

De start voor starters

ONDERZOEKS- EN ADVIESRAPPORT

Danieck Hassink
405804
27 mei 2019



Titelblad

Persoonsgegevens

Auteur: Danieck Hassink
Studentnummer: 405804
E-mail: danieck.hassink@hotmail.nl
Afstudeerperiode: 11 februari 2019 tot 28 juni 2019

Onderwijsinstelling

Naam: Saxion Hogeschool
Opleiding: Toegepaste Psychologie
Academie: Mens & Arbeid
Adres: Handelskade 75
Plaats: Deventer
Afstudeerbegeleider: Taner Demir
Tweede begeleider: Wim Huismans

Opdrachtgever

Naam: Kamphuis Sloopwerken & Asbestsanering B.V.
Adres: Snoeymansweg 19
Plaats: Reutum (gem. Tubbergen)
Begeleider: Marc Blokhuis

Datum

27 mei 2019

Voorwoord

Ik ben Danieck Hassink, student aan de opleiding Toegepaste Psychologie. Voor u ligt het adviesrapport 'De start voor starters', dat ik gedurende mijn afstudeerperiode bij Kamphuis Sloopwerk en Asbestsanering geschreven heb. Om mijn studie Toegepaste Psychologie aan de Saxion Hogeschool, te Deventer, af te ronden heb ik onderzoek gedaan naar de 'Employer Branding' binnen Kamphuis. Ik ben begonnen met afstuderen bij Kamphuis Sloopwerken en Asbestsanering op 11 februari, gedurende deze afstudeerperiode heb ik als afstudeerder nieuwe informatie opgedaan binnen dit MKB (midden- klein bedrijf met minder dan 250 medewerkers) op gebied van 'Employer Branding' en de werving van personeel binnen Kamphuis Sloopwerken en Asbestsanering, verder benoemd als Kamphuis. Daarnaast ben ik veel te weten gekomen over de medewerkers zelf.

Met dit onderzoek ben ik gestart naar aanleiding van de vraag vanuit Kamphuis op welke manier zij zich het beste kunnen profileren om zo een voorkeurspositie te verkrijgen op de arbeidsmarkt en jonge professionals aan te trekken om bij hun te komen werken.

De afgelopen periode heb ik ervaren als leuk en leerzaam. Hoewel ik niet per se mee werkte in de dagelijkse activiteiten binnen Kamphuis heb ik hier wel veel meegekregen van de manier waarop zij werken en wat zij doen. Daarnaast heb ik gemerkt dat de bedrijfscultuur binnen Kamphuis erg goedmoedelijk is. Medewerkers hielpen me enthousiast, snel, waren altijd vriendelijk en er hing een goede sfeer. Dit alles maakt dat ik mijn opdracht met plezier heb uitgevoerd.

Via deze weg wil ik graag Marc Blokhuis en Job Hollander bedanken voor hun hulp en begeleiding gedurende mijn afstudeerperiode. Zij hebben mij geholpen waar nodig en hebben sturing gegeven in de opdracht die ik heb uitgevoerd. Ook wil ik Kamphuis als organisatie zelf graag bedanken voor de kans om bij hen te kunnen afstuderen. Naast hen, wil ik alle medewerkers bedanken voor hun hulp met de interviews en de fijne tijd bij Kamphuis.

Tot slot wil ik graag mijn begeleiders, Taner Demir en Wim Huisman, bedanken. Zij hebben mij gedurende de afstudeerperiode goed geholpen en de sturing gegeven die ik nodig had. Ik wil hen bedanken voor de feedbackmomenten en hulp die zij geboden hebben.

Samenvatting

De bouwsector kampt met een groeiend tekort aan vakmensen zoals timmerlieden, schilders en metselaars (Hardeman, 2019). Daarnaast is het voor (bouw)bedrijven lang niet altijd makkelijk om de juiste medewerkers te vinden, passend bij hun bedrijfsvoering (Mulder, 2018). Het is voor het hedendaagse personeel niet meer gebruikelijk om voor een langere tijd bij dezelfde werkgever te werken. Naast het huidige tekort zullen er de komende jaren 42.000 banen bij komen, maar zijn er dus te weinig mensen beschikbaar. Dit geldt ook voor de sloop en asbestsanering. Daar merkt Kamphuis Sloopwerken en Asbestsanering de gevolgen van.

Kamphuis wil met dit onderzoek onderzoeken hoe zij als werkgever een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie kunnen verkrijgen op de arbeidsmarkt, zodat zij hun huidige medewerkers behouden en nieuwe medewerkers aantrekken. De onderzoeksmethode waarvoor gekozen is betreft desk- en fieldresearch. Er is onderzocht of Kamphuis Employer Branding kan toepassen, en indien dat zo is, op welke manier.

Een onderdeel van de fieldresearch is het afnemen van interviews bij elf medewerkers, waarvan ook drie directieleden. Onder deze elf medewerkers bevinden zich twee jonge starters die op dit moment nog studeren. Deze interviews zorgen voor een duidelijk beeld van Kamphuis. Uit deze interviews blijkt dat het zogeheten 'interne brand' van Kamphuis erg sterk is. De medewerkers geven allen het antwoord dat zij tevreden zijn binnen Kamphuis. Zij ervaren veel vrijheid, de onderlinge sfeer is goed en zij zouden anderen aanraden bij Kamphuis te komen werken.

Employer Branding zorgt ervoor dat een bedrijf een goed werkgeverskenmerk, Employer Brand, heeft. Dit maakt dat mensen hier graag willen werken, zich met het bedrijf kunnen identificeren en in hun omgeving met trots kunnen vertellen voor welk bedrijf zij werkzaam zijn. Ook zorgt dit ervoor dat, wanneer iemand op zoek is naar een baan, hij/zij zich via dit Employer Brand gemakkelijk zal kunnen identificeren en zal voelen of dit bedrijf bij hem/haar past.

Kamphuis wordt, wanneer zij deze positie op de arbeidsmarkt willen behalen, aanbevolen om zichzelf te profileren zoals zij als bedrijf zijn, loyaal, betrouwbaar, flexibel en gemoedelijk. Het is een fijn bedrijf om voor te werken, waar veel mogelijkheden liggen voor de jonge starter. Op dit moment maken zij nog weinig gebruik van de sociale media en 'werven' zij hun personeel op een inactieve manier. Wanneer Kamphuis zich meer bezig zal houden met de externe profilering zal het bedrijf bekend staan en zal het werven van toekomstige medewerkers soepeler verlopen. In paragraaf 5.4, 'Plan van Aanpak', staat een plan opgesteld welke wordt aanbevolen voor het uitvoeren van de Employer Branding.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Hoofdstuk 1. Inleiding	6
1.1 Opdrachtgever	6
1.2 Aanleiding.....	6
1.3 Onderzoeksvraag.....	8
1.4 Doelstelling van het onderzoek.....	8
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader.....	9
2.1 Wat houdt Employer Branding in?.....	9
2.1.1 <i>Employer Brand</i>	9
2.1.2 <i>Employer Branding</i>	10
2.1.3 <i>Algemeen imago</i>	11
2.2 Wat is het doel van Employer Branding?	12
2.3 Conceptueel model.....	13
Hoofdstuk 3. Methodologie.....	15
3.1 Onderzoeksmethode.....	15
3.2 Onderzoeksdoelgroep	15
3.3 Onderzoeksinstrument en procedure.....	15
3.4 Onderzoekanalyse	16
Hoofdstuk 4. De Resultaten	17
4.1 Uitvoering.....	17
4.2 Resultaten	17
4.2.1 <i>Deelvraag 1</i>	17
4.2.2 <i>Deelvraag 2</i>	18
4.2.3 <i>Deelvraag 3</i>	19
4.2.4 <i>Vooroordelen</i>	20
Hoofdstuk 5. Conclusie, discussie en aanbevelingen	21
5.1 Conclusie	21
5.2 Discussie	22
5.3 Aanbevelingen	23
5.4 Plan van aanpak.....	25

Bibliografie	27
Bijlage	29
Bijlage 1. Eigen werk verklaring	29
Bijlage 2. Stellingen	30

Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit hoofdstuk is een korte beschrijving te vinden van de opdrachtgever, wordt de aanleiding van het onderzoek benoemd, zijn de onderzoeksvraag en de deelvragen beschreven en wordt het doel van het onderzoek genoemd.

1.1 Opdrachtgever

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij Kamphuis Sloopwerken & Asbestsanering, te Reutum. Gerard Kamphuis, oprichter van Kamphuis en vader van de huidige eigenaren Marcel en Erwin, was in 1953 zijn tijd ver vooruit (Ons sloopbedrijf, 2019). Al het bruikbare materiaal nam hij mee en verkocht dit voor een tweede leven. Het puin werd geleverd aan boeren en gebruikt voor verharding van het erf. Ongeveer twintig jaar geleden werd het bedrijf overgenomen door Marcel Kamphuis en Erwin Kamphuis. Zij voerden toen de leiding over ongeveer tien medewerkers en zaten gezamenlijk op kantoor. In de loop der jaren heeft het bedrijf veel nieuwe projecten binnengehaald en is dit kantoor dus ook flink uitgebreid. Nu wordt er leidinggegeven aan ongeveer vijfenvijftig vaste medewerkers. Naast deze vaste medewerkers zijn er ongeveer 30 medewerkers werkzaam op oproep basis. Op het kantoor bevinden zich twee afdelingen, sloop en asbestsanering, die gezamenlijk bestaan uit ongeveer vijftien medewerkers.

Marcel Kamphuis en Erwin Kamphuis zijn voornamelijk bezig met uitvoerende werkzaamheden binnen Kamphuis. Hierdoor zijn zij ervaringsdeskundige geworden op dit gebied. Als bedrijf zijnde wilden zij graag flexibel zijn naar opdrachtgevers en daarom worden beslissingen veelal adhoc genomen, alles is gericht op het aan het werk houden van de uitvoerenden. De samenstelling van het kantoorpersoneel is dan ook met name gericht op de ondersteuning van de uitvoerende werkzaamheden.

Op dit moment heeft Kamphuis drie vestigingen, in Reutum, Tubbergen en Enschede. De vestiging in Reutum is de uitvoerende vestiging, de vestiging in Tubbergen heet 'Omgekeerd Bouwen', dit is een vestiging waar veelal gebruik gemaakt wordt van recycling wanneer een gebouw wordt gesloopt (omgekeerd gebouwd), de nuttige onderdelen worden naar Omgekeerd Bouwen gebracht, hier zijn ongeveer 5 medewerkers werkzaam, en de vestiging in Enschede is enkel een kantoorruimte die gebruikt wordt voor externe afspraken of tijdelijke werkplekken.

1.2 Aanleiding

Door economische groei, vergrijzing en onvoldoende instroom uit het (beroeps)onderwijs verandert de arbeidsmarkt en kampen bouwtechnische bedrijven met een tekort aan vakmensen (Leferink, 2018). Een opleiding tot sloper of asbestsaneerder komt niet vaak voor en bovendien wordt dit vak vaak niet als het meest 'sexy' bevonden. Naast dat dit geldt voor het vak sloper, geldt dit voor de asbestsaneerder ook. Zij lopen immers in een volledig beschermend pak en werken met giftige stoffen. Om asbestsaneerder te worden dien je enkel een cursus van gemiddeld 2 dagen te volgen, waarin de cursist opgeleid wordt om asbest op een veilige manier te verwijderen (Asbestpoort opleidingscentrum, 2019). Na deze tweedaagse cursus wordt er in de praktijk geoefend en na afloop ontvangt

de cursist een certificaat en dient deze nog een eendaagse toevoegingscursus te volgen. Het certificaat voor asbestsaneerder is relatief snel te behalen, heeft weinig opleidingskosten en levert een zekere garantie op een baan. In een gesprek met Marc Blokhuis, Operationeel Directeur binnen Kamphuis, komt naar voren dat Kamphuis zelf merkt dat de medewerkers die asbestsaneerder zijn, vaak de cursus hebben gedaan om 'snel' aan het werk te komen na een periode van werkloosheid en dat zij niet altijd even gemotiveerd zijn (Blokhuis, 2019). Naast de uitstraling die het vak Sloper of Asbestsaneerder heeft, kampt Kamphuis op dit moment met het nog een probleem. Veel jonge professionals trekken weg uit de regio Twente, omdat zij simpelweg niet weten wat de mogelijkheden zijn voor hen binnen Kamphuis. Op deze manier wordt de werkdruk voor de huidige medewerkers hoger. Kamphuis vraagt zich, naar aanleiding van bovenstaand probleem, af op welke manier zij deze jonge professionals en de al ervaren slopers en asbestsaneerders juist wel aan zich kan binden en hoe zij juist hun bedrijf kunnen onderscheiden van anderen sloopbedrijven in de omgeving. Met dit onderzoek zal de 'Employer Branding' binnen Kamphuis onderzocht worden.

Employer Branding is de reputatie van een bedrijf als werkgever (Jobsome, 2019). Het imago van een organisatie als 'goede werkgever' staat hierbij centraal. Het doel dat Employer Branding heeft, is om talent aan je bedrijf te koppelen, engagement te creëren bij je huidige medewerkers en je bedrijf als aantrekkelijke werkgever op de kaart te zetten. Daarbij worden twee groepen onderscheiden. Dit zijn de huidige medewerkers en de toekomstige medewerkers. Voor een organisatie is het belangrijk om tevreden medewerkers te hebben, omdat deze een ambassadeursfunctie vervullen en hiermee ook potentiële nieuwe medewerkers aantrekken om bij hun bedrijf te komen werken. Naast Employer Branding, bestaat ook het 'Employer Brand'. Het Employer Brand zet de identiteit van de organisatie neer als een werkgever. Het behelst het waardesysteem, beleid en gedrag, die tot doel hebben haar bestaande en potentiële medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden (Roeland, 2009). Binnen dit onderzoek zal aandacht besteed worden aan het ontwikkelen van het 'Employer Brand'. Het doel hierbij is het werven van potentiële medewerkers te verbeteren, commitment te creëren en zo ook bestaande medewerkers te behouden. Het Employer Brand kan gezien worden als het resultaat van Employer Branding. Naast de uitkomst van het Employer Branding proces is het ook mogelijk dat een Employer Brand al binnen een organisatie bestaat en kan door middel van Employer Branding dit begrip veranderd of versterkt worden.

Bedrijven zijn, om het voortbestaan van de organisatie te kunnen garanderen in moeilijke tijden, veel opzoek naar effectieve strategieën om hun eigen bedrijf een voorkeurspositie te geven ten opzichte van de concurrentie. Kamphuis staat momenteel goed bekend en is niet bang voor eventuele voortbestaansbedreigingen, maar kampt wel degelijk met een tekort aan personeel. Vooral in deze tijd van een toenemende kenniseconomie, waarin goed personeel schaars is, hebben werkgevers goed opgeleide medewerkers nodig (Roeland, 2009). Dit maakt ook dat het werven van asbestsaneerders en slopers lastig is. Mensen voelen zich genoodzaakt tot het volgen van een steeds hogere opleiding en de 'lagere' opleidingen, zoals bijvoorbeeld Asbestsaneerder of sloper, vallen weg. Op dit

moment zijn de opleidingen die de medewerkers volgen goed, maar is de motivatie bij hen niet altijd wat het hoort te zijn.

1.3 Onderzoeksvraag

Binnen Kamphuis merkt men dat de arbeidsmarkt verandert en dat hierbij, door economische groei, vergrijzing en onvoldoende instroom uit het onderwijs, een tekort aan vakmensen ontstaat. De onderzoeksvraag zal hierbij de leidraad van het onderzoek zijn. Deze geeft richting aan de te zoeken informatie. Met behulp van deelvragen zal onderstaande onderzoeksvraag worden beantwoord.

Op welke manier kan Kamphuis zich het beste profileren zodat zij jonge professionals aantrekken en behouden?

Om de onderzoeksvraag zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden zijn er deelvragen opgesteld. Binnen dit onderzoek zal antwoord gegeven worden op de volgende deelvragen:

1. “Hoe onderscheidt Kamphuis zich van andere bouw-/sloopbedrijven?”
2. “Hoe profileert Kamphuis zich op dit moment?”
3. “Wat maakt dat jonge starters juist voor een beroep als sloper of asbestsaneerder moeten kiezen?”

1.4 Doelstelling van het onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is om een gedegen adviesrapport te overhandigen aan Kamphuis. Deze zal gaan over het in kaart brengen van de manier van profilering binnen Kamphuis, zowel intern als extern, en het aantrekken van jonge professionals op verschillende werkvlakken. In het onderzoek zal beschreven worden hoe Kamphuis onder de huidige medewerkers bekend staat, hoe de medewerkers hun werk zien en hoe zij zichzelf het beste kunnen profileren. Daarnaast zal ook gekeken worden naar hoe Kamphuis haar medewerkers het beste kan behouden en wat zij hiervoor moeten doen. Daarbij zullen de bijbehorende maatregelen benoemd worden, die ondernomen zullen worden om dit onderzoek zo goed mogelijk in de praktijk uit te kunnen voeren. De medewerkers zelf zullen hierbij de belangrijkste bron van informatie vormen.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader vormgegeven. Hierbij wordt er aandacht besteed aan de begrippen Employer Branding en Employer Brand. Ook staat in dit hoofdstuk het conceptueel model weergegeven en wordt de aanzet tot de onderzoeksopzet gegeven.

Voor bouwbedrijven is het lang niet altijd makkelijk om de juiste medewerkers te vinden, passend bij hun bedrijf. Daarnaast is het vandaag de dag voor professionals niet meer gebruikelijk om voor een langere tijd bij dezelfde werkgever te werken (Mulder, 2018). In veel gevallen wordt ervoor gekozen om na gemiddeld vijf jaar de overstap naar een nieuwe werkgever te maken. De Employer Branding zorgt ervoor dat een bedrijf een goed werkgeverskenmerk heeft. Op de site van Werkennergieanalyse (2016) worden kenmerken als objectief, betrouwbaar, zorgzaam, flexibel, duidelijk en betrokken gezien als goede eigenschappen van een werkgever. Dit maakt dat mensen hier graag willen werken, zich met het bedrijf kunnen identificeren en in hun omgeving met trots kunnen vertellen voor welk bedrijf zij werkzaam zijn.

2.1 Wat houdt Employer Branding in?

2.1.1 Employer Brand

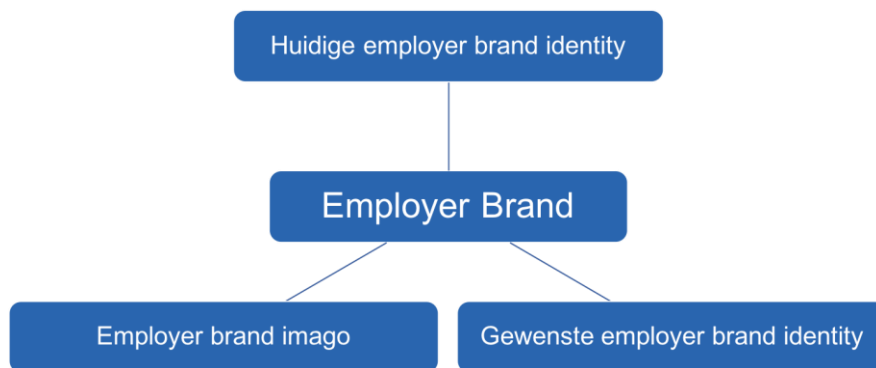
Voordat een kandidaat in aanraking komt met de organisatie heeft hij/zij al een bepaald beeld van, of gevoel bij deze organisatie. Eigenschappen als naamsbekendheid, de grootte van de organisatie en het imago dat deze uitstraalt zijn hiervan voorbeelden. Vermeulen (2017) benoemt een 'prettige werksfeer', 'salaris en arbeidsvoorwaarden', 'baanzekerheid op lange termijn', 'werk-privé balans' en 'financiële gezondheid als bedrijf' als elementen voor een goed werkgeversimago. Deze algemene indruk van een bedrijf wordt het 'Employer Brand' genoemd. Op dit moment krijgt het 'Employer Brand' veel aandacht op het gebied van communicatie, marketing en Human Resource Management (HRM). Echter is een eenduidige definitie hiervan nog niet gevonden. Wetenschappelijke literatuur hierover is nauwelijks te vinden en wanneer dit gevonden is, verschilt de uitkomst vaak. Employer Branding wordt ook vaak verwisseld met Employer Brand. Bij Employer Branding is er sprake van het proces en het creëren van het Employer Brand en bij het Employer Brand spreken we van het werkgeverskenmerk (Roeland, 2009). Elke werkgever heeft een werkgeversmerk, oftewel een Employer Brand. Een Employer Brand kan gezien worden als een onderscheidende naam en/of symbool, bedoeld om goederen of diensten te differentiëren voor de consument (Huetink, 2007). Voor organisaties is de belangrijkste vraag binnen dit onderwerp hoe het Employer Brand tot stand komt en wat zij hiervoor nodig hebben. Employer Branding is een langetermijnproces, welke doorgevoerd moet worden binnen de verschillende facetten binnen de organisatie. Binnen een organisatie wordt het Employer Brand middels drie elementen gevormd (Verkuijlen, sd). Deze elementen zijn:

1. De huidige Employer Brand Identity
Dit zijn de waarden binnen de organisatie, zoals deze door de medewerkers

ervaren worden. Het heeft zowel op de positieve, als op de negatieve waarden die door de huidige medewerkers ervaren worden betrekking.

2. De gewenste Employer Brand Identity
Hierbij gaat het om de waarden die de organisatie nastreeft en de organisatie succesvol maken. Voorbeelden hiervan zijn innovatie of flexibiliteit. De gewenste cultuurwaarden worden ook wel internal brand values genoemd.
3. Het Employer Brand Imago
Dit is de perceptie die de buitenwereld van de organisatie als werkgever heeft. Het Employer Brand Imago wordt vaak beïnvloed door het corporate brand. Zo wordt werken bij de overheid vaak als bureaucratisch bestempeld. Een goed Employer Brand zorgt ervoor dat het werkgeversimago zich onderscheidt van het corporate imago.

Bij deze drie elementen is er door Verkuijlen (sd) een conceptueel model opgesteld:



Figuur 1. Conceptueel model Verkuijlen, Elementen Employer Branding.

2.1.2 Employer Branding

Het begrip Employer Branding heeft op verschillende sites ook een verschillende betekenis. Zo benoemt Verkuijlen (sd) Employer Branding als het actief managen van de waarden set die de organisatie als werkgever definieert in de ogen van de huidige en toekomstige medewerker. Naast de uitleg van Verkuijlen wordt op Jobsome (2019) Employer Branding beschreven als de reputatie van een bedrijf als werkgever. Het imago van een organisatie als ‘goede werkgever’ staat hierbij centraal. Op de site van Personeelslog (2011) wordt Employer Branding beschreven als een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie verkrijgen en behouden als werkgever in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers. Zo staan er op drie verschillende websites al drie verschillende definities van het begrip Employer Branding. Bij de derde definitie is, in vergelijking met de eerste twee, opvallend dat de authenticiteit (‘wie is de werkgever echt?’) het uitgangspunt wordt. Naast authenticiteit is te zien dat Employer Branding tegenwoordig als belangrijk instrument wordt gezien voor het binden van mensen en het

‘creëren van company pride’ (HR-jargon Employer Branding, 2011). Bij beide is het doel van Employer Branding om bekendheid voor de organisatie te creëren en deze een onderscheidend werkgeversimago te geven. Het einddoel daarbij is om het beste talent op de arbeidsmarkt aan te trekken. Binnen Employer Branding is het doel om ervoor te zorgen dat zowel de employer brand identity als het employer brand imago in één lijn liggen met de gewenste employer brand identity. Dit betekent dat zowel de huidige medewerkers als de buitenwereld de gewenste waarden van de organisatie herkennen. Volgens Verkuijlen (sd) kan geconcludeerd worden dat het employer brand bestaat uit drie elementen, namelijk de gewenste waarden, de perceptie van de huidige medewerker en de perceptie van de buitenwereld.

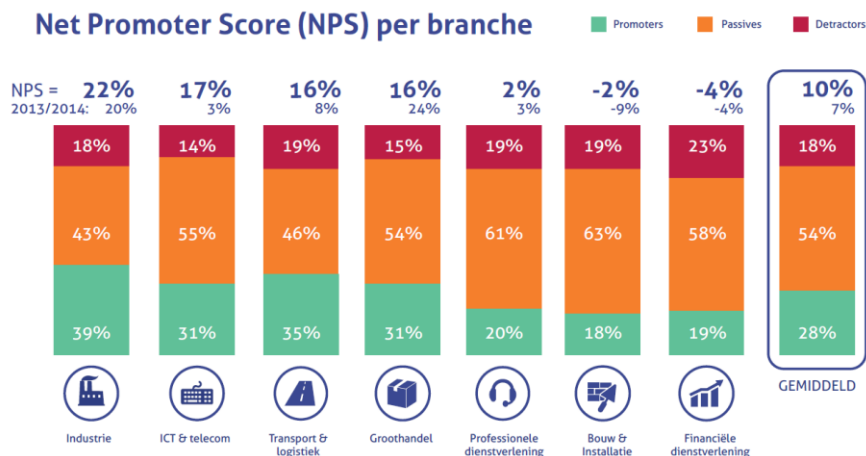
Naast bovenstaande definities geeft Zwemmer (2018) ook aan dat trotse, betrokken en gemotiveerde medewerkers de belangrijkste ambassadeurs zijn van een organisatie. Je dient als bedrijf zijnde aandacht te besteden aan Employer Branding, zodat (toekomstige) medewerkers jouw bedrijf kennen. Binnen het werven van nieuwe medewerkers is het belangrijk dat jouw bedrijf zichtbaar is, dat mensen het kennen en weten hoe het bekend staat. Want waarom zou een medewerker voor een bedrijf kiezen, waarvan hij of zij vrijwel geen informatie kan vinden? In het artikel van Zwemmer (2018) wordt benadrukt dat het belangrijk is om als bedrijf zijnde typische en krachtige eigenschappen te benadrukken en deze naar buiten te brengen.

Kortgezegd, wanneer de Employer Branding optimaal is, profileert het bedrijf zich als een aantrekkelijke werkgever (Kuiper, 2017). Daarnaast geldt, zoals voor veel dingen, ook in dit proces: de eerste indruk telt. Vanaf het wervings- en selectieproces tot en met het moment dat een collega de organisatie verlaat en wanneer je het helemaal goed doet, ook nog daarna. Goede Employer Branding zorgt ervoor dat je als werkgever aantrekkelijker bent voor nieuwe medewerkers, maar ook dat huidige medewerkers langer blijven (Schoenmakers, 2018).

2.1.3 Algemeen imago

In de buitenwereld is er een bepaald imago gevormd van sloop- en saneringsbedrijven en mensen die het beroep sloper of asbestsaneerder beoefenen. Zo geeft van Belzen (2018) aan dat mensen vroeger eigenlijk alleen sloper werden wanneer zij als 15-jarige niet goed konden leren, of hier weinig trek in hadden. Hiervoor werd vrijwel geen opleiding gevolgd. Op dit moment zijn er in Nederland twee opleidingen tot sloper. Deze bevinden zich in Hoogeveen en Heerhugowaard. Op dit moment is de opkomst mager, tien à elf leerlingen per locatie. Van Belzen denkt dat dit komt door de onbekendheid en mensen die niet meer met hun handen willen werken. De sloop moet bij je passen. Veel mensen denken dat mensen die in de sloop of sanering werken laagontwikkeld zijn, minderwaardig. Daarnaast wordt de bouw vaak getypeerd als niet ‘sexy’, als een sector met faalkosten (Busker, 2017). In het artikel van Busker (2017) wordt een onderzoek naar de tevredenheid en het succes binnen verschillende sectoren weergegeven, uitgevoerd door Integron. Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een ‘graadmeter’, de NPS (Net Promoter Score). De theorie achter deze graadmeter is dat hoe hoger deze score is, hoe sneller de organisatie zal groeien. Een positieve NPS geeft aan dat meer mensen je

bedrijf promoten (promoters) en dat er weinig detractors (afkrakers) zijn. Een negatieve NPS geeft aan dat je meer detractors hebt dan promoters. Uit het onderzoek van Integron blijkt dat de NPS in de bouw- en installatiesector -2% is. Dit houdt in dat er net iets meer detractors zijn dan promoters. Goede bedrijven hebben een NPS van +10 tot +20. In onderstaand figuur zijn de verschillende sectoren te zien waaronder het onderzoek van Integron is uitgevoerd.



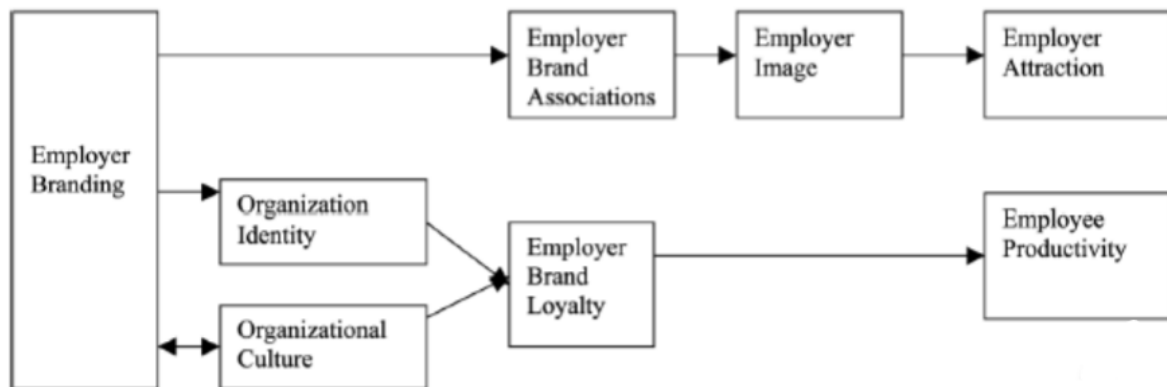
Figuur 2. Infographic integron (Busker, 2017).

In bovenstaand figuur is te zien dat de bouw- en installatiesector op dit moment -2% is, maar dat zij zich, ten opzichte van de -9% van het jaar 2013/2014, in een stijgende lijn bevinden. Stap voor stap zijn sloopbedrijven bezig om zich te ontdoen van hun traditionele imago (Hentenaar, 2017). De bouwsector zal aantrekkelijker gemaakt moeten worden voor studenten en leerlingen (Geertsma, 2017). Geertsma (2017) geeft aan dat jongeren zich volgens de voorzitter van de AFNL (Aannemersfederatie Nederland), Gesthuizen, zorgen maken over het salaris in de bouw en de pensioenleeftijd die omhoog gezet is. Het werk in de bouw is fysiek zwaar, hierbij is het belangrijk dat hier een eerlijke pensioenleeftijd aan gebonden wordt.

2.2 Wat is het doel van Employer Branding?

Employer Branding wordt binnen organisaties vaak gebruikt om een voorkeurspositie te verkrijgen als bedrijf zijnde op dat gebied op de arbeidsmarkt waarin zij werkzaam zijn. Deze voorkeurspositie zal ervoor moeten zorgen dat zowel nieuwe medewerkers, als opdrachtgevers bij hun sollicitatie of project voorkeur geven aan dit bedrijf. Door een sterk werkgeverskenmerk te hebben wordt ervoor gezorgd dat er betere kandidaten solliciteren op de functies die er binnen dit bedrijf open staan. Daarnaast zal het hebben van deze voorkeurspositie betekenen dat de organisatie competitief blijft ten opzichte van de concurrenten die zij hebben (Backhaus & Tikoo, 2004). Een werkgeverskenmerk schept daarbij ook verwachtingen. Medewerkers worden aangetrokken tot het werkgeverskenmerk en dit maakt dat toekomstige medewerkers verwachtingen scheppen die zij mee de organisatie in nemen. Zij ondersteunen hiermee de kernwaarden die het

bedrijf opgesteld heeft, waardoor de betrokkenheid vergroot wordt. Het 'internal brand' creëert een werksfeer die binnen geen enkele andere organisatie gekopieerd kan worden, aangezien deze door de medewerkers zelfgecreëerd wordt. Het uitstralen van een employer brand maakt dat huidig personeel gemotiveerd blijft (Backhaus & Tikoo, 2004). Om de literatuur te versterken hebben Backhaus & Tikoo (2004) een conceptueel model ontwikkeld waarin wordt weergegeven hoe Employer Branding er schematisch uit zou kunnen zien:

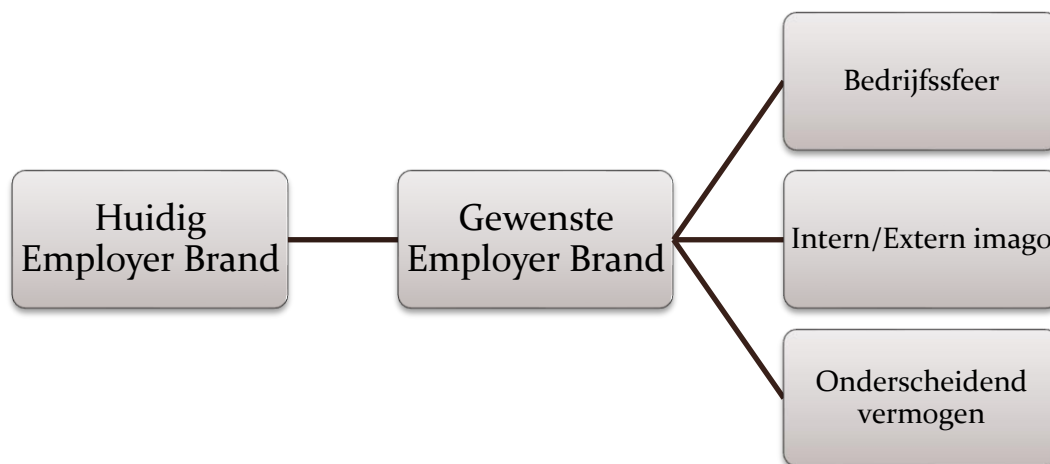


Figuur 2. Conceptueel model van Backhaus en Tikoo (2004).

In het model wordt aangegeven dat Employer Branding tot twee belangrijke organisatiedoelen binnen de HR leidt; namelijk het aantrekken van medewerkers en de productiviteit van medewerkers.

2.3 Conceptueel model

In het hieronder afgebeelde figuur is de verwachting van dit onderzoek weergegeven. Deze is gebaseerd op hiervoor besproken informatie en literatuur.



Figuur 3. Conceptueel model.

In bovenstaand conceptueel model wordt het huidige Employer Brand aangegeven als de afhankelijke variabele, dit is het gevolg van de invloeden op het Employer Brand binnen Kamphuis. Kamphuis wil door middel van dit onderzoek kijken naar het toekomstige Employer Brand. Het huidige Employer Brand kan verbeterd worden door te kijken naar het interne en externe imago van Kamphuis, de sfeer die binnen het bedrijf aanwezig is en door de manier waarop Kamphuis zich onderscheidt van andere (bouw/sloop) bedrijven. Om het toekomstige Employer Brand te kunnen ontwikkelen wordt er naar deze drie factoren gekeken binnen dit onderzoek.

Hoofdstuk 3. Methodologie

Binnen dit hoofdstuk zal de onderzoeksmethode te zien zijn, worden de doelgroep en het onderzoeksinstrument beschreven en zal de procedure van het onderzoek worden vastgesteld. Daarnaast zal ook de wijze van analyseren uiteengezet worden.

3.1 Onderzoeksmethode

Binnen dit onderzoek is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Dit kwalitatieve onderzoek wordt gedaan op basis van deskresearch en semigestructureerde interviews. Op deze manier wordt meer diepgang gecreëerd omtrent het onderwerp. Het is belangrijk om erachter te komen wat de gedachten van de doelgroep zijn met betrekking tot Kamphuis. Deze zullen aan de hand van semigestructureerde interviews verzameld worden. Naast het beschrijvende onderzoek is er secundair onderzoek gedaan in de vorm van een deskresearch, om op die manier zoveel mogelijk voorkennis te krijgen op het onderzoeksgebied. Binnen de deskresearch wordt zowel van interne (medewerkers, organisatieonderzoeken), als externe bronnen (internet, literatuur, artikelen) gebruik gemaakt. De interviews omtrent het onderzoek worden uitgevoerd tussen 25 maart en 5 april. De respondenten worden geselecteerd aan de hand van hun functie, leeftijd en werkervaring. Op deze manier zal het onderzoek representatief zijn voor elke leeftijdsgroep en functie. Het onderzoek is naast kwalitatief, een beschrijvend onderzoek. Dit houdt in dat er uitgegaan wordt van de situatie in het hier en nu.

3.2 Onderzoeksdoelgroep

Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder elf van de huidige medewerkers van Kamphuis. Er wordt naar gestreefd om medewerkers te interviewen die allen werkzaam zijn in verschillende functies, zodat het volledige bedrijf in kaart gebracht wordt. Onder deze elf medewerkers zijn ook de drie directieleden, zodat in kaart gebracht kan worden hoe zij Kamphuis zien en om verdere achtergrondinformatie te verkrijgen. Bij de uitwerking van de interviews zullen de leeftijd en functie van de medewerker genoteerd staan. Deze personen, behorende tot de doelgroep, worden ieder persoonlijk benaderd om een datum te plannen voor het interview.

3.3 Onderzoeksinstrument en procedure

De gegevens die gebruikt zullen worden voor dit onderzoek zullen door middel van literatuuronderzoek en veldonderzoek verzameld worden. Het literatuuronderzoek wordt gebruikt om meer achtergrondinformatie te vergaren met betrekking tot Employer Branding, het employer brand, de medewerkers binnen Kamphuis en de arbeidsmarkt waarin zij werkzaam zijn. Het voordeel van een semigestructureerd interview is dat dit ruimte biedt voor meer diepgaande informatie en aanvullende antwoorden. Hiervoor is in een vragenlijst te weinig ruimte. Voor het literatuuronderzoek en het onderbouwen van de vragen wordt extra informatie gezocht op wetenschappelijke zoekmachines zoals ESBCO (Elton Bryson Stephens Company) en Google Scholar. Daarnaast worden documenten die binnen de organisatie zelf aanwezig zijn gebruikt. Om de drie deelvragen te kunnen beantwoorden wordt veelal gebruik gemaakt van de afgenomen interviews. Dit,

in combinatie met de informatie die al binnen Kamphuis aanwezig is, zal een zo duidelijk mogelijk antwoord vormen. De interviews zullen, zoals hieronder beschreven, geanalyseerd worden aan de hand van deductieve codering. Wanneer deze deductieve codering afgerond is, zullen er verschillende labels ontstaan waar de verzamelde data in onderverdeeld kan worden.

De procedure voor de interviews is gestart met bovenstaand deskresearch. Aan de hand daarvan zijn twee vragenlijsten opgesteld. Eén vragenlijst bestemd voor de directeuren en één vragenlijst voor de huidige medewerkers. De reden dat er is gekozen voor twee verschillende interviews is zodat middels de directeuren de huidige profilering en werving in kaart gebracht kan worden en middels de medewerkers de algehele bedrijfssfeer. De interviews met de huidige medewerkers en directeuren zullen persoonlijk afgenomen worden. Er is een tijdsbestek van twee weken genomen voor het afnemen en verwerken van de interviews. Er wordt naar gestreefd om alle interviews binnen deze twee weken te hebben afgenomen en zoveel mogelijk verwerkt. Voor het verwerken van de resultaten is ook een tijdsbestek van twee weken genomen. Wanneer noodzakelijk is er nog een kleine uitwijkmogelijkheid van één week binnen het afnemen van de interviews.

3.4 Onderzoekanalyse

De bevindingen van de interviews zijn getranscribeerd en te vinden in de bijlagen. Na het transcriberen zijn de kwalitatieve gegevens geanalyseerd aan de hand van deductieve codering (Dingemanse, 2017), te vinden in de bijlagen. Dit is gedaan aan de hand van de onderzoeksvraag en de deelvragen. De stappen die bij deze methode ondernomen worden zijn de volgende:

1. Transcriberen
Het volledig uittypen van de interviews.
2. Oriëntatie op de codering
Hier wordt georiënteerd op de drie onderstaande fases van codering, wordt beslist hoe dit gedaan wordt en worden de vragen afgebakend.
3. Open coderen
Hierbij wordt het getranscribeerde interview doorgelezen en worden aan bepaalde tekstfragmenten labels gehangen. Per fragment wordt een hoofdthema geselecteerd.
4. Selectief coderen
De hoofd-labels die gevonden zijn binnen het open coderen worden hier gebruikt om de theorie op te bouwen. Dit wordt gedaan door binnen de labels alle gevonden data (of codes) onder te brengen en op basis daarvan relaties en verbindingen te leggen tussen de data.

Het coderen is uitgevoerd middels Excel, zodat de gegevens gemakkelijk geselecteerd konden worden op medewerker of code. Er is voor gekozen om de stap 'open coderen' gedeeltelijk over te slaan. Dit, omdat de labels waarop de tekst gecodeerd wordt voorafgaande aan de codering al duidelijk genoeg waren.

Hoofdstuk 4. De Resultaten

Binnen dit hoofdstuk zullen de verkregen resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd. De manier van onderzoek zal besproken worden, de respons benoemd en de resultaten zullen genoteerd staan. Aan de hand van de resultaten zullen de deelvragen beantwoord worden en ten slotte zal de hoofvraag beantwoord worden. Per deelvraag zullen de resultaten worden beschreven.

4.1 Uitvoering

Voorafgaande aan het onderzoek is besloten dat binnen Kamphuis elf interviews afgenomen zullen worden. Onder deze elf interviews vallen de drie directeurs, twee medewerkers van de asbest, twee medewerkers van de buitendienst en vier medewerkers van de sloop. Eén van de medewerkers van de sloop heeft per 1 mei zijn ontslag ingediend, binnen het interview met hem is ook gekeken naar de reden van zijn ontslag zodat Kamphuis hier inzicht in krijgt. De medewerkers die hebben deelgenomen aan de interviews zijn persoonlijk benaderd. In overleg is een datum en tijd voor het interview gepland. Gezien de medewerkers persoonlijk benaderd zijn is de respons van het onderzoek 100%. Alle geïnterviewde medewerkers stonden hier positief tegenover en wilden graag meewerken.

Gedurende het afnemen van deze interviews viel op dat de medewerkers veelal gelijkwaardige antwoorden gaven. Ondanks dat zij niet met elkaar gesproken hebben voor de interviews waren de antwoorden op enkele vragen, de werksfeer bijvoorbeeld, eensluidend. Ook werd opgemerkt dat voorafgaande aan het interview de medewerkers licht gespannen waren, omdat zij zich niet konden voorbereiden en ook niet wisten wat er ging komen. Na een korte smalltalk en enige uitleg over de onderzoeker en het onderzoek zelf voorafgaande aan het interview, ebde deze spanning weg en verliepen de interviews soepel.

4.2 Resultaten

Hieronder zijn de gevonden resultaten geanalyseerd aan de hand van de vooraf opgestelde hoofdvraag en de deelvragen.

4.2.1 Deelvraag 1

De volledige deelvraag luidt: *‘Hoe onderscheidt Kamphuis zich van andere bouwbedrijven?’*. Gedurende de interviews werd deze vraag aan de medewerkers gesteld. Zoals te zien in de deductieve codering, te zien in bijlage 5, is gedurende de interviews naar voren gekomen dat Kamphuis onder de medewerkers bekend staat als een bedrijf dat loyaal, betrouwbaar, flexibel en gemoedelijk is. Zowel de medewerkers als de directeurs geven het antwoord dat het bedrijf nog echt een familiebedrijf is en dat de sfeer goed is. Een quote van Niek is: *‘Ze vertrouwen me. En iedereen elkaar. Een heel flink pluspunt.’*. Naast de goede sfeer binnen Kamphuis wordt er, door onder andere Niek en Maarten, aangegeven dat het materiaal en de uitstraling van Kamphuis zich onderscheidt van andere bouwbedrijven. Zij zien Kamphuis als een net bedrijf, de materialen zijn nieuw en van goede kwaliteit.

Daarnaast geven de drie directieleden unaniem het antwoord dat de jonge starters hier meer mogelijkheden hebben om binnen hun functie door te groeien. Dit wordt door Wout en Dion beaamd. Tot slot geven Jarmo en Wout aan dat, met betrekking tot hun stage, zij hier veel vrijheid en verantwoordelijkheid krijgen. Wout vergelijkt dit met verhalen die hij hoort van klasgenoten en concludeert daarbij dat hij zijn stage het leukst vindt en dat anderen dit, na zijn verhaal gehoord te hebben, ook wel erg graag zouden willen.

Naast bovenstaande resultaten is gedurende de interviews ook naar voren gekomen dat alle elf medewerkers binnen Kamphuis een vrij unaniem antwoord geven op de vraag of zij tevreden zijn binnen hun huidige functie en werkgever. Wanneer zij Kamphuis beschrijven, beschrijven zij een loyaal, flexibel, betrouwbaar en vooral gezellig bedrijf. De sfeer binnen het bedrijf wordt meermaals benoemd en op de vraag of zij nadelen ervaren binnen Kamphuis werd geantwoord met weinig, tot geen kritiek. Slechts één persoon gaf aan binnen Kamphuis niet geheel tevreden te zijn met zijn functie, maar wel met het bedrijf zelf. Zijn functie is dan ook de reden dat hij per 1 mei naar een ander bedrijf over is gestapt. De overstap naar een ander bedrijf betekent voor hem niet dat hij de binding met zijn (ex)collega's binnen Kamphuis verliest.

4.2.2 Deelvraag 2

De volledige deelvraag luidt: *'Hoe profileert Kamphuis zich op dit moment?'*

Deze vraag is beantwoord door middel van de interviews met Marcel, Erwin en Marc. Bij hen was het opvallend dat zij alle drie weinig bezig zijn met de huidige profilering en het uitzetten van vacatures en dat zij van elkaar ook niet geheel op de hoogte waren wat betreft de inspanning hiervoor. Er wordt wel gesproken en ook gedacht over bijvoorbeeld kernwaardes of het externe profileren, maar definitief is dit niet. Zo is er in 2017 de 'Werkenbijkamphuis' site opgezet, hierop verschijnen openstaande vacatures waarin ook kernwaarden van Kamphuis naar voren komen. Na oprichting is deze actief geüpdatet, maar op dit moment wordt hier nog weinig gebruik van gemaakt. Naast de 'werkenbij' is ook een Facebookpagina en een pagina op LinkedIn. Zowel Marc, Erwin, als Marcel geven aan dat deze niet volledig up to date zijn en dat hier ook niemand volledig mee bezig is. De projectleiders zetten 'wel eens' een project online waar zij mee bezig zijn of welke afgerond is, maar consistent is dit niet. Zo zegt Marc het volgende: "We hebben het er soms over en vinden dan dat we weer vindbaar moeten zijn op bijvoorbeeld de socials. Nou dan moet de projectleider dat er 'maar even' bij doen. We hebben niemand die structureel invulling geeft aan nieuwe projecten op de site of op de vindbaarheid van Kamphuis binnen socials of events. Dat is maar net hoe het bij ons opkomt." Dat uit zich ook in de websites.

Naast dat Kamphuis weinig extra's toevoegt aan de profilering op dit moment staat Kamphuis volgens Erwin wel op een goede manier bekend bij anderen. Hij zegt hierover het volgende; 'Ik denk op dit moment goed, vooral bij bedrijven en opdrachtgevers. Dat wij erg goed bekend staan en ook als een goede partner.' Door de ervaring in het samenwerken die zij door de jaren heen met Kamphuis hebben. Kamphuis is een begrip in de regio waar zij werkzaam zijn.

Wat betreft de interne profilering zijn de medewerkers het met elkaar eens dat zij een goede werkgever hebben en hier veel mogelijk is. Uit de interviews is gebleken dat, zolang zij zelf hun best doen, de werkgever voor hen ook haar best doet. Zo geven de medewerkers aan dat ook in privésfeer veel mogelijk is. Wanneer iemand iets nodig heeft, bijvoorbeeld een bus, aanhanger of gereedschap, is dit altijd mogelijk. Zolang jij je inzet voor het bedrijf zal het bedrijf zich ook voor jou inzetten. Dit maakt dat de sfeer bij de medewerkers onderling goed is en ook de verhouding tot hun directie. Dit maakt het bedrijf loyaal naar de medewerkers en de medewerkers loyaal naar het bedrijf.

4.2.3 Deelvraag 3

De volledige deelvraag luidt: *‘Wat maakt dat jonge starters juist voor een beroep als sloper of asbestsaneerder moeten kiezen?’*.

Om uitspraken te doen met betrekking tot deze deelvraag is er aan de starters gevraagd wat maakt dat zij hun beroep/stage zo leuk vinden en waarom anderen hiervoor zouden moeten kiezen. Hierbij werd reeds door Wout benoemd dat hij zijn stage uitdagend vond, omdat hij veel verantwoordelijkheid kreeg en niet continu op zijn vingers gekeken werd. Roel geeft aan dat de asbestsanering niet meer is wat het is geweest, het is nu moeilijker, preciezer en meer gecontroleerd. Vroeger werd asbest als ongevaarlijk gezien, maar op dit moment wordt hier meer aandacht aan besteed. Deze verandering wordt door Dion en Roy bevestigd als het gaat om de sloop, ook de sloop is niet meer zoals het vroeger was. Vroeger werd een gebouw met sloopkogel omgegooid en werd de ravage weer opgeruimd, op dit moment worden dingen hergebruikt en moet goed gekeken worden naar de manier waarop ze het slopen. Roy en Dion zijn als starter binnen Kamphuis begonnen en Dion heeft zich hier opgewerkt tot voorman. Hij geeft aan dat er in de sloop voor jonge starters veel mogelijkheden liggen, dat de sloop niet meer zo simpel is als dat het was en dat het imago langzamerhand ook beter wordt. Het imago van sloper is, zoals Marc benoemd, niet als erg ‘sexy’ betiteld. Daar voegt Dion aan toe dat dit ‘Makkelijk gezegd is’. Hij zegt: ‘Maar ik snap het wel. Vroeger was het ook zo van nou kraan ervoor, boem, weg. En dat wordt nu leuker, interessanter, mooier.’. Het beroep Sloper of Saneerder wordt steeds ingewikkelder en hier zullen verschillende technieken nodig zijn. Hoe mensen dit imago zien is niet meer van dit moment.

Naast bovenstaande wordt er aangegeven dat jonge mensen niet weten wat er binnen Kamphuis gebeurt en daarbij ook niet weten wat de mogelijkheden voor hen zijn. Functies als asbestsaneerder of sloper zijn niet de meest voorkomende functies en mensen zijn niet bekend met hoe deze beroepen dagelijks uitgevoerd worden. Ouders hebben vaak een relatief grote invloed op de studiekeuze van hun kinderen en zien sloper of saneerder als gevaarlijk en ongezond. Roel geeft, in tegenstelling tot dit vooroordeel, aan dat het werk niet ongezond is, zolang jij zelf de regelgeving naleeft en beschermende kleding draagt.

Tot slot is te merken bij de medewerkers binnen Kamphuis dat zij jonge starters wel aanraden voor een beroep in de sloop of asbestsanering te kiezen. Kijkend naar Kamphuis als bedrijf is het een fijn bedrijf om te werken en een goede opstap in een verdere carrière in deze branche. De medewerkers geven simpelweg aan dat de sfeer goed is, je vrij wordt

gelaten en verantwoordelijkheid krijgt, de kans op doorgroeien binnen Kamphuis groot is en dat je bij Kamphuis mag zijn wie je bent. Van fouten leer je en daar krijg je binnen Kamphuis ook daadwerkelijk de tijd voor.

4.2.4 Vooroordelen

Naast de bovengenoemde resultaten gaven enkele medewerkers aan dat zij de vooroordelen van het werken bij een sloop- en asbestsaneringsbedrijf zeker merken. Zo vertelde Wout het volgende: ‘Laatst hadden we een familiefeestje. Mijn oom vraagt dan bijvoorbeeld: ‘Loop je nog steeds bij die sloper, Kamphuis? Wat moet je daar doen dan? Wil je daar je hele leven blijven werken ofzo?’ Maar als ik dan vraag wat ik er doe, weten ze geen antwoord te geven en vragen ze wat ik doe. Als ik het dan uitleg deinzen ze wel terug met hun opmerkingen.’ en zei Jarmo: “Ja, soms worden er wel van die grapjes gemaakt. ‘Oh, hij is sloper’ of ‘Oh, jij sloopt toch alles’ wanneer ik bijvoorbeeld iets omstoot of omgooi.”

Zoals benoemd in het theoretisch kader is het imago van een sloop- en asbestsaneringsbedrijf bij mensen die hiermee niet bekend zijn niet geheel positief. Dit is onder de medewerkers binnen Kamphuis ook gebleken. Wanneer mensen wel ervaring/kennis hebben van een evenredig bedrijf is dit vooroordeel vrijwel nihil. De medewerkers binnen Kamphuis geven wel aan zich niet al te veel aan te trekken van de vooroordelen die zij horen, omdat zij trots zijn op hun baan en hun bedrijf. Erwin benoemd hierbij het volgende: “Bij werkzoekenden denk ik niet dat wij direct de eerste keuze hebben, dit heeft dan weer betrekking op het gedeelte ‘sloopbedrijf’.” Het imago dat de sloop van vroeger uit heeft gekregen is dus nog altijd aanwezig bij mensen die hier niet bekend mee zijn.

Hoofdstuk 5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de conclusie uiteengezet. Dit wordt gedaan door het beantwoorden van de onderzoeksvragen en deze te koppelen aan de gevonden resultaten en literatuur. Vervolgens wordt er gekeken naar de beperkingen en sterke kanten van het onderzoek. Op basis van deze gegevens heeft de onderzoeker concrete aanbevelingen voor de opdrachtgever.

5.1 Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de centrale onderzoeksvraag: 'Op welke manier kan Kamphuis zich het beste profileren zodat zij jonge professionals aantrekken en behouden?'. Hiervoor is onderzoek gedaan naar de huidige situatie binnen Kamphuis op het gebied van profilering, onderscheid en jonge starters. Binnen deze drie onderwerpen werd er gekeken naar de interne en externe manier van profileren binnen Kamphuis.

Uit de interviews met de medewerkers is gebleken dat Kamphuis een organisatie is waar de medewerkers graag werken en waar zij ook trots zijn op het werk dat zij doen. Kamphuis onderscheidt zich van andere gerelateerde organisaties door de familiale sfeer binnen het bedrijf, de professionele uitstraling en goede materialen. Naast de sfeer, uitstraling en materialen worden ook goede arbeidsvoorwaarden genoemd. Kamphuis is een sloop en asbestsaneringsbedrijf dat continue groei ervaart. Deze groei maakt dat zijn op dit moment bezig zijn met het structureren van de hiërarchie binnen het bedrijf. Op deze manier zal elke medewerker zijn eigen verantwoordelijkheden hebben. Door de medewerkers wordt uitgesproken dat Kamphuis vertrouwen in hen heeft en hen de vrijheid geeft die ze nodig hebben in hun werkzaamheden. Ondanks de positieve verhalen van de medewerkers verloopt het werven van nieuwe medewerkers moeizaam. Op vacatures die uitgezet worden wordt weinig gereageerd, of reacties zijn niet relevant. Na onderzoek is gebleken dat de externe profilering van Kamphuis niet optimaal is. Zo zijn er verschillende kanalen op de sociale media, zoals Facebook, LinkedIn en een 'Werkenbijkamphuis' website, waar vrij weinig gebruik van wordt gemaakt. Kamphuis heeft zich in de tijd van de crisis in de bouw weinig hoeven profileren, medewerkers kwamen naar hen toe omdat zij werk genoeg hadden. Hier ervaren zij op dit moment de nadelen van. Mede doordat Kamphuis zich weinig extern profileert is het lastig om jonge starters aan te trekken. De huidige medewerkers binnen Kamphuis zouden jonge starters zeker aanraden een functie binnen Kamphuis te bekleden, omdat hier veel mogelijkheden voor hen liggen op gebied van persoonlijke ontwikkeling. Helaas weten veel mensen niet wat de mogelijkheden voor hen zijn binnen Kamphuis, omdat zij simpelweg niet bekend zijn met het bedrijf. De jonge starters die op dit moment een functie binnen Kamphuis bekleden of hier stagelopen zijn erg tevreden over hun werkzaamheden of de manier waarop hun stage verloopt. De sfeer is goed en er is voldoende vrijheid om zich te kunnen ontwikkelen. Te concluderen is dus dat Kamphuis zich meer zal moeten laten zien bij het beroepsonderwijs.

Naar aanleiding van bovenstaande wordt een uitspraak gedaan over de hoofdvraag. Bij Kamphuis is te merken dat zij intern goed bekend staan, medewerkers vinden het een fijne werkgever en zijn positief over hun werkzaamheden en de onderlinge sfeer. Zoals

Roeland (2009) aangeeft, zijn medewerkers zijn ambassadeurs van een bedrijf. De medewerkers bij Kamphuis zijn positief en daarbij ook niet bang om de vooroordelen over hun werk tegen te spreken. Kamphuis is op dit moment bezig met de interne hiërarchie, waardoor de medewerkers elk hun eigen verantwoordelijkheid krijgen. Dit heeft een positieve invloed op de onderlinge sfeer en interne branding bij de medewerkers.

Middels de interviews is geprobeerd om richtlijnen te geven aan de manier waarop Kamphuis zich het beste kan profileren op de arbeidsmarkt. Zo geeft Maarten aan dat hij bij de zoektocht naar zijn nieuwe baan op internet heeft gekeken en dan vooral naar de werkzaamheden van een bedrijf, de materialen, de mensen die er werken en waar mogelijk de sfeer. Ook Niek gaf aan dat hij, wanneer hij op zoek zou gaan naar een andere baan, op internet zou kijken naar de werkzaamheden en sfeer van een bedrijf. Hieruit mag geconcludeerd worden dat de medewerkers op zoek zouden gaan middels sociale media en internet en dat hierbij veel gekeken wordt naar de medewerkers binnen een bedrijf, materialen en de werkzaamheden van dat bedrijf.

Om jonge professionals aan te trekken en deze ook te behouden zal Kamphuis zich het beste kunnen profileren op gebied van sociale media, externe bekendheid en de interne sfeer.

5.2 Discussie

Voor dit onderzoek zijn twee verschillende vragenlijsten opgesteld om het profiel van Kamphuis volledig in kaart te brengen. Deze vragenlijsten zijn afgenomen bij elf medewerkers middels een semigestructureerd interview. De interviews zijn afgenomen bij medewerkers van verschillende leeftijden en met verschillende functies binnen Kamphuis. Op basis van deze semigestructureerde interviews kan gesteld worden dat bij een herhaling van dit onderzoek de resultaten vrijwel hetzelfde zouden zijn en dat daarmee de resultaten van dit onderzoek als valide gezien kunnen worden.

Wel moet de lezer er rekening mee houden dat deze studie gebaseerd is op de huidige medewerkers en huidige bedrijfsvoering. Zodra de herstructurering van de hiërarchie binnen Kamphuis in een verder gevorderd stadium is doorgevoerd is er de mogelijkheid dat enkele antwoorden binnen de interviews anders gaan zijn.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het up to date houden van de pagina's op de sociale media vrijwel niet gedaan wordt en dat de directeurs van elkaar ook niet volledig op de hoogte zijn wie dit behoort te doen. Daarnaast is de verwachting van de onderzoeker ten opzichte van het profiel van Kamphuis bij de huidige medewerkers positief. Dit is gebaseerd op de momenten dat de onderzoeker bij Kamphuis aanwezig is geweest. Medewerkers binnen Kamphuis zijn tevreden en ervaren de sfeer binnen Kamphuis als goed. Dit is ook te merken gedurende de gezamenlijke pauzes en de onderlinge sfeer gedurende het werk.

Tijdens de uitvoering van het onderzoek zijn geen beperkingen ondervonden. De medewerkers stonden er positief tegenover om mee te werken aan de interviews en ook vragen op andere momenten werden zonder moeite beantwoord. Een kanttekening bij het

onderzoek is dat de studie niet het externe profiel van Kamphuis in kaart brengt. Er moet rekening mee gehouden worden dat de gegevens van interne medewerkers komen.

De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft te maken met het feit of de onderzoeksresultaten zo min mogelijk afhankelijk zijn van toevalligheden en zoveel mogelijk overeenkomen met de werkelijkheid (Verhoeven, 2004).

Gedurende het afnemen van de interviews heeft de onderzoeker de objectiviteit proberen te borgen door de volgende ongunstige invloeden zoveel mogelijk te beperken:

- Het vormen van vooronderstellingen;
- Het geven van positieve of negatieve waardeoordelen;
- Het te vaak in de rede vallen van de geïnterviewde;
- Het stellen van te veel en te korte interviewvragen
- Zelf te lang aan het woord zijn

Er is gebruik gemaakt van opnameapparatuur, zodat de betrouwbaarheid van de open-interviews vergroot wordt. Op deze manier zal er te allen tijde de mogelijkheid zijn om de interviews opnieuw te beluisteren en is de controle op de kwaliteit maximaal. Daarnaast zijn de interviews op dezelfde dag nog getranscribeerd en zijn er tijdens de gesprekken veelal open vragen gesteld. Dit vermindert de kans op vertekening.

Voorafgaande aan elk interview is met de respondent gecommuniceerd over de inhoud van het onderzoek, dat wat er aan bod ging komen gedurende het interview en werd vermeld dat zij volledig open en eerlijke antwoorden konden geven en niet bang hoefden te zijn voor consequenties. Hiermee werd de betrouwbaarheid van de antwoorden vergroot, omdat de respondenten de mogelijkheid kregen om voorafgaand na te denken over het onderzoek en de uitkomsten zelf. Daarnaast is gecommuniceerd dat het interview opgenomen werd, maar dat deze enkel voor transcriptie gebruikt werd. Deze gehele 'smalltalk' vooraf heeft ervoor moeten zorgen dat de respondenten een veilig gevoel kregen en eerlijke antwoorden durfden te geven.

Wel is het belangrijk te vermelden dat de antwoorden die naar voren zijn gekomen tijdens de interviews momentopnames zijn. Op dit moment worden deze antwoorden gegeven, op een ander moment kan een antwoord anders zijn en worden beïnvloed door de tijd die voorbijgaat.

5.3 Aanbevelingen

Hieronder worden aanbevelingen geschreven die antwoord geven op de gestelde hoofdvraag. Deze hoofdvraag luidt: "Op welke manier kan Kamphuis zich het beste profileren zodat zij jonge professionals aantrekken en behouden?"

Op basis van de conclusies en discussie kunnen een aantal aanbevelingen gedaan worden aan de opdrachtgever, Kamphuis Sloopwerken en Asbestsanering. Allereerst kan onderstreept worden dat, door middel van het actiever profileren op de externe arbeidsmarkt, een groter bereik gecreëerd kan worden onder de doelgroep van Kamphuis.

Het beeld dat de omgeving op dit moment van de werkzaamheden binnen Kamphuis heeft is niet optimaal, aangezien er nog veel medewerkers zijn binnen Kamphuis die vooroordelen ervaren wat betreft het werken in de sloop of asbestsanering. Wanneer wordt gevraagd op welke manier de medewerkers op zoek zouden gaan naar een nieuwe functie geven zij als antwoord dat zij dit online zouden doen, kijkend naar de medewerkers, materialen en uitstraling van het desbetreffende bedrijf. Kamphuis zou zich op gebied van profilering op de sociale media kunnen verbeteren, zodat zij hun externe profiel aantrekkelijk maken en laten zien dat de vooroordelen 'die er zijn van vroeger uit' op dit moment niet meer van toepassing zijn.

Zoals benoemd in paragraaf 1.2, de aanleiding, wordt ernaar gestreefd om het Employer Brand van Kamphuis verder te ontwikkelen. Aan de hand van onderstaand model zouden de aanbevelingen toegepast kunnen worden in de praktijk. Door middel van het in de praktijk uitvoeren van het model van Kristina Martic (2018) zal de profilering van Kamphuis consistentier uitvoerd kunnen worden en zal het Employer Brand zich optimaal ontwikkelen. Zij beschrijft in haar model een strategie om Employer Branding zo effectief mogelijk te plannen, ontwikkelen en implementeren door middel van de volgende vijf stappen:

1. Stel je doelen
2. Identificeer je doelgroep
3. Definieer je Employee Value Proposition (EVP)
4. Definieer de mogelijke kanalen
5. Meet de resultaten

In de eerste stap wordt nagedacht over wat het bedrijf, Kamphuis in dit geval, wil bereiken met de strategie. Voorbeelden hiervan zijn meer sollicitanten, grotere verbinding met de online media of meer aanvragen middels sociale media. Voor Kamphuis geldt hier dat zij meer sollicitanten willen en het bedrijf op de sociale media meer/consistentier willen promoten.

In de tweede stap wordt de doelgroep van Kamphuis geïdentificeerd. Naar welke mensen zijn zij op zoek. Hierbij wordt gedacht aan de biografie, doelen, persoonlijkheid, motivatie en vaardigheden.

In de derde stap wordt de EVP gedefinieerd. Dit houdt dat wordt gekeken naar de reden van het huidige personeel is om bij Kamphuis te werken, waarom zij hier blijven en wat zij het leukst vinden aan Kamphuis als werkgever. Dit kan gedaan worden aan de hand van onderstaand figuur:



Figuur 4. Employee Value Proposition (Martic, 2018)

In de vierde stap wordt gekeken naar de mogelijke kanalen om het Employer Brand op te promoten. Er zijn verschillende contactpunten waar volgens Martic (2018) naar gekeken wordt door mensen die een baan zoeken. Zij noemt als voorbeelden sociale netwerken, vacaturesites, huidige medewerkers, workshops of lezingen, recruitment en advertenties. Aan de hand van het profiel van de kandidaten die gezocht worden kan worden bepaald van welk contactpunt gebruik gemaakt wordt.

In de vijfde en laatste stap worden de resultaten gemeten. Op basis van de opgestelde doelen in de eerste stap kan het succes worden gemeten van de strategie.

Aan de hand van bovenstaand model wordt Kamphuis aanbevolen om deze strategie toe te passen door middel van invulling op de sociale media, verhalen van medewerkers tonen, voorlichtingen geven op (v)mbo-scholen en actief aanwezig zijn in de wereld van de (v)mbo-stages. Wanneer mensen meer inzicht krijgen in het dagelijkse werk van een sloper of asbestsaneerder en wanneer Kamphuis vaker voorbij zal komen, komt dit het Employer Brand ten goede. Aan de hand van bovenstaand model zijn richtlijnen gegeven aan de strategie om deze strategie toe te passen.

5.4 Plan van aanpak

Uit bovenstaande aanbevelingen is, in opdracht van Kamphuis, een plan van aanpak opgesteld zodat zij na afloop van dit onderzoek dit ook in de praktijk kunnen toepassen en het onderzoek versterkt wordt.

Zoals eerder benoemd ondervindt Kamphuis moeilijkheden met het vinden van goed personeel, te wijten aan de krapte op de arbeidsmarkt. Uit de semigestructureerde interviews met de medewerkers binnen Kamphuis kwam naar voren dat zij tevreden zijn in hun huidige functie en dat zij trots zijn op hun werk. Ook werd door enkele van hen benoemd dat zij de vooroordelen in de sloop en de asbestsanering zelf ook ervaren in hun privésfeer. Doordat er vrijwel geen gebruik wordt gemaakt van externe profilering op de sociale media en ook op de website en LinkedIn pagina geen consistente informatie wordt geleverd is het voor Kamphuis lastig om deze vooroordelen te verwerpen. Mensen zijn

niet bekend met wat er binnen het bedrijf gebeurt en hoe hier gewerkt wordt. Mensen behouden hun vooroordeel, aangezien niemand hen anders vertelt.

Het model van Martic (2018), benoemd in de bovenstaande aanbevelingen, kan gebruikt worden in de praktijk om de profilering binnen Kamphuis te optimaliseren. De eerste stap van het model is voorafgaande aan dit onderzoek reeds uitgevoerd en middels de semigestructureerde interviews is stap drie ook voltooid. Kamphuis zal na afronding van dit onderzoek enkel stap twee, vier en vijf nog uit moeten voeren.

Een optie voor Kamphuis om de tweede stap uit te voeren is om te kijken naar de jonge starters waar zij naar op zoek zijn, waar zij deze kunnen werven, en te kijken naar de online media waar de doelgroep gebruik van maakt. Daarnaast zal een fictief persoon kunnen worden geïntroduceerd waar medewerkers van Kamphuis aan 'voldoen' op gebied van persoonlijkheid, vaardigheden, motivatie en de doelen die zij stellen. Wanneer dit opgesteld wordt zullen toekomstige medewerkers zich sneller kunnen inleven in het bedrijf en zich hiermee kunnen identificeren. Wanneer mensen zichzelf herkennen in een beschreven persona voelen zij zich sneller met een bedrijf verbonden. Om deze te ontwikkelen kan gebruik gemaakt worden van de antwoorden, gegeven bij de semigestructureerde interviews van dit onderzoek.

Voor het uitvoeren van stap vier wordt Kamphuis aangeraden een enquête af te nemen onder de huidige medewerkers, gaande over het persoonlijke gebruik van verschillende sociale media. Wanneer in kaart gebracht wordt welke kanalen en hoe de huidige medewerkers verschillende sociale mediakanalen gebruiken kan een beeld geschetst worden van de doelgroep waar Kamphuis naar opzoek is.

Tot slot, voor de vijfde stap, wordt aangeraden om bovengenoemde stappen in de praktijk te testen. Dit kan gedaan worden door middel van het geven van voorlichtingen/lezingen op verschillende scholen, zowel op voortgezet onderwijs als op het beroepsonderwijs, het consistent invullen van de uit de enquête naar voren gekomen sociale mediakanalen en het uitzetten van vacatures/advertenties. Wanneer lezingen/voorlichtingen worden gegeven bij (beroeps)onderwijs zal Kamphuis zich meer profileren onder de jonge starters en bij hen bekend staan. Deze jonge starters zullen direct al een kleine indruk van het bedrijf hebben.

Wanneer Kamphuis bovengenoemde stappen uitvoert zal de externe profilering geoptimaliseerd worden en wordt het Employer Brand naar buiten gebracht. Middels dit model zal de werving meer resultaten op moeten leveren en zal Kamphuis ook onder de jonge starters meer naamsbekendheid krijgen en zullen zij ook meer stagiaires/jonge starters aantrekken.

Bibliografie

- Backhaus, & Tikoo. (2004). *Conceptualizing and researching Employer Branding*. Career Development International.
- Belzen, T. van. (2018). *Sloopsector jaagt met Demolition Day op jong talent*. Opgehaald van Bouwmachines:
https://www.bouwmachines.nl/branche/artikel/2018/07/sloopsector-jaagt-met-demolition-day-op-jong-talent-10141384?Vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.30792191.1938005570.1553497398-873446301.1552643987
- Brunninkhuis, M. (2016). *Onderzoeks- en adviesrapport*. Reutum, Nederland.
- Busker, H. (2017). *Waarom heeft de bouw een minder goed imago dan andere sectoren?* Opgehaald van BouwKennisBlog: <https://www.bouwkennisblog.nl/waarom-bouw-minder-goed-imago-als-sectoren/>
- Dingemanse, K. (2017). *Ultiem stappenplan voor het coderen van interviews*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/>
- Employer Branding: Wat is het en wat moet ik er mee?* (2019). Opgehaald van Jobsome: <https://www.jobsome.nl/employer-branding-wat-het-en-wat-moet-ik-er-mee/>
- Geertsma, P. (2017). *Imago bouwsector moet beter volgens AFNL*. Opgehaald van Technischwerken: <http://www.technischwerken.nl/nieuws/imago-bouwsector-moet-beter-volgens-afnl/>
- Hardeman, J. (2019). *Personeelstekort in de bouwsector neemt toe*. Opgehaald van nd: <https://www.nd.nl/nieuws/nederland/personeelstekort-in-de-bouwsector-neemt-toe.3261249.lynkx>
- Hentenaar, R. (2017). *Sloopbedrijven pakken hun kansen in circulaire economie*. Opgehaald van Bouwinontwikkeling:
<http://www.bouwinontwikkeling.nl/innovatie/sloopbedrijven-pakken-hun-kansen-in-circulaire-economie>
- Heutink, J. (2007). *Employer Branding op de arbeidsmarkt*. Opgehaald van UTwente: https://essay.utwente.nl/58077/1/scriptie_Huetink.pdf
- HR-jargon Employer Branding*. (2011, oktober). Opgehaald van Personeelslog: <https://www.personeelslog.nl/bericht/hr-jargon-employer-branding>
- Kuiper, G. (2017). *Werken aan je Employer Brand*. Opgehaald van HRpraktijk: <https://www.hrpraktijk.nl/talent-management/nieuws/werken-aan-je-employer-brand-3-tips>
- Leferink, S. (2018). *Kamphuis Employer Branding*. Opgehaald van InnovatiehubTubbergen: <http://innovatiehubtubbergen.nl/wp-content/uploads/2018/11/Kamphuis-Employer-Branding-1.pdf>

- Martic, K. (2018). *Employer Branding Strategy in 5 Steps Infographic*. Opgehaald op 13 mei 2019 van Talentlyft: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/117/employer-branding-strategy-in-5-steps-infographic>
- Mulder, P. (2018). *Employer Branding*. Opgehaald op 15 februari 2019 van ToolsHero: <https://www.toolshero.nl/management-modellen/employer-branding/>
- Ons Sloopbedrijf*. (2019). Opgehaald van Kamphuisloopwerken: <https://www.Kamphuisloopwerken.nl/over-ons>
- Roeland, J. (2009, Oktober). *Van A(antrekken) naar B(ehouden) met Employer Branding?* Utrecht, Nederland.
- Schoenmakers, B. (2018). *Employer Branding: waarom het belangrijk is*. Opgehaald van Mediamyne: <https://www.mediamyne.nl/blog-employer-branding-waarom-het-belangrijk/>
- Top 10 eigenschappen van een goede werkgever*. (2016). Opgehaald van Werkenergieanalyse: <https://www.werkenergieanalyse.nl/blog/top-10-eigenschappen-van-een-goede-werkgever/>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Boom onderwijs.
- Verkuijlen, C. (sd). *Wat is Employer Branding?* Opgehaald van Recruiting academy: <https://recruitingacademy.nl/wat-is-employer-branding/>
- Vermeulen, Y. (2017). *5 belangrijkste elementen die bijdragen aan een goed werkgeversmerk*. Opgehaald van YME-projects: <https://www.yme-projects.nl/nieuws/5-belangrijkste-elementen-die-bijdragen-aan-een-goed-werkgeversmerk/>
- Zwemmer, L. (2018). *Employer Branding: tips voor een vliegende start*. Opgehaald van Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2018/06/08/employer-branding-tips-voor-een-vliegende-start/>

Bijlage

Bijlage 1. Eigen werk verklaring

Ondergetekende: (Naam student)

Danieck Hassink 405804

Verklaart ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en daarom geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander,
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding,
- 3) het verslag voor niet meer dan 5 % aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat.
- 4) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Safe Assign (Blackboard).

Plaats: **Reutum (gem. Tubbergen)**

Datum: **27 mei 2019**

Handtekening:



N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werkverklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.

Bijlage 2. Stellingen

In deze bijlage zijn vijf stellingen toegevoegd welke betrekking hebben op het onderzoek 'Start voor starters'

1. Het imago van de slopersbedrijven staat Kamphuis in de weg
2. Sociale media is de juiste manier voor het werven van personeel
3. Betere arbeidsvoorwaarden zorgen voor meer voldoening bij de medewerkers
4. Het tekort aan personeel in de sloop en asbestsanering zorgt voor een hoge werkdruk
5. Werken in de sloop of asbestsanering is ongezond