doen, waar iedereen aan mee moet doen. Dat vind ik wel fijn dat

je toch wat handvatten hebt, ik ben daar nog niet mee begonnen met mijn eerste training en misschien denk ik wel: "Oh my god, wat is dit", maar ik denk het niet. Dat vind ik wel heel erg gaaf.

I: Oké, dat is zeer belangrijk, maar dat is ook wel iets wat je terugkrijgt, wat er dus wel is? Binnen deze organisatie?

R3: Ja, en waar je daar dan als stagiair(e) meer initiatief moet nemen buiten dat inderdaad dat die Max en connexys training die we hebben gehad en het kick-start event is voor de rest van de trainingen wel nodig dat je daar zelf initiatief in neemt, dat zijn vaak online learnings.

I: Ja precies, helder. En 360 graden feedback methode die heb je als belangrijk gescoord. Kun je daar eens wat meer over vertellen?

R3: Nou ik vind het sowieso heel fijn om feedback te krijgen. Dat is ook iets wat ik tijdens de helft van mijn stageperiode wat ik wel heb teruggegeven aan mijn stagebegeleidster van, ik zou dat wel graag iets meer zien en ook aan mijn collega's. Ik heb zelf actief om feedback gevraagd, omdat dat iets is binnen de organisatie wat niet heel veel gebeurt, zeg maar spontaan, omdat je zo zelfstandig werkt vind ik het fijn om feedback te krijgen op de dingen die ik doe. Ik vind het fijn om dat in acht te nemen en daarin te groeien of te ontwikkelen of wat dan ook.

I: En die 360 graden feedback methode is dan niet zozeer belangrijk, maar wel de feedback *an sich*?

R3: Ja feedback *an sich*, maar wel ook feedback vanuit verschillende invalshoeken. Een manager ziet jou anders dan een collega en jouw klant ziet jou ook weer anders. Ik denk dat het wel goed is voor jezelf om je bewust te zijn van hoe andere jou zien en hoe anderen de samenwerking met jou ervaren.

I: En waarom heb je het gescoord op belangrijk en niet zeer belangrijk?

R3: Omdat ik het meer gespecificeerd had op mijn stageperiode en daarin vond ik coaching belangrijker en trainingen. Ik had al overal zeer belangrijk neergezet dus ik dacht ik doe belangrijk. Ja, gezien de andere punten die in het lijstje stonden scoorde deze iets lager.

I: Ja, je zei net ook omdat je stagiaire bent, dan is het misschien iets minder van belang om dan feedback te krijgen dan wanneer je nu je echte baan hebt. Is dat dan een verschil?

R3: Ja, maar dan is het vooral omdat de periode een stuk korter is. Je zit hier 20 weken en het is twee keer met je ogen knippen en dan is het voorbij. Ook omdat ik het in het stuk coaching vind zitten, want coaching begint ook met feedback en wat kun je daar dan mee.

I: Dus het heeft voor jouw gevoel wel meer overlap met elkaar?

R3: Ja.

I: Oké. En action learning heb je ook als zeer belangrijk gescoord, waarom heb je dat gedaan?

R3: Ik heb dat ontdekt tijdens mijn stageperiode dat trial en error wel echt een goede methode is voor mij en dat ik daar heel veel van leer. Echt om te doen, te ervaren en te reflecteren, maar ook om daar feedback op te vragen, dat hoort er bij mij wel ook bij.

I: Ja, en dat cross-functional dat heb je net benoemd hè het leren van andere afdelingen dat je dat ook belangrijk vindt. Begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit, dat heb je als zeer belangrijk gescoord. Heb je dat ook tijdens je stage ervaren?

R3: Nou, de eerste tijd niet, het is gewoon zo'n mega grote organisatie en ik denk dat het tijd kost om die complexiteit en die gelaagdheid te begrijpen, maar ik merkte wel toen ik het eenmaal doorhad, dat het wel gewoon makkelijker maakt om bijvoorbeeld ook zo'n cross-functional learning te incorporeren in je werkzaamheden. Dan weet je ook wie zijn mijn collega's op een andere afdeling en wat doen zij daar eigenlijk. Heb ik hen nodig, kan ik hun kennis goed gebruiken voor mijn eigen ontwikkeling?

I: Is dat iets wat wel komt met de tijd, of dat je daar zelf je energie in moet steken, of is het iets waar de organisatie bij moet helpen?

R3: Een combinatie van allebei, want ik denk dat het in mijn geval dat ik wel baat had gehad. Bij mij heeft het wel eventjes geduurd. Ik denk dat ik op de helft van mijn stageperiode ongeveer in de gaten had hoe het zit. En nu heb ik nog steeds bij afdelingen dat ik denk hè wat doen zij eigenlijk en wat is dit?

R3: Dus ik denk dat een bepaalde basis/introductie voor de organisatie was heel waardevol geweest, maar zonder kom je er ook wel. Het vertraagt je hele proces een beetje.

I: Ja, dat snap ik. En zijn er nog andere dingen wat een organisatie voor jou moet doen om een goede bijdrage te leveren aan jou ontwikkeling? Even los gezien van Adecco hoor.

R3: Ja, ruimte bieden.

I: Kun je dat eens specifieker maken?

R3: Ja, ruimte bieden in de zin van jouw kennis te laten nemen van alles wat er is, dus dat je weet wat er beschikbaar is binnen de organisatie en dat je weet wat er mogelijk is, maar aan de andere kant ook de ruimte geven qua tijd en plek. Dus dat er dingen zijn die bijvoorbeeld niet in je eigen tijd moet doen, maar dat het ook gewoon onder werktijd mag, dat het ook als werk wordt gezien.

I: En dat vind je fijn?

R3: Ja, dat draagt wel bij aan mijn ontwikkeling, dat ik weet dat ik een training wil doen van een halve dag dat ik dat dan als stage/werk kan wegschrijven of beschouwen. Niet dat ik daar een halve schooldag voor vrij moet maken.

I: En die mogelijkheden, waar zit hem dat in voor jou?

R3: Nou mogelijkheden op het gebied van trainingen en workshops die er zijn, maar ook mogelijkheden...

I: Om te volgen bedoel je?

R3: Ja, bijvoorbeeld, maar ook mogelijkheden op het gebied van wat is er mogelijk binnen de organisatie, dus welke functies zijn er, wat doen zij, wat is hun takenpakket. Aan de andere kant wie ben ik en waar word ik blij van en hoe matcht dat misschien ook met andere afdelingen. Is er een bepaalde doorstroom mogelijk, ja goed nu weet ik dat het kan, want heel veel collega's van ons die zitten al best wel lang binnen Adecco en niet al die jaren op dezelfde functie. Ik weet dus dat die doorstroom mogelijk is.

I: Maar dan heb jij toevallig het geluk dat je die collega's hebt? Wat als je die collega's niet had gehad?

R3: Ja, dan zou ik dat niet weten. Denk ik.

I: Want je hebt het eigenlijk over twee dingen. Mogelijkheden in het volgen van workshops en trainingen en wat is er mogelijk binnen de organisatie, wie ben ik en wat kan ik, en waar kan ik toe doorstromen. Aan de andere kant ook dat je zelf je eigen tijd kan indelen. Heb je die beide dan ervaren binnen Adecco?

R3: Ja en daarom ben ik erachter gekomen dat er ook dingen zijn die belangrijk zijn voor mij, want ik denk dat als we dit interview een half jaar, of in ieder geval voor mijn stage hadden gehad, dat ik dan hele andere dingen had genoemd.

I: Ja, precies, want heb jij hiervoor stage gelopen?

R3: Nee.

I: Dus je hebt nog geen vergelijkingsmateriaal?

R3: Nee.

I: Oké, ja voor mij een vrij helder verhaal op het gebied van ontwikkeling. Dan ga ik toch even terug naar het aantrekken. Ik ben wel heel benieuwd wat jouw gedachten zijn over Adecco voordat je solliciteerde, of voordat je kwam stage lopen.

R3: Nou, uitzendbureau. Ja, echt uitzendbureau en niet anders dan Randstad, Manpower. Ja, niet anders dan andere uitzendbureaus, dus echt het intercedent wezen.

I: En als je nu daarnaar kijkt zit er dan wel enige nuance in?

R3: Ja, absoluut, omdat mijn stage natuurlijk niet op een vestiging was maar op het hoofdkantoor, dus dat maakt ook wel het verschil, maar ook om te weten hoe groot de organisatie is of waaruit de organisatie bestaat, welke afdelingen, welke lagen.

I: Ja, precies. En ook als we kijken naar het algemene. Wat moet een organisatie doen om jou binnen te halen?

R3: Een organisatie moet voor mij blijf medewerkers hebben die echt happy zijn in hun baan, want dan merk je gewoon aan alles. Een organisatie moet om mij binnen te halen als stagiaire een bepaalde mate van vrijheid en verantwoordelijkheid kunnen geven, want ik ben helemaal verpest nu door mijn eerste stage hier bij Adecco. Dat is echt iets wat ik niet meer zou willen missen. Ik denk dat dat de twee belangrijkste zijn, als de mensen die er werken enthousiast en blij zijn, dat straalt gewoon af op alles en de belangrijkste pijler voor mij is inderdaad ja, vrijheid en verantwoordelijkheid bij mijn volgende stage.

I: En de missie visie en doelstelling die heb jij als enigszins belangrijk opgeschreven. Waarom is dat?

R3: Ja, omdat het meer een persoonlijk ding is. Ik vind dit altijd zo 'bladiblu' dat ik denk ja, weetje, daar had echt van alles kunnen staan, maar het gaat er gewoon om wat je doet en wat je uitstraalt en ik vind zo'n missie visie en doelstellingen heel mooi als dat helder is, maar het gaat er bij mij meer om doe je ook wat je zegt en zeg je wat je doet. Dat is voor mij meer belangrijk.

I: Ja, doen ze dat ook? Adecco?

R3: Ja, dat wel. Ik moet eerlijk zeggen ik weet niet precies uit mijn hoofd wat de missie, visie en doelstellingen zijn van de organisatie. De doelstelling van onze eigen afdeling ken ik wel. Nah, goed, die hebben we samen opgesteld dus die streven wij heel expliciet na en dat vind ik heel erg gaaf, dat je

op die manier een doelstelling of een missie van een afdeling opstelt gewoon met de mensen zelf en dat is ook zoals het hoort vind ik.

I: Eigenlijk om je aan te trekken is een missie en visie niet zo belangrijk, maar het is wel belangrijk om ze te hebben natuurlijk, want het hoort er nou eenmaal bij en dan zijn de doelstellingen die je met je eigen afdeling hebt zijn misschien wat meer tastbaar en daar kun je wat mee.

R3: Ja, precies, maar dan denk ik ook dat ik het belangrijker vind in het stuk van behouden, dat je weet welke koers deze organisatie vaart en wil ik daarin mee, of niet, of kan ik daarin mee of niet.

I: Ja, mooi. Er zijn natuurlijk hele veel factoren die te maken hebben met het aantrekken en ontwikkelen als het goed is zorgen die factoren automatisch er ook voor dat je wilt blijven. Het heeft een hele mooie overlap met elkaar.

R3: Ja, klopt, ja.

I: Ja, de CEO die is enigszins belangrijk.

R3: Nou de CEO van de organisatie is wel een interessant iets, maar dat is wel veranderd, omdat ik het bij Adecco heb ervaren dat hij, dus [naam] in dit geval, ook heel erg zichtbaar is binnen de organisatie en dat vind ik wel heel erg gaaf om te zien, maar om het stukje daarachter de quote "sterke leiders trekken sterke mensen aan", ja vanuit het oogpunt van aantrekken zie ik dat iets minder. Ik wilde hem ook niet op onbelangrijk zetten, maar daar neigt die wel wat meer naar.

I: Oké, dus eigenlijk omdat die gelinkt is aan het aantrekken is ie dus minder belangrijk, maar je ziet hem wel als waardevol dan?

R3: Ja, maar meer...

I: Ja, waar zie jij hem dan als waardevol?

R3: Even kijken.

I: Bij het ontwikkelen?

R3: Ja, maar dat houdt ook stand met de missie visie en doelstellingen, omdat dat vaak ook daar vandaan komt voor een groot gedeelte. Voor mij is het zo dat als jij een CEO hebt die ook de missie visie en doelstellingen nastreeft, wat zichtbaar is, dan vind ik hem heel erg waardevol en dan vooral in het stuk behouden, omdat je dan merkt dat alles aligned is met elkaar.

I: Nou, dat zeg je mooi.

R3: Dank je, je mag hem gebruiken als quote.

I: Dat wordt mijn titel van mijn onderzoeksrapport. Ja, oké, helder verhaal. Het online zichtbaar zijn dat zie je als zeer belangrijk en waarom vind je dat zeer belangrijk?

R3: Ja, omdat dat te maken heeft met zichtbaarheid. Ja en ik denk dat de meesten van mij, onze generatie, die bevinden zich online en doen heel veel online, solliciteren online, zitten op social media. Als je daar een organisatie voorbij ziet komen dan vind ik zelf de persoonlijke stukjes het tofst dus echt van collega's of werknemers die op LinkedIn schrijven he, dit en dit heb ik gedaan of he, dit was tof. Dat vind ik heel erg gaaf en dat zorgt er voor mij voor dat ik eerder voor een organisatie zou kiezen als het mij bevalt die content natuurlijk.

I: Die content zie je nu dus wel van je collega's, maar heb je die ook gezien voordat je solliciteerde?

R3: Nee en ik vraag me nu ook af hoe had ik het kunnen missen, maar nu zit ik natuurlijk helemaal in die wervelvind van Adecco, maar nee, dat heb ik van tevoren niet gezien.

I: Ja, wat ik me afvraag. Zouden stagiaires dat nu wel zien?

R3: Ja, goede vraag. Zodra je er eenmaal in zit in die wondere wereld van Adecco dan kun je er niet omheen en dan zie je het overal, maar van tevoren nee. Ik niet in ieder geval.

R3: Zodra je er eenmaal in zit in die wondere wereld van Adecco dan kun je er niet omheen en dan zie je het overal, maar van tevoren nee. Ik niet in ieder geval.

I: Nee, precies, maar dat is wel interessant om daar eens naar te kijken. Wist jij bijvoorbeeld dat Adecco een 'great place to work' was?

R3: Nee, maar ik wist überhaupt niets van het concept 'great place to work'.

I: Oké, zou dat iets zijn wat jou eerder over de streep trekt?

R3: Ik heb hem als redelijk belangrijk gerankt, omdat het wel iets is als je het ziet van, oh oké interessant... Great place to work, maar omdat ik nu weet hoe dat wordt beoordeeld en wat great place to work inhoudt vind ik het een beetje mager. Dat ik denk, het heeft voor mij niet heel veel meerwaarde of jij nu in dat lijstje staat van great place to work of niet.

I: Ja, oké dat is wel grappig, want bij [naam] was het juist van, oké, ik zie dat Adecco great place to work is, oh interessant, maar ik weet niet wat het inhoudt, dus dat zou ik wel willen weten. Eigenlijk zeg jij: oh, great place to work, gaaf, maar als je het weet dan wordt het in één keer een stuk minder.

R3: Ja, omdat ik nu weet hoe great place to work in elkaar zit, of ja, ik weet er niet het fijne van, maar ik weet dat ze bij interne communicatie daar heel erg mee bezig zijn geweest en dat ik dacht: nah, goed die criteria waarop je dan op wordt beoordeeld denk ik van ja, hm, maar dat is net...

I: (Praat er doorheen, maar niet verstaanbaar).

R3: Nee en dat idee heb ik ook met bijvoorbeeld de Quote 500 of zo, weet je, dat zijn dan de rijkste mensen, maar je hebt ook mensen die, hoe moet ik dat zeggen, waarvan hun gegevens misschien niet bekend zijn of dat is volgens mij een constructie dat je daar niet in komt, maar die ook heel erg rijk zijn, dus dan denk ik van ja, meet zo iets wel wat je wilt meten? En great place to work zijn ook alleen maar grote spelers heb ik begrepen, dus bijvoorbeeld als we het over Adecco, het uitzendbureau, hebben misschien een klein uitzendbureau, een eigen onderneming van iemand in Oss dat is misschien een veel leukere plek dan Adecco. Dus dan denk ik ja, wat voor waarde heeft het.

I: Maar is het dan ook zo dat het de waarde naar beneden haalt, of doet het gewoon verder niet zoveel?

R3: Nee ik ben daar sowieso niet zo heel erg gevoelig voor, omdat ik wel een beetje een kritische blik heb van oké, he, great place to work, wat betekent dat dan en wat houdt dat in. Ja, neutraal inderdaad en nu ik dan iets meer weet wat het inhoudt denk ik van ja, weet je prima. Het staat leuk in onze handtekening onder de mails, maar...

I: Het doet verder niks af aan het imago of iets het is gewoon zo.

R3: Ja, neutraal daarom heb ik hem ook precies in het midden gescoord.

I: Nee, helder, dat is logisch dan. Oké, verder nog iets wat je toe wil voegen aan het stukje aantrekken?

R3: Ja, online zichtbaar zijn van de organisatie vind ik heel belangrijk, alleen gaat het daar wel ook een slag dieper van oké, wat laat je dan zien? Dus daar zitten ook wel nuances in van, weet je, zo'n algemeen filmpje wat wij ook hebben van Adecco Group. Ken je dat flitsende filmpje met allemaal die woorden en zo. Ja, dat is heel leuk om een keertje te zien, maar zo iets trekt mij niet over de streep, maar bijvoorbeeld zo'n campagne van "waar doe jij het voor" dat vind ik echt heel erg gaaf en dat spreekt mij heel erg aan, dus het gaat ook een beetje om wat laat je online zien en wat sluit aan.

I: Ja, mooie aanvulling. Thanks.

R3: You're welcome.

I: Het inspraak hebben van wat wel en niet, nee, laat ik eerst anders beginnen... Wat moet een organisatie doen om ervoor te zorgen dat je blijft?

R3: Eigenlijk ook wat een organisatie moet hebben wat ik net al zei, die twee punten om mij binnen te halen: enthousiasme en blijde mensen intern en vrijheid en mogelijkheden, dat vind ik wel een hele belangrijke pijler.

R3: Eigenlijk ook wat een organisatie moet hebben wat ik net al zei, die twee punten om mij binnen te halen: enthousiasme en blijde mensen intern en vrijheid en mogelijkheden, dat vind ik wel een hele belangrijke pijler.

R3: Eigenlijk ook wat een organisatie moet hebben wat ik net al zei, die twee punten om mij binnen te halen: enthousiasme en blijde mensen intern en vrijheid en mogelijkheden, dat vind ik wel een hele belangrijke pijler.

I: Ja, dus dat is eigenlijk gewoon wat overeenkomt met het aantrekken en waarom je ook zou willen blijven.

R3: Ja, dat blijft voor mij heel belangrijk en dat is ook het stuk zoals bij binnenkomst kan iemand heel blij zijn en iedereen is blij en er wordt gezegd, je krijgt heel veel mogelijkheden en je mag heel veel, je kan heel veel en als dat dan vervolgens niet gebeurt, ja dan ben ik wel binnen, maar dan blijf ik niet.

I: Nee, precies, maar zijn er dan ook factoren waardoor je weggaat? Is het dan het tegenovergestelde van waarom je blijft?

R3: Ja, ja, absoluut. Kijk en er zijn meerdere factoren waarom ik ergens voor zou kiezen, waarom ik blijf, maar dit zijn denk ik wel de 2 belangrijkste zeg maar.

I: Ja, ik ben wel benieuwd wat die andere factoren dan zijn voor jou.

R3: Oh, heb je even? Ja, nee, ik kan er wel een aantal opnoemen. Ik vind het ook belangrijk om serieus genomen te worden, dus dat er oprechte interesse is en dat als jij komt met een verbeteridee, of er wordt gevraagd: hé jongens, we willen een bepaald proces verbeteren of wat dan ook en jij komt met ideeën, dat daar dan ook iets mee wordt gedaan, want binnen heel veel organisaties en vooral grote organisaties is het heel veel 'blabla', maar er gebeurt eigenlijk bijna niks. Wat ik ook gewoon heel belangrijk vind is een goede werksfeer, dus dat je het goed kan vinden met je collega's, dat je op elkaar kunt vertrouwen, dat er een bepaalde veilige omgeving is, dat er ook wel gewoon serieus gewerkt wordt. Wil je nog meer aanvullingen?

I: Wat je denkt dat ik moet weten, dat mag je vertellen.

R3: Ja..

I: Alles is goed hoor.

R3: Ja, nee, ik denk dat het zo wel goed is, maar ik denk dat als ik zeg dat de medewerkers hun enthousiasme, hun gedrevenheid, hun tevredenheid, blijheid met hun werk eigenlijk dat werkt in heel veel dingen door. Dan heb je dus een goede sfeer en dan weet je, dan wil je met elkaar groeien en dan zoek je de verbinding op dus dan leidt tot heel veel meer.

I: Is dit ook wat je hebt ervaren bij Adecco?

R3: Ja, absoluut. Ja en dat was echt al bij binnenkomst toen ik de eerste keer daar zat voor mijn eerste gesprek en ik was niet super zenuwachtig, maar je bent toch wel een beetje nerveus, voor de eerste keer Zaltbommel en met dat fietsje en allemaal zoeken en zo, nah, ik was blij dat ik er was en toen lukte het allemaal niet met digitaal aanmelden, dat was toen net een nieuw systeem bij de receptie en toen werd [naam] zelf dus gebeld en ik zat daar even te wachten en toen kwam er iemand voorbij en meteen de vraag van: hé, word je al geholpen, wil je misschien wat drinken? Ja, daar heb ik het nu nog steeds over dat is bijna een jaar geleden al en dat is wel echt iets wat je bij blijft en het gave vond ik dat ik vorige week in Eindhoven was om een workshop voor te bereiden en daar gebeurde gewoon precies hetzelfde.

I: Echt?

R3: Ja, dat is toch vet. Dan zit je gewoon op een hele andere locatie, hele andere mensen, maar die sfeer die, die mentaliteit is gewoon hetzelfde.

I: Ja, wat gaaf. Ja, dat moet ook wel, als ik het dan zo kan stellen, moet je er wel de persoon voor zijn die dat prettig vindt.

R3: Ja, maar wat hij toen voor de eerste keer bij mij deed was gewoon echt welkom laten voelen, hostmanship en me een beetje geruststellen, weet je, van he kan ik je ergens mee helpen, wil je even wat drinken in de tussentijd? Maar ja, daar moet je wel inderdaad het type voor zijn om dat te doen, om te durven, om iemand die daar zit te vragen: is alles oké? Maar ik vind dat wel een hele mooie eigenschap en je leert dat ook wel een beetje ofzo als je binnen Adecco rondloopt.

I: Ja, dat bedoel ik. Misschien is het ook wel een cultuurding wat hier dan heerst en waar je dan als persoon wel of niet tussen past. Dat is misschien wel heel belangrijk.

R3: Ja, absoluut.

I: Ja, er zijn nog een aantal andere factoren die ik nog even heel kort met jou wil doorspreken hoor. Inspraak hebben in wat wel/niet werkt binnen de organisatie heb jij gezet op belangrijk. Dat is eigenlijk wat je net al zei, van, ik wil serieus genomen worden als ik een verbetervoorstel doe dan wil ik dat daar wat mee gedaan wordt en dat is ook wel wat je ervaart, toch?

R3: Ja, absoluut en als dat niet gebeurt dan heb ik zoiets van, vraag het dan ook niet, dan ga ik er ook niet over nadenken en dan ga ik er geen tijd aan verspillen, maar hier wordt regelmatig om onze input gevraagd en word er ook echt iets mee gedaan, dus ja, dat vind ik wel heel erg gaaf.

I: Mooi en waarom is het dan belangrijk en niet zeer belangrijk?

R3: Omdat inspraak hebben in wat wel of niet werkt binnen de organisatie, omdat ik denk op elk vlak mee hoeft te denken als stagiair zijnde of net in welke rol dat je zit.

I: Ja, helder.

R3: Ja, je hoeft niet overal een plasje over te doen.

I: Nee, klopt. Oké het nakomen van een belofte. Zeer belangrijk.

R3: Ja, dat is wat ik eerder al aangaf van zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Ja.

I: Volgens mij heb ik het al gevraagd, maar is het ook iets wat je hier ziet?

R3: Ja, zie ik wel.

I: Ja, mooi. Ja, zit 'm dat in dat wat je wordt aangeboden als stageplek, of zit 'm dat in meer zeg maar, breder vanuit de organisatie, dus wat de organisatie verkondigt? Dus waar zit 'm dat voor jou in?

R3: Ja, in allebei, want bijvoorbeeld als je het dan wel hebt over missie, visie en doelstellingen, nou dat zijn ook vaak een soort van beloftes die ze doen. Die worden wel echt doorgevoerd in alle lagen zeg maar van de organisatie en als je het hebt over wat mij is beloofd tijdens mijn sollicitatiegesprek bijvoorbeeld, dat is allemaal uitgekomen en meer ook.

I: Dat is helemaal mooi. Dus de verwachtingen zijn overtroffen wat dat betreft?

R3: Ja, in mijn geval wel.

I: Oké. Herkenning en beloning heb je op zeer belangrijk.

R3: Ja, dat is voor mij waardering.

I: Ja, oké. En dat is een complimentje? Waar voel jij je door gewaardeerd?

R3: Ja, dat is een complimentje, maar dat is ook 'ik heb je gezien' 'ik zie wat je doet' en dat heeft ook te maken met feedback en dat stuk vind ik dat daar nog wel iets verbeterd kan worden binnen de organisatie, maar ik krijg wel regelmatig als ik iets heb opgezet, bijvoorbeeld het document voor Talent Development dat ik dan even een mail terugkrijg van [naam], terwijl ik weet hoe druk ze is, van hé ziet er super uit, kei fijn en bedankt. Dat we ook een mail hadden gehad van [naam] toen we het kick-start event deden van, super leuk opgezet! Dat is mega waardevol.

I: Ja, dat is wel tof inderdaad.

R3: Ja.

I: Gaaf. Ja, leer en groeimogelijkheden. Dat is natuurlijk ook in lijn met ontwikkeling wat we daar hebben besproken.

R3: Precies en dat is ook iets wat voor mij belangrijk is het aantrekken, maar ook in het behouden.

I: Ja, wat je van tevoren dan wordt beloofd. Wat van tevoren kenbaar wordt gemaakt aan jou.

R3: Precies! Dan zit je meer op dat stuk van het nakomen van beloften. Dus dat absoluut, maar ook het aanwezig zijn van leer en groeimogelijkheden. Dus dat je weet, hé er zijn trainingen beschikbaar, of ik kan een keer meelopen op een andere afdeling of ik weet dat ik hier 20 jaar kan werken en 10 verschillende functies kan bekleden of zo. Als je dat zou willen.

I: Ja, oké. En die laatste? Is belangrijk en niet zeer belangrijk?

R3: Nee, klopt, het laten zien en voelen door de organisatie dat jouw succes en tevredenheid belangrijk is ja, ik vond 'm wat breed, omdat er staat 'door de organisatie' en dan denk ik, ja, het is voor mij niet relevant dat iedereen in de organisatie heel expliciet laat zien. Ja en dan vind ik herkenning en beloning van goed werk vind ik dan net iets specifiek dus.

I: Dus eigenlijk heb je dan een overlap ook?

R3: Ja, maar dat laten zien en voelen door de organisatie dat is denk ik ook wel individuele aandacht, interesse. Ja, ik vond hem qua stelling een beetje dat ik dacht, hier heb ik niet meteen dat ik heb van ja ja ja, maar wel gewoon een ja.

I: Ja, precies. Helder.

R3: Heel duidelijk weer, dank je.

I: Zijn er nog meer dingen die je wilt toevoegen of wilt zeggen die we niet besproken hebben?

R3: Ik vond, maar dat is meer voor jou, ik vond het gewoon een heel duidelijk document, ik vond het ook fijn om zeg maar om een beetje voorbereiding te doen, dat je weet wat er gaat komen en nee, heel duidelijk, heel gestructureerd. Ja, i love it.

I: Ja, fijn om te horen. Ik wist al wel dat jij hier van zou houden. Maar fijn, goed om te horen. Dan bij deze, bedankt voor je medewerking.

R3: Heel graag gedaan.

Bijlage VIII axiale en open codes/ tekstfragmenten vanuit literatuuronderzoek

Om het overzicht te bewaren worden hieronder per axiale code de open codes weergegeven met bijbehorende tekstfragmenten. In het veldonderzoek zijn de factoren getoetst die naar voren kwamen in het literatuuronderzoek met betrekking tot de kernbegrippen, aantrekken, ontwikkelen en behouden. Dezelfde namen zijn aangehouden met betrekking tot de axiale codes en open codes.

1. Aantrekken

<i>Missie, visie en doelstellingen</i>
1.10 R1: Ja, ik heb enigszins belangrijk gezegd, want ik heb het toevallig een keer erover gehad met een klasgenoot van mij en zij wilde bijvoorbeeld niet bij een alcoholmerk gaan werken, het was een bierbrouwerij ofzo, omdat zij zelf geen alcohol dronk. Zoiets zou voor mij niet veel uitmaken zeg maar. Als het een organisatie is waar ik op mijn plek zit en waar ik aan leuke opdrachten kan werken dan maakt het mij niet zozeer uit wat het bedrijf doet of ik moet er echt specifiek een tegenstander van zijn, maar dat zou mij in principe, dat is voor mij geen kenmerk waarom ik iets zou afwijzen.
2.5 R2: Nee, het is niet leidend voor mijn keuze. Het is wel belangrijk dat het er is, want zo identificeer je denk ik wel een goede organisatie van de wat mindere, maar ik denk dat vrijwel elke organisatie wel gewoon een algemene missie en visie heeft. Maar ja, weet je, dat is niet echt voor mij leidend om te zeggen van ja, weet je, Adecco Group sorry, ik vind jullie missie en visie nergens op slaan en dan ga ik er niet voor, maar ik vind het wel belangrijk dat een organisatie dat heeft. Dat identificeert een organisatie en dat stelt natuurlijk ook de strategische doelstellingen per jaar, of per kwartaal of weet ik veel.. wat ze allemaal willen bereiken.
2.6 R2: Ja en natuurlijk is het ook belangrijk dat je het wel weet, vanuit mijn functie kan ik natuurlijk.. moet ik eigenlijk daar ook aan bijdragen. Dus daarom zet ik 'redelijk belangrijk', dat ik in mijn achterhoofd heb van oké, weet je, Adecco wilt dit bereiken de komende jaren en oké, als ze zeggen van.. een fast response bijvoorbeeld dat dat door vertaald is in hun missie en visie, dat ik weet van oké, als ik een mailtje binnenkrijg van een klant dat ik wel extra mijn best doe om de klant zo snel mogelijk te beantwoorden. Dus in die zin..
3.28 R3: Ja, omdat het meer een persoonlijk ding is. Ik vind dit altijd zo 'bladiblu' dat ik denk ja, weetje, daar had echt van alles kunnen staan, maar het gaat er gewoon om wat je doet en wat je uitstraalt en ik vind zo'n missie visie en doelstellingen heel mooi als dat helder is, maar het gaat er bij mij meer om doe je ook wat je zegt en zeg je wat je doet. Dat is voor mij meer belangrijk.
3.29 I: Ja, doen ze dat ook? Adecco? R3: Ja, dat wel. Ik moet eerlijk zeggen ik weet niet precies uit mijn hoofd wat de missie, visie en doelstellingen zijn van de organisatie. De doelstelling van onze eigen afdeling ken ik wel. R3: Nah, goed, die hebben we samen opgesteld dus die streven wij heel expliciet na en dat vind ik heel erg gaaf, dat je op die manier een doelstelling of een missie van een afdeling opstelt gewoon met de mensen zelf en dat is ook zoals het hoort vind ik.
4.9 R4: Voor mijzelf vind ik het niet echt. I: Het heeft niet zoveel waarde dat jou dat aantrekt? R4: Nee. Voor mij eigenlijk niet nee, persoonlijk niet. Ik ben daar ook niet zo heel veel mee bezig eigenlijk. Meer voor de bedrijven denk ik.
5.4 I: Maar is het ook iets wat jij belangrijk vindt bij het kiezen van een stageplek? R5: Ja eigenlijk wel, want dan ben je dus een onderdeel waar jij zelf vanaf, nou ik zou niet zeggen vanaf nul af aan, maar in het begin af aan tot nu toe en dat blijft maar doorgaan, een groot onderdeel van geweest. Dus je hebt ook echt het idee dat hetgeen wat je doet ook echt van waarde voor het bedrijf is.

5.5 I: En zou dan een missie, visie en doelstelling waar jij niet achter staat dan iets zijn waardoor jij zegt nou ik kom niet stage lopen? R5: Dat zou kunnen, maar dat is in het begin natuurlijk altijd heel moeilijk, want je komt er echt pas achter als je op het bedrijf bezig bent. Ze kunnen hele leuke missie, visie en doelstellingen schrijven, maar als het in de praktijk niet tot uiting komt, dan heb je er niet zoveel aan. Dus als de missie, visie en doelstellingen mij niet aan staan dan zou ik sowieso niet gaan stage lopen, maar daarbij komt het dus gelukkig wel overeen, maar als het niet overeenkomt dan zou dat voor de volgende keer een punt zijn dat ik denk van, of naja dat ik het mensen zou afraden.
6.4 R6: Je hebt natuurlijk, ik weet van mijn eigen opleiding dat wanneer je ergens gaat werken, het wel moet stroken met je eigen waardes, wat jij belangrijk vindt.
<i>Uitdagend werk</i>
1.6 R1: En ik heb zelf ook gezegd: voor mij is het fijn als ik een beetje uitdaging heb dus je kan me beter te veel werk geven, dan te weinig en dat drijft me alleen maar vooruit.
4.5 R4: ja, ik vind het leuk om niet iets simpels te doen, iets moeilijks, als dat dan lukt dan vind ik dat gewoon super leuk dus ik vind het ook belangrijk dat het echt uitdagend is, want dat houdt het ook leuk.
5.7 R5: Ja dat vind ik echt superbelangrijk. Ik kom stage lopen om veel dingen te leren, dus ze moeten mij uitdagen. Als ze mij allemaal dingen gaan geven die ik al ken, of van school ken, ja dan vind ik het op een gegeven moment een beetje saai worden. Dan denk ik niet dat ik het uiterste uit mijzelf haal.
<i>De rol van de CEO</i>
1.13 R1: Nou, eigenlijk had ik zo iets van, dat maakt voor mij niet zozeer uit. Ik weet dat [naam] de CEO van Adecco is, maar dat wist ik van tevoren ook niet en het is niet dat ik hem echt ken en weet wat hij doet. In principe is dat voor mij als stagiair(e) niet heel belangrijk.
2.10 R2: Voor mij gaat het echt om de mensen op de werkvloer. Weet je, met [naam].. hij mag een bepaalde uitstraling hebben, maar dat betekent niet dat de medewerkers dat natuurlijk ook hebben. En ik denk dat ik eigenlijk ook 'enigszins belangrijk' heb gezet om de quote eigenlijk, 'sterke leiders trekken sterke mensen aan'. Ja, in hoeverre ik het daar eens mee ben, weet ik niet, want ik heb natuurlijk ook het idee dat minder sterke leiders wel sterke mensen aan kunnen trekken. Het gaat meer om hoe de organisatie in elkaar zit en het zou evengoed ook zo kunnen zijn dat een slechte.. nou slechte wil ik niet zeggen, minder goede CEO zouden hebben, maar dat het toch wel mogelijk is dat de mensen daaronder wel goed presteren. Dus meer van een bottom-up perspectief, dan een top-down zeg maar. Dus vandaar, 'enigszins', ja, de CEO, mwah, het gaat mij meer echt om de werkende kracht, de werkende groep.
2.11 R2: Want ja, de CEO heeft niet.. In hoeverre ik het nu heb gemerkt en voorheen heb meegemaakt, heeft de CEO niet echt heel veel invloed op mij als stagiair zijnde. Dus vandaar.
3.31 R3: Nou de CEO van de organisatie is wel een interessant iets, maar dat is wel veranderd, omdat ik het bij Adecco heb ervaren dat hij, dus [naam] in dit geval, ook heel erg zichtbaar is binnen de organisatie en dat vind ik wel heel erg gaaf om te zien, maar om het stukje daarachter de quote "sterke leiders trekken sterke mensen aan", ja vanuit het oogpunt van aantrekken zie ik dat iets minder. Ik wilde hem ook niet op onbelangrijk zetten, maar daar neigt die wel wat meer naar.
4.11 R4: Ja. Het moet wel iemand met een goede persoonlijkheid zijn die er 200% voor gaat. Dat moet je denk ik echt wel hebben. Hij is natuurlijk het hoofd van de organisatie en hij brengt het ook

mee naar de medewerkers en iedereen en als er dan iemand staat die helemaal niet positief is of dat brengt natuurlijk ook niet een goede vibe naar de rest van Adecco.
4.12 R4: I: Ja maar voor jou, bij het kiezen van een stageplek? R4: Het is zo'n grote organisatie, hij staat helemaal niet echt dichtbij bij mij laat maar zeggen. Je weet dat het de CEO is, maar meer weet je ook eigenlijk niet. Als je nou bijvoorbeeld een iets kleiner bedrijfje of iets had gekozen, waar je dan direct contact met je CEO hebt, dan zou ik het wel belangrijk vinden, maar in dit geval hij staat zover weg en er zitten zoveel mensen onder hem. Eigenlijk is het voor mij in dit geval onbelangrijk. Het ligt meer aan de organisatie. Als je een kleinere organisatie hebt en je direct contact hebt met je CEO dan in dit geval.
<i>Internal en external branding</i>
1.4 R1: Ik kende Adecco rood, ik kende Adecco Group niet.
2.1 R2: En wat mij heeft aangesproken ten eerste bij Adecco is dat ik een verkeerd beeld had bij Adecco. Dus dat was voor mij eigenlijk heel raar, raar genoeg een aantrekkingspunt van oh, wow, ik had eigenlijk een ander beeld van Adecco. Het is niet alleen Adecco rood, maar er zit meer erachter, hm, ik ben benieuwd wat dat dan wel is.
2.4 R2: Nee, daar had ik geen beeld van. Ik kende.. ik dacht gewoon dat ik bij Adecco.. Adecco rood stage zou lopen, bij wijze van. Ja, weet je, je ziet wel een heel mooie naam Adecco Group, maar ik dacht.. joh, vast omdat alle vestigingen vast wel onder een grote naam vallen en als je daar zit, dat je toch weer andere labels.. eronder zitten. En gewoon het simpele feit dat Ad Ecco, Adecco, dat zijn wel punten waarvan ik denk hm, oké, hm, ligt dat aan mij dat ik niet genoeg onderzoek heb gedaan van de organisatie, of is het meer van iets te maken met de merknaam van de organisatie.
3.4 R3: Toen had ik een telefonisch gesprek met hem en toen heeft hij mij uitgelegd wat ik dan precies ging doen en dat was eigenlijk zijn oude functie zeg maar, want hij was bijna klaar met zijn stage. Toen hij mij dat uitlegde en hoe het er bij Adecco aan toe ging en Adecco verder wel meer is dan het uitzendgedeelte en toen was mijn interesse wel oprecht gewekt.
3.24 R3: Ik ben wel heel benieuwd wat jouw gedachten zijn over Adecco voordat je solliciteerde, of voor dat je kwam stage lopen. R3: Nou, uitzendbureau. Ja, echt uitzendbureau en niet anders dan Randstad, Manpower. Ja, niet anders dan andere uitzendbureaus, dus echt het intercedent wezen.
3.36 R3: Zodra je er eenmaal in zit in die wondere wereld van Adecco dan kun je er niet omheen en dan zie je het overal, maar van tevoren nee. Ik niet in ieder geval.
4.1 I: Oké. Wat was jouw beeld van Adecco voordat je begon? R4: Dat is een goede vraag. I: Had je er überhaupt een beeld van? R4: Niet echt, ik dacht ik moet een stageplek heb. Toen ben ik hier geweest, boven kennis gemaakt ook al met collega's. Leuke groep. Ik wist dat het een uitzendorganisatie was.
4.10 R4: Ja, meer voor de buitenwereld, hoe hun tegen ons aankijken laat maar zeggen. Intern is dat misschien anders, omdat je daar anders naar kijkt dan hoe het van de buitenwereld wordt bekeken. Dus ik denk dat het voor de buitenwereld wel weer heel belangrijk is. I: Denk je dat er een verschil inziet tussen de buitenwereld en intern? R4: Ja, wij werken er dan en wij kijken er denk ik anders naar dan een bedrijf dat zou doen, want die zien het gewoon als een uitzendorganisatie. Bijvoorbeeld gewoon simpel, want daar hebben we er meerdere van en die willen gewoon iets hebben wat het goedkoopste is, maar waar de kwaliteit ook wel goed is. Die bekijken denk ik het plaatje zo.
4.14 R4: En ik had weleens van Adecco gehoord, maar het is niet zo dat ik het echt al heel goed kende.

5.1 I: En wist je van tevoren wat Adecco voor organisatie was? R5: De naam die kende ik al, ik wist dat het een uitzendbureau was, maar verder; ja als je de naam kent is het redelijk groot.. maar qua grootte of dat het zo groot was dat ik nu achter ben gekomen zeg maar, dat wist ik niet.
6.3 I: Ja precies. Wist jij wat Adecco was? Wat voor een organisatie het was? R6: Voordat ik op de stagemarkt kwam niet. I: Oké. R6: Volgens mij had ik trouwens wel, want ik weet dat ik ergens tijdens mijn stagetijd, heb ik een oud document geopend in jaar twee en toen heb ik ook al gezien dat ik wel Adecco al had gevonden als uitzendbureau.
6.12 R6: Dus nu is voor mij Adecco heel zichtbaar door mijn LinkedIn connecties, maar daarvoor helemaal niet.
6.13 R6: Elke keer als ik vertelde dat ik bij Adecco stageliep of nu ook, dat ik nu een onderzoek aan het doen ben, dan moet ik er toch altijd wel even bij zeggen dat het een uitzendbureau is. Dat moet ik er gewoon even bij zeggen en bij sommigen gaat nog steeds geen lampje branden, maar op een gegeven moment als ik zeg, nou het is rood, dan gebeurt er wel wat.
<i>Het laten zien en voelen door de organisatie dat succes en tevredenheid belangrijk is</i>
3.54 R3: Waar voel jij je door gewaardeerd? R3: Ja, dat is een complimentje, maar dat is ook 'ik heb je gezien' 'ik zie wat je doet' en dat heeft ook te maken met feedback en dat stuk vind ik dat daar nog wel iets verbeterd kan worden binnen de organisatie, maar ik krijg wel regelmatig als ik iets heb opgezet, bijvoorbeeld het document voor Talent Development dat ik dan even een mail terugkrijg van [naam], terwijl ik weet hoe druk ze is, van hé ziet er super uit, kei fijn en bedankt. Dat we ook een mail hadden gehad van [naam toen we het kick-start event deden van, super leuk opgezet! Dat is mega waardevol.
4.43 R4: Ja dat merk je wel, want als je dingen goed doet krijg je dat wel te horen en dan geven ze ook wel aan dat ze er blij mee zijn laat maar zeggen. Dat ik die dingen wel even op wil pakken en dat ik dat zo snel bijvoorbeeld heb kunnen doen. Ja dus dat merk je wel.
5.36 R5: Toen we de presentatie hebben gedaan, dat vond ik ook wel een hele grote waardering, dat ondanks dat er heel veel interim medewerkers zijn, zelfs de marketingdirecteur en iedereen even een uurtje de tijd neemt om naar de presentatie te komen kijken, dat is toch iets waar je 20 weken onderzoek naar hebt gedaan, waar je zelf trots op bent uiteindelijk en dat iedereen gewoon de moeite neemt . . . Om naar onze presentatie te kijken en even een stukje taart en afsluiting komt doen.
6.27 R6: Ja, als ik bijvoorbeeld iemand heb geplaatst, ik had een keer een eerste plaatsing, dat was echt in mijn eerste drie weken ergens. Dat voelde zo leuk, zo van, kijk ik kan het. Toen waren mensen ook echt heel blij dat ik dat had gedaan.
<i>Het online zichtbaar zijn van de organisatie</i>
1.11 I: Oké. Ja en voordat je solliciteerde bij Adecco kwam je Adecco wel eens tegen online? R1: Adecco rood wel, Adecco Group.. daar heb ik toen echt, toen [naam] het vertelde heb ik echt moeten googelen, want dat kende ik niet. Waar ik het wel van kende was van jou en [naam] via LinkedIn, daar heb ik het wel eens voorbij zien komen, maar dat was mijn enige raakpunt met Adecco Group. Adecco rood heb ik wel redelijk vaak voorbij zien komen.
1.12 R1: Ja, het was nu bijvoorbeeld ook.. Nu ik bij Adecco Group zit, ik kende het van tevoren ook niet, ik vind het hartstikke tof, ik vind het een hele toffe organisatie, ik zit er op mijn plek, dus in dat opzicht maakt het voor mij niet uit of ze online zichtbaar zijn of niet. Je kunt bijvoorbeeld een heel

gaaf merk hebben en dan denk je, oh supergaaf om daar stage te lopen, maar dat betekent niet dat het ook een leuke stageplek zou zijn.
2.7 R2: Mijn persoonlijke.. Hoe je [naam] moet aantrekken.. Om te relatie te laten werken.. Denk ik ten eerste, er moet een bepaalde mate van social media aanwezig zijn. Reden waarom, dat ik van tevoren eigenlijk een beeld kan gaan creëren van hoe een normale dag of hoe de organisatie eruit ziet en wat ik kan verwachten en dan kan ik me ook ergens inleven van, oh oké wauw, weet je.. het ziet er zo uit, het ziet er zo uit. En aan de hand daarvan kan ik zeg maar een schets maken in mijn hoofd van oké, er is een bepaalde verwachting en als ik op eerste gesprek kom, dat ik dan ook daarop kan navragen, van hey joh, ik heb gezien dat jullie dit en dit en zo doen, klopt dat of klopt dat niet. Dat ik dan ook een bevestiging krijg tijdens het gesprek.
2.8 R2: Nee, dat heb ik niet ervaren, want ja, online.. ten eerste, wist ik natuurlijk niet van de namen, je ziet ook niet heel veel commercials over Adecco.
3.33 R3: Ja, omdat dat te maken heeft met zichtbaarheid. Ja en ik denk dat de meeste van mij, onze generatie, die bevinden zich online en doen heel veel online, solliciteren online, zitten op social media. Als je daar een organisatie voorbij ziet komen dan vind ik zelf de persoonlijke stukjes het tofst dus echt van collega's of werknemers die op LinkedIn schrijven he, dit en dit heb ik gedaan of he, dit was tof. Dat vind ik heel erg gaaf en dat zorgt er voor mij voor dat ik eerder voor een organisatie zou kiezen als het mij bevalt die content natuurlijk.
3.34 I: Die content zie je nu dus wel van je collega's, maar heb je die ook gezien voordat je solliciteerde? R3: Nee, en ik vraag me nu ook af hoe had ik het kunnen missen, maar nu zit ik natuurlijk helemaal in die wervelwind van Adecco, maar nee, dat heb ik van tevoren niet gezien.
3.35 R3: Zodra je er eenmaal in zit in die wondere wereld van Adecco dan kun je er niet omheen en dan zie je het overal, maar van tevoren nee. Ik niet in ieder geval.
3.39 R3: Ja, online zichtbaar zijn van de organisatie vind ik heel belangrijk, alleen gaat het daar wel ook een slag dieper van oké, wat laat je dan zien? Dus daar zitten ook wel nuances in van, weet je, zo'n algemeen filmpje wat wij ook hebben van Adecco Group. Ken je dat flitsende filmpje met allemaal die woorden en zo. Ja, dat is heel leuk om een keertje te zien, maar zoiets trekt mij niet over de streep, maar bijvoorbeeld zo'n campagne van "waar doe jij het voor", dat vind ik echt heel erg gaaf en dat spreekt mij heel erg aan, dus het gaat ook een beetje om wat laat je online zien en wat sluit aan.
4.13 I: Ja precies, helder. En het online zichtbaar zijn vind je ook belangrijk. R4: Ik denk dat dat wel op heel belangrijk mag. I: Heb je dat ook zo ervaren? R4: Toen ik mijn stageplek aan het zoeken was? I: Ja. R4: Nee eigenlijk niet. Toevallig ben ik het tegengekomen.
4.15 R4: Ik heb het niet gevonden, omdat ik online aan het zoeken was naar een stage. Dat heb ik wel gedaan, maar toen ben ik Adecco niet tegengekomen.
5.9 R5: Het online zichtbaar zijn, dat is gewoon super belangrijk voor een organisatie, als jij niet online zichtbaar bent, dan heb je punt 1: al weinig naamsbekendheid, punt 2: weet ik niet of dat het in deze tijd nog haalbaar is om niet online zichtbaar te zijn, want dan loop je zover achter op de concurrentie, dat de stagiaire je niet eens kent.
5.10 I: Hoe denk je dat dat bij Adecco is? R5: Ik denk dat het op dit moment sterk aan het verbeteren is, laat ik zeggen wel goed, want we hebben ook feedback uitgezet en daar komt het wel goed naar voren en ik denk dat het ten opzichte van twee á drie jaar geleden, ik weet niet met hoeveel procent is gestegen. Toen hadden we nog de oude website en toen waren we eigenlijk nog helemaal niet

goed vindbaar. Terwijl we toch wel één van de grootste van Nederland zijn zeg maar. Dus dat is wel super belangrijk.
6.11 R6: Ik ben dan naar zo'n stagemarkt geweest en daar krijg je natuurlijk heel veel informatie, niet alleen over Adecco, maar ook over andere stageplekken en dan vind ik het heel erg fijn om dan rustig op je gemakje op de site te kijken van oké, wat is de missie, wat is de visie, wat voor klanten zijn er, wat voor soort cultuur is er in de het bedrijf. Ja, dat vind ik dan uiteindelijk wel fijn om even op je in te laten werken zeg maar. Dat vind ik dan wel fijn als je het online gewoon kan checken.
<i>Great place to work</i>
1.1 R1: Waarom ik gekozen heb voor een stage bij Adecco, nou het was voor mij heel onverwachts, want ik werd ineens benaderd door [naam] en het was voor mij een beetje hals over kop, want ik moest in een week een stageplaats vinden. Toen heeft [naam] mij verteld over de organisatie en ten eerste ook verteld dat Adecco een great place to work is.
2.12 R2: Het klinkt mooi, van oké wauw, weet je.. dus dat geeft wel een bevestiging dat ze er wat aan doen, dat ze het heel belangrijk vinden, om het een great place to work te maken, maar voor de rest.. ja.. op zich, als Adecco het niet had.. ja, weet je.. I: Dan was het ook niet heel.. R2: Nee, dan was het ook niet echt rampzalig ofzo.
2.13 I: Maar is het dan ook niet iets waarvan je zegt dan doe ik het juist wel? R2: . . . evengoed kan Adecco deze great place to work label ook hadden gekregen als er sprake was van corruptie ofzo. Weet je, dus.. I: Ja, in hoeverre.. wie reikt ze uit? R2: Ja, wie reikt ze uit en.. weet je.. zijn met maar een handvol organisaties die hebben meegaan in 2017, weet je. Waren er 20 organisaties? Waren er 500? Waren er 1000?
2.14 I: Zou het fijn zijn als die informatie gegeven wordt? R2: Ja . . . Wat houdt het nu in en hoe gaat de procedure nu in gang. Ja, ik weet heel toevallig, wegens mijn vorige stage hoe het allemaal in elkaar zit, maar ik kan me wel voorstellen dat als je dat niet weet, dat het misschien een ander beeld schetst. Denk ik.
3.37 R3: Ik heb hem als redelijk belangrijk gerankt, omdat het wel iets is als je het ziet van, oh oké interessant... Great place to work, maar omdat ik nu weet hoe dat wordt beoordeeld en wat great place to work inhoudt vind ik het een beetje mager. Dat ik denk, het heeft voor mij niet heel veel meerwaarde of jij nu in dat lijstje staat van great place to work of niet.
3.38 R3: Wat voor waarde heeft het. I: Maar is het dan ook zo dat het de waarde naar beneden haalt, of doet het gewoon verder niet zoveel? R3: Nee ik ben daar sowieso niet zo heel erg gevoelig voor, omdat ik wel een beetje een kritische blik heb van oké, he, great place to work, wat betekent dat dan en wat houdt dat in . . . en nu ik dan iets meer weet wat het inhoudt denk ik van ja, weet je prima. Het staat leuk in onze handtekening onder de mails, maar... I: Het doet verder niks af aan het imago of iets het is gewoon zo. R3: Ja neutraal, daarom heb ik hem ook precies in het midden gescoord.
4.16 I: Wist je dat Adecco great place to work was van te voren? R4: Nee geen idee. Nee wist ik echt niet.
4.17 I: Heeft het dan een bepaalde waarde voor jou of niet? R4: Ja, ik denk het wel. Het geeft wel aan dat je echt binnen een goede organisatie zit waar je werkt of naja stage loopt dan. Dat het niet zomaar een organisatie is, want als je zoiets krijgt dat is natuurlijk best wel een onderscheiding en dat geeft wel aan dat je niet binnen "zomaar een bedrijfje" zit.
4.18 I: Is het dan ook iets wat je over de streep zou trekken van te voren? R4: Ja denk ik wel. Stel je kan kiezen uit tien bedrijven, maar als je dan zo'n onderscheiding hebt, ik denk wel dat je het dan

eerder aantrekt, omdat ze het niet voor niets gekregen hebben natuurlijk. Ik denk wel dat het handig is als je dat weet.
5.11 I: Adecco is dan in 2017 als great place to work benoemd, wist je dat van tevoren? R5: Ja, want ik heb een voorbereidingsopdracht moeten maken voor [naam], voordat ik mocht komen.
5.12 R5: Hij gaf eigenlijk aan dat ik de website moest analyseren . . . En één van mijn verbeterpunten was dat ik ergens achterop de website, na vier keer doorklikken, dat Adecco de great place to work van 2017 is en toen dacht ik van, ja dat is super leuk, maar waarom laat je dit niet voorop de website, daar mag je supertrots op zijn. We staan zelfs 7^e op de lijst van multinationals. Laat dat wat meer zien. Voor mij persoonlijk vind ik dat ook erg leuk, want dat laat zien dat de media ook zeer tevreden is over het bedrijf zelf. I: Dus voor jou is het wel van toegevoegde waarde? R5: Ja, ik vind het wel leuk zeg maar. Het is niet dat je tegen vrienden zegt van ik werk bij de.. Zoals ik al zei ik vind het gevoel bij een bedrijf heel erg belangrijk.
6.10 R6: Nou, dat weet ik eigenlijk niet, want toen wij bijvoorbeeld dan die taart kregen, toen dacht ik nog, maar bij ons gaat het helemaal niet zo goed . . . Toen dacht ik, misschien op andere vestigingen wel . . . Het hoeft bij ons niet een leidraad te zijn voor alle vestigingen, maar daardoor weet ik niet, stel ik krijg een andere werkgever waar ik ook zoiets hoor, van we zijn een great place to work, dan heb ik wel meteen mijn kanttekeningen van oké is dit wel echt zo, of is dit heel erg subjectief. Dat heb ik dan wel, dat ik een beetje kritisch ben nu. I: Ja en misschien is het dan belangrijk om te weten wat houdt het dan in of wat zijn dan de kritische punten of de punten geweest waarop ze goed hebben gescoord. R6: Ja precies, dat je een beetje weet wat het dan is, wat de definitie is en wat ze hebben gemeten inderdaad.

Tabel 8.1. Axiale en open codes / tekstfragmenten in relatie tot aantrekken vanuit literatuuronderzoek.

2. Ontwikkelen

<i>Trainingen</i>
3.11 R3: Nou, voor mijzelf was het kick-start event heel erg waardevol, omdat het een soort van training/workshop was over jezelf, wat zijn je super powers, wat zijn je talenten en hoe kun je dat inzetten in je stage. Dat vond ik echt heel erg tof.
3.12 R3: Ik ben nu ook in dienst bij Adecco en dan kom ik dus in het traject voor reguliere nieuwe medewerkers en dan vind ik het wel heel erg gaaf dat er echt een vooropgezet traject is . . . Ook een stuk personal branding en dat vind ik wel heel erg fijn.
3.13 I: Dus het is fijn als dat vast staat en je dat gewoon moet doen en dat je daar gewoon aan kunt deelnemen? R3: Ja precies, dat je daarin inderdaad kan deelnemen en dat daar dat stukje eigen regie, nou goed je kan zelf je dagen inplannen dat je aanwezig wilt zijn dus dat scheelt, maar inderdaad dat er wel iets voor je klaarligt waar je aan mee moet doet, waar iedereen aan mee moet doen. Dat vind ik wel fijn dat je toch wat handvatten hebt.
4.26 R4: Ik denk dat het gewoon super belangrijk is voor je ontwikkeling. Je ontwikkelt natuurlijk ook gewoon door te doen, maar er zijn altijd wel weer trainingen die je tips en trics geven hoe het nog beter en effectiever kan en dat is toch wel heel belangrijk.
4.27 I: Dus trainingen vind je zeer belangrijk en dat ervaar je dus ook wel? R4: Ja, dat ligt er natuurlijk ook wel aan welke training je dan hebt. Ik heb niet heel veel trainingen gevolgd, maar hetgeen wat ik heb gevolgd vond ik wel echt super nuttig.
R4: Ja nou moeilijk ik denk dat het meer is voor als je echt in dienst gaat denk ik. 4.29 I: Dat is dan meer relevant dan als je een stagiaire bent? R4: Ja het zou natuurlijk wel leuk zijn, maar je moet ook naar het kostenplaatje kijken en als het echt rendabel is. Niet als stagiaires binnen een maand niet meer bij Adecco zitten, maar wel als ze straks gewoon binnen de organisatie zijn. I: Dat is wel interessant wat je zegt, want hoe denk je erover als die trainingen wel worden gegeven? R4: Dan lijkt het me wel super leuk, maar dat moet Adecco dat natuurlijk wel willen en ze moeten het natuurlijk wel doen. Persoonlijk zou ik het super leuk vinden, maar ik weet niet hoe hun er tegen aankijken. I: Wat doet het dan met de binding met de organisatie? R4: Dat wordt denk ik alleen maar meer.
4.35 R4: Ja precies en zoals met die training van jullie ook. Dat je je ervaringen deelt, zoals iedereen dat daar deed en waar ze tegenaan lopen en hoe ze dat oplossen. Dat is wel leuk om te zien hoe ieder zijn eigen draai daar aangeeft. I: Wat neem je daar dan van mee? R4: Nou dat je niet de enige bent die daar mee zit en zijn meer stagiaires die hebben hetzelfde.
5.18 R5: Trainingen en vooral veel zelf laten doen, want het spreekwoord luidt, al doende leert men, maar dat is wel echt zo.
6.16 R6: Hoe neem je de telefoon op, gewoon misschien een dag training dat je eventjes een beetje basisinformatie krijgt over je werkzaamheden. Dat kan natuurlijk ook gewoon op de vestiging zijn.
<i>Coaching</i>
1.18 R1: Ja, ik denk dat iedereen zijn eigen behoeften heeft daaraan dus ja, ik denk dat het naar mijn idee verschillend is hoeveel behoefte diegene eraan heeft. Als je trainingen hebt, dat zal voor mij in principe voldoende zijn. Stel, ik heb wel behoefte aan coaching is het fijn als ik dat kan aantonen en dat het dan wel gedaan wordt, maar het hoeft voor mij niet standaard te zijn.
2.15 R2: Sowieso een begeleider, die dan ruime ervaring heeft in het vakgebied wat ik studeer. Niet alleen kennisinhoudelijk, maar ook qua coachen en begeleiden heb ik gemerkt . . . Dat men je ook kan begeleiden van weet je wat, nu even uit de schoolroutine en in het bedrijfsroutine. Van negen

tot vijf, wat er in de cultuur speelt, bepaalde culturele aspecten, organisatorisch dan, wat voor soort cultuur hebben we binnen de organisatie en we gaan zo en zo met elkaar om. Dat je daarin zeg maar ook, dat men je daarin kan begeleiden, dat is heel belangrijk.

2.33 R2: Maar dat zou dan bijvoorbeeld ook input kunnen zijn, met het gesprek met je praktijkbegeleider hier zo en dat weet ik nog heel goed van mijn derde jaar stage, dat we elke week op de donderdagmiddag, volgens mij een halfuurtje, dat we even samen gingen zitten en werd gevraagd; oké [naam], wat heb je allemaal gedaan deze week en wat ging er goed en wat ging er niet goed en wat kunnen we eraan doen om het de volgende week beter te gaan maken. Kijk, er waren bepaalde weken dat je dacht van oké, niets spannends gebeurd, maar de weken dat er wel iets spannends was gebeurd, dan merkte je wel van dat het wel.. het reflecteren op de week toch wel handig was. En dat je, oh ja, dat ging er niet goed en volgens mij kan ik het zo aanpakken komende week. Maar toen had ik er ook zelf om gevraagd, ook gewoon specifiek een leerdoel van mij in het derde jaar. Dus in hoeverre dat zou aansluiten bij stagiairs binnen de organisatie weet ik niet. Je moet ook goed kijken naar de cultuur. Als we hier een cultuur hebben van dat we, oké, je moet hier alles zelf doen. Oké dat klinkt negatief, maar dat je voor jezelf op moet komen, weet je dan lijkt het mij een beetje dubbel om van tevoren voor te gaan kauwen van we gaan elke week samen zitten.

3.8 R3: Nou ik denk dat dat het enige punt is, kritiekpunt of verbeterpunt tijdens mijn stage . . . Nou, omdat ik in dit geval zo zelfstandig bezig was en hoe dat eigenlijk een mini-afdeling was binnen een hele grote speler die Adecco heet. Ik merkte dat ook anderen collega's en ook mijn stagebegeleider in dit geval ook vaak niet helemaal op de hoogte waren van, oké wat doe ik precies op een dag, maar dat hoeft ook niet, want het is echt output gestuurd dus als de resultaten goed zijn, als jij blij bent en goed in je vel zit dan is het oké, maar dat is wel iets waar ik aan heb moeten wennen, omdat ik wel de bevestiging wilde van hee ik vind dat je een intakegesprek op de goede manier aanpakt of misschien, ik hoorde je dit en dit zeggen, de volgende keer zou je het anders kunnen verwoorden. Echt wat meer inhoudelijk, want ja goed ik had twee jaar theorie gehad en ik deed ook maar iets en het heeft goed uitgepakt.

4.30 R4: Ik moet echt vaak vanuit mijzelf komen, maar dat vind ik ook niet erg, want het hoeft voor mij ook niet echt heel erg dat ik de hele tijd op de heupen wordt gezeten, maar meer van, goh zullen we even gaan zitten met schoolopdrachten of dat soort dingen laat maar zeggen. Daar moet ik dan zelf mee komen.

4.34 R4: Maar daar word je dan echt wel in meegenomen en dan word je echt wel meegegeven wat je beter kan doen in het vervolg en dat vind ik gewoon super belangrijk, want anders leer je het nooit.

6.5 R6: Achteraf gezien had ik wel graag begeleiding, de echte begeleiding gehad, want nu was het gewoon af en toe even vijf minuten, even uitleggen hoe de telefoon werkt of even dit of even dat. Niet echt in een chronologische volgorde, waardoor ik soms ook dingen heb gedaan die ik achteraf gezien anders had moeten doen, maar daar leer je ook wel weer van, maar ik had liever gehad dat . . . Ik had het wel fijn gevonden als ik ook les had gehad in gewoon de theorie die ik zou kunnen toepassen, zodat je weet of je iemand wel of niet kan aannemen, ik zeg maar even wat.

6.21 R6: Ik had bijvoorbeeld zelf begeleiding veel fijner gevonden. Als je stagebegeleider echt de tijd heeft voor je, zodat je echt die stappen kan maken in je leerproces.

360 graden feedback

1.19 R1: Ja ik denk dat feedback super goed werkt. Zo steekt het onderwijs ook in elkaar. We hebben dan ja doen door te leren en elkaar feedback te geven en andere zien toch wat anders dan wat jij zelf voelt en denkt. Ik vind het daarom heel leerzaam om erachter te komen wat andere mensen denken van jouw werkwijze. Naar mijn idee leer je daar heel veel van.
2.31 R2: Ja weet je, collega's erbij betrekken vind ik soms wel gevaarlijk, raar genoeg. R2: Een voorbeeld, maar dan gaat het wel om het vertrouwen in de persoon. Niet dat het hier speelt ofzo, maar ik kan me voorstellen dat je ooit op een afdeling werkt ofzo en het klikt gewoon niet met iemand. En als die persoon bijvoorbeeld feedback moet gaan geven, dan heb ik soms de neiging van hm, weet je, is de persoon zijn of haar feedback wel oprecht of is er iets dat de persoon mij niet durft te zeggen, omdat er al een bepaalde spanning is tussen ons twee bijvoorbeeld.
3.15 R3: Nou ik vind het sowieso heel fijn om feedback te krijgen. Dat is ook iets wat ik tijdens de helft van mijn stageperiode wat ik wel heb teruggegeven aan mijn stagebegeleidster van ik zou dat wel graag iets meer zien en ook aan mijn collega's. Ik heb zelf actief om feedback gevraagd, omdat dat iets is binnen de organisatie wat niet heel veel gebeurt, zeg maar spontaan. Omdat je zo zelfstandig werkt vind ik het fijn om feedback te krijgen op de dingen die ik doe. Ik vind het fijn om dat in acht te nemen en daarin te groeien of te ontwikkelen of wat dan ook.
3.16 I: En die 360 graden feedback methode is dan niet zozeer belangrijk, maar wel de feedback an sich? R3: Ja feedback an sich, maar wel ook feedback vanuit verschillende invalshoeken. Een manager ziet jou anders dan een collega en jouw klant ziet jou ook weer anders. Ik denk dat het wel goed is voor jezelf om je bewust te zijn van hoe andere jou zien en hoe anderen de samenwerking met jou ervaren.
4.32 R4: Ik vind het heel belangrijk, want als je nooit een terugkoppeling krijgt vanuit iemand dan weet je ook niet of je het goed doet of dat je het beter kan doen . . . Want zo kun je je alleen maar ontwikkelen en jezelf alleen maar beter maken.
5.19 R5: Ja dat vind ik gewoon heel erg fijn. Ik ben iemand van hoe meer feedback hoe beter. Alles wat beter kan, laat het mij weten, want dan kun je zo'n goed mogelijk eindproduct hebben, want als je het aan een iemand vraagt, dan heb je maar de invalshoek van een persoon. Als je het aan vijf mensen vraagt heb je vijf mensen met een verschillende mening en vijf mensen die iets anders zouden doen wat samen tot het beste eindproduct komt.
6.17 R6: Want je krijgt dan dingen, de kandidaat, die krijgt dingen te horen en te lezen van: oh dat wist ik eigenlijk helemaal niet! Dat vind ik wel heel geinig dat mensen toch zien dat ik dát ben, of iemand zegt, als je bijvoorbeeld, stel dat iemand heel extravert is maar diegene beschouwt zichzelf misschien wat meer rustig, dan denkt diegene: oh nou, dan valt het ook wel mee, bijvoorbeeld, weet je wel, het kan iemand geruststellen of even wakker maken van oh misschien is mijn ontwikkelpunt wel dat ik iets rustiger moet praten of wat dan ook, ik zeg maar wat.
6.18 R6: Ja, ja zeker. Ik vind juist, want je hoopt natuurlijk als stagiair(e) ook dat je het goed doet en je weet ook wel, want je hoort wel reacties en ze zeggen wel eens: oh dat heb je goed gedaan, maar soms wil je gewoon even weten hoe vinden ze nou dat ik écht functioneer. Vinden ze me echt goed, of zeggen ze dat alleen maar om mij een goed gevoel aan te praten?
<i>Uitbreiding van het takenpakket</i>
2.27 R2: Als ik als stagiair in de eerste maand vind van, weet je wat, deze taken vind ik nu een beetje eentonig, ik wil op zoek gaan naar meer. Dat je op zoek naar meer gaat, maar als ik als stagiair zijnde merk van oké, ik functioneer nu op een niveau, of een beetje vier en ik merk dat ik

vijf aankan en ik ga vijf doen. En ja, als je vijf hebt gedaan wil je natuurlijk kijken of je zes kan gaan doen. Maar ja, als ik zes ga doen met een rendement van tachtig procent bijvoorbeeld, dan heb ik liever dat je dan op de vijf zit. Dus dat bedoel ik eigenlijk met ontwikkeling, kijken oké, ik hoeverre kan ik me door ontwikkelen, door ontwikkelen. Sommige mensen menen dat je continue kan door ontwikkelen, maar ik heb zoiets van, volgens mij stopt de capaciteit van iemand toch wel ergens. Dus eigenlijk door ontwikkelen totdat je die capaciteit bereikt hebt. Weet je, als je over die capaciteit gaat, ga je onderpresteren et cetera. En dat wil je dus niet, denk ik.

2.28 R2: Je hebt natuurlijk wel een vast takenpakket, maar wat ik fijn vind is dat ze ten eerste de ontwikkeling bij jezelf neerleggen, zo van hey joh [naam], als je een keertje ergens anders mee wil draaien of iets extra's wil toevoegen aan je pakket, of aan je rollen, moet je het bespreekbaar maken. Dus in die zin ervaar ik het wel. En ik zit nu zelfs ook na te denken als mijn onderzoek een beetje op gang is en ik heb vrije tijd, dan wil ik bijvoorbeeld [naam] vragen of ik een weekje bijvoorbeeld met haar mee kan lopen. Dus ik zit al te denken van, oké wat kan ik dan gaan doen als ik extra tijd heb. Als ik tijd vrij heb, wat kan ik doen om me hier te gaan ontwikkelen, want dat gevoel heb ik wel, van [naam], wil je iets extra's doen, dan kun je het gewoon doen. En ik heb ook het gevoel dat je mogelijkheden endless zijn. Als ik heel hard ga roepen van, ik wil een weekje meelopen met marketing. Oh, oké, als je goed onderbouwd waarom je het wil.

3.5 R3: De basics kwamen wel gewoon overeen dus echt de verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen alles wat met stagiair(e)s te maken heeft binnen de organisatie, alleen ik merkte toen ik begonnen was dat ik het eigenlijk zo breed kon trekken als dat ik zelf wilde. Dus dat ik niet alleen op het recruitmentstuk van stagiair(e)s hoefde te gaan zitten, maar dat ik ook een evenement kon organiseren voor stagiair(e)s of samen naar een ander evenement kon gaan met stagiair(e)s onder stagetijd zeg maar. En andere dingen oppakken als ik daar tijd en ruimte voor had of bijvoorbeeld Talent Scouting of Talent Development of op andere afdelingen als ik dat zou willen, die ruimte was er.

4.6 R4: Zoals in het begin iets kleins met de telefoon, eerst gesprek aangaan met mensen hierbinnen. Met kandidaten, met de klant aan de telefoon. Dat was best wel spannend toen in het begin. Nu zijn bijvoorbeeld uitdagende dingen dat je bijvoorbeeld van iemand een vacature krijgt van een bedrijf met een moeilijk profiel dat je die toch weet in te vullen laat maar zeggen, op die manier.

4.7 R4: Ja, in het begin zit je helemaal onder aan de ladder en op een gegeven moment ga je steeds hoger, dus de uitdagingen worden ook anders.

4.8 R4: In het begin is het natuurlijk nog moeilijk en wennen, maar dat wordt natuurlijk uitgelegd. Je mag steeds meer doen en steeds meer dingen oppakken . . . En dat vind ik ook echt belangrijk.

4.42 R4: Ik ben natuurlijk met kleine dingen en op een gegeven moment doe je het hele plaatje. Dus voor mij zitten daar de mogelijkheden. I: Oké, dus steeds iets meer oppakken, steeds iets moeilijker taken oppakken? R4: Ja dat vind ik ook super belangrijk dat houdt het ook leuk en afwisselend zodat je niet hetzelfde blijft doen.

5.21 R5: Ja, zoals ik al zei, uitdagend werk, dat haalt het beste in mij naar boven. Als ik iets doe wat ik al kan, dan heb ik ook het idee, om even terug te komen op net, dan leer je niet zoveel. Is je stageperiode dan in die zin nuttig? Ja, want je leert wat van de praktijk, maar daar houdt het ook op in principe, want dan heb je geen extra werkzaamheden.

6.19 R6: Ja in het begin kreeg ik natuurlijk sowieso een klein beetje en dan krijg je steeds iets meer, iets meer verantwoordelijkheid, dan mag je zelf iemand gaan voorstellen bij de klant en dan voel je wel echt zo van, oh ik doe er echt toe, ze hebben vertrouwen in mij dat ik die klant zelf benader . . . Dan voel je je toch wel meer belangrijk of zo. Dat je er echt toe doet in de organisatie.
6.20 I: Het ligt eigenlijk aan jou als persoon... R6: Ja en of je het aan kan en zo. Ja ik ben zelf wel iemand die uitdaging nodig heeft, maar ik vind het zelf ook wel eens lekker als je een beetje in je comfortzone kan blijven en natuurlijk moet je leren en moet je ook uit die comfortzone, maar het is ook wel fijn als je weet dat je die comfortzone goed aan kan.
6.23 R6: Ja, ik had het zelf wel heel leuk gevonden . . . Om echt eens mee te gaan naar een klantbezoek. Dat je eigenlijk alle kanten van het recruitment dat je dat hebt gezien en dat je dan kan nadenken van oké, dit is wel iets voor mij of dit is niet iets voor mij, want nu heb ik het idee dat ik nog steeds niet echt, ja ik heb natuurlijk wel een beeld en ik weet wel dat het niet helemaal iets is voor mij, maar dat komt ook omdat ik niet alle leuke kanten ervan heb gezien en daar baal ik van, dat vind ik wel jammer af en toe, dat ik niet echt dat hele plezierige, dat heb ik af en toe wel gemist.
Action-learning
1.21 R1: Ja, leren door te doen inderdaad. We hebben dan een korte introductie gehad, maar je begint meteen en wordt als het ware een beetje in het diepe gegooid, maar naar mijn mening is dat goed. Zo steekt het onderwijs ook in elkaar en ik denk dat je daar veel van leert.
2.32 R2: Ja, misschien is het zeer belangrijk, maar omdat je het al doet, dat je het niet als zeer belangrijk gaat zien, want ja, je doet het al et cetera en misschien ook het stukje reflecteren, bij mij was het van oké, hoe uitgebreid noem je dat reflecteren. Weet je, als je gaat zeggen van, als je tegen een stagiair(e) gaat zeggen van, eind elke week moet je zo'n reflectie ding inleveren, ja daar sta je niet op te wachten. Ik heb al genoeg andere dingen die ik zou moeten doen, maar nu ik het erover heb, misschien is het wel een.. kun je wel een combi maken, want ik weet dat andere studenten, heel veel studenten, ik toevallig nu niet meer, maar dat je per week moet reflecteren wat er goed is gegaan en wat niet en dat naar school toe zou moeten sturen, dus in die zin kun je het, als de stagiair(e) dat heeft, kun je dat wel vertalen naar dat je het ook doorstuurt naar je praktijkbegeleider en dat bespreekt en dat bespreekbaar maken. Dus daar zit ik nu aan te denken.
3.17 R3: Ik heb dat ontdekt tijdens mijn stageperiode dat trial en error wel echt een goede methode is voor mij en dat ik daar heel veel van leer. Echt om te doen, te ervaren en te reflecteren, maar ook om daar feedback op te vragen, dat hoort er bij mij wel ook bij.
4.28 I: Ja als stagiair(e) heb je niet echt trainingen, ja de kick-start, maar voor de rest dan heb je niet meer trainingen, maar ik denk ook dat je als stagiair het meest leert van je team van je collega en ik denk pas als je echt alles kan en het hele plaatje doorloopt van iemand plaatsen bij een bedrijf. Als je dat plaatje gewoon helemaal kan dan denk ik dat je dan pas gaat kijken naar trainen van hoe kan ik dat dan nog effectiever doen.
5.17 R5: Je wordt eigenlijk in het diepe gegooid, van ga het maar regelen en daar leer je super veel van, want je bent in een keer over die stap heen van het contact met andere mensen. Dan is contact met mensen via de mail in Nederland helemaal niet meer zo spannend, want als je met India zit te schakelen over website technische termen waar je voorheen nog niet veel van had gehoord natuurlijk, dus ja gewoon heel veel mogelijkheden geven. Trainingen en vooral veel zelf laten doen, want het spreekwoord luidt, al doende leert men, maar dat is wel echt zo.
Cross-functional learning

1.22 R1: Ik denk binnen onze organisatie vind ik niet dat we veel doen met andere afdelingen, [naam] en [naam] natuurlijk wel, maar ik zat erover na te denken, maar misschien is het ook wel goed om een keer bij een andere afdeling te kijken naar hoe zij het doen. Misschien is het wel beter, want het kan altijd beter misschien wel, maar het zou voor mij geen “must” zijn, want als het goed gaat, gaat het goed. Ik denk wel dat het heel interessant kan zijn om bij andere afdelingen langs te gaan, om te kijken hoe zij alles doen.

2.29 R2: Ja. Reden waarom? Ik heb, tenminste die stage is achter de rug, bij ELK heb ik wel gemerkt dat het binnen organisaties vrijwel heel vaak een bepaalde spanning is tussen de afdelingen zelf, waarvan soms terecht en soms onterecht. Dat je denkt oh, die afdeling doet gewoon moeilijk, het is maar een klikje dit of een klikje dat. Terwijl als je gewoon een keertje met hen gaat meedraaien, dan snap je ook van oh, daarom krijg ik steeds een mailtje terug van [naam], nee je moet dit en dit doen of et cetera. Dus vandaar dat ik door de jaren heen ben gaan denken van hey, eigenlijk is cross functional best wel interessant. Vooral als we kijken in faciliterende teams. Weet je, [naam] faciliteert juist aan een ander proces. [naam] bijvoorbeeld, die faciliteert weer aan een ander proces, [naam], [naam] faciliteert ons juist weer en weer andere onderdelen van de organisatie. Dus eigenlijk zijn alle afdelingen binnen een organisatie verweven met elkaar en hebben eigenlijk ook een beetje overlap met elkaar.

2.30 R2: Het is gedeeltelijk dan ook vakinhoudelijk cross functional learning, maar ook tegelijk daaraan gebonden snappen wat de mensen daarmee te maken hebben, welke problemen zij tegenaan lopen. I: Want dat heeft weer in zijn invloed op jouw werk. R2: Ja, op mijn werk. Als ik dan een proces start, dat ik dan in mijn achterhoofd heb van oké, het proces is zo voorgeschreven, maar ik weet dat Jan, Piet, alleen woensdag beschikbaar is. Dus alles wat ik woensdag doe, moet ik zodanig inrichten dat ik toch wel tijd heb om die dingen door te sturen naar Jan, Piet, want ja, als ik het donderdag stuur dan krijg ik het toch pas weer volgende week woensdag. Dus ja, in die trend eigenlijk.

3.18 R3: Nou, de eerste tijd niet, het is gewoon zo’n mega grote organisatie en ik denk dat het tijd kost om die complexiteit en die gelaagdheid te begrijpen, maar ik merkte wel toen ik het eenmaal door had, dat het wel gewoon makkelijker maakt om bijvoorbeeld ook zo’n cross-functional learning te incorporaten in je werkzaamheden. Dan weet je ook wie zijn mijn collega’s op een andere afdeling en wat doen zij daar eigenlijk. Heb ik hen nodig, kan ik hun kennis goed gebruiken voor mijn eigen ontwikkeling?

4.20 R4: Ik heb er niet heel veel mee te maken gehad, ja nu dan misschien, omdat jij er nu bent vanuit het hoofdkantoor. Ik denk wel dat het belangrijk is dat je ook weet wat hun doen, je zou natuurlijk niet eeuwig in je zelfde functie blijven. Op een gegeven moment wil je toch een keer verder dan wil je meer uitdaging. Dan is het wel belangrijk/zeer belangrijk dat je ook weet wat Adecco nog meer heeft en niet dat je zonder verder te kijken denkt, ik vind het hier niks meer en ik wil hier bijvoorbeeld weg. Terwijl Adecco veel meer biedt en dat je eventueel daar de opties zou kunnen bespreken.

5.24 R5: Nou, omdat je op marketing daar net iets minder mee te maken hebt.

5.25 R5: Naja ik wil eigenlijk zoveel mogelijk leren, ik vind contact heel belangrijk, maar dan maakt het mij niet zoveel uit of het dan contact tussen afdelingen of binnen de afdeling is. Eigenlijk binnen de afdeling vind ik ook gewoon prima. In die zin heb ik daar genoeg van kunnen leren. Dat was op dit moment volop genoeg. Dan heb ik ook wel op een afdeling gezeten waar heel veel speelt

natuurlijk, dat scheelt misschien ook, maar in die zin is het voor mij niet van levensbelang dat ik tussen afdelingen moet schakelen.

Begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit

1.23 R1: Ja, als je er werkt, dan moet je wel weten waar de organisatie voor staat en als je iemand nodig hebt moet je weten bij wie je moet zijn. Dus in die zin is het wel belangrijk om te weten hoe het in elkaar zit. Ik heb het nu ook met mijn opleiding. Ik moet in de eerste paar weken een quick scan maken en ik merk wel dat het heel veel helpt, want ineens is het voor mij een stuk duidelijker hoe de organisatie in elkaar steekt, terwijl ik eerst niet wist waar ik wat precies moest zoeken en nu is dat een stuk helderder. Dat maakt het ook makkelijker . . . Aan de andere kant moet het van jezelf komen. Je kan het aan collega's vragen. In het begin toen we in dienst kwamen hebben we een stickie gekregen met een beetje de indeling van hoe en wat. Ja, dan ga je het ook wel vinden, maar ik denk vooral dat het van jezelf moet komen. Dat je het gewoon zelf moet vragen en zelf na moet gaan.

2.3 R2: Ja. Van tevoren van tevoren niet, dus.. maar wel in het eerste gesprek, wat ik me wel direct opviel van ho, wait a second, dit is veel meer dan ik had gedacht. Daar heb ik ook direct vragen gesteld, van oké maar hoe zit ten eerste Adecco Group helemaal in, want ik hoor een paar namen die ik eigenlijk nooit van heb gehoord en hoe komt dat. Heb ik ooit gezegd van, hoe komt dat eigenlijk dat ik dat niet weet. En dan tegelijkertijd heb ik ook direct gevraagd van oké, wat is de samenstelling op de afdeling en hoe zou ik, zeg maar, een beetje erin uitzien, zo van waar zou mijn rol zijn in de verhouding tot de anderen. Dus dat is inderdaad wel belangrijk dat het voor mij belangrijk.. dat het duidelijk is hoe de organisatie in elkaar zit. Want niet dat ik zeg maar een bepaald beeld heb en kom ik daar binnen en dan oh.. het is toch niet wat ik had gedacht.

3.19 R3: Nou, de eerste tijd niet, het is gewoon zo'n mega grote organisatie en ik denk dat het tijd kost om die complexiteit en die gelaagdheid te begrijpen, maar ik merkte wel toen ik het eenmaal doorhad, dat het wel gewoon makkelijker maakt om bijvoorbeeld ook zo'n cross-functional learning te incorporaten in je werkzaamheden. Dan weet je ook wie zijn mijn collega's op een andere afdeling en wat doen zij daar eigenlijk. Heb ik hen nodig, kan ik hun kennis goed gebruiken voor mijn eigen ontwikkeling?

3.20 I: Is dat iets wat wel komt met de tijd, of dat je daar zelf je energie in moet steken, of is het iets waar de organisatie bij moet helpen? R3: Een combinatie van allebei, want ik denk dat het in mijn geval dat ik wel baat had gehad. Bij mij heeft het wel eventjes geduurd. Ik denk dat ik op de helft van mijn stageperiode ongeveer in de gaten had hoe het zit. En nu heb ik nog steeds bij afdelingen dat ik denk hè wat doen zij eigenlijk en wat is dit? Dus ik denk dat een bepaalde basis/introductie voor de organisatie was heel waardevol geweest, maar zonder kom je er ook wel. Het vertraagt je hele proces een beetje.

4.36 R4: Oh ja die, het is natuurlijk heel lastig om ergens te werken als je niet weet waar je precies werkt. Dat moet je wel echt super duidelijk hebben. I: En hoe krijg je dat duidelijk? R4: Heel veel vragen stellen binnen je team, opzoeken via internet, mee werken. Ja dan kom je er vanzelf wel achter hoe het in elkaar steekt.

5.26 R5: Ja vooral echt in de tijd dat je stageloopt, tenminste dat merk ik wel. Voordat je stage gaat lopen is het heel moeilijk om te zeggen hoe alles echt in z'n werk gaat.

5.27 R5: Dat is absoluut iets wat je je eigenlijk zelf aan moet leren. Kijk, een organisatie gaat niet zeggen van, de eerste dag dat je komt, dit is het en zo gaat het gebeuren. Aan de ene kant zou dat

praktisch kunnen zijn, maar aan de andere kant, als ze dat jou in een uurtje vertellen dan onthoud je ook lang niet alles. Dan kom ik weer terug op al doende leert men in principe, dat komt allemaal vanzelf. Ik denk ook dat je de organisatie ook echt niet zomaar binnen een of twee maanden kunt begrijpen. Daar gaat echt een langere periode overheen en ik kom nu zelfs nog steeds met nieuwe dingen in aanraking, maar dat blijft ook komen, maar dat maakt het ook weer uitdagend. Om ervoor te zorgen dat je daar ook weer van leert.

6.6 R6: Eigenlijk toen ik op die stagedag kwam, dat was aan het einde van mijn stage en toen dacht ik, oh er is nog veel meer dan alleen een vestiging. I: Dat was niet zo duidelijk eigenlijk? R6: Nee, nee. Misschien kwam dat door mij, omdat ik die interesse daarvoor gewoon nog niet had gewekt, maar ik denk, als ik het eerder had geweten wat er nog meer allemaal schuilging. Als ik bijvoorbeeld een kick-start had gehad in plaats van een kick-off, zo van ga maar weer weg zeg maar, dan had ik een beter beeld ervan gekregen denk ik.

6.9 R6: Ja, je bent er toch vijf dagen in de week en soms heb je wel het idee, tenminste dat had ik, dat je best wel vaak hetzelfde werk aan het uitvoeren bent, maar net op een andere manier, dat is natuurlijk sowieso wat recruitment is, maar op een gegeven moment denk ik, er moet toch nog meer zijn dan dit? Dat is inderdaad wel wat bij mij ook speelde.

Tabel 8.2. Axiale en open codes / tekstfragmenten in relatie tot ontwikkelen vanuit literatuuronderzoek.

3. Behouden

<i>Inspraak hebben in wat wel/niet werkt binnen de organisatie</i>
1.29 R1: Ja voor mijn idee is inspraak binnen het team belangrijker, dan inspraak binnen de organisatie . . . Het is nou niet zozeer dat ik ineens met [naam] of [naam] in gesprek moet, omdat ik het ergens niet mee eens ben, heel simpel gezegd. I: Ja, dus binnen jouw kader, waar jij werkzaam bent. R1: Ja, dan vind ik het wel belangrijk, ja niet om inspraak te hebben, maar gewoon om je mening te kunnen uiten, maar binnen de hele organisatie ja, kan ik weinig over zeggen.
2.23 R2: Als je een idee hebt bijvoorbeeld, en het naar voren brengt, dan merk je wel heel snel dat het wordt meegenomen en samen wordt meegedacht. Oké, je hebt zo een idee, wat kunnen we eraan doen, hoe kunnen we het vormgeven.
3.44 R3: Ik vind het ook belangrijk om serieus genomen te worden, dus dat er oprechte interesse is en dat als jij komt met een verbeter idee, of er wordt gevraagd: hé jongens, we willen een bepaald proces verbeteren of wat dan ook en jij komt met ideeën, dat daar dan ook iets mee wordt gedaan, want binnen heel veel organisaties en vooral grote organisaties is het heel veel 'blabla', maar er gebeurt eigenlijk bijna niks.
3.51 R3: Hier wordt regelmatig om onze input gevraagd en word er ook echt iets mee gedaan, dus ja, dat vind ik wel heel erg gaaf.
3.52 I: Mooi. En waarom is het dan belangrijk en niet zeer belangrijk? R3: Omdat inspraak hebben in wat wel of niet werkt binnen de organisatie, omdat ik niet op elk vlak mee hoeft te denken als stagiair zijnde of net in welke rol dat je zit.
4.38 R4: Ja, dat is denk ik wel afhankelijk in wat voor functie je hebt. Ik ben nu stagiair en ik heb wel inspraak en bepaalde dingen laat maar zeggen maar het is niet hetzelfde als werknemer laat maar zeggen en dat is ook logisch hoor. Dan heb je meer inspraak als stagiair natuurlijk, maar het is niet

zo dat ik mij een stagiair voel hier. Inspraak is voor mij belangrijk maar staat niet op nummer één zeg maar.
5.32 R5: Als ik iets denk dat niet goed is, in dit geval gaat het even over [naam], over mijn onderzoeksrapport. Ik zeg dan, ja ik denk dat het beter is als ik het zo doe . . . Nu was het maar een heel klein puntje hoor, maar dat heb ik er wel gewoon ingezet, want dat is wel belangrijk . . . I: Ja en daar wordt ook wel naar geluisterd dus? R5: Ja, ja. Toen zei hij daarna, ja dat is ook zo, maar kijk dan alsjeblieft wel even naar de manier waarop je het neerzet. Dat is natuurlijk vrij logisch en uiteindelijk is het wel goed gekomen, maar staat het er uiteindelijk wel in bijvoorbeeld.
<i>Het nakomen van beloften door de organisatie</i>
1.30 R1: Ik vind wel dat je iemand moet kunnen vertrouwen, in ieder geval dat vind ik belangrijkheid, betrouwbaarheid. Wel dat ik op iemand kan bouwen, wel dat als iemand iets zegt, ze dat ook wel echt gaan doen. I: Ervaar je dat ook zo bij Adecco? R1: Ja tot nu toe wel.
2.38 R2: Als je iets niet hebt, dan heb ik liever dat we in de beginfase verwachtingen managen, in plaats van dat je zegt van, we gaan dat doen. Als je tegen me zegt, weet je [naam] als je hier stage komt lopen en je krijgt Douwe Egberts koffie en ik krijg een andere koffie, dan heb ik zoiets van ja.. maar in het begin hebben we gewoon gezegd dat ik Douwe Egberts zou krijgen dus hier is iets anders. Weet je, dan wordt het.. ik weet niet, dan schendt het mij eigenlijk ook mijn.. I: Je vertrouwen. R2: Precies.
3.30 I: Eigenlijk om je aan te trekken is een missie en visie niet zo belangrijk, maar het is wel belangrijk om ze te hebben natuurlijk, want het hoort er nou eenmaal bij en dan zijn de doelstellingen die je met je eigen afdeling hebt zijn misschien wat meer tastbaar en daar kun je wat mee. R3: Ja, precies, maar dan denk ik ook dat ik het belangrijker vind in het stuk van behouden, dat je weet welke koers deze organisatie vaart en wil ik daarin mee, of niet, of kan ik daarin mee of niet.
3.32 R3: Voor mij is het zo dat als jij een CEO hebt die ook de missie visie en doelstellingen nastreeft, wat zichtbaar is, dan vind ik hem heel erg waardevol en dan vooral in het stuk behouden, omdat je dan merkt dat alles “aligned” is met elkaar.
3.43 R3: Ja, dat blijft voor mij heel belangrijk en dat is ook het stuk zoals bij binnenkomst kan iemand heel blij zijn en iedereen is blij en er wordt gezegd, je krijgt heel veel mogelijkheden en je mag heel veel, je kan heel veel en als dat dan vervolgens niet gebeurt ja dan ben ik wel binnen, maar dan blijf ik niet.
3.53 I: Ja, mooi. Ja, zit ‘m dat in dat dan in wat je wordt aangeboden als stageplek, of zit ‘m dat in meer zeg maar, breder vanuit de organisatie, dus wat de organisatie verkondigt? Dus waar zit ‘m dat voor jou in? R3: Ja, in allebei, want bijvoorbeeld als je het dan wel hebt over: missie, visie en doelstellingen, nou dat zijn ook vaak een soort van beloftes die ze doen. Die worden wel echt doorgevoerd in alle lagen zeg maar van de organisatie en als je het hebt over wat mij is beloofd tijdens mijn sollicitatiegesprek bijvoorbeeld, dat is allemaal uitgekomen. En meer ook.
4.39 R4: Ja ik vind het gewoon erg belangrijk dat als er een belofte gedaan wordt dat ook gedaan moet worden.
5.6 I: En zou dan een missie, visie en doelstelling waar jij niet achter staat dan iets zijn waardoor jij zegt nou ik kom niet stage lopen? R5: Dat zou kunnen, maar dat is in het begin natuurlijk altijd heel moeilijk, want je komt er echt pas achter als je op het bedrijf bezig bent. Ze kunnen hele leuke missie, visie en doelstellingen schrijven, maar als het in de praktijk niet tot uiting komt, dan heb je er niet zoveel aan. Dus als de missie, visie en doelstellingen mij niet aan staan dan zou ik sowieso

niet gaan stage lopen, maar daarbij komt het dus gelukkig wel overeen, maar als het niet overeenkomt dan zou dat voor de volgende keer een punt zijn dat ik denk van, of naja dat ik het mensen zou afraden.
5.39 R5: Ja bijvoorbeeld, ik ga met wintersport altijd twee weken skiën en nou heb je maar tien vrije dagen dus dan zou een organisatie moeilijk kunnen doen. Toen heb ik wel eerlijk gezegd in het gesprek toen met [naam] dat ik voor de rest helemaal geen vrije dagen hoeft te hebben, als ik maar lekker op wintersport kan en dat was geen probleem. Uiteindelijk heb ik... I: Uiteindelijk kon dat ook... R5: Ja.
6.25 R6: Beloftes nakomen vind ik dus ook wel belangrijk, want in het begin dan worden er natuurlijk mooie praatjes gehouden zo van, je gaat overal mee en je wordt meegenomen en ik ben ook, zeker met werkzaamheden, heel veel dingen al gedaan, maar doordat ik die begeleiding dus miste dacht ik, ja dit is niet helemaal waarvoor ik hier kwam. Dus ik merk wel dat dat wel een beetje binnen jezelf een beetje schuurt zo van er moeten nu eenmaal brandjes geblust worden, maar eigenlijk zou ik liever dit willen doen. Dus dat knaagde er wel een beetje aan me, dus daarom vind ik dat wel belangrijk dat de organisatie iets belooft, dat ze dat dan ook nakomen. Natuurlijk naar omstandigheden, maar dat je het grotendeels kunt nakomen.
<i>Herkenning en beloning van goed werk</i>
1.17 R1: Het hoeft namelijk niet groot te zijn, bijvoorbeeld een complimentje of laten blijken dat ze op prijs stellen wat je aan het doen bent, dat vind ik wel heel belangrijk.
4.40 R4: Ja ik vind het wel fijn als je wat gedaan hebt dat je daar op feedback op krijgt. Of je het nou wel of niet goed hebt gedaan. Het is natuurlijk het leukst als je hoort dat je het wel goed doet, maar dat motiveert ook alleen maar. Dus ja dat vind ik zeer belangrijk dat geeft alleen maar een steuntje in de rug als je hoort [naam] goed zo ga zo door weet je wel. Ja het is gewoon super belangrijk dat je dat krijgt.
5.35 R5: Jazeker, maar ook gewoon door het contract dat ik heb aangeboden gekregen. Dat zal je zelf dan ook wel hebben, dat is sowieso een hele grote waardering.
6.24 R6: Een van mijn waardes is ook dat ik herkenning krijg, dat ik het goed doe dat ik weet dat ik op de goede weg ben . . . Ik heb uiteindelijk toch wel echt te horen gekregen dat ik gewoon een hele goede stagiaire ben geweest en dat heeft mij wel heel erg goed gedaan en heel veel zelfvertrouwen gegeven, omdat je dat ook hoopt, dat ze je goed vinden en je hoopt dat je goed werk levert, maar het is ook leuk als mensen uit het veld zeggen dat zij ook vinden dat je het goed doet.
<i>Leer- en groeimogelijkheden</i>
1.31 R1: Ja groeimogelijkheden heb je als stagiair(e) minder, laat ik het zo zeggen. I: Ja, ligt er natuurlijk net aan, hoe zie jij groeimogelijkheden in dit geval? R1: Ja groeimogelijkheden zie ik eigenlijk als dat ik een vaste functie heb en ik ga bijvoorbeeld hogerop.
1.32 R1: Ik vind persoonlijke ontwikkeling wel heel belangrijk en als stagebedrijf zijnde vind ik het ook belangrijk dat zij er tijd insteken. Dat je je persoonlijk ontwikkelt. Dus in dat geval vind ik het wel zeer belangrijk.
2.40 R2: Als persoon zijnde heb je wel een bepaald niveau, een bepaald takenpakket dat je wel prima functioneert, maar dat je over the long run eigenlijk de uitdaging gaat verliezen of is er daar een gevaar in, omdat je minder uitdaging hebt, verder gaat kijken van oké, vind ik dit nog wel leuk. En als de ontwikkelingsmogelijkheid er is, daarin is dan.. als je de grens hebt bereikt van oké, dit kan ik

met mijn ogen dicht doen en je gewoon weet dat er iets extra's is om uit te proberen dan ja, dat is gewoon prettig.
2.41 R2: Er is een medewerker die inhouse bij Nike werkt en hij deed zijn werk gewoon goed, klakkeloos zeg maar. En dat hij toen heeft gevraagd van is er iets extra's dat ik kan doen en dat is ook gebeurd. Hij geeft nu trainingen. Anyway, punt is dat er iemand is binnen de organisatie die graag een bepaalde uitdaging aan wilde gaan en toen hebben ze gezegd, dan mag je dit jaar vier trainingen gaan geven, of iets dergelijks. En dan zie je dus ook dat ontwikkelen, want hij had ook kunnen zeggen van, ik zoek de uitdaging ergens anders.
3.55 R3: Dus dat je weet, hé er zijn trainingen beschikbaar, of ik kan een keer meelopen op een andere afdeling of ik weet dat ik hier 20 jaar kan werken en 10 verschillende functies kan bekleden of zo. Als je dat zou willen.
5.37 R5: Ja, dat is weer die ontwikkeling die je doormaakt. Dat is tijdens je stage echt super belangrijk en dadelijk in het werkveld blijf je dat ook belangrijk vinden. Tijdens je stage moet je gewoon zoveel mogelijk leren en je moet eigenlijk die 20 weken zo goed mogelijk benutten.
6.26 R6: Ja, die vind ik ook wel heel belangrijk, want ik merkte ook, wat bij de vestiging ook wel een rol speelde, dat ze niet zo goed wisten wat ze hierna konden gaan doen voor de organisatie. Dus recruitment was het wel een beetje, maar wat is dan die next step die je kan nemen om door te groeien en toen dacht ik, ja, snapte ik dat niet zo heel goed, omdat ik er net nieuw was en op een gegeven moment na een half jaar stage heb je natuurlijk ook diezelfde werkzaamheden uitgevoerd en toen dacht ik, ja, ik ben nu ook wel toe aan een next step . . . Toen dacht ik, eigenlijk vind ik dat wel heel belangrijk, dus dat heb ik dan ook bij die checklist ingevuld, want je wilt groeien als mens. Op een gegeven moment heb je je comfortzone bereikt en dan wil je verder kijken en dat ligt natuurlijk een beetje dat het nog wel veilig kan, dat je weer terug kan als het zou moeten en daarom vind ik dat wel heel belangrijk in de organisatie dat die mogelijkheid er is.

Tabel 8.3. Axiale en open codes / tekstfragmenten in relatie tot behouden vanuit literatuuronderzoek.

Bijlage IX axiale en open codes/ tekstfragmenten nieuw uit veldonderzoek

Om het overzicht te bewaren worden hieronder per axiale code de open codes weergegeven met bijbehorende tekstfragmenten. In het veldonderzoek zijn er nieuwe factoren naar voren gekomen met betrekking tot de kernbegrippen, aantrekken, ontwikkelen en behouden. Deze nieuwe factoren worden hieronder benoemd. Daarnaast zijn er ook algemene factoren naar voren gekomen en merkwaarden van de organisatie.

1. Aantrekken

<i>Flexibiliteit</i>
1.2 R1: En ze zei dat het heel flexibel was. Dus dat je zelf een beetje je tijd kan indelen en dat vind ik zelf heel fijn.
4.4 R4: Je krijgt er ruimte, heel flexibel, zoiets laat maar zeggen. Ik denk dat dat wel aantrekt.
<i>Team</i>
1.3 R1: En dat ik in een redelijk jong team terecht kom, dat waren voor mij eigenlijk de hoofdredenen waarom ik voor Adecco heb gekozen.
2.2 R2: Dus dat was voor mij, eigenlijk ook een beetje doorslaggevend, omdat je heel goed kon zien van hey joh, er is een heel goede balans tussen, ik noem het even kort door de bocht, jong en oud. En heb je dan jonge mensen lopen op de afdeling, heb je [naam], [naam], [naam] en jezelf, maar aan de andere kant heb je ook mensen die echt gewoon twintig jaar ervaring hebben in het vakgebied, dat ik nu studeer . . . Dus ja, dus dat vond ik ook interessant, dat je dan een hele goede.. tenminste in mijn ogen dan, de goeie combi tussen jong en oud met ervaring en toch jonge expertise.
4.2 R4: Ik denk dat je gewoon een leuk team moet hebben, op elke vestiging is dat anders. Je loopt er 20 weken dus je wil wel in een leuk team zitten.
<i>Vrijheid</i>
1.5 R1: Nou, ik had het er zelf al over en ze vroegen wat ik zelf graag zou willen terugzien in een stageplaats en wat voor een opdrachten daarbij zouden passen en dat stond in principe vrij open. Als ik iets wil doen dan krijg ik echt de mogelijkheden om het te kunnen doen.
1.7 R1: En ze zeiden: ja, als je dat wil dan kan dat gewoon allemaal.
1.9 R1: En ja, natuurlijk wel een onderwerp wat mij interesseert dus een beetje de keuzevrijheid in wat je precies gaat doen. I: Ja, en keuzevrijheid waarin moet ik dat zoeken? R1: Keuzevrijheid als in: ze kunnen mij een opdracht bieden, maar als ik de opdracht niet interessant vind, of dat niet aanstaat bij mijn interesses dan is het voor mij al gauw, ja dan zoek ik iets anders wat wel aansluit bij mijn interesses. Dus als ze iets bieden dat je een beetje je eigen draai daaraan kan geven wat aansluit bij jouw behoeftes en interesses.
3.2 R3: Als derdejaars student ja met zoveel vrijheid, zoveel verantwoordelijkheden als je dat zelf wil.
3.26 R3: Een organisatie moet om mij binnen te halen als stagiaire een bepaalde mate van vrijheid en verantwoordelijkheid kunnen geven, want ik ben helemaal verpest nu door mijn eerste stage hier bij Adecco. Dat is echt iets wat ik niet meer zou willen missen.
4.3 Je hebt gewoon heel veel vrijheid. Je mag gewoon heel veel doen.
<i>De klik</i>
2.9 R2: Oké. Ja nee, als stagiair dan is het wel gewoon belangrijk dat men duidelijk communiceert van wat ik ga doen en hoe het is, weet je. In een gesprek. Gewoon gevoelsmatig, op een goed niveau

zit weet je, dit klikt of dit klikt niet, dan is dat voor mij zijnde als stagiair zijnde, meer dan genoeg om binnen te komen. Vind ik.
2.10 R2: Ja precies, weet je. Stel je voor, een voorbeeld he. Ik heb een bepaald beeld bij Coolblue bijvoorbeeld, zou ik heel graag willen werken van wauw, ziet er tof uit. Maar ja, als ik op gesprek zit en ik voel toch de klik niet, dan is dat voor mij al doorslaggevend. Van weet je wat, ik vind het een toffe organisatie, of tenminste lijkt me een toffe organisatie, maar ja de klik.. ja.. die is er gewoon niet. Ja weet je, dan wil ik niet gewoon omdat ik bij een hele coole werkgever wil werken, ga zeggen van dat ik elke dag mijn bed uit stap. En ja, de klik is voor mij belangrijk en dat kun je ook zien in de reistijd die ik nu neerleg om naar hier te komen, weet je.
<i>Uitleggen cultuur van de organisatie</i>
2.21 I: Ja, dus eigenlijk is het ook belangrijk dat bij het aannemen van nieuwe stagiair(e)s, dat wij als Adecco zijnde, wel ook duidelijk hebben zo en zo moet een persoon wel zijn. Of deze karaktereisen moet diegene wel beheersen om te kunnen functioneren binnen het team. Denk ik. R2: Ja en nee. Niet per sé van heel deze eigenschappen, maar meer van oké, wat de cultuur hier is. Of binnen een organisatie.
2.22 R2: Stel je voor je zegt, weet je wat, we hebben hier geen negen tot vijf-mentaliteit bijvoorbeeld. Weet je, dan kan ik als stagiair zijnde heel goed denken van oh, oké, dat betekent.. hmm.. dat ik soms tot een uur of zes, half zeven doorwerk, of dat ik soms in het weekend een mailtje open. Weet je. En als je zegt hier hebben we een strakke negen tot vijf-mentaliteit dan weet ik oké, na half zes niemand meer mailen, niemand meer bellen voor vragen. En in zo'n gesprek heel duidelijk . . . Heel duidelijk een beeld schetsen van hoe de cultuur is, en daaraan kan je, als stagiair(e), vind ik dan, als je slim genoeg bent om dan te gaan kijken van oké, welke karaktereigenschappen moet ik dan hebben, welke skills moet ik dan hebben om in zo'n cultuur te passen en zo ja, heb ik het niet, wat kan ik eraan doen om toch wel te kunnen matchen. Of wil ik het überhaupt wel.
<i>Takenpakket</i>
3.1 R3: Waarom ik gekozen heb voor een stage bij Adecco is, omdat ik ontzettend verrast was door eigenlijk de inhoud zeg maar. Het takenpakket wat ik zou krijgen. Ja, dus positief verrast en omdat ik ook het idee had van nou zo'n stageplek dat krijg ik niet zomaar zeg maar.
<i>Verwachtingen overtroffen</i>
3.3 R3: Ja gewoon andere stageplek dan de traditionele meeloopstages zeg maar ja die ik had verwacht.
<i>Blij medewerkers</i>
3.25 R3: Een organisatie moet voor mij blij medewerkers hebben die echt happy zijn in hun baan, want dan merk je gewoon aan alles.
5.13 I: Wat maakt dan dat jij een goed gevoel krijgt? Waar zit hem dat in? R5: Nou, als andere medewerkers tevreden zijn over het bedrijf, dan denk ik dat de sfeer, dat de werksfeer goed is, dat er onderling goed met elkaar wordt omgegaan. En dat ik dan ook meer het idee heb dat ik als stagiaire gerespecteerd zal worden.
<i>Kenbaar maken aan buitenwereld</i>
5.41 R5: Ja ik denk maak je kenbaar bij de studenten, vooral bij het aantrekken dan . . . Maar net als hoe ik in contact ben gekomen met [naam], dat is echt een hele goede manier om daar een goede indruk als bedrijf achter te laten . . . Al die potentiële stagiair(e)s die zijn bezig met hun studie en

die zoeken op dat moment, nou zeker in meer dan de helft van de gevallen nog een stage. Ik denk dat dat voor Adecco nog wel een tip kan zijn, om daar iets meer in te doen . . . Dat we dus wel op scholen echt langsgaan. Er zitten ook een heleboel andere bedrijven, daar moeten we eigenlijk niet in achterblijven.
6.1 R6: Ja, ja. Nou ik kwam in aanraking op een stagemarkt bij mij op de hogeschool. Dat was ergens in januari 2016 en toen waren er drie meiden van mijn opleiding die ook stageliepen bij Adecco. Zij vertelden wat je kon doen.
<i>Ervaringen van andere stagiair(e)s</i>
6.14 R6: Ik vind dan de ervaring vragen aan de studenten die er al stage hebben gelopen vind ik eigenlijk het allerbelangrijkste, want dan weet je echt hoe het gaat.
<i>Meeloopdag</i>
6.15 R6: Van een meeloop dag krijg je echt een feeling van hoe het eraan toe gaat.

Tabel 8.4. Axiale en open codes / tekstfragmenten nieuw uit veldonderzoek in relatie tot aantrekken.

2. Ontwikkelen

<i>Weten bij wie je terecht kunt</i>
1.14 R1: Oké. Wat ik heel belangrijk vind is dat als ik ergens mee zit of vragen heb, dat ik weet bij wie ik terecht kan.
<i>Veilige omgeving</i>
2.16 R2: Maar ja, de persoon moet dan ook benaderbaar kunnen zijn. Dat ik me open genoeg voel om zowel werk- als privé gerelateerde aspecten kan benoemen die invloed zouden kunnen hebben op mijn stage of stageperiode. Mocht het een keertje niet lekker thuis gaan, dan moet ik dat wel hier kunnen communiceren want dat heeft wel invloed op wat ik hier presteer.
2.17 R2: De klik tussen stagiair en stagebegeleider. Kennis, inhoudelijke begeleiding maar ook op het gebied van soft skills bijvoorbeeld. En een bepaalde open.. dat je je gewoon comfortabel voelt om alles en nog wat te delen met de persoon.
<i>Eigen verantwoordelijkheid</i>
2.20 R2: Het is eigenlijk ook goed dat het zo wordt gedaan, omdat je dan de verantwoordelijkheid van de persoonlijke ontwikkeling compleet bij de persoon neerlegt. Dus achteraf kan niet worden gezegd, van ja maar Adecco dit .. Nee, we hebben gezegd van joh, wil je iemand spreken met betrekking tot ontwikkeling, dan moet je het zelf aankaarten. Dus wel goed dat het is aangegeven.
<i>Sparringpartner</i>
2.24 R2: Dus als je een idee hebt en je zegt hey joh, ik wil dit en dit gaan doen. oké, is goed, kom we gaan even kijken hoe we dat het beste aan kunnen pakken. Oké, zullen we dit doen? Nah, nee weet je, nah toch niet. Dus er wordt wel met je gespard hoe je dingen.. of eigen ideeën groter kan maken of passend kan maken binnen de organisatie.
2.25 R2: Dat je iemand hebt die met je kan meepraten. En als ik iets verkeers zeg, dat de persoon ook kan zeggen van ho [naam], maar wacht eens even, je hebt net dit en dit gezegd, is dat een nieuwe ontwikkeling of heb je het verkeerd begrepen. Snap je? Dus daarin. Dus dat bedoel ik eigenlijk met kennis inhoudelijk over wat ik als stagiair hier ben komen doen, als afstudeer stagiair(e) zijnde.
<i>Vrijheid</i>

3.6 R3: De basics kwamen wel gewoon overeen dus echt de verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen alles wat met stagiair(e)s te maken heeft binnen de organisatie, alleen ik merkte toen ik begonnen was dat ik het eigenlijk zo breed kon trekken als dat ik zelf wilde. Dus dat ik niet alleen op het recruitmentstuk van stagiair(e)s hoefde te gaan zitten, maar dat ik ook een evenement kon organiseren voor stagiair(e)s of samen naar een ander evenement kon gaan met stagiair(e)s onder stagetijd zeg maar. En andere dingen oppakken als ik daar tijd en ruimte voor had of bijvoorbeeld Talent Scouting of Talent Development of op andere afdelingen als ik dat zou willen, die ruimte was er.
3.21 R3: Ja, ruimte bieden in de zin van jouw kennis te laten nemen van alles wat er is, dus dat je weet wat er beschikbaar is binnen de organisatie en dat je weet wat er mogelijk is, maar aan de andere kant ook de ruimte geven qua tijd en plek. Dus dat er dingen zijn die bijvoorbeeld niet in je eigen tijd moet doen, maar dat het ook gewoon onder werktijd mag, dat het ook als werk wordt gezien.
<i>Mogelijkheden om trainingen en workshops te volgen</i>
3.22 R3: Nou mogelijkheden op het gebied van trainingen en workshops die er zijn, maar ook mogelijkheden... I: Om te volgen bedoel je? R3: Ja, bijvoorbeeld.
<i>Leer- en groeimogelijkheden</i>
3.23 R3: Maar ook mogelijkheden op het gebied van wat is er mogelijk binnen de organisatie, dus welke functies zijn er, wat doen zij, wat is hun takenpakket. Aan de andere kant wie ben ik en waar word ik blij van en hoe matcht dat misschien ook met andere afdelingen. Is er een bepaalde doorstroom mogelijk, ja goed nu weet ik dat het kan, want heel veel collega's van ons die zitten al best wel lang binnen Adecco en niet al die jaren op dezelfde functie. Ik weet dus dat die doorstroom mogelijk is.
5.16 R5: Ja, dat je de mogelijkheden geeft om in ieder geval zo veel mogelijk te leren, dat vind ik echt heel belangrijk. Net wat is net al zei, met verschillende tools waar je dan mee kan werken, maar ook inderdaad een training, ga maar in een meeting zitten waar je nog weinig vanaf weet.
<i>"One of the team"</i>
4.19 I: Wat moet een organisatie volgens jou doen om een goede bijdrage te leveren aan jouw ontwikkeling? R4: Met alles mee laten draaien, mee laten kijken. Je vooral niet van zaken onthouden. Dat je gewoon echt met alles mee mag kijken, mee mag doen.
<i>Kick-start event aan het begin van de periode</i>
4.44 R4: Ja ik denk misschien met die kick-start met die stage laat maar zeggen dat kreeg ik wel op het begin dat vond ik al wel fijn, maar de rest waren eigenlijk al aan het eind van hun stage en die kregen toen pas die kickoff. Ik denk dat het handiger is dat je dat wel aan het begin doet want met die kick-start nam je eigenlijk heel veel dingen weg waar je moeite mee hebt in je stage. Dus ik denk dat het goed is om dat in het begin te doen.
6.7 R6: Eigenlijk toen ik op die stagedag kwam, dat was aan het einde van mijn stage en toen dacht ik, oh er is nog veel meer dan alleen een vestiging. I: Dat was niet zo duidelijk eigenlijk? R6: Nee, nee. Misschien kwam dat door mij, omdat ik die interesse daarvoor gewoon nog niet had gewekt, maar ik denk, als ik het eerder had geweten wat er nog meer allemaal schuilging. Als ik bijvoorbeeld een kick start had gehad in plaats van een kick-off, zo van ga maar weer weg zeg maar, dan had ik een beter beeld ervan gekregen denk ik.

Tabel 8.5. Axiale en open codes / tekstfragmenten nieuw uit veldonderzoek in relatie tot ontwikkelen.

3. Behouden

<i>Thuis voelen</i>
1.33 R1: Ja heel simpel gezegd, ik moet me thuis voelen binnen de organisatie. Als er geen klik is dan is het al.. Ik moet me wel fijn voelen binnen de organisatie zeg maar.
4.22 R4: Ik denk dat het team ook echt wel heel belangrijk is dat je gewoon echt een leuk team hebt waarin je je echt heel thuis voelt. En dat je ook echt goed met elke collega kan en dat er geen conflicten ontstaan of dat je totaal niet met iemand over weg kan. Dus het is echt heel belangrijk dat je een leuke klik met elkaar hebt.
<i>De klik</i>
2.34 R2: Ja, een stukje klik eigenlijk. Kijk, ik ben iemand, ik ben heel sociaal ingesteld. Dus als er voor mij al enigszins een klik is, of een hele goeie klik is, dan is dat eigenlijk vrijwel.. de meerderheid om te blijven of weg te gaan, zeg maar, in een organisatie. Stel je voor dat ik, dat je aan het einde van je stage meestal krijgt van joh, wil je blijven. Stel je voor dat ik het helemaal niet eens ben met bepaalde processen die hierzo gaande zijn, weet je, alles loopt helemaal de soep in, alles gaat gewoon slecht, maar ik heb gewoon die klik met die collega's, dan is dat voor mij genoeg om te blijven. Want ik weet dat we als team zijnde ervoor gaan zorgen dat het minder erg wordt.
4.37 R4: Ja en dat creëren dat het gewoon heel goed klikt dat het past en met iedereen goed kan.
<i>Je mag jezelf zijn</i>
2.35 R2: Ja ik denk toch het vertrouwen denk ik. Dat ik durf te zeggen van hey joh weet je, ik doe mijn werk en ik loop hier en hier tegenaan. Als je dat kan uiten, dus als we het hebben over werkniveau, als je dat kan uiten dan is dat voor mij een goede klik. Het gevoel heb je vaak van, als je gaat uiten, je heel snel wordt afgerekend, maar hier heb ik dat gevoel niet. Ik heb meer het gevoel van, joh als het verkeerd gaat en ik zeg het, dan probeert iedereen wel te helpen van oké, hoe kunnen we dat dan gaan creëren dat je wel je werk goed kan gaan doen. Of als je ergens tegenaan loopt, hoe kunnen wij ervoor zorgen dat.. kijk, uiteraard in de gesprekcyclus leggen ze op de een of andere manier weer de bal bij jou terug, maar dat activeert jou wel tot denken, weet je wel. Als je dat kan uiten, dan is er voor mij een werk gerelateerde klik.
<i>Veiligheid</i>
2.36 R2: En ik denk wat voor mij indrukwekkend was, als we het hebben over de klik, is die wow check-in die we hebben. Ik heb het zelfs thuis gedeeld, ik heb het zelfs in mijn band gedeeld van jongens, weet je, het klinkt heel simpel maar het is gewoon effectief, want in de wow-checkin worden meestal niet alleen werk gerelateerde dingen gedeeld, maar ook privé. Eigenlijk door het privé-gedeelte te gaan delen heb ik gemerkt, dat ik, ondanks dat ik de mensen niet ken, ze beter heb leren kennen. En een heel mooi moment voor mij was, mijn eerste wow check-in was dat [naam] volgens mij, had net een familielid verloren. Maar ja, weet je, je had bij de wow check-in meteen wel drie andere stagiair(e)s. Je had [naam], [naam] en [naam]. En dat heeft ze toch durven uiten, ondanks dat er drie nieuwe leden waren. En dat betekent voor mij dus, in mijn perspectief, dat de binding en de band tussen de groep die er al bestaat zo sterk is, dat het haar eigenlijk niet uitmaakte dat er drie nieuwelingen waren.
3.47 R3: Wat ik ook gewoon heel belangrijk vind is een goede werksfeer, dus dat je het goed kan vinden met je collega's, dat je op elkaar kunt vertrouwen, dat er een bepaalde veilige omgeving is, dat er ook wel gewoon serieus gewerkt wordt.
<i>Team</i>

2.37 R2: Als ik hierzo minimumloontje ga krijgen bij wijze van he, so be it, als ik maar lekker in mijn vel zit, want vandaag de dag gaat het niet meer om de standaard behouden tactieken van weet je, salaris geven, auto van de zaak of secundaire arbeidsvoorwaarden. Nee, het gaat meer om het team waarin je functioneert. Want ja, krijg je 10.000 euro per maand en een BMW maar heb je nog zo'n *** team waar je in moet werken, dan kom je niet met plezier naar het werk.
3.40 R3: Eigenlijk ook wat een organisatie moet hebben wat ik net al zei, die 2 punten om mij binnen te halen: enthousiasme en blijde mensen intern en vrijheid en mogelijkheden, dat vind ik wel een hele belangrijke pijler.
5.40 R5: Niet als volwaardig wordt aangezien, omdat je stagiair(e) bent, dat zou ook nog voor mij een reden kunnen zijn. Ja, dat vind ik hier heel goed hoor, je bent een van de medewerkers, je bent geen stagiair(e), je bent een van de medewerkers, een van de collega's, een van de Adecco medewerkers. Zo zie ik het ook echt.
<i>Flexibiliteit</i>
2.39 R2: En in het begin werd ook gezegd van joh, weet je, mocht je echt de tijd hebben in die twee dagen weer iets oppakken, weet je, voel je vrij om dat te vragen. Maar mocht je in de knel lopen met je afstuderen bijvoorbeeld en je minder moet gaan meedraaien, kan je het ook aangeven. Dus dat moet ik nu nog gaan onderzoeken of dat echt zo is, maar wat ik hier heb gehoord en heb meegemaakt, dan zie ik ook dat het ook gewoon kan.
5.30 R5: Goed met je omgaan, goed kunnen blijven overleggen met elkaar. Ook omdat ik nu een dag in de week, als je een aanbod krijgt van een dag in de week dan moeten ze ook kunnen verstaan dat de student die dag zelf uit moet kiezen, want ik ben niet elke dag op dezelfde dag vrij.
<i>Vrijheid</i>
3.41 R3: Eigenlijk ook wat een organisatie moet hebben wat ik net al zei, die 2 punten om mij binnen te halen: enthousiasme en blijde mensen intern en vrijheid en mogelijkheden, dat vind ik wel een hele belangrijke pijler.
<i>Sfeer</i>
3.45 R3: Wat ik ook gewoon heel belangrijk vind is een goede werksfeer, dus dat je het goed kan vinden met je collega's, dat je op elkaar kunt vertrouwen, dat er een bepaalde veilige omgeving is, dat er ook wel gewoon serieus gewerkt wordt.
3.48 R3: R3: Ja, nee, ik denk dat het zo wel goed is, maar ik denk dat als ik zeg dat de medewerkers hun enthousiasme, hun gedrevenheid, hun tevredenheid, blijheid met hun werk eigenlijk dat werkt in heel veel dingen door. Dan heb je dus een goede sfeer en dan weet je, dan wil je met elkaar groeien en dan zoek je de verbinding op dus dan leidt tot heel veel meer.
<i>Vertrouwen</i>
3.46 R3: Wat ik ook gewoon heel belangrijk vind is een goede werksfeer, dus dat je het goed kan vinden met je collega's, dat je op elkaar kunt vertrouwen, dat er een bepaalde veilige omgeving is, dat er ook wel gewoon serieus gewerkt wordt.
<i>Uitdagend werk</i>
4.21 I: Wat moet een organisatie doen zodat je blijft? R4: Uitdaging houden.
<i>Wisselende werkzaamheden</i>
4.23 R4: Ja het is heel wisselend. Dat maakt het ook leuk, je weet nooit wat je gaat doen.
<i>Openheid en eerlijkheid</i>

5.28 R5: Als eerste gewoon open en eerlijk tegen me zijn. Als je mag blijven dan zou het in grote mate goed gaan, maar zeg alsjeblieft ook tegen me waarin ik kan verbeteren.
5.29 R5: Als je dat niet zegt dan denk ik, dan kom je weer terug op je gevoel bij de organisatie, je moet gewoon open en eerlijk tegen elkaar kunnen zijn. Dat vind ik wel super belangrijk eigenlijk.
<i>Missie, visie en doelstellingen</i>
6.30 I: Is Adecco een organisatie waar je zou willen blijven werken? R6: Ja, dat ligt er een beetje aan. Als recruitment consultant zou ik het niet zo snel weer willen doen. Dat komt door mijn ervaring . . . Het hoofdkantoor . . . spreekt me al veel meer aan. R6: De visie die jullie ook zeg maar hebben met de afdeling, die komt gewoon heel erg overeen met mijn visie. Je hoort wel eens, soort zoekt soort, dat het een beetje op elkaar moet lijken en dat je gewoon een beetje op dezelfde manier van denken zit.

Tabel 8.6. Axiale en open codes / tekstfragmenten nieuw uit veldonderzoek in relatie tot behouden.

Bijlage X axiale en open codes/ tekstfragmenten vanuit best practice

Om het overzicht te bewaren worden hieronder per axiale code de open codes weergegeven met bijbehorende tekstfragmenten. Er is veldonderzoek gedaan bij een best practice naar de succesfactoren met betrekking tot de kernbegrippen, aantrekken, ontwikkelen en behouden. Deze succesfactoren worden hieronder benoemd. Tevens zijn er ook criteriapunten naar voren gekomen die maken dat het een succes wordt of niet.

1. Succesfactoren aantrekken

<i>Kijken naar iemand zijn/haar talent</i>
7.1 R7: Hier leggen we het CV eigenlijk het liefst zoveel mogelijk op zij en dan gaan we kijken wat nou echt iemand zijn kwaliteit is, iemands pracht, waar wordt iemand blij van. Het kan soms best zijn iemand bijvoorbeeld opleiding psychologie heeft gedaan maar uiteindelijk zegt: Ja mijn passie ligt bij de IT en ik wil die kant op. Zo in gesprek gaan met mensen aan de hand van waar de passie ligt dat vind ik wel heel fijn. Aan de hand daar van kijken wat past bij mij.
<i>Ontwikkeling en ontwikkelplan bieden</i>
7.3 R7: Ze zijn alle drie heel belangrijk, maar ik denk uiteindelijk dat het ontwikkelen echt een key factor is die uiteindelijk mensen over de streep trekt om aan de slag te gaan en tegelijkertijd trek je mensen ook aan doordat je een bepaald ontwikkelplan biedt.
<i>Missie/visie</i>
7.2 R7: Ja, daarnaast is het echt een kick start van je carrière bieden dat is ook echt ons slogan. En dat is ook wel echt waar Spring voor staat. Het is niet zo dat je eeuwig bij ons in dienst blijft, maar het is echt zo dat we je vanuit een bepaald startpunt begeleiden. Je hebt veel kennis vanuit school meegekregen, maar hoe ga je dat nou in de praktijk toepassen en hoe werkt dat nou binnen het bedrijfsleven. Nou je daarmee begeleiden en daarmee op weg helpen, echt dat opstapje bieden dat is waar wij voor staan.
8.10 R8: We hebben twee dingen dat belangrijk zijn, dat we een organisatie verder willen helpen waar we jonge mensen plaatsen, maar anderzijds willen we ook de springplank zijn van die trainee. En we kunnen, dit mag niet, dit is best gevoelig he, want soms denk ik van, nou weet je dit is een goede organisatie en betaalt 80 euro per uur, terwijl ons tarief normaal misschien op 40 euro is. Het is misschien een flutorganisatie, maar we gaan plaatsen want het levert geld op, maar ja die kick-start komt dan in het geding zeg maar. Daar zoek je dan de lijn in, of de grens een beetje in op. Dus we willen enerzijds een jong talent de kans bieden om te groeien, daar moet iets tegenover staan, maar het mag nooit elkaar bijten. Heb je daar een beetje een beeld bij als ik het zo schets?
8.11 R8: Eigenlijk staat het een beetje in balans, maar het mag niet ten koste gaan van elkaar. Dus die springplank voor iemand is belangrijk en anderzijds is zo'n organisatie verder helpen heel belangrijk. Dus het moet wel in balans zijn. Het kan niet zo zijn dat het alleen maar een springplank is en het ons niets oplevert. Dus dat we iemand voor vijf euro per uur daar moeten neerzetten, omdat het maar een toffe opdracht is, dat gaat niet. I: Nee, je moet dat wel inderdaad voor ogen houden. R8: Het moet een win-win zijn zeg maar, eigenlijk een win-win-win, want wij winnen er ook iets op, Spring zijnde.
<i>Online zichtbaar zijn van de organisatie</i>
7.9 R7: Heel veel verschillende tools eigenlijk. We hebben natuurlijk social media wat heel erg belangrijk is, zeker gezien de doelgroep die daar heel erg actief is. We proberen op een leuke,

ludieke manier de aandacht op facebook natuurlijk te trekken. Daarnaast doen we veel met LinkedIn en via de job boards.
<i>Eigen netwerk</i>
7.10 R7: En we hebben natuurlijk ons netwerk. Een is de trainees die al bij ons in dienst zijn, die komen vaak net weer van school, dus die hebben ook weer mensen om zich heen verzameld die zoekende zijn naar een mooie startersfunctie.
7.13 R7: Ik denk ook echt wel vanuit het netwerk van onze huidige trainees. Als je natuurlijk een onwijs mooi plan met iemand hebt en een trainee die ziet zichzelf heel erg groeien en ontwikkelen, ja dat wordt ook weer verspreid. Dus dat is ook wel heel erg belangrijk denk ik.
<i>Kenbaar maken aan de buitenwereld</i>
7.11 R7: En ook natuurlijk hoge scholen en universiteiten waar wij ons willen laten zien en op een bepaalde manier de aandacht trekken. I: En wat doen jullie daar dan? Op de hogescholen en universiteiten? R7: Nou best wel verschillend. Enerzijds we hebben bijvoorbeeld een aantal keer een workshop gedaan zodat je ook echt iets kunt brengen voor de studerende mensen die misschien in de toekomst nog trainee worden, dus we geven weleens workshops.
8.12 R8: Nou, we hebben laatst een [naam] gedaan en we hebben een investering gedaan, maar het levert ons nog niet direct rendement op. Dus niet direct... We ontwikkelen die mensen die er komen, we laten een stukje zien van onze toffe organisatie, een stukje ontwikkeling, bepaalde trainingen over Sales, noem maar op... Dat levert niet perse direct rendement op. Indirect wel, maar direct nog niet.
7.12 R7: En we hebben ook een aantal keer gewoon echt op carrière dagen gestaan waarbij mensen echt info kunnen komen halen, wat houdt het precies in en wat zijn de mogelijkheden.
<i>Strategie</i>
7.20 R7: Daarnaast, wat ik ook wel heel erg merk bij trainees, is dat ze het heel fijn vinden dat er echt een plan met je is. Dus het is overzichtelijk, gestructureerd, je weet van te voren ik krijg sowieso een persoonlijk ontwikkeltraject, ik krijg sowieso een vakinhoudelijke opleiding, het gaat er ongeveer zo uitzien. Het duurt zo lang, ik kom daar terecht. Die duidelijkheid en dat gestructureerde, dat is heel fijn.

Tabel 8.7. Axiale en open codes / tekstfragmenten in relatie tot succesfactoren aantrekken.

2. Succesfactoren ontwikkeling

<i>Ontwikkelplan: persoonlijk ontwikkeltraject en vakinhoudelijke opleiding</i>
7.5 R7: We hebben allerlei verschillende vakgebieden en eigenlijk elk vakgebied, ongeacht welke traineeship je ook volgt, krijg je sowieso bij ons een persoonlijk ontwikkeltraject. Dat is eigenlijk wel vrij uniek, omdat het helemaal losstaat van waar je werkt en je functie. Dus dat gaat heel erg over jou als persoon. En daar ga je heel erg kijken in een programma van 10 dagen verspreid over dat traineeship, ga je heel erg kijken naar jezelf. Wat zijn je sterke punten, hoe kun je je kwaliteiten het beste inzetten in je werk, want vaak wat je leuk vindt ben je vaak ook goed in. En hoe meer van die elementen in je werk kunt inzetten, hoe gelukkiger je in je werk bent. Dus daar kijken we heel erg naar en we gaan heel erg kijken naar een ander. Hoe zien anderen jou? Wat voor soort rol neem je nou aan in een team? Wat straalt je bewust en onbewust uit en is dat ook wat je wil uitstralen en hoe je op anderen wil overkomen? En in de laatste fase van dat ontwikkeltraject ga je heel erg kijken naar de organisatie, dus hoe kom ik in de organisatie het beste tot mijn recht? Ook wat voor soort

organisatie, is het juist een start-up of multinational, waar voel ik me het meest prettig en waar pas ik het beste. Dus dat gaat heel erg over je eigen ontwikkeling. Dat kun je natuurlijk inzetten op je werk, maar daarnaast volg je natuurlijk ook een vakinhoudelijke opleidingstraject. Dat is echt op maat afgestemd en dat ligt echt aan de traineeship wat je volgt dus dat is per vakgebied verschillend, maar het is ook nog eens verschillend per klant. Dus het kan best zo zijn als jij een IT traineeship bij KvK volgt dat je een heel ander vakinhoudelijk opleidingsprogramma hebt met bijvoorbeeld hele andere cursussen dan als je een IT traineeship volgt bij bijvoorbeeld een kledingwinkel.

8.14 R8: Om talent bij een organisatie te kunnen binnenhalen en behouden, moet je ze ook kunnen prikkelen en uitdagen. Ik merk dat heel veel organisaties geneigd zijn om alleen maar uit te dagen op vakinhoudelijke kennis. I: Ja en hoe doen jullie dat? R8: Door een persoonlijk ontwikkeltraject en de Talent Manager eigenlijk ook. De juiste Talent Manager gaat juist de verbinding zoeken tussen wat ze qua vakinhoudelijke opleiding krijgt... Iedereen volgt bij ons een vakinhoudelijke opleiding en iedereen volgt bij ons een persoonlijk ontwikkeltraject. En eigenlijk zijn dat twee losse pilaren en zo'n Talent Manager kan daar juist de verbinding in zoeken.

Talent Manager

7.6 R7: Daarnaast is er ook een Talent Manager die komt eigenlijk aan bod op het moment dat de trainee ook echt daadwerkelijk gaat starten bij de klant en die komt eens in de 6 tot 8 weken naar de klant toe. Dan heb je met z'n 3en een gesprek; met de manager van het bedrijf, de trainee en de talentmanager. Om te kijken waar sta je nu, waar kunnen wij je nog bij helpen, waar loop je tegenaan.

8.15 R8: Om talent bij een organisatie te kunnen binnenhalen en behouden, moet je ze ook kunnen prikkelen en uitdagen. Ik merk dat heel veel organisaties geneigd zijn om alleen maar uit te dagen op vakinhoudelijke kennis. I: Ja en hoe doen jullie dat? R8: Door een persoonlijk ontwikkeltraject en de Talent Manager eigenlijk ook. De juiste Talent Manager gaat juist de verbinding zoeken tussen wat ze qua vakinhoudelijke opleiding krijgt... Iedereen volgt bij ons een vakinhoudelijke opleiding en iedereen volgt bij een persoonlijk ontwikkeltraject. En eigenlijk zijn dat twee losse pilaren en zo'n Talent Manager kan daar juist de verbinding in zoeken.

8.16 R8: Nou ik kan misschien het makkelijkst vertellen is dat een trainee ergens binnenkomt of dat nou hier intern is of extern en dat we eigenlijk in die eerste twee weken proberen te gaan talent managen en die zegt eigenlijk in samenspraak met de bedrijfsmentor vanuit de organisatie en een trainee, van goh, waar moet die trainee, stel we hebben een traject van twee jaar, over twee jaar staan dus wat wordt de stip op de horizon. Mag vakinhoudelijk zijn, mag persoonlijk zijn en eigenlijk doen we altijd allebei, want weet je, we kunnen wel alleen vakinhoudelijk maar ontwikkelen.... En daarom ook twee weken, dan kunnen ze even aan elkaar ruiken, ja dat klinkt een beetje gek, dan kunnen ze even aan elkaar wennen om het maar even zo te zeggen en vervolgens hebben ze ook een klein beetje een beeld, wat nog niet bevlekt of besmeurd is door de organisatie, of wat dan ook, waar gaan we heen. Nou en dan gaan we het kleiner maken, of we, de talent manager doet dat, dat is hun kracht, dat kan ik niet. Naar behapbare stappen dus de iedere, tussen de vier en zes weken komen ze langs van, hoe gaat het met je vakinhoudelijke doelstellingen, daar hebben we kleine stapjes van gemaakt, hoe gaat het daarmee. Je haalt de trainee uit zijn werk en kijk eens als derde naar je werk toe. Ook voor die bedrijfsmentor, we hebben een trainee aangenomen om zo'n organisatie een beetje aan te zwengelen, gebeurt dat ook? Of is 'ie alleen

maar koffie aan het halen of wordt 'ie wel gehoord of krijgt 'ie wel de ruimte voor begeleiding? Wij zijn jonge honden, wij, dat zijn we allebei nog, zijn nog best jong, voor ons kan het best moeilijk zijn om tegen iemand die 50 is, om daar nee te zeggen of tegengas te geven en daar kan een Talent Manager bij helpen. Door enerzijds jou te prikkelen om het wel te doen en anderzijds om het samen met je te doen. Dat is iemand met ervaring. I: Dus eigenlijk een hele belangrijke spil in het geheel. R8: Voor mij is dat 100%, dat is absoluut heel belangrijk.

8.19 I: Is dat ook echt iets wat jullie proberen mee te geven? Aan de Young professionals? Blijf reflecteren, blijf... R8: Ik denk dat het met name in het persoonlijk ontwikkeltraject naar voren komt. Goh je hebt alle modules gehad, maar eigenlijk is de laatste module "houd de zaak scherp", dus zorg dat je er ook mee bezig blijft. Dus met elke training die je volgt, daar ben je na een jaar, daar heb je een aantal dingen uitgehaald, maar het gros ben je weer vergeten. Dus hoe zorg je dat wat je gehad hebt, dat je er ook mee bezig blijft. Dus ja, ja dat is iets waarvoor onze talentmanagers er zitten, dat is ook een stukje eigen verantwoordelijkheid. We kunnen 50.000 euro in je investeren aan opleidingen, maar of je er uiteindelijk ook iets mee gaat doen is een tweede. Dus dat is ook ergens aan jezelf, ergens moet je eigen verantwoordelijkheid hebben. Ik denk niet dat het alleen bij de Talent Manager ligt om die zaak scherp te houden.

Coaching

7.7 R7: Pfoe, dat is eigenlijk niet de vraag die je aan mij moet stellen, omdat het echt al stond zoals het stond, maar ik kan wel zeggen vanuit mijn eigen overtuiging waarom ik denk dat het werkt. Als je van school komt heb je heel veel kennis, heel veel theorie, maar vaak ben je nog een beetje "lost" van waar ligt mijn kracht nou? Hoe beweeg ik nou in zo'n organisatie? En daar een soort van achterban, dat zijn wij dan, figuurlijk, die dat een beetje in juiste banen leid. Ik denk dat dat heel waardevol is.

8.17 R8: Mijn manager heeft wel eens tegen mij gezegd, [naam], weet je hoe je het hardst gaat groeien, door iedere keer, in dit geval voor Sales, als je een afspraak hebt gehad, een spiegel voor te houden: Wat ging goed in het gesprek? Wat ging fout in het gesprek? En misschien heb je wel een aantal keren een gesprek dat fantastisch ging, dat niks fout ging, maar evalueer het wel. Op het moment dat je gaat evalueren, gaan je altijd dingen opvallen die je anders, beter of hetzelfde zou kunnen doen, waar je van kan leren. Zo creëer je eigenlijk dat je jezelf blijft uitdagen om er meer uit te halen. En dat is niet wat we van nature gewend zijn, oh dit ging goed, prima, top en we gaan weer door. Terwijl je ook af en toe mag stilstaan bij waar je staat en waar je naartoe wilt en waar je vandaan komt.

8.29 R8: Weet je waar ik overtuigd van ben, is dat en dat is persoonlijk, buiten wat ik hier doe, als iemand echt wil groeien, zijn daar een paar dingen heel belangrijk voor. Een is bijvoorbeeld die spiegel voor houden.

Investeren

7.8 R7: Dat hangt ook weer van de rol af natuurlijk. Recruitement die krijgt ook wel opleidingen wat betreft natuurlijk het testen. We nemen ook competentietesten af en persoonlijkheidstesten. Dus daar hebben we wel trainingen van en ook OPQ trainingen. I: Die heb ik weleens voorbij horen komen. R7: Die hebben de talentscouts gevolgd en voor sales is dat bijvoorbeeld de Kenneth Smit training. Dat is een salestraining waarbij zij echt weer beter worden in het sales vak en talentmanager krijgt natuurlijk ook opleiding op het gebied van talentmanagement.

8.21 Als je er nul instopt, krijg je er maar vijf uit, maar als je er vijf instopt, krijg je er misschien wel 30 uit. Je moet er wel wat instoppen om er wat uit te krijgen.

Tabel 8.8. Axiale en open codes / tekstfragmenten in relatie tot succesfactoren ontwikkelen.

3. Succesfactoren behouden

<i>Ontwikkelplan: persoonlijk ontwikkeltraject en vakinhoudelijke opleiding</i>
7.4 R7: Maar je behoudt aan de andere kant ook mensen, omdat ze echt zichzelf zien groeien en ook het gevoel hebben dat dit bijdraagt aan hun ontwikkeling, ze komen verder en zetten stappen.
<i>Talentmanager</i>
7.16 R7: Ik denk het stukje begeleiding vanuit talentmanagement, dat is natuurlijk een hele mooie verbinding die je eigenlijk houdt met de trainee. Ook al is de trainee eigenlijk 40 uur per week niet hier, maar bij de klant. Dat ze voelen dat er echt nog een connectie is met Spring, dat er nog steeds op hun gelet wordt, dat zij nog steeds begeleid worden. Ik denk dat dat heel belangrijk is.
<i>Perspectief bieden van mogelijkheden</i>
7.17 R7: En verder om talent te behouden, je kiest voor een traineeship, omdat je wil groeien en ontwikkelen, dus ik denk dat perspectief bieden daarin ook een hele belangrijke is. I: Kun je dat iets concreter maken, perspectief bieden? R7: We hebben gewoon hele gave opdrachtgevers, dat uitdragen en laten zien dat je daar terecht kan komen.
<i>Ervaringen van anderen</i>
7.18 R7: Wat we nu bijvoorbeeld ook doen op de website zijn een aantal blogs en testimonials van mensen die nu klaar zijn met hun traineeship of drie jaar geleden klaar zijn en waar zij nu staan. Dus wat de traineeship hun gebracht heeft en dat is voor jou ook interessant; om te kijken hoe hebben zij dat ervaren en waar staan zij nu? Ik denk dat dat ook iets is om talent te kunnen behouden. Dat je laat zien van kijk, dit is waar Spring aan kan bijdragen om jou naar dat plateau te tillen zeg maar.
<i>Het nakomen van beloften door de organisatie</i>
8.3 R8: Ze kunnen het van tevoren schetsen dat beeld, van goh het is een goede organisatie, het is veilig, we luisteren echt naar je, maar dat moet uiteindelijk ook waargemaakt worden, anders ben je met drie maanden weer weg zeg maar he. Ongeacht of je een heel groot talent bent of niet.
<i>Passen bij de organisatie/cultuur</i>
8.22 R8: Of je bij een organisatie gaat passen uiteindelijk is een ander verhaal, want dat is ook een stukje cultuur. Daarom zeg ik goh, voor het vinden, binden en ontwikkelen niet perse, nou misschien binden dan wel, maar dan, je moet ergens ook passen bij een organisatie. Er is wel ergens een bepaalde cultuur. I: Ja, want iemand die niet past zal ook eerder weer weggaan. R8: Ja, eerder afhaken.
<i>Inspraak in wat wel/niet werkt binnen de organisatie</i>
7.14 R7: Ja, poeh, dat vind ik heel lastig. Ik denk dat je elkaar ook wel meeneemt in die vibe, want er zijn ook heel veel mensen die er kort werken en je wordt ook heel erg meegenomen in dat enthousiasme natuurlijk. Ik denk ook wel wat meehelpt, is dat je heel veel vrijheid krijgt om met eigen ideeën te komen, eigen ideeën aan te dragen, iedereen staat heel erg open voor het nog beter maken, het nog naar een hoger niveau tillen en als je die vrijheid voelt, dan voel je ook heel erg die motivatie van: "gaaf, ik ben hier onderdeel van".
<i>Laten zien en voelen door de organisatie dat jouw succes en tevredenheid belangrijk is</i>

8.6 Als jij 50% kan over scoren op jouw manier, dan doe dat alsjeblieft! Je scoort over en dat is hartstikke goed, weet je nog dat voorbeeld... Zo werd er op gereageerd.

8.32 R8: Ik denk ook dat we het allemaal nodig hebben om een aai over onze bol te krijgen. We hebben allemaal een schouderklopje nodig, je doet het goed, je bent op de goede weg of niet, maar dan doe je andere dingen wel goed, maar dat hebben we zo hard nodig en dat wordt zo weinig gegeven binnen heel veel organisaties. En dat is hier, ik kan niet oordelen over andere organisaties, maar dat is hier gewoon in hele grote mate aanwezig.

Tabel 8.9. Axiale en open codes / tekstfragmenten in relatie tot succesfactoren behouden.

4. Criteria voor succes

<i>Ontwikkeling en ontwikkelplan bieden</i>
8.13 R8: Kijk, ik denk om een succesvolle business te zijn en pratend over jong talent, dan moet je de juiste mensen weten te vinden, je moet ze op een goede manier kunnen binden dus niet alleen voor de organisatie een goede manier, maar ook voor de kandidatenkant een goede manier binden en ontwikkelen. Om talent bij een organisatie te kunnen binnenhalen en behouden, moet je ze ook kunnen prikkelen en uitdagen. Ik merk dat heel veel organisaties geneigd zijn om alleen maar uit te dagen op vakinhoudelijke kennis.
<i>Motivatie</i>
7.15 R7: We hebben echt super verschillende mensen, dus de een vult de ander heel mooi aan weer op een andere manier, maar wat iedereen wel heeft is echt wel de onwijze motivatie en de energieke vibe. Ik denk dat je dan wel moet hebben, dat is gewoon de sfeer die er hangt, dus daar moet je wel in mee willen gaan, ik denk dat dat het belangrijkste is. I: Ja. Dat is wel een kernwaarde waarom het goed zou moeten gaan, de motivatie en de energie? R7: Ja, dat zijn wel echt twee belangrijke dingen.
8.23 R8: Motivatie is het allerbelangrijkste. Je hebt ook zo'n ding met motivation beats talent 100% of the time. Het gaat erom hoe graag je wilt, dat is echt het allerbelangrijkste. Robin heeft verteld dat we hele verrassende combinaties maken met iemand die helemaal geen IT ervaring heeft, maar waarschijnlijk in zijn vrije tijd boven zit te programmeren, omdat hij dat zo leuk vindt om te doen. Die zoeken we! Iemand die het leuk vindt om te doen. Die dat graag wil in zijn vrije tijd. Ben je weleens bij de vleugel van het MT geweest van Adecco? I: Weet ik niet. R8: 2 ^e of 3 ^e verdieping rechts helemaal, ik weet het niet, maar op de deur staat if you love what you do, you would never have to work again, ik weet niet precies, maar iets in die richting. Dat is het gewoon, dat is het. Als je iets echt heel erg leuk vindt, dan kost het bijna geen energie om daar extra tijd in te stoppen. Ik denk dat dat het belangrijkste is, dat je graag wilt.
<i>Persoonlijk contact</i>
7.19 R7: Wat wij veel terugkrijgen, is sowieso het hele persoonlijke. Dus dat is een hele belangrijke. Dat krijgen wij zelfs van sollicitanten al terug, dat het echt persoonlijk is waardoor ze ook een verbintenis voelen. Dus dat is een belangrijke.
<i>Oprechte interesse tonen</i>
8.1 R8: Wat zij hier heel goed deden, voor mij in ieder geval, het gevoel geven dat ik aankwam in een warm bad. Dus weet je wel, we hadden het over hoe wij jonge mensen écht aan ons binden en

écht ontwikkelen dat is door écht naar ze te luisteren. Het klinkt zo simpel, maar dat is het wel. Dat is ontzettend belangrijk.

8.2 R8: En dat van voren in het gesprek met alles kon, alles mocht, maakt niet uit, wie ben je, maar wat vind je leuk om te doen, maakt niet uit, maar wie ben jij echt en daarover doorvragen.

Het individu in zijn/haar kracht zetten

8.7 R8: Maar toen moest ik een onderzoek doen naar mijn markt, van goh welke klanten ga je benaderen, wat zijn je concurrenten, waarom ga je die klanten benaderen, waar zijn we onderscheidend in, nou weet je wel, algemeen zo'n markt, zo'n area demand analyse, zoals mijn collega dat hier zo mooi noemde. Dat kon ik gewoon niet, de hele dag door in zo'n computer duiken, eindeloos als een, alleen maar onderzoeken... Ik zat dan een uur uit het raam te staren bij wijze van, of koffie halen, of naar de wc, of met iemand in gesprek of wat dan ook, ik was continu met andere dingen bezig en ook in die periode, enerzijds liep er wel zes keer per dag iemand langs, ja Niek kom eens mee, kom even een kop koffie drinken, hoe gaat het met je onderzoek, kan ik je ergens mee helpen, dus ook weer dat echt geïnteresseerd, dit is hoe het moet, hoe gaan we ervoor zorgen dat jij dit gaat realiseren, want je moet daar komen en het hoeft niet perse op die manier, het mag op die manier of op die manier... I: Als je er maar komt uiteindelijk. R8: Ja dus het doel is belangrijk en die reis mag je op je eigen manier inrichten om het maar even zo te zeggen. En toen ben ik op een gegeven moment ook het gesprek aangegaan, we hebben hier talentmanagers, dus buiten de directe leidinggevenden hebben we ook nog iemand die zegt van, goh het is normaal dat je wat onzeker bent over dit of noem maar op of waar komt dat vandaan, eigenlijk gewoon een persoonlijke coach. Heeft [naam] wel iets over verteld? I: Ja. R8: Oké, dan hoeft ik het niet meer helemaal toe te lichten, maar daar heb ik op een gegeven moment ook aangegeven van ja ik zit hier 40 uur per week, maar als ik kijk, na anderhalve maand had ik dit gesprek, als ik kijk naar hoeveel uren ik op een dag effectief bezig ben is dat misschien maar drie of vier uur, van de acht uren dat ik er ben. Dan stel ik me dus kwetsbaar op en je zegt dus eigenlijk dat ik helemaal niet doe waar ik voor betaald word. Een organisatie kan zeggen, ja verdorie Niek, we nemen je hiervoor aan dus je moet dit doen dus ga dit maar doen! Weet je, dat kan een organisatie doen, maar wat ook kan gebeuren is dat ze zeggen, nou [naam], oké, je zegt dus eigenlijk dat je 20 uren per week effectief werkt, hoe kunnen we ervoor zorgen dat je 30 uren per week gaat werken? Nou, daar hebben we doelen voor gemaakt en hoe kunnen we er dan voor zorgen, ik noem het even als voorbeeld, hoe kunnen we zorgen dat je 35 en dan 40 uren, heel rustig, maakt niet uit, wat je nu al doet, wat je nu al laat zien is goed, maar ga er meer van maken. Dus uitgaande van je kracht. En dat is iets, nou dat heeft mij gewoon enorm geholpen. Dus aan de ene kant iets heel moois verkopen, maar het ook waar kunnen maken dat is voor mij de reden geweest om hier te landen, om het maar even zo te zeggen.

Vrijheid om je eigen journey te bepalen

8.8 R8: Hier gaat het erom, het maakt niet uit welke route je pakt, als je maar daar komt of verder of misschien minder ver, maar waar komt dat dan door, weet je?

8.9 R8: Dus dat we aangehaakt zijn met elkaar en dat er ruimte is voor het individu zeg maar. I: Ja. Is dat dan de kracht van Spring? R8: Ja, zeker weten. Dat denk ik echt. I: Dus aandacht voor het individu. R8: Ja, we verkopen wel een traject wat eigenlijk helemaal niet perse voor bijvoorbeeld Finance maatwerk is, maar heeft iemand behoefte aan iets anders, een andere richting of een ander

gesprek of een ander leidinggevende in de zin van Talent Manager of wat dan ook, dan gaan we dat regelen.
<i>Veiligheid</i>
8.5 R8: Ja. Ze wekken een bepaald gevoel en met name dat gevoel, dat wekken ze heel goed van. Zo van, het is goed, je mag jezelf zijn, het mag veilig zijn.
8.24 I: Ja, wat maakt dat je betrokken bent? R8: Door die veiligheid. Voor het feit dat ik mag vallen of dat ik (niet verstaanbaar). Dat er echt naar me geluisterd wordt, dat is het eigenlijk.
8.31 R8: En een ander punt is dus, ik noem het net echt jezelf zijn, maar dat je een veilige omgeving hebt, dus een day off of wat dan ook, dat moet kunnen, niet alleen maar, want elke dag een day off, dat kan natuurlijk niet, maar he, dat moet dus wel kunnen ergens.
<i>Jezelf mogen zijn</i>
8.4 R8: Ja. Ze wekken een bepaald gevoel en met name dat gevoel, dat wekken ze heel goed van. Zo van, het is goed, je mag jezelf zijn, het mag veilig zijn.
8.25 R8: Als ik mezelf niet ben een keer dat het niet erg is, dit is niet het straatje waar je moet passen, maar dit is het doel en hoe gaan we daar komen, dat is belangrijk, hoe gaan we daar komen. Niemand is altijd alleen maar 100% leuk, of 100% enthousiast of altijd maar dit, we zijn allemaal mensen, we hebben allemaal ups en downs, noem maar op. En dat je die mag showen, dus dat je niet altijd een masker voor moet houden, dat creëert een stuk betrokkenheid.
8.26 I: Ja, maar is het ontwikkelplan een succesfactor of wat zit er in dat ontwikkelplan dat maakt dat het een goede methode is? R8: Eigenlijk komt het weer terug op waar we het al een beetje over gehad hebben, maar het is, als we die schil eraf halen, wat blijft er dan over he? Dus zet je masker eens af, doe je niet anders voor dan dat je bent. In een persoonlijk ontwikkeltraject mag je écht jezelf zijn.
8.27 R8: Ja dat is wie ik ben. Ik kan wel in een stropdas lopen of de hele dag m'n jasje aanhouden en normaal gesproken heb ik deze schoenen niet aan hoor, ik heb nette schoenen in mijn auto, maar dit is wel een gedeelte van wie ik ben. Je mag echt, ja dat is het gewoon, dat maakt het succes.
8.28 R8: Nee, nee, nee, maar wat de reden dan ook is, weet je, we hebben allemaal weleens een off day en dat mag. Dat mag. I: Dat is gewoon oké als je die een keer hebt. R8: Het is oké, dat zei ik in het begin altijd, het is oké, het is oké. En dat is het. Ik denk dat dat de key is.
8.30 R8: En een ander punt is dus, ik noem het net echt jezelf zijn, maar dat je een veilige omgeving hebt, dus een day off of wat dan ook, dat moet kunnen, niet alleen maar, want elke dag een day off, dat kan natuurlijk niet, maar heh dat moet dus wel kunnen ergens.
<i>Eigen verantwoordelijkheid</i>
8.18 I: Is dat ook echt iets wat jullie proberen mee te geven? Aan de Young professionals? Blijf reflecteren, blijf... R8: Ik denk dat het met name in het persoonlijk ontwikkeltraject naar voren komt. Goh je hebt alle modules gehad, maar eigenlijk is de laatste module "houd de zaak scherp", dus zorg dat je er ook mee bezig blijft. Dus met elke training die je volgt, daar ben je na een jaar, daar heb je een aantal dingen uitgehaald, maar het gros ben je weer vergeten. Dus hoe zorg je dat wat je gehad hebt, dat je er ook mee bezig blijft. Dus ja, ja dat is iets waarvoor onze talentmanagers er zitten, dat is ook een stukje eigen verantwoordelijkheid. We kunnen 50.000 euro in je investeren aan opleidingen, maar of je er uiteindelijk ook iets mee gaat doen is een tweede. Dus dat is ook ergens aan jezelf, ergens moet je eigen verantwoordelijkheid hebben. Ik denk niet dat het alleen bij de Talent Manager ligt om die zaak scherp te houden.

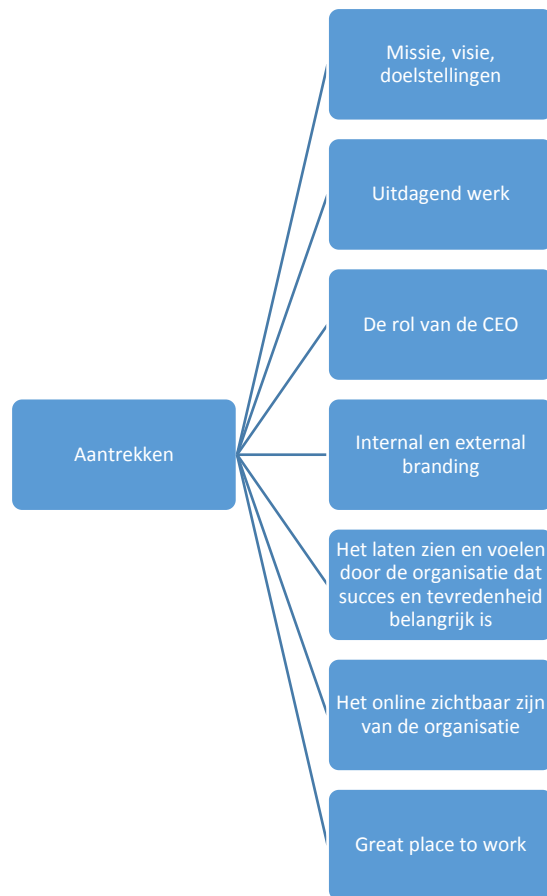
8.20 R8: Uiteindelijk is het wat iemand er zelf mee doet.

Tabel 8.10. Axiale en open codes / tekstfragmenten in relatie tot succescriteria.

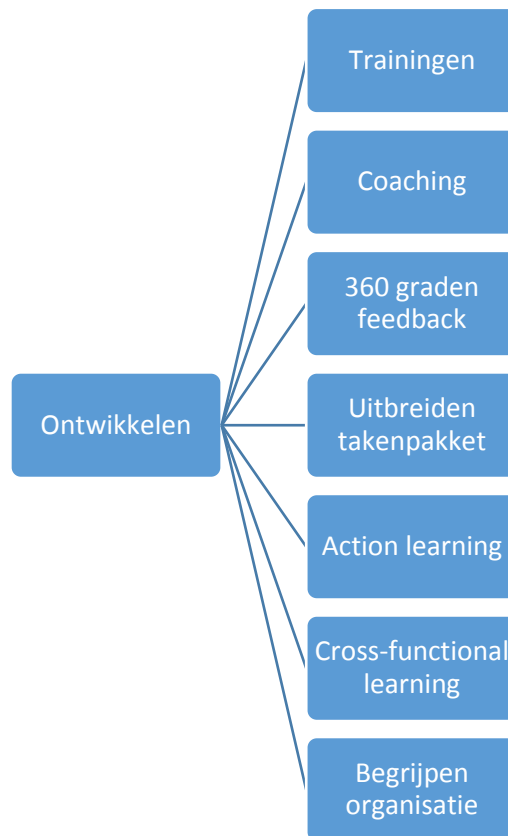
Bijlage XI Boomdiagrammen

1. Boomdiagrammen vanuit literatuuronderzoek

Boomdiagram 8.7. Aantrekken



Boomdiagram 8.8. Ontwikkelen



Boomdiagram 8.9. Behouden



2. Boomdiagrammen nieuw vanuit veldonderzoek

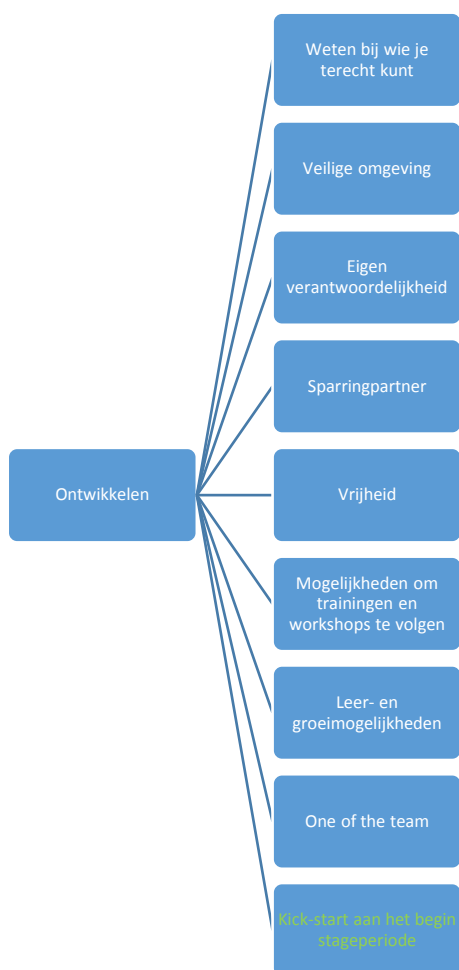
Boomdiagram 8.10. Aantrekken

De groene factoren zijn meegenomen in het resultatenhoofdstuk, conclusie en advies.

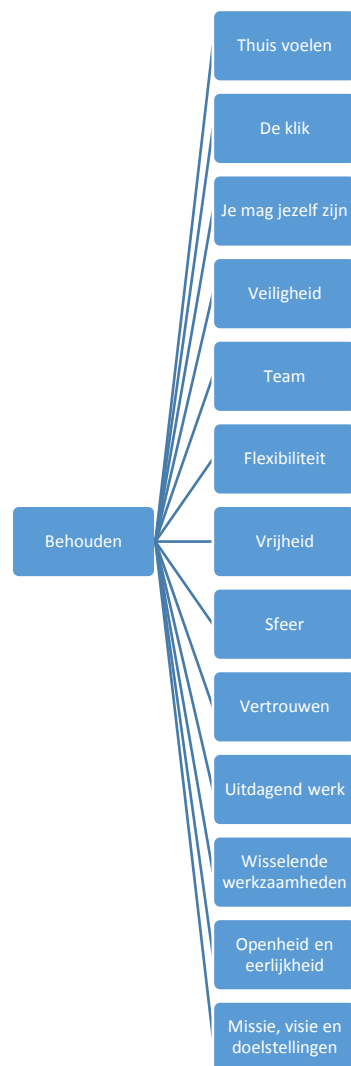


Boomdiagram 8.11. Ontwikkelen

De rode factoren zijn meegenomen in het resultatenhoofdstuk, conclusie en advies.



Boomdiagram 8.12. Behouden

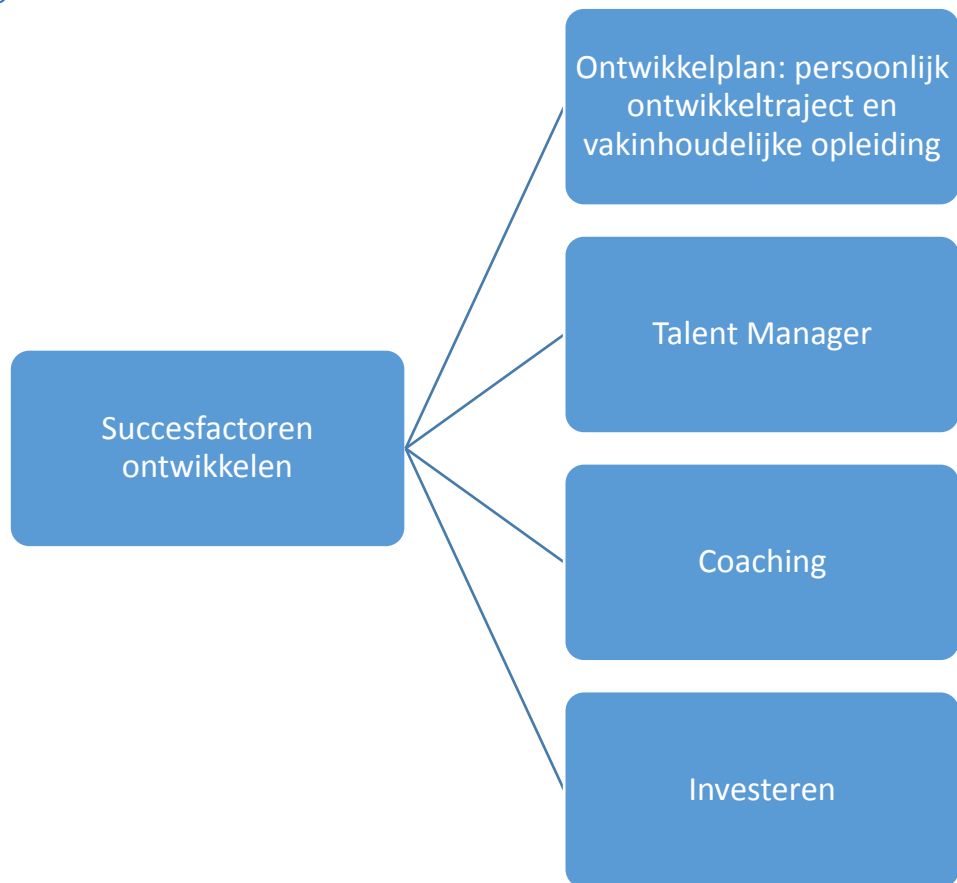


3. Boomdiagrammen vanuit best practice

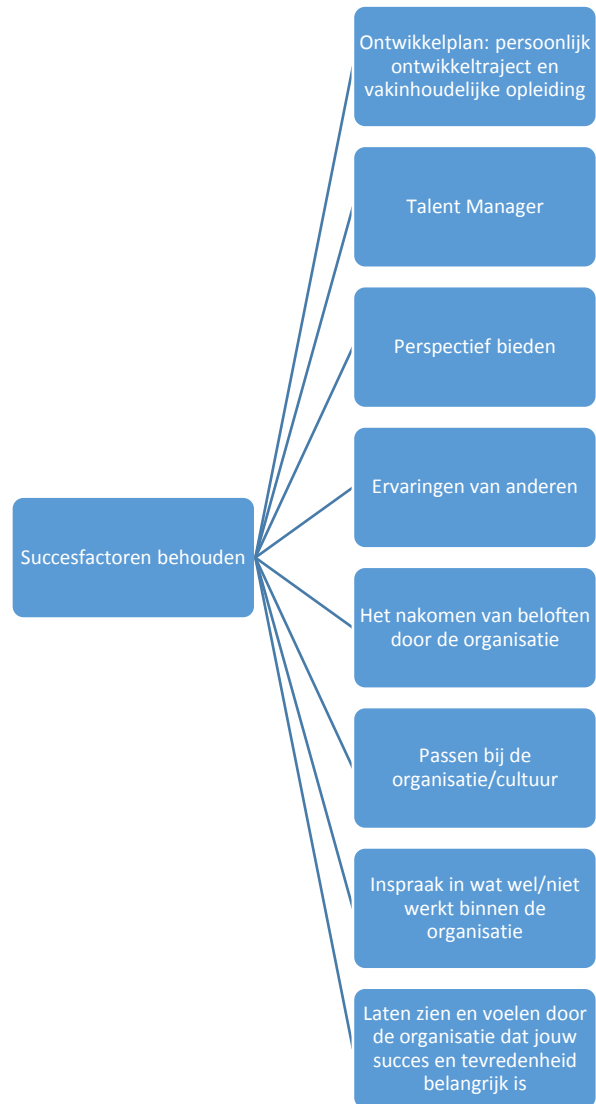
Boomdiagram 8.13. Succesfactoren aantrekken



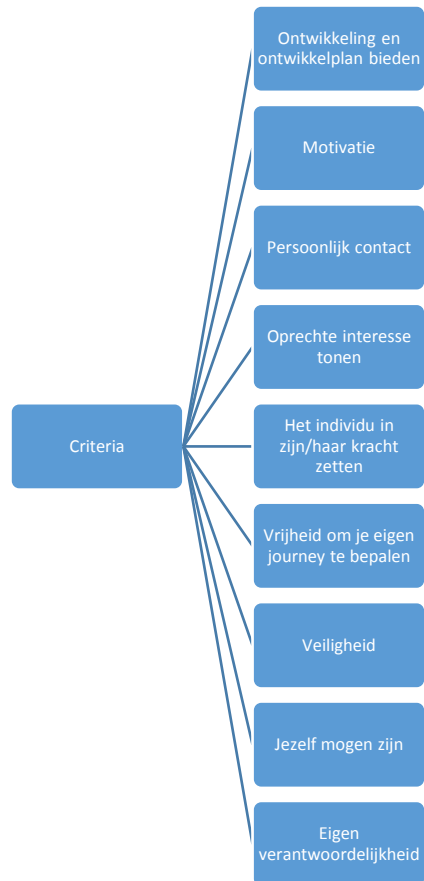
Boomdiagram 8.14. Succesfactoren ontwikkelen



Boomdiagram 8.15. Succesfactoren behouden



Boomdiagram 8.16. Succescriteria



Bijlage XII Tijdsinvestering

Als het persoonlijke ontwikkeltraject gerealiseerd is zijn daar ook kosten aan verbonden, namelijk de tijdsinvestering van zowel de Young Talent Managers [YTM], stagiair(e)s, Branche Managers [BM] en HR-manager Talent Scouting & Development gedurende de stageperiode van de stagiair(e).

De volgende inschatting wordt gemaakt aan de hand van onderstaande punten:

- Een stageperiode van vijf maanden;
- De stageperiode bestaat uit drie fasen en elke anderhalve maand staat een fase centraal;
- 50 stagiair(e)s;
- Twee YTM's

Tijdsinvestering YTM's

50 stagiair(e)s / 2 YTM's	= 25 stagiair(e)s per YTM
1 ^e anderhalve maand = 25 stagiair(e)s bezoeken	
2 ^e anderhalve maand = 25 stagiair(e)s bezoeken	
3 ^e anderhalve maand = 25 stagiair(e)s bezoeken	= 75 bezoeken
75 bezoeken x 45 minuten per gesprek met stagiair(e)	= 56 uren
+ gesprekken met stagiair(e) en BM	= 56 uren
	= 112 uren gedurende vijf maanden x 2 YTM's
Totaal	= <u>224 uren</u>

Tijdsinvestering stagiair(e)

3x gesprekken met YTM	= 3 x 45 minuten = 2 uur en een kwartier
Vorbereiding gesprekken	= 3 x 30 minuten = 1,5 uur
Bijhouden logboek reflectie	= 1 uur per week x 20 weken = 20 uren
Totaal	= <u>23 uur en drie kwartier</u>

Tijdsinvestering BM

Gesprekken met YTM en stagiair(e)	= 3 x 45 minuten = 2 uur en een kwartier
Coaching individueel met stagiair(e)	= 1 x 30 minuten per week x 20 weken = 10 uren
Totaal	= <u>12 uren en een kwartier</u>

HR-manager Talent Scouting & Development

De YTM's dienen gecoacht te worden door hun eigen leidinggevende, de HR-manager Talent Scouting & Development, gedurende hun periode als YTM.

	= 45 minuten per 2 weken x 20 weken = 30 uren
<u>Totaal</u>	= <u>30 uren</u>