

AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP

“Hoe kan De Weerde in de toekomst een
aantrekkelijke werkgever zijn voor potentiële en
huidige zorgprofessionals?”

De Weerde

Bachelor Scriptie Human
Resource Management
Niek Evers
446178@student.saxion.nl

Titelpagina

Scriptie:

Titel: Aantrekkelijk Werkgeverschap
Datum: 19-12-2022
Plaats: Borne

Studentgegevens:

Auteur: Niek Evers
Studentnummer: 446178
Email: 446178@student.saxion.nl
niek.evers@hotmail.com
Telefoonnummer: 0642643600

Opleidingsgegevens:

Onderwijsinstelling: Saxion Hogeschool
Academie: Mens & Arbeid
Opleiding: Human Resource Management
Uitstroomprofiel: Human Resource Development
Eerste begeleider: De heer Stijn Visschedijk
Tweede begeleider: De heer Peter Kroeze

Organisatiegegevens:

Organisatie: De Weerde
Praktijkbegeleiders: Mevrouw Janet Plegt en Mevrouw Karen Westerhoff

Voorwoord

Hier voor u ligt het product dat is geschreven voor mijn afstudeeronderzoek bij De Weerde. Binnen de organisatie De Weerde heb ik onderzoek gedaan naar de aantrekkelijkheid van De Weerde als werkgever. Een interessant en actueel onderwerp dat is uitgevoerd bij een interessante en inspirerende organisatie. Deze scriptie is het resultaat van afstuderen in het kader van Human Resource Management aan het Saxion in Enschede.

Ondanks een vertraging, heb ik met plezier aan deze scriptie gewerkt. Het onderwerp en de organisatie spraken mij erg aan en door met dit onderzoek bezig te zijn heb ik mij meer kunnen inlezen in het onderwerp aantrekkelijk werkgeverschap.

Ik wil graag iedereen bedanken die mij tijdens mijn afstudeertraject heeft geholpen en begeleid. Ik wil mijn begeleiders Stijn Visschedijk en Peter Kroeze bedanken voor hun goede feedback. Dankzij deze feedback kon ik steeds weer verder met mijn project. Verder wil ik graag Janet Plegt en Karen Westerhoff bedanken voor de kans die ik heb gekregen om bij De Weerde af te mogen studeren. Ook wil ik de medewerkers van De Weerde bedanken, aangezien zij de vragenlijsten hebben ingevuld waardoor ik het onderzoek kon houden.

Ik hoop dat het onderzoek als bruikbaar wordt bevonden zodat De Weerde in de toekomst een aantrekkelijk werkgever kan zijn voor (potentiële) medewerkers.

Niek Evers

Student Human Resource Management

Inhoudsopgave

Titelpagina.....	1
Voorwoord	2
Managementsamenvatting	6
Hoofdstuk 1: Inleiding	7
1.1 De organisatie en context.....	7
Human Resources.....	8
1.2 Aanleiding voor het onderzoek.....	8
Krapte arbeidsmarkt.....	9
Dezelfde vijver	10
Goed personeel willen hebben.....	10
Werkdruk.....	10
1.3 Theoretische verantwoording	11
1.4 Doel van het onderzoek.....	11
1.4.1 Doelstelling.....	11
1.4.2 Hoofdvraag en deelvragen	12
Hoofdvraag:.....	12
Theoretische deelvraag:	12
Empirische deelvragen:	12
1.5 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	13
2.1 Wat is aantrekkelijk werkgeverschap	13
2.2 Beoordeling baan- en organisatieaantrekkelijkheid	13
2.3 Verschillen tussen verschillende baanzoekers.....	14
2.4 Baan- en organisatiekenmerken en aantrekkelijk werkgeverschap	14
2.4.1 Werkinhoud.....	14
2.4.2 Werkomgeving	16
2.5 Imago.....	18
2.6 Employer branding	19
2.7 Samenvatting.....	21
2.8 Conceptueel model	22
Hoofdstuk 3 Methode van het onderzoek.....	23
3.1 Doel van het onderzoek.....	23
3.2 Theoretische deelvraag	23

3.3 Ervaringen medewerkers De Weerde.....	23
3.3.1 Onderzoeksmethode	23
3.3.2 Onderzoekspopulatie	24
3.3.3 Procedure	25
3.3.4 Meetinstrument	25
3.4 Voorkeuren jonge baanzoekers.....	26
3.4.1 Onderzoekspopulatie en meetinstrument.....	27
3.5 Analyse van onderzoeksgegevens	27
SPSS	27
T-Toets	27
Hoofdstuk 4 Resultaten	28
P-waarde	28
R-waarde	28
4.1 Werkinhoud.....	29
4.2 Werkomgeving	30
4.3 Imago.....	31
4.4 Ranglijst van verschillen	32
Hoofdstuk 5 Conclusies en discussie	33
5.1 Algemene conclusie.....	33
5.2 Beantwoording theoretische deelvraag	33
5.2 Werkinhoud overeenkomsten en verschillen	34
5.2.1 Uitdaging	34
5.2.2 Afwisseling.....	34
5.2.3 Autonomie.....	34
5.3 Werkomgeving overeenkomsten en verschillen	35
5.3.1 Flexibiliteit in tijd en plaats.....	35
5.3.2 Collega's	35
5.3.3 Leidinggevende.....	36
5.3.4 Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden	36
5.3.5 Fysieke werkomgeving	36
5.4 Imago overeenkomsten en verschillen.....	37
5.4.1 Imago van producten en diensten.....	37
5.5 De belangrijkste conclusie punten.....	37
5.6 Discussie	37
5.7 Aanbevelingen voor toekomstig (vervolg) onderzoek	38

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen	39
6.1 Interne aanbevelingen.....	39
6.1.1 Aanbeveling 1: De sfeer onder collega's verbeteren	39
6.1.2 Aanbeveling 2: Het verbeteren van de fysieke werkplek als quick win	40
6.2 Externe aanbeveling	42
6.2.1 Aanbeveling 3: Opvallen doormiddel van een employer brand om potentiële medewerkers aan te trekken	42
6.2 Implementatieplan	46
6.3 Kosten en Baten	50
Literatuurlijst.....	52
Bijlagen.....	58
Bijlage 1 Organogram	58
Bijlage 2 Vragenlijst medewerkers	59
Bijlage 3 Cronbach's Alpha	72
Bijlage 4 Email aan medewerkers De Weerde	73
Bijlage 5 App aan medewerkers t.a.v vragenlijst	73
Bijlage 6 Overige statische resultaten	74
Bijlage 7 Verklaring van eigen werk.....	76

Managementsamenvatting

De Weerde is een zorgaanbieder en richt zich op mensen met een verstandelijke beperking of met een psychische kwetsbaarheid. Er werken ongeveer 66 medewerkers bij de organisatie. Doordat De Weerde in de afgelopen jaren is gegroeid moeten er nieuwe medewerkers worden aangenomen. De organisatie weet dat dit in de toekomst misschien moeilijker kan worden door de krappe arbeidsmarkt die er momenteel is. Daardoor wil de organisatie weten wat er moet gebeuren om in de toekomst een aantrekkelijk werkgever te zijn. Om hier achter te komen is de volgende hoofdvraag bedacht: **“Hoe kan De Weerde in de toekomst een aantrekkelijke werkgever zijn voor potentiële en huidige zorgprofessionals?”** De deelvragen die bij deze hoofdvraag horen zijn:

- Hoe kan employer branding in de toekomst bijdragen aan het aantrekken van baanzoekers?
- In hoeverre vinden baanzoekers uit de sector zorg en welzijn de aspecten van baan en organisatie aantrekkelijk van belang?
- In hoeverre ervaren de medewerkers van De Weerde de verschillende aspecten van baan- en organisatiekenmerken?
- Wat zijn de verschillen in ervaringen tussen de medewerkers van De Weerde en de jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn als het gaat om de kenmerken van baan- en organisatieaantrekkelijkheid?

In het begin van het onderzoek is er een literatuurstudie gedaan waar de onderwerpen aantrekkelijk werkgeverschap en employer branding centraal stonden. Tijdens de literatuurstudie is de keuze gemaakt om de gevalideerde vragenlijst van Corporaal, Van Riemsdijk & Van Vuuren (2015) te gebruiken. De vragenlijst is onder andere ingevuld door jonge baanzoekers uit de sector zorg en welzijn en op deze manier is er gemeten wat deze jonge baanzoekers belangrijk vinden bij aantrekkelijk werkgeverschap. Deze data is in dit onderzoek gebruikt. Daarnaast hebben de medewerkers van De Weerde de vragenlijst ingevuld en zo is er gemeten in hoeverre zij de kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap ervaren. Vervolgens zijn de uitkomsten van beide groepen met elkaar vergeleken en daaruit werd duidelijk dat de ervaringen van de medewerkers van De Weerde redelijk overeenkomen met de wensen van de baanzoekers in de sector zorg. Echter is uit het onderzoek ook gebleken dat er ruimte is voor verbetering.

Er zijn aanbevelingen gedaan om de aantrekkelijkheid van de baan en organisatie te verbeteren. Om deze verbetering te realiseren wordt er geadviseerd om de sfeer onder collega's en de fysieke werkplek te verbeteren. Daarnaast wordt er geadviseerd om doormiddel van employer branding in de toekomst aantrekkelijker te zijn voor (potentiële) medewerkers. Het advies om de sfeer te verhogen en de fysieke werkplek te verbeteren komt voort uit antwoorden van de werknemers van De Weerde. Daarnaast komt het advies om met employer branding aantrekkelijker te worden in de toekomst voort uit het theoretisch onderzoek.

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van De Weerde, dit is de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd. Er wordt uitgelegd hoe de organisatie is georganiseerd en in welke context deze zich bevindt. In dit hoofdstuk komen de redenen voor het onderzoek naar de aantrekkelijkheid van De Weerde als werkgever voor potentiële en huidige medewerkers naar voren. Daar volgt een theoretische verantwoording op en het doel van dit onderzoek wordt beschreven. Als laatste in dit hoofdstuk wordt de leeswijzer gepresenteerd, hier wordt toegelicht hoe de rest van de scriptie eruit gaat zien.

1.1 De organisatie en context

Het onderzoek naar het aantrekkelijk blijven voor potentiële en huidige medewerkers wordt uitgevoerd bij De Weerde. Dit is een organisatie die beschermd wonen, aanbiedt voor mensen met een verstandelijke beperking of met een psychische kwetsbaarheid. De cliënten zijn 18 jaar of ouder. De cliënten wonen hier met een van de volgende indicaties: Wmo¹, Wlz-ggz 1, 2 en 3² of Wlz-vg³. Bij de organisatie werken 66 medewerkers en de organisatie is actief in de zorgsector. In 2017 werd De Weerde opgericht in samenwerking met investeringsgroep TBR. De organisatie kent drie teams: Hanzelaan Almelo (sinds 2018), Grotestraat Almelo (sinds 2018), Rijnstraat Nijverdal (sinds 2020). De teams worden aangestuurd door 2 teamleiders. In april 2022 is een vierde locatie geopend in Enschede. Dit team heet de Lage Bothof Enschede. Dit team wordt aangestuurd door twee teamleiders. De vraag naar zorg neemt voortdurend toe, terwijl ook binnen De Weerde de vraag naar personeel toeneemt. Beide maakt dat De Weerde graag wil onderzoeken wat er in de toekomst moet gebeuren om aantrekkelijk te blijven voor potentiële en huidige medewerkers. De organisatie is een stichting en wordt bestuurd door Janet Plegt en Karen Westerhoff. Daarnaast houdt de raad van commissarissen toezicht op het beleid wat er gevoerd wordt. De Weerde is opgericht door Herman Kieft en Johan van Heerde. Zij zijn beide ouders van een kind met psychische problemen. De Weerde is opgericht omdat de twee heren beide problemen ervoeren in de zorg als het gaat om fatsoenlijke betaalbare woningen met professionele ondersteuning bij levensvragen. De focus van De Weerde ligt daarom op het aanbieden van deze goede zorg en niet op winst maken.

De visie van De Weerde is als volgt: *“Bij de Weerde geloven wij in herstel. In de kracht van ieder mens om een zinvolle betekenis te geven aan het eigen (veranderende) leven; met of zonder psychische kwetsbaarheid. Veiligheid, vertrouwen en herkenning zijn ontzettend waardevol in zo’n herstelproces. Dat weten wij uit eigen ervaring. En we weten ook hoe kwetsbaar het gevonden evenwicht kan zijn tussen zelf bepalen en leunen op de ander.*

De Weerde, Twents voor ‘de waarde’, gelooft in de waarde van steun vanuit het hart. In de waarde van naast de ander staan en die steun bieden die op dat moment nodig is: niet meer maar ook niet minder. Dat zorgt ervoor dat een mens groeit en in zijn kracht kan staan. Daarvan krijgen we uiteindelijk allemaal het meeste terug: als naaste, als buur, als gemeente en als maatschappij” (De Weerde, z.d.).

¹ Wet maatschappelijke ondersteuning.

² Profiel 1: GGZ Wonen met intensieve begeleiding, profiel 2: GGZ Wonen met intensieve begeleiding en verzorging, profiel 3: GGZ Wonen met intensieve begeleiding en gedragsregulering.

³ Wet langdurige zorg sector verstandelijk gehandicapt.

Naast de visie heeft De Weerde de volgende missie: *“ De Weerde biedt eigentijdse, kleinschalige woonvoorzieningen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid. Een plek waar zij zich thuis voelen. Een plek waar mensen zelfstandig kunnen wonen en steun ervaren. Waar zij onder professionele begeleiding hun mogelijkheden en talenten (her)ontdekken en inzetten in de maatschappij en zo mogelijk naar werk of school. Bij De Weerde gaan we altijd vanuit ons hart met mensen om. Dat betekent eigen verantwoordelijkheid en snel handelen in plaats van allerlei specialisten introduceren en tijdrovende bureaucratie ondergaan. Maar ook menselijke betrokkenheid in plaats van zakelijke afstand. Bij De Weerde staan we naast de ander en kijken we telkens samen welke steun de ander nodig heeft op dat moment. De Weerde gaat terug naar de basis: goede zorg in een omgeving waar je je thuis voelt. Dat is wonen met perspectief”* (De Weerde, z.d.).

Human Resources

Bij De Weerde is ongeveer 44 FTE werkzaam. Dit zijn ongeveer 66 medewerkers. Er wonen op dit moment ongeveer 115 cliënten op de locaties. In april 2022 zijn er 25 cliënten bijgekomen. Door deze groei moest het team worden uitgebreid, waardoor er destijds 15 nieuwe medewerkers zijn aangenomen om deze 25 nieuwe cliënten te ondersteunen. Uit het rapport van Kennispunt Twente (2021) over de arbeidsmarkt voor zorgpersoneel wordt gesteld dat de spanning op de arbeidsmarkt toeneemt (Kennispunt Twente, 2021). De verwachting is dat de organisatie in de komende jaren nog verder gaat groeien, omdat de zorgvraag blijft stijgen. Hierdoor wordt er geschat dat er nog 30 tot 45 medewerkers bij komen in de komende jaren. Zoals hierboven al is vermeld is er sinds de oprichting iedere twee jaar een nieuwe vestiging geopend. Doordat de zorgvraag vanuit cliënten blijft bestaan, kan ervan uit worden gegaan dat deze groei de komende jaren op dezelfde voet door blijft gaan. Dit betekent dat er over twee jaar weer een nieuwe vestiging wordt geopend en dat er dan ook nieuw personeel moet worden aangenomen. Er is op dit moment geen HR afdeling aanwezig. De HR zaken worden momenteel door een van de bestuurders georganiseerd en dit gaat volgens haar goed. In het jaarplan voor 2022 is er voor het eerst aandacht besteedt aan aantrekkelijk werkgeverschap. In het jaarplan heeft de organisatie ervoor gekozen om een onderzoek te laten starten naar aantrekkelijk werkgeverschap door een student van Saxion Enschede.

1.2 Aanleiding voor het onderzoek

De Weerde merkt dat het belangrijk is dat er goed moet worden nagedacht over hoe men als organisatie aantrekkelijk kan zijn en blijven. Op die manier zorg je er als organisatie voor dat (potentiële) medewerkers graag bij een organisatie willen werken. Daarom is het van belang dat de organisatie weet wat er moet gebeuren om in de toekomst ook aantrekkelijk te blijven (persoonlijke communicatie, 24 januari 2022). De organisatie heeft op dit moment niet goed in kaart waardoor het komt dat ze nog geen moeite heeft met het aantrekken van personeel. Er zijn vermoedens, maar er is nog geen onderzoek naar gedaan. Het is van belang om duidelijkheid te krijgen waarom de organisatie nog geen moeite heeft met het aantrekken van personeel, zodat de organisatie in de toekomst weet wat ze moet (blijven) doen, en wat ze juist niet moet doen.

Het onderzoek is dus gericht op de toekomst. Als De Weerde op dezelfde manier blijft groeien zoals ze dit in de voorgaande jaren heeft gedaan, zullen er naar verwachting nog 30 nieuwe medewerkers bij gaan komen. Aan de andere kant is het van belang dat huidige medewerkers bij de organisatie blijven werken.

Sinds de opstart zijn er in totaal 19 medewerkers vertrokken. Hiervan zijn negen medewerkers op eigen initiatief weggegaan. Drie van deze medewerkers zijn naar aanleiding van een vaststellingsovereenkomst vertrokken, van twee medewerkers liep het contract af waarna dat niet is verlengd. Vijf medewerkers zijn niet door hun proeftijd gekomen. De negen medewerkers die uit eigen beweegredenen zijn vertrokken zijn de medewerkers die zorgen voor een ongewenst verloop. De redenen van de medewerkers die vertrokken lopen uiteen. Drie van deze medewerkers vertrokken naar een andere zorgorganisatie. De overige zes personen hadden privé redenen waarom ze vertrokken. Doordat deze medewerkers vertrokken zorgde dit uiteindelijk voor een ongewenst personeelsverloopercentage van 8,2% sinds de oprichting van de organisatie. In het jaar 2020 was het gemiddelde verlooperpercentage in de gehele sector zorg 13% terwijl dit in 2019 16% was. Dit betekent dat het verlooperpercentage niet als zorgelijk beschouwd hoeft te worden (Van Wijk, 2020). Het ziekteverzuim ligt ieder jaar onder de 1%. Het ziekteverzuim lag in 2019 en 2020 gemiddeld rond de 5% in de gezondheids- en welzijnszorg (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022). Dit betekent dus dat het ziekteverzuim binnen De Weerde niet zorgelijk is.

Krapte arbeidsmarkt

Op dit moment bevindt De Weerde zich in een krappe arbeidsmarkt. Daardoor hebben veel bedrijven het lastig om in deze tijd personeel te binden en behouden. Door vergrijzing treden er veel werkenden uit de arbeidsmarkt vanwege pensionering en dat betekent dat er minder aanbod is van personeel en dus de vraag naar werkenden groter wordt (Tummers et al., 2012). Werkzoekenden kunnen door deze krappe arbeidsmarkt makkelijker een werkgever vinden en daardoor wordt het voor werkgevers moeilijker om aan personeel te komen (Tummers et al., 2012). Dit betekent dat je als werkgever aantrekkelijker moet zijn dan je concurrent. Op die manier zullen potentiële medewerkers eerder voor jou als werkgever kiezen dan voor de concurrent (Bloemers, 2022).

De organisatie denkt dat potentiële medewerkers op dit moment voor De Weerde kiezen omdat zij nog een kleine zorgorganisatie is, maar de organisatie groeit op dit moment dus hard. Zo zijn er in het begin van dit jaar 15 nieuwe medewerkers aangenomen. Daardoor kan het beeld van kleine zorgorganisatie bij potentiële en huidige medewerkers veranderen. Volgens E. Mulder van de MKB-servicedesk, heeft een klein bedrijf minder dan 50 werknemers (Mulder, 2020). In de tussentijd is De Weerde deze grens voorbij en daarom kan het nu een middelgroot bedrijf worden genoemd. Om deze reden is men bang dat (potentiële) medewerkers eerder voor een andere organisatie zullen kiezen. Verder weet De Weerde op dit moment niet waarom (potentiële) medewerkers voor haar als werkgever kiezen en daarom wil men hier meer duidelijkheid over krijgen. Op die manier kunnen er voorbereidingen worden getroffen om in de toekomst beter voorbereid te zijn op komende problemen (persoonlijke communicatie, 15 februari 2022).

Doordat de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt, kan het zo zijn dat het vinden van nieuw personeel moeilijker wordt, omdat zorgprofessionals schaarser worden. Daarnaast kan het zo zijn dat het huidige personeel ervoor kiest om weg te gaan bij de organisatie, waardoor er nieuw personeel moet worden gevonden. Daarom wordt er in het jaarplan nagedacht over de krapte op de arbeidsmarkt, de aantrekkelijkheid van De Weerde en het wendbaar blijven (persoonlijke communicatie, 15 februari 2022). Tot dusver is er nog geen echte actie ondernomen. Aan de hand van dit onderzoek wil De Weerde verhelderen op welke aspecten de organisatie aantrekkelijk is voor huidige en potentiële medewerkers en op welke aspecten de organisatie aantrekkelijker dient te worden.

Dezelfde vijver

De Weerde merkt op dit moment dat medewerkers veelal vanuit soortgelijke zorgorganisaties komen. Vacatures die worden uitgezet, worden op de vacaturebank van Zorg Select gezet. Dit is een vacaturesite waar veel zorgorganisaties hun vacatures uitzetten en waarop zorgpersoneel relevante vacatures vindt. Dit betekent dat er veel 'uit dezelfde vijver wordt gevestigd' door de zorgorganisaties. De Weerde realiseert zich dat huidige werknemers in de toekomst ook van werkgever kunnen wisselen. Daarom is het van belang om interessant te zijn voor potentiële, maar ook zeker voor huidige medewerkers. Het 'uit dezelfde vijver vissen' is een probleem aangezien huidige medewerkers bij een beter uitziende baan snel kunnen wisselen naar de andere baan. Daarnaast hebben potentiële medewerkers de mogelijkheid om te kiezen uit vele organisaties. Dit betekent dus dat de kans dat de potentiële medewerker voor De Weerde als organisatie kiest mogelijk kleiner wordt. Wanneer De Weerde wil groeien als organisatie moet er in de toekomst personeel bij komen. Daarom is het belangrijk om aantrekkelijk te zijn voor (potentiële) medewerkers. Is dit niet zo, dan zullen potentiële medewerkers eerder voor een andere organisatie kiezen en huidige medewerkers er eerder voor kiezen om naar een andere werkgever te gaan. Wanneer dit gebeurt, loopt de organisatie gevaar en kan het met een personeelsprobleem komen te zitten en zal de wens om te groeien een stuk moeilijker vervuld kunnen worden.

Goed personeel willen hebben

In het jaar 2020 zijn er twee nieuwe locaties geopend en dit jaar is een derde nieuwe locatie geopend. De Weerde erkent dat talent buitengewoon kostbaar is en dat ze als werkgever wendbaar moeten zijn willen ze kunnen beschikken over medewerkers die kundig hun werk kunnen doen. Dat betekent dat er wordt geprobeerd om de beste mensen te binden en ervoor te zorgen dat de medewerkers kunnen beschikken over handvatten waarmee hun kennis en hun talent optimaal tot het recht komt. Dit probeert De Weerde te waarborgen door haar medewerkers het perspectief van persoonlijke ontwikkeling en een inspirerende werkomgeving te bieden, door zoveel als mogelijk aan te sluiten bij hun ontwikkelwensen en talenten.

Tegelijkertijd heeft de organisatie waardering voor haar ervaren mensen, ook als zij niet de ambitie hebben om op een ander niveau te komen of zich te ontwikkelen om op een hoger niveau te komen. Op die manier ontstaat een gezonde mix in een dynamische werkomgeving, die elke medewerker de gewenste ruimte en uitdaging biedt en waarin het werk op alle benodigde niveaus wordt uitgevoerd (De Weerde, z.d.). Zo wordt er geprobeerd om op dit moment aantrekkelijk te zijn voor de medewerkers van de organisatie. Doordat er nog geen problemen zijn met het vinden van personeel denkt de organisatie dat zij op dit moment een aantrekkelijke werkgever is. Echter wordt er ook ingezien dat dit anders kan worden door de groei (persoonlijke communicatie, 15 februari 2022).

Werkdruk

In 2021 is er een medewerkerstevredenheid onderzoek gehouden onder 42 medewerkers. Er werkten toen ongeveer 47 medewerkers bij de organisatie. Uit dit onderzoek werd bekend dat er over het algemeen met een positief beeld naar De Weerde werd gekeken. Alleen bij de vraag over de werkdruk werd door vijf van de 42 medewerkers als antwoord gegeven dat er een hoge werkdruk wordt ervaren. Dit is ongeveer 12% van de medewerkers, dus dit kan als zorgelijk worden beschouwd. Bij een hoge werkdruk is het mogelijk dat effecten als ongewenst verloop van personeel, een mindere kwaliteit van arbeid en bijvoorbeeld verzuim gaan opspelen (Kluijtmans & Kampermann, 2017). Daarnaast zal de werkdruk hoger worden wanneer er niet genoeg personeel wordt gevonden en/of wanneer veel medewerkers ervoor kiezen om te vertrekken bij De Weerde.

1.3 Theoretische verantwoording

In de zorg zijn het de mensen die ervoor zorgen dat bijvoorbeeld een cliënt wordt geholpen. Om goede diensten te kunnen leveren is het van belang dat je het juiste zorgpersoneel aantrekt en behoudt. Goed werkgeverschap kan ervoor zorgen dat de juiste werknemers bij De Weerde komen te werken. Dit betekent dat er sprake moet zijn van een fit tussen organisatie en medewerker (Dusschooten-de Maat, 2004). Om hiervoor te zorgen is het belangrijk dat er wordt geïnvesteerd in de baan- en organisatieaantrekkelijkheid, aangezien deze in verband staat met de baankeuze van mensen (Corporaal, 2014).

Chapman, Uggerslev, Carrol, Piasentin & Jones, (2005) hebben in hun onderzoek omschreven dat baan- en organisatieaantrekkelijkheid wordt gezien als totaaloordeel van een baanzoeker over de mate van aantrekkelijkheid van een baan en organisatie. Daarbij stellen Chapman et al. (2005) dat de aantrekkelijkheid kan worden vergroot doormiddel van een investering in werkomgeving (collega's, opleiding en ontwikkeling, flexibiliteit in plaats van werk en leidinggevende), imago (type diensten en producten) en werkinhoud (afwisseling, autonomie en uitdaging). Door te investeren in de onderwerpen waar minder goed op wordt gescoord kan de aantrekkelijkheid worden vergroot en dat is iets wat De Weerde graag wil in de toekomst (Corporaal, 2014).

Employer branding is een onderdeel van het imago van een organisatie. Daarnaast kan Employer branding worden ingezet voor de arbeidsmarktcommunicatie. Employer branding betekent in het Nederlands vertaald werkgeversmerk en dat houdt in dat een bedrijf zichzelf promoot binnen maar ook buiten de organisatie, met daarin een goed beeld over hoe het bedrijf zich onderscheidt als werkgever (Cromheecke & Van de Putte, 2012).

1.4 Doel van het onderzoek

1.4.1 Doelstelling

Het is de bedoeling dat er door dit onderzoek meer inzicht wordt verkregen over hoe De Weerde zich als attractief werkgever kan profileren om in de toekomst sociale werkers in de welzijnszorg te behouden en te vinden.

Doormiddel van kwantitatief onderzoek wordt er onderzocht wat de voorkeuren van potentiële medewerkers zijn met betrekking tot de baan- en organisatiekenmerken. De gegevens die hieruit komen worden vergeleken met de voorkeuren en kenmerken van de huidige werknemers. Op deze manier kan uiteindelijk de aantrekkelijkheid worden bepaald. Uit deze uitkomsten worden aanbevelingen opgesteld en uit deze aanbevelingen blijkt wat er gedaan kan worden om voor de potentiële en huidige medewerkers aantrekkelijk te blijven.

1.4.2 Hoofdvraag en deelvragen

Hoofdvraag:

Hoe kan De Weerde in de toekomst een aantrekkelijke werkgever zijn voor potentiële en huidige zorgprofessionals?

Theoretische deelvraag:

Hoe kan employer branding in de toekomst bijdragen aan het aantrekken van baanzoekers?

Empirische deelvragen:

- In hoeverre vinden baanzoekers uit de sector zorg en welzijn de aspecten van baan en organisatie aantrekkelijkheid van belang?
- In hoeverre ervaren de medewerkers van De Weerde de verschillende aspecten van baan- en organisatiekenmerken?
- Wat zijn de verschillen in ervaringen tussen de medewerkers van De Weerde en de jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn als het gaat om de kenmerken van baan- en organisatie aantrekkelijkheid?

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk twee kunt u het theoretische kader waarin het onderzoek wordt gehouden terugvinden. Hier zal worden beschreven wat er wordt verstaan onder baan- en organisatie aantrekkelijkheid. Daarnaast wordt er beschreven waaruit de eigenschappen van baan- en organisatie aantrekkelijkheid bestaan. Ook wordt in dit hoofdstuk employer branding aan het licht gebracht. In hoofdstuk drie is de methodologie beschreven. Hier wordt de methode van onderzoek beschreven en op welke populatie deze is uitgevoerd. Daarnaast wordt er aangegeven met welk instrument dit is gedaan en op welke manier de informatie is verkregen en verwerkt. In het vierde hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven, waarnaar deze resultaten in hoofdstuk vijf worden omgezet in conclusies en uiteindelijk worden in hoofdstuk zes de adviezen gepresenteerd aan De Weerde.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt er eerst ingegaan op wat er verstaan wordt onder de aantrekkelijkheid van baan en organisatie. Daaropvolgend wordt beschreven uit welke eigenschappen baan- en organisatieaantrekkelijkheid bestaan en wat invloed heeft op deze twee onderwerpen. In het laatste deel van dit hoofdstuk wordt uitgelegd waar employer branding uit bestaat.

2.1 Wat is aantrekkelijk werkgeverschap

Baan- en organisatieaantrekkelijkheid wordt vaak toegepast als één begrip. Daarbij is er aandacht voor zowel de organisatieaantrekkelijkheid als voor de baanaantrekkelijkheid. Dit begrip kan worden omschreven als het totaaloordeel wat een baanzoeker heeft over de mate van aantrekkelijkheid van een organisatie of van een baan (Chapman et al., 2005). Het totaaloordeel bestaat uit én de aantrekkelijkheid van de organisatie én de aantrekkelijkheid van de baan op zich (Chapman et al., 2005). In dit verband kan aantrekkelijkheid worden gedefinieerd als de toestand waarin een baanzoeker meent dat zijn of haar voorkeuren voor bepaalde kenmerken in een baan en organisatie kunnen worden gerealiseerd (Vroom, 1964). Baanaantrekkelijkheid hangt samen met de aantrekkelijkheid van een organisatie en deze vallen samen wanneer de inhoud en de omgeving van de baan interessant zijn voor baanzoekers (Turban et al., 1998).

Baanzoekers zullen in een vroeg stadium het oriëntatie en sollicitatieproces van een organisatie verlaten wanneer ze merken dat een baan of organisatie niet aantrekkelijk is (Collins & Stevens, 2002). Het is dan niet meer mogelijk om deze baanzoekers nog te beïnvloeden door andere wervings- en selectieactiviteiten (Collins & Stevens, 2002). Een aantrekkelijke organisatie en baan zijn dus van belang om baanzoekers te laten solliciteren. Baanzoekers bepalen de aantrekkelijkheid van een organisatie en baan op verschillende momenten (Collins & Stevens, 2002). Het oordeel van deze aantrekkelijkheid kan bijvoorbeeld worden beïnvloed als baanzoekers zich gaan oriënteren en als ze in contact komen met recruitment vanuit bedrijven (Reeve, Highhouse & Brooks, 2006). Een organisatie moet er dus voor zorgen dat zij zich op een attractieve manier positioneert op de arbeidsmarkt (Corporaal, 2014).

2.2 Beoordeling baan- en organisatieaantrekkelijkheid

Om als organisatie baanzoekers aan te trekken is het van belang om te weten hoe baanzoekers tot een baankeuze komen. Behling, Labovitz en Gainer (1968) omschrijven drie theorieën die beschrijven om welke reden mensen zich tot een baan- en/of organisatie aangetrokken voelen. De factoren die worden beschreven zijn de objectieve factortheorie, de subjectieve factortheorie en de kritische factortheorie.

Objectieve factoren theorie

Behling et al. (1968) stellen in de objectieve factortheorie dat de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie wordt afgewogen op meetbare factoren. Baanzoekers wegen de voor- en nadelen van de baan- en organisatie af om zo de aantrekkelijkheid te beoordelen (Behling et al., 1968). Zo zijn locatie, organisatiegrootte, en salaris voorbeelden van objectieve factoren. Alle factoren samen zorgen uiteindelijk voor de aantrekkelijkheid van de baan en van de organisatie. Uit wervingsonderzoek van Cable en Judge (1997) is gebleken dat baanzoekers voornamelijk in de beginfase van het zoeken naar een baan, objectieve baan- en organisatiekenmerken gebruiken om tot een selectie te komen tussen de verschillende baanmogelijkheden.

Subjectieve factoren theorie

Bij de subjectieve factortheorie stellen Behling et al. (1968), dat de aantrekkelijkheid van een organisatie wordt bepaald door emotionele verlangens die baanzoekers hebben en de samenhang hiertussen. Ook wordt er gekeken of de organisatie deze kan vervullen. Er kan bij deze theorie worden gedacht aan het imago van het bedrijf in de maatschappij maar ook de cultuur die binnen het bedrijf heerst en of deze aspecten aansluiten op wat de baanzoeker als persoon uit wil stralen (Behling et al., 1968). Chapman et al. (2005) noemt dit de 'persoon-organisatie-fit'. Hierbij is het imago van het bedrijf bepalend. Baanzoekers worden namelijk niet aangetrokken door of bepaalde kenmerken wel of niet aanwezig zijn. Baanzoekers worden aangetrokken door de behoeften die zij hebben en in hoeverre die overeenkomen met de kenmerken van het bedrijf (Chapman et al., 2005). Wanneer baanzoekers vinden dat wat een bedrijf aanbiedt aan mogelijkheden positief is, is er sprake van een 'fit'.

Kritische contact theorie

De kritische contact theorie is gebaseerd op aannames (Behling et al., 1968). In deze theorie staan sociale invloeden van bijvoorbeeld een recruiter centraal (Behling et al., 1968). Bij deze theorie wordt er gesteld dat de gemiddelde baanzoeker niet in staat is om onderscheid te maken tussen verschillende baanmogelijkheden, omdat deze baanzoeker niet genoeg ervaring heeft in het beoordelen van deze baanmogelijkheden.

Kortom zorgen alle drie de theorieën ervoor dat een baanzoeker een potentiële werkgever wel of niet aantrekkelijk vindt. Waarin volgens Behling et al. (1968) het recruitment proces, subjectieve factoren en objectieve factoren het belangrijkste zijn. De drie beschreven theorieën staan met elkaar in verband en deze kunnen niet los van elkaar worden gezien (Chapman et al., 2005).

2.3 Verschillen tussen verschillende baanzoekers

In onderzoeken van onder andere Cennamo en Gardner (2008) en van Wong, Gardiner, Lang en Coulon, (2008) wordt er verondersteld dat jonge baanzoekers een specifieke voorkeur vormen vanwege generatie-effecten, levensfase effecten of leeftijdsfase effecten. Het is vaak moeilijk om onderscheid te maken tussen zulk soort effecten (Cennamo & Gardner, 2008). Ook in dit onderzoek kan niet worden gesteld of voorkeuren generatie specifiek zijn of dat deze te verklaren zijn door levensfase of leeftijd.

2.4 Baan- en organisatiekenmerken en aantrekkelijk werkgeverschap

De aantrekkelijkheid van een baan en organisatie hangt af van de wijze waarop arbeid is georganiseerd. Werkomgeving, werkinhoud en imago zijn de aandachtsgebieden die hieraan bijdragen (Chapman et al., 2005). Werkomgeving bestaat uit collega's, fysieke werkomgeving, flexibiliteit in tijd en plaats, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en leidinggevende. Werkinhoud omvat de begrippen autonomie, uitdaging en afwisseling (Corporaal, 2014). Bij imago wordt er gesproken over het type producten of diensten wat een organisatie aanbiedt (Corporaal, Van Riemsdijk, Kluijtmans & Van Vuuren, 2012).

2.4.1 Werkinhoud

Inhoud van werk is een van de belangrijkste voorspellers van baan- en organisatieaantrekkelijkheid (Chapman et al., 2005). Baanzoekers maken een keuze voor deze objectieve factor werkinhoud (Behling et al., 1968). Werkinhoud bestaat uit drie baankenmerken, namelijk autonomie, afwisseling en uitdaging (Corporaal, 2014).

Autonomie

Autonomie betreft het gevoel van psychologische vrijheid, of wel de ruimte en vrijheid om zelf beslissingen te kunnen nemen, zonder de druk en/of de verplichting van een ander om bijvoorbeeld een bepaalde taak op een bepaald moment te moeten doen (Mooijman et al., 2018). Robbins en Judge (2008) stellen dat autonomie in relatie tot een baan staat voor in hoeverre een werknemer zelfstandigheid, vrijheid en een mate van zeggenschap heeft. Morgeson en Humphrey (2006) voegen bij deze definitie drie aspecten toe. Ten eerste; duidelijkheid omtrent werkzaamheden: werknemers willen duidelijkheid over welke werkzaamheden ze moeten uitvoeren en hoe deze werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Wat moet er gebeuren, wat wordt er van de werknemers verwacht? Hoe duidelijker dit is hoe beter de werknemers de werkzaamheden kunnen uitvoeren (Corporaal, 2014). Ten tweede; vrijheid in de methode van werk. Het is van belang dat medewerkers de vrijheid krijgen om zelf werk uit te voeren en in te richten. Op die manier kan er autonomie worden gecreëerd (Morgeson & Humphrey, 2006). En ten derde; vrijheid in het maken van keuzes: werknemers vinden het fijn om vrij te zijn in hoe ze werk verrichten. Zo vinden ze het belangrijk om zelf een keuze te kunnen maken in welke volgorde zij taken uitvoeren.

Afwisseling

Een kenmerk wat ook de inhoud van werk bepaalt is afwisseling in een baan. Met afwisseling in een baan wordt de mate waarin verschillende taken worden uitgevoerd binnen een baan bedoeld (Morgeson & Humphrey, 2006). Taakverbreding of taakverruiming kan volgens Mok (2015) voor deze afwisseling zorgen. Door meer taken toe te voegen aan de werkzaamheden kan er voor afwisseling worden gezorgd.

Uitdaging

Voor een organisatie, maar ook voor een werknemer zelf is het positief als medewerkers uitdaging in hun werk ervaren. Preenen, De Pater, Van Vianen en Geerling (2011) stellen dat uitdaging bestaat uit taken die competenties van medewerkers toetsen, positief stimuleren, waarbij ze zich moeten bewijzen en waarbij medewerkers een bepaalde onzekerheid, moeilijkheid en risico's ervaren. Uitdaging zorgt er ook voor dat er minder personeelsverloop is binnen een bedrijf (Preenen et al., 2011).

Preenen et al. (2011) stellen dat het uitvoeren van nieuwe taken, het uitvoeren van taken die capaciteiten en kunde vereisen, taken uitvoeren in vrijheid om het op een eigen manier te doen en taken uitvoeren die verantwoordelijkheid en zichtbaarheid meebrengen, werkzaamheden zijn die ervoor zorgen dat werk als uitdagend wordt gezien.

2.4.2 Werkomgeving

Werkomgeving is net als werkinhoud een belangrijke voorspeller voor de aantrekkelijkheid van baan en van organisatie (Chapman et al., 2005). Werkomgeving valt onder de subjectieve factoren theorie. De sociale omgeving binnen een organisatie kan volgens deze theorie bepalen of werk door een potentiële medewerker als positief wordt ervaren (Alblas & Wijsman, 2018). Chapman et al. (2005) stellen dat werkomgeving onder te verdelen valt in vijf kenmerken, collega's, de mate van flexibiliteit in werkplek, de fysieke werkplek, leidinggevende en de opleidingsmogelijkheden.

Collega's

Sociaal contact met collega's is volgens Lievens, Hoyer en Schreurs, (2005) een belangrijke pijler voor de baan aantrekkelijkheid. Het welzijn van medewerkers binnen een organisatie kan positief worden beïnvloed door sociale ondersteuning van collega's (Morgeson & Humphrey 2006). Daarnaast kunnen er op het werk vriendschappen worden ontwikkeld, met daarbij persoonlijke en oprechte interesse in elkaar (Morgeson & Humphrey, 2006). Een ander onderdeel van de invloed van collega's op werk is de manier van omgang met collega's. Dit onderdeel doelt voornamelijk op de mate van informaliteit binnen een organisatie. Zo is voor medewerkers plezier maken en een informeel gesprek aangaan belangrijk (Corporaal, 2014). Vervolgens is een volgend onderdeel de relatie tussen het goed afhandelen van werk en de afhankelijkheid van collega's met elkaar (Morgeson & Humphrey, 2006).

Flexibiliteit

Vanuit de HR-context kan flexibiliteit gedefinieerd worden als de mogelijkheid om zelf te bepalen wanneer en waar er gewerkt wordt (Honeycutt & Rosen, 1997). Daarnaast kan flexibiliteit in de locatie van waar werk wordt uitgevoerd ervoor zorgen dat er wordt ingespeeld op de behoefte van baanzoekers om privé en werk conflicten te voorkomen (Honeycutt & Rosen, 1997; Kossek & Van Dyne, 2008). Er wordt tussen drie aspecten onderscheid gemaakt:

- 1) Flexibiliteit van werkplek. Bij dit aspect is het belangrijk of het mogelijk is om onafhankelijke van een plaats te kunnen werken (Claes, 2000; Gray, Hodson & Gordon, 1995);
- 2) Flexibiliteit in het aantal uren. Hier gaat het bijvoorbeeld over mogelijkheden in parttime werken en minder uren werken (Corporaal, 2014);
- 3) Flexibiliteit in werktijden. Hier gaat het voornamelijk over de mogelijkheden in het zelf bepalen van begin- en eindtijden van je werkdag (Gilbert, Sohi & McEachern, 2008).

Tijdens dit onderzoek worden de kenmerken flexibiliteit van werkplek, flexibiliteit in het aantal uren, flexibiliteit van werktijden en duidelijkheid omtrent flexibiliteit gebruikt.

Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden

Corporaal (2014) stelt dat er veel empirisch bewijs is dat opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden een positieve werking hebben op de aantrekkelijkheid van een organisatie en baan. Corporaal (2014) heeft het begrip onderverdeeld in drie onderwerpen:

- Het leren van nieuwe vaardigheden en kennis; dit kan bijvoorbeeld door taken of projecten uit te voeren met een stijging van de moeilijkheid als het gaat om sociale afstemming, zelfstandigheid of inhoud;
- Mogelijkheden zodat er kan worden doorgegroeid naar andere type functies of niveaus van functies;
- Mogelijkheden om aan trainingen of opleidingen deel te nemen.

De definitie die tijdens dit onderzoek kan worden gebruikt voor opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden is de mogelijkheden tot het op doen van nieuwe vaardigheden en kennis (Corporaal, 2014; Trank, Rynes & Bretz, 2002).

Leidinggevende

Leidinggevers zijn volgens Keuning en Eppink (2012), te onderscheiden als een groep die leidinggeeft aan een groep mensen of aan een afdeling en staan boven de uitvoerende laag. Leiderschap kan volgens Burns (1978) worden onderverdeeld in twee leiderschapsmanieren, namelijk: transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap.

Transactioneel leiderschap gaat over de ruilrelatie tussen de leider en de volger. Leiderschap is dan het managen van deze ruilrelatie: arbeid in ruil voor loon, loyaliteit en toewijding in ruil voor een vast contract (Burns, 1978). Ze hebben geen gezamenlijk doel, de volger is extrinsiek gemotiveerd: het gaat hem om zijn eigen belang, zoals bestaanszekerheid en welvaart (Goossens, 2018). Een transactionele leider zorgt ervoor dat er duidelijk wordt gemaakt wat de medewerker kan verwachten in ruil voor een goede prestatie en daarnaast zorgt een transactionele leider ervoor dat er condities worden geschapen waaronder een medewerker tot goede prestaties kan komen (Goossens, 2018). Het effect van deze leiderschapsstijl is vaak dat medewerkers voldoen aan de norm, maar ook niet meer dan dat (Kluijtmans & Kampermann, 2017).

Het transformationeel leiderschap ziet leiden als het vormgeven van een ontwikkelingsproces. Het gaat om zingeving en de intrinsieke motivatie om je in te zetten voor een gezamenlijk doel. De leider moet inspireren en persoonlijk begeleiden. Relatie, aandacht en welzijn worden de centrale waarden (Goossens, 2018). Een transformationele leider stimuleert medewerkers om innovatief en creatief bezig te zijn. Dit doet een transformationele leider door te adviseren en door te coachen (Bass & Avolio, 1994). Leiderschap krijgt hiermee volgens Burns (1978) ook een moreel aspect, omdat het zowel de leider als de volger stimuleert het beste te doen.

Een transformationele leiderschapsstijl zorgt voor een positief effect op medewerkers, terwijl een transactionele leiderschapsstijl voor zowel positieve als negatieve gevolgen zorgt (Mooijman et al., 2018). Een transformationele leiderschapsstijl sluit volgens (Kluijtmans & Kampermann, 2017) beter aan bij de individuele medewerkers en heeft een positief effect op de bevlogenheid van de medewerkers.

Leiderschap wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van respect, participatieve leiderschapsstijl (transformationeel) en persoonlijkheid (Corporaal et al., 2012).

Werkplek

De fysieke werkplek kan worden gedefinieerd als de ruimte waar werknemers alle werkzaamheden verrichten (Mooij, 2007). Volgens Corporaal et al. (2012) is de fysieke werkplek van invloed op hoe medewerkers werkzaamheden uitvoeren. Zo kunnen ongunstige werkomstandigheden, zoals een gebrek aan ventilatie en lawaai ervoor zorgen dat de werkplek als oncomfortabel wordt beschouwd (Corporaal et al., 2012). Corporaal et al. (2012) onderscheiden de werkplek op de volgende manier:

- De beschikbaarheid van materialen waarmee een baan uit te voeren is. Hiermee wordt bedoeld de beschikbaarheid, complexiteit en afwisseling van benodigde materialen en machines waarmee een baan kan worden uitgevoerd (Morgeson & Humphrey, 2006).
- De werkomstandigheden, hier worden de kenmerken van de fysieke werkomgeving bedoeld als temperatuur, lawaai, hygiëne en stank (Campion & McClelland, 1991) en in hoeverre de werkplek is aangepast naar de mens.
- De fysieke eisen van een baan. Met dit aspect wordt de mate van fysieke beweging of activiteit die noodzakelijk is om een baan uit te voeren (Edwards, Scully & Brtek, 2000).

2.5 Imago

Imago is de derde en laatste belangrijke voorspeller om de aantrekkelijkheid van werkgeverschap te meten (Chapman et al., 2005). Een positief imago van een bedrijf is volgens Van der Grinten (2010) van belang om stakeholders met een organisatie te binden. Het is dus zaak om deze relatie op een goede manier te monitoren en bij te sturen wanneer dit nodig is. Bij imago draait het om de subjectieve baan- en organisatiekenmerken, dit zijn: type en grootte producten en diensten (Corporaal, 2014).

Type producten of diensten

Cable en Graham (2000), stellen dat het type producten of diensten die een werkgever aanbiedt, ervoor kan zorgen dat de indruk van een potentiële medewerker wordt gevormd. Het gaat in deze kwestie om de kernbegrippen innovatie, kwaliteit en belang (Corporaal et al., 2012). Als een bedrijf bijvoorbeeld wordt gezien als een bedrijf waar veel doorgroeimogelijkheden zijn, dan kunnen medewerkers die graag willen doorgroeien sneller signalen opvangen en voor dit bedrijf kiezen.

In de volgende paragraaf wordt er verder in gegaan op employer branding. Dit is naast het type producten of diensten wat een organisatie aanbiedt een belangrijk punt in het uitdragen van het imago van een organisatie.

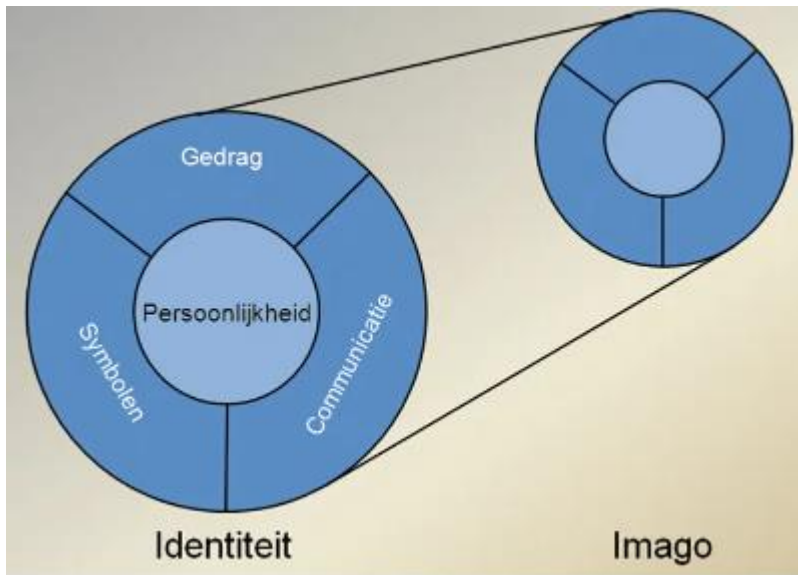
2.6 Employer branding

Imago is zoals hierboven wordt genoemd een belangrijke voorspeller voor de baan- en organisatiekenmerken. Daarnaast is het imago ook belangrijk voor de aantrekkelijkheid van een organisatie. Het imago van een bedrijf is een organisatiekenmerk dat niet tastbaar is. Het geeft onder andere weer in hoeverre de organisatie met baanzoekers wordt geassocieerd. Bij een positief imago kunnen de gewenste nieuwe medewerkers worden aangetrokken en medewerkers die al bij een organisatie werken worden gebonden aan de organisatie (Kluijtmans & Kamperman, 2017). Het hebben van een goede reputatie en daarbij een sterk imago kan voor het volgende zorgen: dat interesse wordt gewekt bij zowel actief, latent als niet zoekende (talentvolle) potentiële kandidaten. Met dit sterke imago kan een organisatie de beste mensen uit de markt halen.

Tegenwoordig laten organisaties zich op allerlei manieren zien. Dit gebeurt bijvoorbeeld via social media, waardoor steeds meer informatie over organisaties bij mensen terecht komt. Daardoor verliezen deze organisaties grip en macht op de reputatie (Wijchers & Berg, 2018). In de basis is employer branding het antwoord om te kijken of het mogelijk is om een match te maken tussen wat aan de ene kant ambities, overtuigingen en competenties van de potentiële kandidaten zijn en aan de andere kant wat een organisatie deze kandidaten te bieden heeft (Wijchers & Berg, 2018). Employer branding richt zich op twee vlakken: ten eerste de basis: imago, identiteit en waarden. Ten tweede richt employer branding zich op de gekozen inhoud: de positionering en proposities (hoe het werkgeversmerk in de markt wordt gezet). De chemie tussen medewerkers is binnen een organisatie van belang. Dit is niet alleen samen geld verdienen door samen te werken, hier komt meer bij kijken. Iedere organisatie heeft een eigen identiteit en deze is gecreëerd aan de hand van de waarden die gelden binnen een organisatie (Wijchers & Berg, 2018).

Identiteit, imago en kernwaarden als basis

Een concurrentievoordeel op de arbeidsmarkt kan gecreëerd worden door een gezamenlijke en goede identiteit. Daarnaast wordt een goed imago gecreëerd door deze gezamenlijke en goede identiteit. Volgens de theorie van Birkigt & Stadler (2002) (figuur 1) wordt de identiteit van een organisatie bepaald door deze aspecten: de wijze van communiceren: wat er wordt gezegd, op welke manier wordt iets gezegd en waar wordt iets gezegd, het gedrag: alles wat een organisatie doet inclusief de diensten en producten die worden geleverd, de symbolen: hoe ziet iets eruit, bijvoorbeeld een logo van een organisatie en daarnaast het gebruik van symbolen en metaforen.



Figuur 1: Het corporate identity model / het corporate imago model (Birkigt & Stadler)

Het imago van een bedrijf kan nooit één op één worden vertaald naar een identiteit. Het imago laat namelijk maar een deel van het geheel zien. Zo worden interne ongelukken of interne schandalen door de buitenwereld vaak veel groter gemaakt dan dat deze in werkelijkheid zijn. Een organisatie kan stellen dat zij een organisatie is met een prettige sfeer, terwijl dit door berichten in de buitenwereld kan worden ontkracht (Birkigt & Stadler, 2002). De wijze van communicatie en het gedrag geven doorslag. Dit komt vooral naar buiten in de omgang met potentiële werknemers. Zo is een sollicitatieprocedure de eerste indruk van een potentiële werknemer en deze sollicitatieprocedure kan niet nog een keer worden gedaan (Wijchers & Berg, 2018). In de realiteit komt vaak voor dat sollicitanten nooit meer wat van een organisatie terug horen of dat ze iets terug horen maar dat dit een typisch algemeen bericht is. Wijchers en Berg (2018) stellen dat dit vanuit het oogpunt van zowel de communicatie als het gedrag een slechte invloed heeft op een organisatie.

Positionering en proposities

Het is voor een organisatie belangrijk om te weten wat de sterke en zwakke punten van de organisatie zijn. Daarnaast is het ook goed om in kaart te krijgen hoe dit is bij de concurrenten. Dat wat een ontvanger beleefd is de sleutel tot het antwoord. Het gaat erom wat de behoeftes van de ontvanger zijn en wat het beeld is dat deze persoon heeft. Bij de arbeidsmarktpositionering geldt dat de bewijslast zwaarder is, aangezien een baan heel wat anders is dan een consumentenproduct. Mensen steken veel persoonlijke input en tijd in een baan, wanneer deze baan dan tegenvalt, heerst er een gevoel van teleurstelling bij deze mensen. Dat is de reden dat de arbeidsmarktpositionering goed moet zijn. Deze positionering wordt bepaald door kenmerken waardoor een organisatie uniek is. Medewerkers worden geïnspireerd door het onderscheidend vermogen wat een bedrijf bezit (Wijchers & Berg, 2018).

Employer branding geeft de totale uiting van energie weer die zich in een organisatie bevindt. De combinatie van kernwaarden, identiteit, positionering en proposities is de basis om tot een krachtige communicatie te komen met daarnaast een succesvolle werving en binding van (nieuwe) werknemers. De verantwoordelijkheid bij employer branding ligt bij de gehele organisatie. Daarbij is het wel van belang dat een persoon het geheel in beweging zet (Wijchers & Berg, 2018).

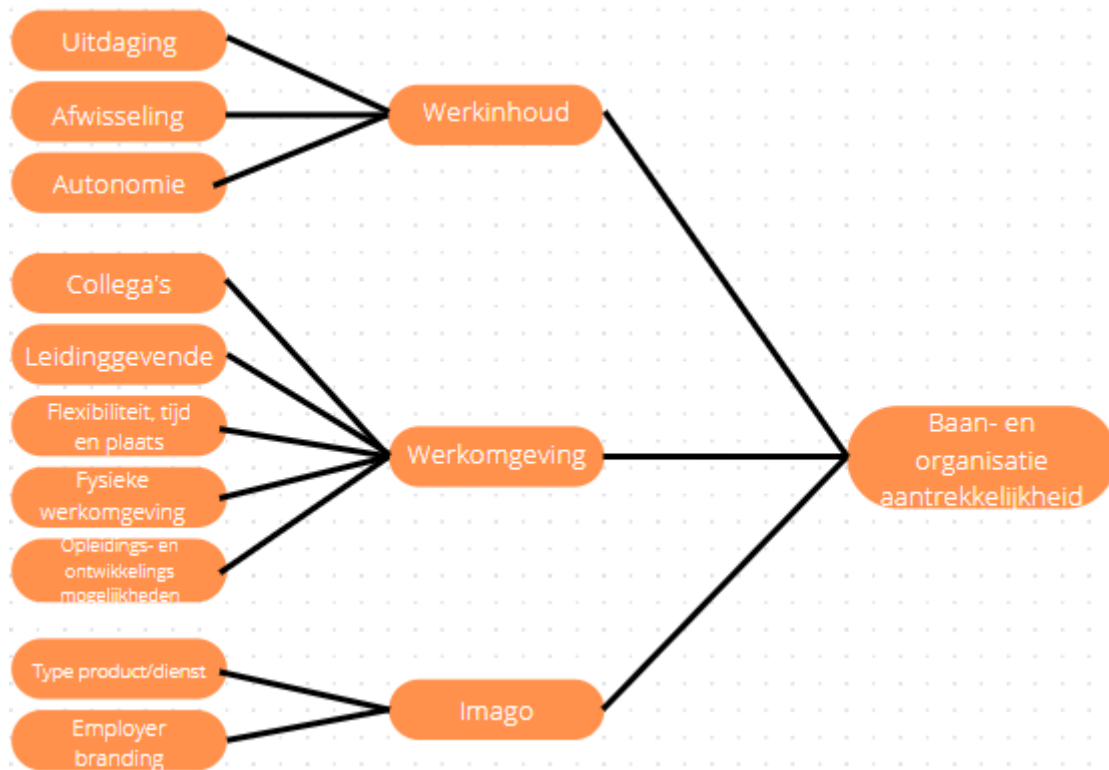
Doormiddel van de theoretische toelichting uit dit hoofdstuk kan de theoretische deelvraag uit paragraaf 1.4.2 worden beantwoord. De conclusies met betrekking tot deze deelvraag wordt weergegeven in hoofdstuk vijf.

2.7 Samenvatting

Het is van groot belang om als organisatie een aantrekkelijk werkgever te zijn, dit zorgt er voor dat het werven, binden en boeien van personeel gemakkelijker wordt. Het is van groot belang om duidelijk te krijgen wat het totaaloordeel is wat een potentiële werknemer heeft over de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie. Op die manier kan je je als aantrekkelijk werkgever profileren op de arbeidsmarkt (Chapman et al., 2005). Wanneer een organisatie dit inzicht heeft, kan de organisatie inspelen op de groep medewerkers die interessant zijn voor de organisatie en zo succesvoller worden in het werven, binden en boeien van deze groep (Hurst & Good, 2009).

2.8 Conceptueel model

In deze paragraaf is het conceptueel model opgesteld op basis van het theoretisch kader (figuur 1). Dit model ondersteunt de theorie en visualiseert de kenmerken die tot baan- en organisatieaantrekkelijkheid leiden. Dit conceptuele model is op de onderzoeken van Chapman et al. (2005) en Corporaal (2014) gebaseerd.



Figuur 2: Conceptueel model

Hoofdstuk 3 Methode van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op het doel van het onderzoek, het meetinstrument, de populatie en het operationaliseren van indicatoren en de aspecten.

3.1 Doel van het onderzoek

Tijdens dit onderzoek worden de ervaringen van de medewerkers van De Weerde op het gebied van baan- en organisatieaantrekkelijkheid onderzocht (paragraaf 3.2). Deze ervaringen worden op de onderwerpen werkomgeving, werkinhoud en imago gemeten. De uitkomsten van de vragenlijsten worden vergeleken met wat jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn uit het onderzoek van Corporaal (2014) belangrijk vinden (paragraaf 3.3). Tijdens het vergelijken komen er verschillen en overeenkomsten naar voren, deze verschillen en overeenkomsten zijn de basis voor het advies aan De Weerde.

3.2 Theoretische deelvraag

1. Hoe kan employer branding in de toekomst bijdragen aan het aantrekken van baanzoekers?

Deze deelvraag kan doormiddel van het theoretisch kader dat heeft plaatsgevonden in hoofdstuk twee worden beantwoord.

3.3 Ervaringen medewerkers De Weerde

3.3.1 Onderzoeksmethode

2. In hoeverre ervaren de medewerkers van De Weerde de verschillende aspecten van baan- en organisatiekenmerken?

Er is in dit onderzoek gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode. Met een kwantitatieve onderzoeksmethode kan er een grotere groep medewerkers worden bereikt en dat zorgt ervoor dat er een beter totaalbeeld komt met betrekking tot de ervaringen van de medewerkers. Kwantitatief onderzoek is relatief snel onderzoek in vergelijking met kwalitatief onderzoek (Baarda et al., 2017). Het is van belang om erachter te komen hoe de organisatie op de elementen van aantrekkelijk werkgeverschap scoort en op welke vlakken de organisatie nog kan verbeteren in de toekomst. De resultaten die uit het onderzoek komen zijn vrijwel direct inzichtelijk.

De vragenlijst is onder de medewerkers van De Weerde uitgezet. Er is voor deze methode gekozen aangezien er op deze manier in een redelijk kort tijdsbestek veel informatie kan worden ingewonnen (Baarda et al., 2017). Daarnaast kan er op deze manier een grote groep bereikt worden. Dit zorgt ervoor dat er een goed beeld kan worden gegeven over het probleem en de situatie aangezien meer meningen een beter beeld geven dan wanneer er minder meningen worden gegeven.

De vragenlijst die wordt gebruikt is een gevalideerde vragenlijst en dataset uit het onderzoek van Corporaal (2014). In het onderzoek van Corporaal was het doel om te onderzoeken wat voorkeuren waren die jongere baanzoekers hebben ten opzichte van baan- en organisatiekenmerken met betrekking tot aantrekkelijk werkgeverschap. Kenmerken van baan- en organisatieaantrekkelijkheid waren in de vragenlijst leidend. Dit waren werkomgeving, werkinhoud en imago. Deze kenmerken werden verder opgesplitst in de aspecten:

- Flexibiliteit, collega's, leidinggevende, fysieke werkomgeving en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden.
- Autonomie, afwisseling en uitdaging
- Type product/dienst

3.3.2 Onderzoekspopulatie

In dit onderzoek behoren alle teams tot de populatie. Hiervoor is gekozen om zo een zo algeheel mogelijk beeld te krijgen. Dit zijn de teams Hanzelaan, Grotestraat, Rijnstraat en De Lage Bothofstraat. De vragenlijst is bij alle teams uitgezet en ook bij de ondersteunende medewerkers die in Borne op kantoor werken. Daarnaast behoort ook het ondersteunende personeel tot deze populatie. De functies die bij deze populatie horen staan in de tabel 1. De vragenlijsten zijn gestuurd naar alle medewerkers die bij De Weerde werken. Op deze manier kan er een zo goed mogelijk beeld worden verworven over hoe de medewerkers over De Weerde denken en wat zij wel of niet aantrekkelijk vinden aan de werkgever. In totaal bestaat de populatie uit 63 medewerkers.

Tabel 1 functies van de populatie

Functie	Aantal
Assistent begeleider	18
Begeleider	1
Business Controller	1
CCR-ondersteuner	1
Communicatie medewerker	1
Facilitair manager	1
Kwaliteitsmedewerker	2
Leerling assistent begeleider	1
Locatie assistent	3
Manager behandeling	1
Persoonlijk begeleider	22
Slaapwacht	2
Stagiaire	4

In totaal werken er 66 medewerkers bij De Weerde. De twee bestuurders en de onderzoeker zelf zijn niet meegenomen in het onderzoek aangezien zij de opdracht hebben uitgezet of bezig zijn met deze opdracht. Uiteindelijk hebben 33 medewerkers de vragenlijst ingevuld.

In tabel 2 is te zien dat de vragenlijsten bij 63 medewerkers zijn uitgezet. In totaal hebben 28 medewerkers deze vragenlijsten volledig ingevuld.

De hele populatie (63 medewerkers) is gemiddeld 37,5 jaar oud. 78,1 % is vrouw en 21,9% is man.

Tabel 2 Responsgroep

Organisatie	Aantal vragenlijsten uitgezet	Totaal volledig ingevulde vragenlijsten	Responspercentage
De Weerde	63	28	44,4%

3.3.3 Procedure

De dataverzameling wordt gerealiseerd doormiddel van het uitzetten van een vragenlijst. De vragenlijst die is gebruikt is een digitale vragenlijst. De medewerkers ontvingen per mail een anonieme link. In de mail is uitgelegd dat er een afstudeeronderzoek naar aantrekkelijk werkgeverschap wordt gehouden door een student van het Saxion in Enschede. De mail die is mee gestuurd staat in bijlage 4. De anonieme link zorgt ervoor dat de anonimiteit van de medewerkers beter wordt gewaarborgd. Alle medewerkers hebben de link ontvangen op hun De Weerde mailadres. Een week nadat de vragenlijst is verzonden is er een reminder verstuurd. Na een week is er naast de herinneringsmail ook een WhatsApp bericht naar de hele populatie gestuurd op het werknummer van de medewerkers. Dit WhatsApp bericht staat in bijlage 5. In dit WhatsApp bericht wordt gevraagd om de vragenlijst in te vullen als diegene dit nog niet heeft gedaan. Dit WhatsApp bericht is een anoniem bericht, maar met een wat persoonlijker karakter, daarom zullen medewerkers mogelijk als nog tot invullen overgaan (Church & De Oliveira, 2013). Er is naast dit mail en WhatsApp contact ook een beloning uitgedeeld. In de mail is gezet dat onder de deelnemers een Tony Chocolonely pakket werd verloot. Medewerkers die mee wilden doen aan de lotingen konden die aanvinken en onder deze medewerkers werd dit pakket verloot.

3.3.4 Meetinstrument

Het gaat om een gestructureerde dataverzamelingsmethode, er worden hierbij cijfermatige gegevens verzameld. In dit geval wordt dit gedaan doormiddel van een vragenlijst. Deze vragenlijst betreft de gevalideerde vragenlijst van Corporaal (2014). In deze vragenlijst wordt de mate waarin medewerkers verschillende kenmerken van baan- en organisatieaantrekkelijkheid ervaren in hun werk onderzocht. Het gaat hier om de aspecten: werkomgeving, werkinhoud en imago. Aan de hand van de resultaten uit de vragenlijsten kan er antwoord worden gegeven op de deelvraag "In hoeverre vinden jonge baanzoekers uit de sector zorg en welzijn de aspecten van baan en organisatieaantrekkelijkheid van belang?".

De vragenlijst die wordt gebruikt is een gevalideerde vragenlijst en dataset uit het onderzoek van Corporaal (2014). In het onderzoek van Corporaal was het doel om te onderzoeken wat voorkeuren waren die jongere baanzoekers hebben ten opzichte van baan- en organisatiekenmerken met betrekking tot aantrekkelijk werkgeverschap. Kenmerken van baan- en organisatieaantrekkelijkheid waren in de vragenlijst leidend. Dit waren werkomgeving, werkinhoud en imago. Deze kenmerken werden verder opgesplitst in de aspecten:

- Flexibiliteit, collega's, leidinggevende, fysieke werkomgeving en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden.
- Autonomie, afwisseling en uitdaging
- Type product/dienst

Voorbeelden van stellingen bij deze aspecten zijn:

- In mijn baan ervaar ik dat ik kan werken op de dagen die het mij uitkomt.
- In mijn baan ervaar ik dat ik zelf mag bepalen hoe ik mijn werk uitvoer.
- Ik werk bij een organisatie waarbij men innovatieve producten of diensten maakt.

De medewerkers die deze vragenlijst invullen hebben de mogelijkheid om een keuze te maken uit vijf opties in de vragenlijst. Helemaal mee eens (5), mee eens (4), neutraal (3), mee oneens (2) en helemaal mee oneens (1). Bij deze vragenlijst wordt dus een Likertschaal gebruikt. De 5-Punts Likert schaal is gekozen, omdat respondenten over het algemeen minder geneigd zijn om uitersten in te vullen. Een 5-punts Likert schaal is weer makkelijker te begrijpen dan een 7-Punts Likert schaal, omdat er hier te veel keuzes zijn waardoor het moeilijker te begrijpen is (Vidich, 1995).

Cronbach's Alpha

De betrouwbaarheid van de schalen is getoetst aan de hand van de Cronbach's Alpha. Wanneer de Cronbach's Alpha $> 0,7$ is, geeft dit aan dat een set vragen kwalitatief goed is en hetzelfde meet. Uit de betrouwbaarheidsanalyses is gebleken dat er voor alle schalen een acceptabele Cronbach's Alpha geldt. Deze zijn te vinden in bijlage 3. Naast dat de Cronbach's Alpha acceptabel is, kan dit ook worden gezegd over de validiteit en de betrouwbaarheid van de vragenlijst.

3.4 Voorkeuren jonge baanzoekers

De uitkomsten van het onderzoek onder de medewerkers van De Weerde worden vergeleken met de uitkomsten die uit het onderzoek van Corporaal zijn gekomen. In deze paragraaf worden de onderzoekspopulatie en het meetinstrument behandeld die Corporaal (2014) in zijn onderzoek heeft gebruikt.

3.4.1 Onderzoekspopulatie en meetinstrument

Corporaal (2014) heeft in dit onderzoek 2034 jongeren tussen de 15 en 27 jaar onderzocht. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de gegevens uit de sector zorg en welzijn. Het aantal baanzoekers dat zich in de sector zorg en welzijn bevindt is 357. Alleen de gegevens van deze personen worden in dit onderzoek meegenomen. Tijdens dit onderzoek is de focus gelegd op de mate waarin jonge baanzoekers de voorkeur hadden voor baan- en organisatiekenmerken in hun werk in de toekomst. Binnen het onderzoek van Corporaal (2014) is er gebruik gemaakt van focusgroepen en van een vragenlijst. In dit onderzoek konden jongeren aangeven waarom zij zich tot een organisatie of baan aangetrokken voelden en aangeven wat belangrijke baan- en organisatiekenmerken waren. De baanzoekende jongeren studeerden op verschillende niveaus, dit waren: vmbo, mbo en hbo.

Tijdens dit onderzoek wordt er een gevalideerde vragenlijst gebruikt. Deze vragenlijst is door Corporaal (2014) ontworpen en gevalideerd. Deze vragenlijst is te vinden in bijlage 2. In deze vragenlijsten worden de kenmerken werkinhoud, werkomgeving en imago gemeten. Deze kenmerken leiden tot baan- en organisatie aantrekkelijkheid, dit is terug te vinden in het theoretisch kader en in het conceptueel model. De jonge baanzoekers die deze vragenlijst hebben ingevuld, hebben de mogelijkheid om een keuze te maken uit vijf opties. Helemaal mee eens (5), mee eens (4), neutraal (3), mee oneens (2) en helemaal mee oneens (1). Bij deze vragenlijst wordt dus een Likertschaal gebruikt.

3.5 Analyse van onderzoeksgegevens

“Wat zijn de verschillen in ervaringen tussen de medewerkers van De Weerde en de jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn als het gaat om de kenmerken van baan- en organisatie aantrekkelijkheid?” Deze deelvraag is beantwoord door de gegevens die zijn verzameld vanuit het onderzoek van Corporaal (2014) te vergelijken met de gegevens die verzameld zijn in het onderzoek bij De Weerde. De wensen van jonge baanzoekers uit de sector zorg en welzijn worden vergeleken met de wensen en ervaringen van de medewerkers van De Weerde.

SPSS

Binnen dit onderzoek is data verworven aan de hand van een vragenlijst. Deze vragenlijst is geanalyseerd met behulp van SPSS, dit is een statistisch onderzoeksprogramma. Dit programma kan de gegevens die verkregen zijn uit twee onderzoeken met elkaar vergelijken.

T-Toets

Doormiddel van de t-toets zijn de resultaten naar gemiddelden per respondentgroep uitgezet. Door dit te doen werd duidelijk in hoeverre de medewerkers van De Weerde baan- en organisatiekenmerken in hun werk ervaren. Daarnaast werd er duidelijk in welke mate de jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn de baan- en organisatiekenmerken belangrijk vinden. Op die manier konden de overeenkomsten en verschillen tussen de werknemers van De Weerde en de jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn worden vergeleken. Door de t-toets uit te voeren werd de significantie van de verschillen tussen de twee groepen duidelijk.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In hoofdstuk 4 worden de resultaten uit het onderzoek gepresenteerd. De resultaten worden gegeven op basis van de kenmerken van baan- en organisatieaantrekkelijkheid. Dit zijn werkinhoud, werkomgeving en imago. Deze kenmerken worden vervolgens per aspect verder uitgesplitst. De resultaten worden gepresenteerd en deze resultaten zijn gemiddelden van wat de responsgroep heeft ingevuld. Deze resultaten worden vergeleken met wat jonge baanzoekers uit de sector zorg en welzijn hebben ingevuld. Op die manier worden de verschillen en overeenkomsten inzichtelijk gemaakt. In bijlage 6 zijn de overige statische resultaten te vinden. In dit hoofdstuk wordt duidelijk in hoeverre de medewerkers van De Weerde de verschillende aspecten van baan- en organisatiekenmerken ervaren. En in hoeverre de baanzoekers uit de sector zorg en welzijn de aspecten van baan en organisatieaantrekkelijkheid van belang vinden.

Waarden in de tabellen

P-waarde

De p-waarde geeft iets aan over de significantie van het verschil tussen de medewerkers van De Weerde en de jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn. Des te lager de p-waarde, des te signifikanter het verschil tussen beide groepen. En hoe hoger de p-waarde is, hoe groter de kans is dat het resultaat op toeval is berust. Wanneer de p-waarde kleiner is dan 0,05 betekent dit dat een verschil als statistisch significant wordt gezien.

Tabel 3 legenda significantiewaarde

P-waarde	Significantiewaarde	Weergave in tabellen 2 t/m 4
Lager dan 0,01	Zeër betrouwbaar	**
Lager dan 0,05	Betrouwbaar	*
Hoger dan 0,05	Berust op toeval	

R-waarde

Met de R-waarde wordt de sterkte van het verschil gemeten tussen de beide groepen. Een groot verschil tussen de wensen van de medewerkers van De Weerde en de baanzoekers in de sector zorg en welzijn wordt veroorzaakt door een hoge R-waarde. Een lage R-waarde betekent dat er weinig verschil zit tussen de ervaringen van de medewerkers en de wensen baanzoekers. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten besproken. Hier zullen de R-waardes een belangrijke rol gaan spelen. Tijdens het uitwerken van de resultaten wordt er een stoplichtrapportage gebruikt. De grootte van de verschillen worden geduid aan de hand van verschillende kleuren.

- $<0,3$ = aangegeven met de kleur **groen** en dit is een klein verschil.
- $>0,3 - 0,5$ = aangegeven met de kleur **geel** en dit is een gemiddeld verschil.
- $>0,5$ = aangegeven met de kleur **rood** en dit is een groot verschil.

4.1 Werkinhoud

De kenmerken uitdaging, afwisseling en autonomie typeren de voorspeller werkinhoud. De resultaten voor deze aspecten worden in de tabel 4 weergegeven. Deze kenmerken zijn ook weer onderverdeeld in 3 aspecten. Samen vormen deze een cluster.

Tabel 4 Overzicht resultaten werkinhoud

Aspect: Werkinhoud	Gemiddelde jonge baanzoekers sector zorg en welzijn	Gemiddelde medewerkers De Weerde	P-waarde	Sterkte van het verschil R-waarde
Uitdaging Nieuwe dingen	4,05	4,10	0,72	0,02
Uitdaging impact	3,90	3,91	0,91	0,02
Uitdaging aansluiting	3,87	4,05	0.03	0,32*
Afwisseling soort taken	4,11	4,01	0,43	0,04
Afwisseling sociale contacten	3,86	3,98	0,35	0,05
Afwisseling ruimten	3,36	3,04	0,06	0,10
Autonomie duidelijkheid	4,10	3,39	<0.001	0,26**
Autonomie vrijheid	3,77	3,80	0,87	0,01
Autonomie vertrouwen	4,22	3,83	0,004	0,15**

Het ($r = 0.32$, $p = .03$) blijkt dat werknemers van De Weerde gemiddeld (0.18 punten) hoger scoren dan de gemiddelde jonge baanzoekers uit de sector zorg en welzijn op Uitdaging aansluiting. Dit betekent dat de medewerkers van De Weerde stellen dat zij meer aansluiting voelen bij de taken die zij uitvoeren dan dat de baanzoekers in de sector zorg en welzijn wensen. Autonomie vertrouwen toont weliswaar een significant verschil aan, maar het verschil zelf is erg klein ($r = 0.15$, $p = .004$). Werknemers van De Weerde scoren dus gemiddeld (0.39 punten) lager op deze vraag dan de gemiddelde jonge baanzoeker uit de sector zorg en welzijn. Dit betekent dat de medewerkers van De Weerde minder vertrouwen ervaren in de vrijheid om werk uit te voeren dan dat de jonge baanzoekers dit wensen. Hetzelfde geldt voor autonomie duidelijkheid waar de werknemers gemiddeld (0,71 punten) lager scoren dan de jonge baanzoekers.

4.2 Werkomgeving

Zoals in het theoretisch kader is beschreven is werkomgeving onder te verdelen in vijf kenmerken; collega's, de mate van flexibiliteit in werkplek, de fysieke werkplek, leidinggevende en de opleidingsmogelijkheden. Deze zijn weer verder beschreven op aspect niveau in tabel 5.

Tabel 5 Overzicht resultaten werkomgeving

Aspect: Werkomgeving	Gemiddelde jonge baanzoekers sector zorg en welzijn	Gemiddelde medewerkers De Weerde	P-waarde	Sterkte van het verschil R-waarde
Flexibiliteit thuiswerken	3,05	3,33	0,17	0,07
Flexibiliteit duidelijkheid	3,88	3,50	0,01	0,13*
Flexibiliteit werktijden werkdagen	3,57	3,37	0,22	0,06
Collega's sfeer	4,37	3,82	<0,001	0,69**
Collega's vriendschap	3,13	3,27	0,16	0,20
Collega's hulp	4,05	3,83	0,13	0,08
Leidinggevende respect	4,33	4,11	0,04	0,35*
Leidinggevende participatief	3,97	3,60	0,005	0,15**
Leidinggevende persoonlijke interesse	3,44	3,80	0,03	0,11*
Opleiding opleidingsmogelijkheden	4,07	4,12	0,73	0,02
Opleiding doorgroeimogelijkheden	4,09	3,75	0,01	0,13*
Werkplek fysiek	4,26	3,97	0,01	0,43**
Werkplek digitaal	3,44	3,76	0,01	0,41**

Allereerst is te zien dat de sfeer met collega's bij De Weerde gemiddeld een stuk lager is dan wat de jonge baanzoekers bij de jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn ($r = 0.69$, $p < .001$), wat tevens het sterkste verschil is binnen de categorie werkomgeving. Dit betekent dat de baanzoekers meer waarde hechten aan sfeer met collega's dan wat de medewerkers van De Weerde ervaren. Ook blijkt dat er een middelsterk verschil is in de gemiddelde mate van respect door een leidinggevende ($r = 0.35$, $p = .04$), waarbij medewerkers van De Weerde gemiddeld (0.23 punten) lager scoren dan de gemiddelde jonge baanzoeker uit de sector zorg en welzijn. Dit betekent dat de jonge baanzoekers het belangrijker vinden dat een leidinggevende hen respecteert dan dat de medewerkers van De Weerde dit ervaren. Ook blijkt er een verschil te zijn in de mate van een fysiek fijne werkplek. Voor werknemers van De Weerde is te zien dat zij gemiddeld (0.28 punten) lager scoren dan de gemiddelde jonge baanzoeker uit de sector zorg en welzijn ($r = 0.43$, $p = 0.01$). De werknemers van De Weerde ervaren dus dat de fysieke werkplek minder is dan de wensen van de baanzoekers in de sector zorg en welzijn. Daarentegen is te zien dat de mate waarin werknemers van De Weerde vrijheid hebben om digitale middelen te gebruiken hoger is dan de wensen van de gemiddelde jonge baanzoeker uit de sector zorg en welzijn. Met ($r = 0.41$ en $p = 0.01$) blijkt dat werknemers van De Weerde hier gemiddeld (0.33 punten) hoger op scoren.

4.3 Imago

Imago staat voor het imago van het product of dienst. Het resultaat voor imago wordt benoemd in tabel 6. Wat betreft het imago blijkt er geen verschil te zijn tussen werknemers van De Weerde en de jonge baanzoekers uit de sector zorg en welzijn ($r = 0.03$, $p = .53$).

Tabel 6 *Overzicht resultaten imago*

Aspect imago	Gemiddelde jonge baanzoekers sector zorg en welzijn	Gemiddelde medewerkers De Weerde	P-waarde	Sterkte van het verschil R-waarde
Type product of dienst	4,00	3,92	0,53	0,03

4.4 Ranglijst van verschillen

In tabel 7 zijn de verschillen in hoeverre medewerkers van de Weerde de baan- en organisatieaspecten ervaren en de voorkeuren in baan- en organisatieaspecten van jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn weergegeven. De verschillen worden in kleuren weergegeven, waarbij rood een sterk verschil aangeeft, geel een gemiddeld verschil aangeeft en groen een klein verschil aangeeft. Deze informatie komt uit de tabellen 2 tot en met 4.

In de onderstaande tabel is te zien dat er over het algemeen weinig verschillen zijn tussen de wensen van de baanzoekers in de sector zorg en welzijn en de medewerkers van De Weerde. Er zijn vier gemiddelde verschillen, deze zijn in het geel te zien in tabel 7. Daarnaast is er één groot verschil deze is in het rood te zien in tabel 7. Van deze verschillen zijn er drie verschillen in negatieve zin en twee in positieve zin. Zo zijn de verschillen bij collega's sfeer, werkplek fysiek en leidinggevende respect negatief, want de medewerkers van De Weerde scoren bij deze aspecten lager en deze verschillen zijn groot of gemiddeld. Werkplek digitaal en uitdaging aansluiting verschillen in positieve zin aangezien de medewerkers gemiddeld hoger scoren dan de baanzoekers bij deze aspecten.

Tabel 7 Ranglijst van verschillen

Aspect	Hoort bij Kenmerk
Collega's sfeer	Werkomgeving
Werkplek fysiek	Werkomgeving
Werkplek digitaal	Werkomgeving
Leidinggevende respect	Werkomgeving
Uitdaging aansluiting	Werkinhoud
Autonomie duidelijkheid	Werkinhoud
Collega's vriendschap	Werkomgeving
Autonomie vertrouwen	Werkinhoud
Leidinggevende participatief	Werkomgeving
Flexibiliteit duidelijkheid	Werkomgeving
Doorgroeimogelijkheden	Werkomgeving
Leidinggevende interesse	Werkomgeving
Afwisseling ruimten	Werkinhoud
Collega's hulp	Werkomgeving
Flexibiliteit plaats thuiswerken	Werkomgeving
Flexibiliteit werktijden werkdagen	Werkomgeving
Afwisseling sociale contacten	Werkinhoud
Afwisseling soort taken	Werkinhoud
Imago	Imago
Uitdaging impact	Werkinhoud
Uitdaging nieuwe dingen	Werkinhoud
Opleidingsmogelijkheden	Werkomgeving

Hoofdstuk 5 Conclusies en discussie

In hoofdstuk vijf worden conclusies getrokken uit de resultaten van hoofdstuk vier. Hoofdstuk vier en hoofdstuk vijf samen geven directe aanvoer voor het advies in hoofdstuk zes. Eerst wordt de hoofdconclusie getrokken. Verder wordt duidelijk wat de verschillen en overeenkomsten zijn in ervaringen tussen de medewerkers van De Weerde, met betrekking tot de baan- en organisatieaantrekkelijkheid, en de wensen van jonge baanzoekers in de sector zorg en welzijn.

5.1 Algemene conclusie

Het is duidelijk dat de arbeidsmarkt de laatste jaren steeds krappere is geworden. Vooralsnog heeft De Weerde hier nog geen echte problemen mee ervaren, dus in die zin lijkt de organisatie zeker aantrekkelijk voor baanzoekers. Ondanks dat er tot nu toe nog geen echte problemen werden ervaren door de organisatie met het vinden van personeel, is er uit dit onderzoek gebleken dat bepaalde zaken nog niet helemaal op orde zijn en dat er hier ruimte is voor verbetering. De wensen van baanzoekers in de sector zorg en welzijn komen overeen met de ervaringen van de medewerkers van De Weerde op enkele verschillen na. Op deze verschillen wordt dieper ingegaan in de volgende paragrafen. Werknemers van De Weerde geven aan dat aspecten zoals autonomie, afwisseling en flexibiliteit als aantrekkelijk worden ervaren. Daarnaast zijn er een aantal aspecten waar verbetering mogelijk is voor De Weerde. De gemiddeldes van de medewerkers van De Weerde liggen bij een aantal aspecten namelijk een stuk lager dan bij de baanzoekers in de sector zorg en welzijn. Dit is zo bij de aspecten:

- Autonomie duidelijkheid en autonomie vertrouwen
- Collega's sfeer
- Doorgroeimogelijkheden
- De fysieke werkplek
- Leidinggevende participatief
- Leidinggevende respect

5.2 Beantwoording theoretische deelvraag

Deelvraag 1: Hoe kan employer branding in de toekomst bijdragen aan het aantrekken van baanzoekers?

Vanuit de theorie kan de conclusie worden getrokken dat een goede employer branding van belang is om nieuwe personeelsleden aan te trekken. Employer branding kan in zijn kracht worden gebruikt wanneer de sterke punten van een organisatie zichtbaar worden voor de buitenwereld (Wijchers & Berg, 2018). Een goed werkgeversmerk kan ervoor zorgen dat er een voorkeurspositie kan worden verkregen op de arbeidsmarkt. Wanneer dit het geval is trekt de organisatie baanzoekers aan. Employer branding kan bijdragen aan het verhogen van de baan- en organisatieaantrekkelijkheid, aangezien employer branding het imago kan verbeteren (Wijchers & Berg, 2018). In het theoretisch kader is duidelijk geworden dat imago een van de indicatoren is van baan- en organisatieaantrekkelijkheid. Bij de arbeidsmarktpositionering geldt dat de bewijslast zwaarder is, aangezien een baan heel wat anders is dan een consumentenproduct. Mensen steken veel persoonlijke input en tijd in een baan en wanneer deze baan dan tegenvalt dan heerst er een gevoel van teleurstelling bij deze mensen (Wijchers & Berg, 2018). Om deze reden is het belangrijk dat een organisatie zorgt voor een juiste arbeidsmarktpositionering. Daarom kan geconcludeerd worden dat bij een juiste arbeidsmarktpositionering, employer branding bij kan dragen bij het aantrekken van baanzoekers.

5.2 Werkinhoud overeenkomsten en verschillen

5.2.1 Uitdaging

De Weerde biedt baanzoekers in de sector zorg en welzijn een baan met uitdaging. De organisatie zorgt ervoor dat er een baan wordt aangeboden waarin er wordt voorzien in de behoefte van baanzoekers om 'taken te doen waarmee nieuwe dingen worden aangeleerd', 'taken te doen die impact hebben' en 'taken te doen die aansluiten op bestaande kennis'. Preenen et al. (2011) geven aan dat uitdaging binnen een baan een belangrijke rol speelt in de keuze om bij een organisatie te blijven of vertrekken. Daarnaast vergroot uitdaging in werkzaamheden de aantrekkelijkheid van een baan (Chapman et al., 2005). Op die manier kan er dus voor worden gezorgd dat een baan als aantrekkelijk wordt gezien door een baanzoeker. Omdat De Weerde dus goed scoort op uitdaging is het belangrijk dat dit goed naar wordt uitgedragen in de toekomst.

5.2.2 Afwisseling

Wat betreft het kenmerk afwisseling geldt hetzelfde als voor het kenmerk uitdaging. De organisatie voorziet in de behoefte van de baanzoekers doordat er 'afwisseling in sociale contacten', 'afwisseling in type taken' en 'afwisseling in ruimten' wordt geboden. Corporaal (2014) en Chapman et al. (2005) stellen dat afwisseling in een baan een belangrijk onderdeel is in het uitvoeren van werkzaamheden, zij stellen dat dit tevens de uitdaging in het werk bevordert. Het is goed om te zien dat De Weerde deze afwisseling biedt, want volgens Alblas en Wijsman (2018) zorgt afwisseling ervoor dat de aantrekkelijkheid van een baan toeneemt. Zo geven ze aan dat afwisseling nodig is binnen een baan om werknemers geïnteresseerd te houden. Medewerkers vinden een baan aantrekkelijker als er afwisseling in een baan wordt geboden (Alblas & Wijsman, 2018).

5.2.3 Autonomie

Het is opmerkelijk om te zien dat bij het kenmerk autonomie de gemiddeldes bij de wensen van baanzoekers over het algemeen hoger liggen dan bij wat de medewerkers bij De Weerde ervaren. De medewerkers ervaren minder 'duidelijkheid over verwachtingen' en minder 'duidelijkheid waarover ik verantwoordelijk ben'. Dit kan als problematisch worden gezien want autonomie in je werk is belangrijk (Mooijman et al., 2018). De baanzoekers in de sector zorg en welzijn willen duidelijkheid over wat van ze verwacht wordt en waarover ze verantwoordelijk zijn (Corporaal, 2014). Volgens Morgeson en Humphrey (2006) willen medewerkers duidelijkheid over hoe werk moet worden uitgevoerd en duidelijkheid over welke werkzaamheden iemand verantwoordelijk is. Zonder duidelijkheid over deze aspecten loopt een organisatie de kans dat ze niet worden aangetrokken tot een baan (Morgeson & Humphrey, 2006). Om deze reden is het voor De Weerde dus van belang om ervoor te zorgen dat 'duidelijkheid over verwachtingen in het werk' en 'duidelijkheid waarover medewerkers verantwoordelijk zijn' worden verbeterd. Wanneer dat gebeurt zullen potentiële medewerkers zich dus sneller aangetrokken voelen tot een baan.

Ook bij autonomie vertrouwen ligt het gemiddelde lager, vooral het 'niet steeds gecontroleerd worden' en 'vertrouwen krijgen om werk zelfstandig uit te voeren'. Het gemiddelde van baanzoekers ligt bij deze vragen hoger dan dat van de medewerkers van De Weerde. Door deze aspecten te verbeteren kan de intrinsieke motivatie van medewerkers worden gestimuleerd en dat zorgt er weer voor dat medewerkers graag voor een bedrijf willen werken (Mooijman et al., 2018).

5.3 Werkomgeving overeenkomsten en verschillen

5.3.1 Flexibiliteit in tijd en plaats

Uit de resultaten blijkt dat De Weerde een flexibele organisatie is voor haar medewerkers. De wensen van baanzzoekers en ervaringen van de werknemers komen overeen met elkaar. De medewerkers geven dus aan dat ze de mogelijkheid om zelf te bepalen waar en wanneer gewerkt wordt als positief ervaren. Volgens Honeycutt en Rosen (1997), is het van belang om hier op in te spelen, aangezien zo werk en privé conflicten kunnen worden voorkomen. Het gaat dan voornamelijk om de verslaglegging met betrekking tot de cliënten. De medewerkers kunnen dit op momenten doen die goed uitkomen voor hun zelf. Alleen bij het punt 'flexibiliteit duidelijkheid' wordt er wat lager gescoord door de werknemers dan wat de baanzzoekers wensen. Dit verschil is volgens Corporaal (2014) logisch te verklaren door de aard van de werkzaamheden in de zorg. Daarnaast is het een klein verschil wat ervoor zorgt dat er geen urgentie is om wat te doen aan de flexibiliteit met betrekking tot duidelijkheid.

5.3.2 Collega's

Er is uit de resultaten een groot verschil gevonden bij het aspect 'sfeer onder collega's'. Hier ligt er een lager gemiddelde dan bij de wensen van baanzzoekers in de sector zorg en welzijn. Op de onderdelen 'collega's die over mij roddelen' en 'collega's die niet eerlijk tegen mij zijn' werd vooral laag gescoord. Daar tegenover staat wel weer dat iedereen zich als persoon geaccepteerd voelt. De baanzzoekers hechten dus meer waarde aan de sfeer onder collega's dan dat de medewerkers nu ervaren. De baanaantrekkelijkheid wordt volgens Lievens, Hoyer en Schreurs (2005), onder andere bepaald door sociaal contact onder collega's. Dit kan als problematisch worden gezien aangezien baanzzoekers in deze sector de sfeer onder collega's dus belangrijk vinden. Een gevolg kan zijn dat medewerkers die nieuw zijn aangenomen de sfeer niet als prettig genoeg ervaren (Corporaal, 2014). Het gevolg daarvan kan dan weer zijn dat deze nieuwe medewerkers ervoor kiezen om weg te gaan bij de organisatie. Het is voor De Weerde daarom belangrijk om de sfeer onder collega's te verbeteren.

Het onderzoek van Corporaal (2014) bevestigt de uitkomst met betrekking tot de sfeer onder collega's. In het onderzoek van Corporaal (2014) komt naar voren dat de verschillen tussen baanzzoekers en medewerkers in de sector zorg en welzijn in grote mate verschillen. Er wordt zelfs gesteld dat er nergens anders zulke grote verschillen zijn tussen deze baanzzoekers en medewerkers in de sector zorg en welzijn als bij het aspect sfeer onder collega's.

5.3.3 Leidinggevende

De Weerde scoort redelijk goed op het kenmerk leidinggevende. Uit de resultaten is gebleken dat bij 'leidinggevende respect' een middelgroot verschil is gebleken bij dit aspect. Echter, de medewerkers van De Weerde geven aan dat de leidinggevendenden al erg hoog scoren bij 'leidinggevende respect'. Het is wel opvallend om te zien dat er bij 'participatieve stijl van de leidinggevende' van de Weerde lager wordt gescoord dan bij de wensen van de baanzoekers. Potentiële medewerkers in de sector zorg en welzijn zien graag dat leidinggevendenden een participatieve stijl van leidinggeven hanteren (Alblas & Wijsman, 2017). De medewerkers van De Weerde ervaren dus in mindere mate dat de leidinggevende een participatieve leiderschapsstijl hanteert. Alblas en Wijsman (2018) stellen dat een participatieve leiderschapsstijl ervoor zorgt dat de betrokkenheid van medewerkers bij genomen besluiten bevordert. Dit is iets wat Corporaal (2014) ook aangeeft in zijn onderzoek. De baanzoekers in de sector zorg en welzijn vinden het belangrijk om mee te worden genomen door bijvoorbeeld de leidinggevende. Daardoor wordt de motivatie tot het leveren van een bijdrage ook weer bevorderd. Het belang hiervan is dat de intrinsieke motivatie van de medewerkers wordt gestimuleerd en dat zorgt ervoor dat medewerkers graag voor een bedrijf willen werken (Alblas en Wijsman, 2018).

5.3.4 Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden

Bij het aspect 'opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden' is te zien dat de opleidingsmogelijkheden binnen De Weerde goed overeenkomen met de wensen van de baanzoekers. Er wordt hoog gescoord dus de medewerkers ervaren genoeg opleidingsmogelijkheden binnen De Weerde. Dit is een mooi punt voor De Weerde, aangezien opleidingsmogelijkheden tegenwoordig belangrijk zijn voor (potentiële) medewerkers (Mooijman et al., 2018). Bij de doorgroeimogelijkheden wordt er wat lager gescoord bij de medewerkers van De Weerde in vergelijking met de baanzoekers in de sector zorg en welzijn. De baanzoekers hechten dus meer waarde aan het doorgroeien in een organisatie. De medewerkers van De Weerde ervaren dat er kan worden doorgegroeid, maar de baanzoekers wensen dat dit hoger ligt bij een werkgever. Het is echter zo dat het verschil klein is voor wat betreft de doorgroeimogelijkheden. Het is voor De Weerde daarom van belang om de doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie meer te benadrukken om in de wensen van baanzoekers in de sector zorg en welzijn te voldoen. Doen ze dit niet of in mindere mate dan zullen baanzoekers die veel waarde hechten aan doorgroeimogelijkheden verder zoeken naar een werkgever die deze mogelijkheden wel biedt of waar deze mogelijkheden groter zijn (Trank, Rynes & Bretz, 2002).

5.3.5 Fysieke werkomgeving

Het kenmerk fysieke werkomgeving wordt uitgesplitst in twee aspecten. Het eerste aspect is 'werkplek fysiek'. Hier wordt door de werknemers wat minder op gescoord dan dat de baanzoekers wensen. Er wordt op de vragen 'ik werk in een ruimte die goed geventileerd wordt' en 'ik werk op een opgeruimde werkplek', lager gescoord. Al is dit verschil niet groot. Corporaal et al. (2012) benadrukken dat een niet goed geventileerde en opgeruimde werkplek als oncomfortabel kan worden beschouwd. Daarnaast is een niet goed geventileerde werkplek ongezond voor de werknemers. Een opgeruimde en goed geventileerde werkplek zorgt ervoor dat de werkzaamheden die worden uitgevoerd van een hoger niveau zijn dan bij een werkplek waar dit minder het geval is (Campion & McClelland, 1991).

Het andere aspect bij fysieke werkomgeving is 'werkplek digitaal'. Hier wordt goed op gescoord en dit betekent dat de medewerkers genoeg mogelijkheden ervaren in het gebruik van social media, gebruik van de telefoon en toegang tot het internet.

5.4 Imago overeenkomsten en verschillen

5.4.1 Imago van producten en diensten

De Weerde scoort goed op het imago van producten en diensten. De ervaringen van de medewerkers komen bijna precies overeen met de wensen van de baanzoekers. Cable en Graham (2000) stellen dat het type producten of diensten dat een werkgever aanbiedt ervoor kan zorgen dat de indruk van een potentiële medewerker wordt gevormd. De Weerde doet dit dus goed op dit moment en het is van belang om op dezelfde manier door te gaan.

5.5 De belangrijkste conclusie punten

In deze paragraaf worden de belangrijkste conclusiepunten weergegeven. Op deze conclusiepunten worden in hoofdstuk zes aanbevelingen geschreven. Dit wordt in dezelfde volgorde gedaan als hoe het hier onder staat.

1. Het verhogen van de sfeer onder collega's
2. Zorgen voor een beter geventileerde en opgeruimde werkplek
3. Zorgen voor een goede employer branding

5.6 Discussie

Tijdens dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de resultaten van het onderzoek dat door Corporaal (2014) is uitgevoerd. Op die manier zijn de wensen van jonge baanzoekers vergeleken met ervaringen van de medewerkers van De Weerde. Een beperking in dit onderzoek kan zijn dat aan de medewerkers van De Weerde alleen gevraagd is in hoeverre zij de aspecten van aantrekkelijk werkgeverschap ervaren. Er is daarna niet doorgevraagd in hoeverre de medewerkers deze aspecten als negatief of positief ervaren. Het zou zo kunnen zijn dat de medewerkers van De Weerde andere wensen en behoeften hebben in het werk dan de jongeren die de vragenlijsten hebben ingevuld uit het onderzoek van Corporaal (2014). Wanneer de keuze was gemaakt voor een kwalitatieve methode te gaan had er meer diepte verkregen kunnen worden. Hier is niet voor gekozen om zo tot meer input te komen voor dit onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek kan er een kleinere groep worden geïnterviewd en dat had ervoor kunnen zorgen dat er meer toevalligheden naar voren hadden kunnen komen in dit onderzoek. Er werd daarnaast vanuit De Weerde benadrukt dat de medewerkers verder min mogelijk belast mochten worden, aangezien het druk was. Daardoor is de keuze gevallen om niet ook nog voor verdiepende interviews te gaan, om zo medewerkers minder te belasten.

33 medewerkers hebben de vragenlijst bekeken. Hiervan hebben 28 medewerkers deze vragenlijst ook daadwerkelijk volledig ingevuld. De vragenlijst kon maximaal door 63 medewerkers worden ingevuld. Achteraf gezien had ik graag meer antwoorden willen hebben om zo tot een duidelijker en betrouwbaarder beeld te komen over de gehele organisatie. Desondanks ben ik tevreden met de ingevulde vragenlijsten, want ik heb deze goed kunnen gebruiken voor mijn onderzoek.

De vragenlijst van Corporaal (2014) die in dit onderzoek is gebruikt is gericht op algemene werkzaamheden en niet op werkzaamheden specifiek in de zorg. Daarom zijn vragen over aspecten als 'zelf bepalen wanneer een werkdag begint' en 'thuiswerken' niet zo zeer van belang. Daarnaast is het zo dat in de groep jonge baanzoekers ook personen zitten die niet zo zeer met de tak van zorg waarin De Weerde zich bevindt te maken hebben. Dit kan een wat vertekend beeld creëren. Doordat de vragenlijst van Corporaal (2014) gevalideerd is, is er toch de keuze gemaakt om voor deze vragenlijst te kiezen. Deze vragenlijst bezit namelijk behoorlijk veel data voor wat betreft aantrekkelijk werkgeverschap. Op die manier ontstaan er toch nuttige inzichten voor De Weerde waardoor de organisatie nog aantrekkelijker kan worden voor (potentiële) medewerkers.

De focus in dit onderzoek lag op de jonge baanzoekers. Daardoor worden groepen als zij-instromers en zorgpersoneel dat al aan het werk is, niet meegenomen in het onderzoek. Dit waren ook zeker interessante groepen geweest voor dit onderzoek. Hier is nu niet voor gekozen, omdat er in het onderzoek van Corporaal (2014) gefilterd kon worden op de sector zorg en welzijn. Op die manier kreeg ik een goed beeld over wat de wensen zijn van 357 baanzoekers in de sector zorg en welzijn.

5.7 Aanbevelingen voor toekomstig (vervolg) onderzoek

Graag wil ik de volgende aanbeveling doen, voor het geval De Weerde in de toekomst een nieuw onderzoek start. In aanvulling op het laatste punt uit de discussie in paragraaf 5.6 wordt er geadviseerd aan De Weerde om onderzoek te gaan doen naar zij instromers. Zij-instromers zijn mensen die een stap maken van de ene naar de andere functie en deze functie valt meestal in een ander vakgebied waar hij of zij nog geen ervaring of opleiding in heeft (Tigchelaar et al., 2003). Wanneer De Weerde in de toekomst toch problemen gaat ervaren met het werven van nieuw personeel kunnen zij-instromers eventueel een oplossing bieden. Daarom raad ik het aan om onderzoek te starten naar de mogelijkheid om met meer zij-instromers te werken wanneer er echt problemen dreigen te ontstaan. De Weerde heeft ervaring met zij-instromers: enkele van de nieuwe medewerkers hadden een totaal andere achtergrond en zijn aangenomen met noodzakelijke te volgen opleidingen en met begeleiding. Het is voor De Weerde van belang om te weten hoe zij dit structureel kunnen gaan doen, naast het werven van de mensen die wel in de zorg sector werken. Zo kan er bijvoorbeeld worden onderzocht op welke manier zij-instromers het best te vinden en benaderen zijn. Dit kan een huidige medewerker onderzoeken, maar hier kan ook een student voor worden ingezet.

Om in de toekomst achter echte problemen te komen wil ik graag adviseren om in het vervolg ook meer verdiepend in te gaan op problemen die uit de resultaten van dit onderzoek komen. Zo kan De Weerde er namelijk achter komen waar de exact de problemen liggen die medewerkers nu ervaren. Dit is dus een aanvulling op dit onderzoek. Doormiddel van interviews is het mogelijk om medewerkers meer verdiepend te vragen naar hoe zij bepaalde zaken ervaren binnen De Weerde.

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen

In dit onderzoek staat de vraag “Hoe kan De Weerde in de toekomst een aantrekkelijke werkgever zijn voor potentiële en huidige zorgprofessionals?” centraal. De aanbevelingen worden gegeven op basis van de resultaten uit hoofdstuk vier en de conclusies uit hoofdstuk vijf. Eerst worden de intern gerichte aanbevelingen weergegeven. Vervolgens worden de extern gerichte aanbevelingen gegeven.

Eén van de bestuurders voert op dit moment de HR taken uit, daarom wordt ‘HR’ gebruikt in het implementatieplan. Het implementatieplan staat in paragraaf 6.2 en de kosten en baten staan in paragraaf 6.3.

6.1 Interne aanbevelingen

De intern gerichte aanbevelingen worden op volgorde van noodzaak gegeven. Daarbij wordt er ingegaan op de grootste verschillen tussen de medewerkers van De Weerde en de wensen van de baanzoekers in de sector zorg en welzijn. De intern gerichte aanbevelingen zorgen ervoor dat de medewerkers van De Weerde de organisatie als aantrekkelijker zullen gaan ervaren. Deze aanbevelingen zorgen namelijk voor meer betrokkenheid bij de organisatie.

6.1.1 Aanbeveling 1: De sfeer onder collega's verbeteren

Waarom?

In het onderzoek is er een groot verschil geconstateerd tussen de wensen van de baanzoekers in de sector zorg en welzijn en de medewerkers van De Weerde bij het aspect ‘sfeer onder collega's’. Op dit aspect kan De Weerde dus nog terrein winnen. Er zijn medewerkers die ervaren dat er wordt geroddeld en dat er oneerlijkheid is binnen De Weerde. Daarentegen laat het onderzoek zien dat iedereen uit het onderzoek zich geaccepteerd voelt als persoon.

Morgeson en Humphrey (2006) stellen dat de sfeer op het werk een belangrijke pijler is in de aantrekkelijkheid van een baan. Het is daarom van belang dat deze sfeer goed is op het werk. Op die manier zorg je ervoor dat mensen willen blijven werken bij de organisatie, omdat ze zich door een goede sfeer onderdeel voelen van een organisatie (Corporaal, 2014).

Hoe?

Medewerkers gespreksonderwerpen laten aanleveren om te bespreken tijdens de voortgangsgesprekken.

Ik adviseer de organisatie om als aanvulling op de huidige gesprekscyclus, de medewerkers gespreksonderwerpen aan te laten leveren voor ieder formeel gesprek dat plaatsvindt tussen medewerker en leidinggevende. Op die manier kunnen medewerkers aangeven waar zij mee zitten en kunnen eventuele problemen worden aangepakt.

Dit adviseer ik omdat de medewerkers van De Weerde erg goed scoren op het aspect ‘leidinggevende toegang’. De medewerkers geven namelijk aan dat ze goed met problemen terecht kunnen bij hun leidinggevende, mede omdat de gesprekken al één op één worden gevoerd. Daarnaast adviseer ik dit, omdat uit het onderzoek is gebleken dat er op de punten, roddelen en eerlijkheid, minder goed wordt gescoord.

De medewerkers moeten voor het gesprek met hun leidinggevende gespreksonderwerpen aanleveren bij de leidinggevendenden. De medewerkers geven in het onderzoek aan dat er wordt geroddeld en dat ze oneerlijkheid ervaren. Door de medewerkers gespreksonderwerpen aan te laten leveren kunnen ze de problemen die ze ervaren met onder andere deze onderwerpen bespreken met hun leidinggevende. Vervolgens kan de leidinggevende bekijken wat er moet gebeuren om deze problemen aan te pakken. Op deze manier legt de organisatie de verantwoordelijkheid bij de medewerkers neer, aangezien de medewerkers nu aan kunnen geven wat er aan de hand is. Zo zullen de medewerkers zelf bepalen in hoeverre ze een probleem willen bespreken en zo wordt de ernst van het probleem dus ook duidelijk. Wanneer ze het roddelen bijvoorbeeld wel ervaren maar ze dit niet hinderlijk vinden, zullen ze dit ook niet als gespreksonderwerp aanleveren. Echter zullen ze wel de gespreksonderwerpen aanleveren en op die manier wordt er wel duidelijk waar de medewerkers mee zitten.

In de huidige situatie worden de onderwerpen die besproken worden in de formele gesprekken, van te voren vastgelegd door alle leidinggevendenden en de bestuurders. Leidinggevendenden dienen de medewerkers waar zij leiding over geven te vragen om gespreksonderwerpen aan te leveren. De medewerkers moeten genoeg tijd krijgen om goed te bedenken wat zij willen bespreken in het gesprek. De leidinggevendenden dienen daarom een week van te voren aan de medewerkers te vragen om hun gespreksonderwerpen aan te leveren.

Uit de gesprekken komen uiteindelijk antwoorden naar boven en daar moet vervolgens iets mee worden gedaan. De verantwoordelijkheid kan bij de leidinggevende worden neergelegd. Het is de taak van de leidinggevende om te bepalen hoe een probleem aangepakt kan worden. Het is van belang dat de leidinggevende hierover communiceert met de medewerker om zo samen naar een oplossing te zoeken.

Operationeel: Leidinggevendenden moeten de medewerkers vragen om gespreksonderwerpen aan te leveren.
Tactisch: Leidinggevendenden dienen vragen te formuleren over de gespreksonderwerpen in kwestie en deze meenemen in de gesprekken.
Strategisch: Het overwegen om de aanbeveling over de gespreksonderwerpen mee te nemen in de voortgangsgesprekken die al door de leidinggevendenden worden gevoerd. Dit om een verdere open en respectvolle communicatie, omgang en sfeer te bevorderen.

6.1.2 Aanbeveling 2: Het verbeteren van de fysieke werkplek als quick win

Waarom?

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat sommige medewerkers vinden dat de werkplek waar zij werken niet goed geventileerd is en/of dat de werkplek soms niet goed opgeruimd is. Een opgeruimd bureau zorgt ervoor dat stof gemakkelijk kan worden afgenomen. Een schone werkplek zorgt voor een verbeterde luchtkwaliteit. Om ervoor te zorgen dat de medewerkers beter functioneren is het van belang dat de werkplek in goede staat is (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, z.d.).

Fysieke werkplek

De eisen aan de fysieke werkplekken (vanuit dit onderzoek) zijn:

- Een schone werkplek
- Een veilige werkplek
- Een opgeruimde werkplek
- Een ruimte die goed is geventileerd

Vanuit het onderzoek is naar voren gekomen dat er goed wordt gescoord op de punten 'schone werkplek' en 'veilige werkplek'. Daarentegen wordt er minder goed gescoord op de punten 'opgeruimde werkplek' en 'een ruimte die goed is geventileerd'. Dit betekent dat de werkplek op dit moment niet als geheel comfortabel wordt ervaren. Het is belangrijk om een goede fysieke werkplek te hebben want de fysieke werkplek is van invloed op hoe medewerkers werkzaamheden uitvoeren (Corporaal et al., 2012). Een oncomfortabele werkplek zorgt voor mindere prestaties van de werknemers (Corporaal et al., 2014).

Hoe?

Deze aanbeveling kan een quick win zijn voor de organisatie, aangezien deze aanbeveling op korte termijn gerealiseerd kan worden. Nu duidelijk is geworden dat De Weerde minder goed scoort op de punten ventilatie en opgeruimde werkplek, adviseer ik om in een werkoverleg deze punten te bespreken.

De leidinggevenden, facilitair manager, kwaliteitsmedewerker en de bestuurders dienen tijdens dit werkoverleg aanwezig te zijn. Voor dit overleg dienen de leidinggevenden bij de medewerkers te onderzoeken waar eventuele problemen liggen. Uit deze rondvraag wordt per vestiging duidelijk waar problemen liggen waarna deze meegenomen kunnen worden in het werkoverleg. Voordat het werkoverleg plaatsvindt, moet het doel worden bepaald; het verhelpen van de problemen met betrekking tot de ventilatie en de opgeruimde werkplek. Er moet een agenda worden bepaald. Zo kan er bijvoorbeeld 20 minuten over de opgeruimde werkplek worden gesproken en 20 minuten over de ventilatie. In die 20 minuten worden de problemen besproken. Eventuele oplossingen waar aan gedacht kan worden, worden in de volgende alinea gegeven.

Op de uitkomsten uit het werkoverleg kan De Weerde vervolgstappen bedenken om zo de problemen aan te pakken. Zaken waar aan gedacht kan worden zijn bijvoorbeeld dat De Weerde metingen kan houden om te achterhalen in hoeverre de locaties goed geventileerd zijn. Wanneer ruimtes niet goed geventileerd zijn moet hier actie op worden ondernomen. Een ander punt waar aan gedacht kan worden is bijvoorbeeld het opstellen van een clean desk policy, om er zo voor te zorgen dat De Weerde goed gaat scoren op het punt 'opgeruimde werkplek'. Het advies is om de facilitair manager de supervisie te geven en de verantwoordelijkheid te laten nemen voor het opstellen van regelgeving volgens Arbo en de te ondernemen acties, naar aanleiding van de resultaten van de metingen met betrekking tot de ventilatie en de opgestelde regels met betrekking tot de opgeruimde werkplek. Regelgeving, resultaten en acties worden vastgelegd in het kwaliteitshandboek waarmee de Weerde werkt. De facilitair manager kan dit in samenwerking met de kwaliteitsmedewerker uitvoeren.

6.2 Externe aanbeveling

De externe aanbeveling geeft aan hoe De Weerde kan uitdragen dat zij een aantrekkelijke werkgever is voor de (potentiële) medewerkers. Uit het onderzoek blijkt dat De Weerde als organisatie en werkgever op vele aspecten hoog scoort in de werknemer beleving. Daar mag zij trots op zijn en dat kan juist worden benut.

6.2.1 Aanbeveling 3: Opvallen doormiddel van een employer brand om potentiële medewerkers aan te trekken

Waarom employer branding?

Werkgeversmerk is de Nederlandse vertaling voor employer branding. Dat houdt in dat een bedrijf zichzelf promoot binnen maar ook buiten de organisatie, met daarin een goed beeld over hoe het bedrijf zich onderscheidt als werkgever (Cromheecke & Van de Putte, 2012). Voor De Weerde is het van belang dat zij naar buiten gaat uitdraagt wat de organisatie zo aantrekkelijk maakt. Employer branding kan een rol spelen bij het werven van potentiële medewerkers en om huidige medewerkers verder te verbinden met de organisatie (Cromheecke, 2016). Op dit moment is er veel behoefte aan personeel door krapte op de arbeidsmarkt. Daardoor is het lastig om als werkgever op te vallen bij eventuele potentiële medewerkers. Employer branding kan een oplossing zijn om je als werkgever te onderscheiden op de arbeidsmarkt.

Deze aanbeveling gaat over het maken van een goed en sterk werkgeversmerk om zo in de toekomst op de juiste manier potentiële medewerkers te benaderen. Uit dit onderzoek is duidelijk geworden dat de organisatie voldoet aan meerdere baan- en organisatiekenmerken die baanzoekers in de sector zorg en welzijn belangrijk vinden. Het advies voor De Weerde is om deze baan- en organisatiekenmerken te benadrukken in het werkgeversmerk, om zo aantrekkelijker te worden voor huidige en potentiële medewerkers. De baan- en organisatiekenmerken, die het meest aantrekkelijk zijn worden hieronder weergegeven:

- Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden
- De uitdaging in de baan
- De afwisseling in sociale contacten
- De flexibiliteit in werk

Stap 1: Creëren van een employer brand

Het creëren van een goed employer brand kan worden gedaan door de volgende stappen te doorlopen (De Witte, 2004; Vyncke, 2008):

- Allereerst moet er een duidelijke eigen identiteit worden gecreëerd. Dit heet de Corporate Identity en deze is belangrijk omdat medewerkers graag achter iets staan waar de organisatie voor staat (Birgkit & Stadler, 1986).
- Vervolgens is het van belang om te zorgen voor visuele herkenning van de organisatie binnen alle verschijningsvormen. Om herkenbaar te zijn voor potentiële medewerkers wanneer zij bijvoorbeeld een logo zien van de organisatie.
- Als laatste dient er een propositie en positionering richting de arbeidsmarkt te worden ontwikkeld. Want medewerkers worden geïnspireerd door het onderscheidend vermogen wat een bedrijf bezit (Wijchers & Berg, 2018).

Een uitwerking van de bovenstaande zaken zou het volgende kunnen zijn:

- Met de corporate identity kan de organisatie ervoor zorgen dat haar medewerkers zich kunnen identificeren met De Weerde. Een voorbeeld van een corporate identity is veiligheid en betrokkenheid. Naar aanleiding van dit onderzoek kan De Weerde bijvoorbeeld kiezen voor een Corporate Identity die de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en de uitdaging in een baan die De Weerde biedt, benadrukt. Zo zullen medewerkers worden geïnteresseerd die zich hier in kunnen vinden.
- Met de visuele herkenning kan De Weerde herkenbaar worden in allerlei uitingen. Een voorbeeld is dat De Weerde steeds haar logo plaatst op alle vacatures en op de website, maar ook op bedrijfsauto's en werkkleding (shirts) van werknemers. De organisatie heeft dit al goed geregeld, dus hier hoeft verder geen actie op ondernomen te worden.
- Bij de propositie en de positionering van De Weerde is het belangrijk om een waarde te ontwikkelen waar de organisatie voor staat. Wanneer deze zijn bepaald is het van belang dat deze naar buiten worden uitgedragen. Een voorbeeld is dat De Weerde zich wil profileren als een organisatie waar een baan wordt aangeboden met veel uitdaging en waar ruimte wordt geboden om jezelf als werknemer te ontwikkelen.

Als de baan- en organisatiekenmerken van De Weerde worden verwerkt in het werkgeversmerk zal dit meehelpen aan een goed imago (Corporaal, 2014). In de bovenstaande stappen kan de Weerde naar voren laten komen welke baan- en organisatiekenmerken aantrekkelijk blijken te zijn binnen haar organisatie. Namelijk opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, de uitdaging in de baan, de afwisseling in sociale contacten en de flexibiliteit in werk. Deze punten kunnen het uitgangspunt zijn voor de Corporate Identity. Met de juiste employer branding is de kans groot dat medewerkers worden aangetrokken die zich hierin herkennen (Hobiger, 2022). Dus door een juiste employer branding trek je medewerkers aan die je graag aan je organisatie wil binden.

Stap 2: Uitbreiden van het wervingskanaal als vorm van employer branding

Nu het werkgeversmerk is gecreëerd kan er worden nagedacht over hoe De Weerde dit naar buiten kan uitdragen om zo in de toekomst potentiële medewerkers aan te trekken. In het onderzoek van Corporaal (2014) is gebleken dat wervingscommunicatie een belangrijk onderdeel is in het aantrekken van nieuwe medewerkers doormiddel van employer branding. Een aanbeveling voor dit onderdeel is om nieuwe en huidige medewerkers actief te betrekken bij het werven van personeel doormiddel van filmpjes en ervaringen op de site en op social media. Deze medewerkers weten immers als geen ander hoe het is om bij De Weerde te werken.

Ik adviseer daarom:

- Om te beginnen met het maken van filmpjes van medewerkers die vertellen over hun werk bij De Weerde.
- En om op de site een kopje 'ervaringen van medewerkers' toe te voegen; er is al een kopje met ervaringen van de bewoners, zo kan dit ook worden gemaakt voor de ervaringen van de medewerkers.

Stap 2.1: De filmpjes over het werk van de medewerkers

Filmpjes van de ervaringen van medewerkers van De Weerde helpen mee om goed duidelijk te maken hoe het werken bij De Weerde is. Vanuit dit onderzoek zijn er verschillende punten naar voren gekomen waarin De Weerde goed in is. Deze punten moeten dan ook in de filmpjes worden gebruikt.

Om tot goede filmpjes te komen is het van belang om te weten hoe deze filmpjes er exact uit moeten komen te zien. Belangrijk is dat deze filmpjes niet te lang duren, aangezien de aandacht van potentiële medewerkers kan verslappen. Filmpjes die langer duren dan twee minuten hebben de meeste drop-off en dat betekent dat mensen dan afhaken (Holmgren & Coyne, 2017). Zorg er daarom voor dat een filmpje niet langer dan twee minuten duurt.

Het is belangrijk dat de aandacht van de potentiële medewerkers direct wordt getrokken. Dit kan worden gedaan door de medewerkers van De Weerde te filmen. Tijdens dit filmen wordt gevraagd of de medewerkers in een minuut uit kunnen leggen hoe zij het werken bij De Weerde ervaren. Van te voren wordt dan bepaald wat de medewerkers gaan zeggen in deze filmpjes. Zo kan een medewerker bijvoorbeeld zeggen dat hij of zij veel uitdaging en ruimte in opleidingsmogelijkheden ervaren, omdat deze persoon bijvoorbeeld naast zijn werk bij De Weerde een opleiding mag volgen die door De Weerde wordt gefinancierd. Daarmee trek je bijvoorbeeld mensen aan die graag willen leren tijdens hun werk. Een ander kan in het filmpje bijvoorbeeld zeggen dat er binnen De Weerde veel collegiale hulp wordt geboden en dat de doorgroeimogelijkheden bij De Weerde groot zijn. Zo heeft deze persoon bijvoorbeeld in het begin van zijn of haar baan gewerkt met een buddy waar diegene iedere vraag die hij of zij had aan kon stellen. Daarnaast ervaaarde deze persoon doorgroeimogelijkheden omdat deze persoon bijvoorbeeld als persoonlijk begeleider bij De Weerde is begonnen en nu leidinggevende over een team is. De punten die erg belangrijk zijn om mee te nemen in de filmpjes zijn: uitdaging, afwisseling, opleidingsmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden en flexibiliteit. Dit zijn namelijk de punten waarop De Weerde erg goed scoort volgens dit onderzoek.

Stap 2.2: Ervaringen over het werk van de medewerkers van De Weerde

Naast de filmpjes over het werk van de medewerkers kunnen er ook verhalen van de ervaringen van medewerkers worden gemaakt. Zo heeft De Weerde al een functie op de site over ervaringen van de bewoners van De Weerde. Mijn advies is om dit ook te maken voor de ervaringen van de medewerkers van De Weerde. Net als bij de filmpjes is het ook hier van belang dat de punten opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, de uitdaging in de baan, de afwisseling in sociale contacten en de flexibiliteit in werk worden benadrukt.

Werkoverleg met betrekking tot de filmpjes en verhalen (voor het uitvoeren van stap 2.1 en 2.2)

Ik adviseer om in een speciaal werkoverleg deze filmpjes en teksten op de site en op social media vorm te gaan geven. Dit werkoverleg is noodzakelijk omdat hierin wordt bedacht hoe De Weerde zich wil profileren naar de baanzoekers toe. Het is de taak aan de bestuurders om de filmpjes en de verhalen van de medewerkers te verwerken (indien gewenst ook in de vacature teksten). Daarom wordt aanbevolen dat het management een persoon uit de organisatie verantwoordelijk stelt voor deze taken. De persoon die verantwoordelijk wordt gesteld voor deze taak is wekelijks bezig met het onderhouden van de ervaringen van medewerkers. Deze dient up to date te blijven met zo nu en dan nieuwe ervaringen. Daarnaast moet er bij een nieuwe vacature weer een nieuw filmpje worden geplaatst. De Weerde kan er bijvoorbeeld voor kiezen om voor vacatures die lastig in te vullen zijn een speciaal filmpje te maken en deze dan te plaatsen op de site en social media. Dit moet ook worden bepaald in het werkoverleg. De personen die tijdens dit overleg aanwezig moeten zijn, zijn de bestuurders en de verantwoordelijke voor het maken van de filmpjes en teksten op de site.

In dit werkoverleg moeten een aantal vragen worden beantwoord. Deze vragen zijn hieronder opgesomd:

- Hoelang gaan de filmpjes exact duren?
- Welke medewerkers worden gefilmd?
- Wat gaat iedere medewerker in de filmpjes benoemen?
- Welke setting gaat er gebruikt worden tijdens het filmen?
- Wie gaat de vragen stellen?
- Wie gaat filmen?
- Wie gaat deze filmpjes monteren en uploaden op de verschillende social media?
- Welke teksten moeten er bij het filmpje worden gezet op social media?
- Wie maakt en upload de teksten voor op de site? En wie controleert of deze teksten goed zijn?

Het is de taak aan de bestuurders om de filmpjes en de verhalen van de medewerkers te verwerken (indien gewenst ook in de vacature teksten). Daarom wordt aanbevolen dat het management een persoon uit de organisatie verantwoordelijk stelt voor deze taken.

6.2 Implementatieplan

Hieronder worden de aanbevelingen opgenomen in het implementatieplan. Dit implementatieplan is gemaakt om De Weerde overzichtelijk de stappen te bieden om een aantrekkelijk werkgever te worden. Per aanbeveling wordt er een implementatieplan gegeven.

Aanbeveling 1: De sfeer onder collega's verbeteren				
Wat?	Wie?	Hoe?	Wanneer?	Doel?
Het overwegen om de medewerkers gespreksonderwerpen aan te laten leveren naar aanleiding van de aanbeveling uit dit onderzoek	Bestuurders	Wanneer de bestuurders het eens zijn met deze aanbeveling kan de leidinggevenden worden gevraagd om voor ieder formeel gesprek de medewerkers gespreksonderwerpen te laten aanleveren.	1 ^{ste} kwartaal 2023	Het onderzoeken of medewerkers eventuele problemen in het uitvoeren van werk ervaren.
Bestuurders moeten de leidinggevenden duidelijk maken dat het nieuwe onderdeel 'gespreksonderwerpen aanleveren' wordt toegevoegd aan de gesprekscyclus	Bestuurders Leidinggevenden	Dit kan als een extra agendapunt worden toegevoegd in een vergadering tussen leidinggevenden en bestuurders. Daarin wordt duidelijk gemaakt dat de leidinggevenden minimaal een week voor de formele gesprekken hun medewerkers om gespreksonderwerpen moeten vragen.	1 ^{ste} kwartaal 2023	Ervoor zorgen dat medewerkers hun eventuele problemen bespreekbaar kunnen maken in gesprekken.
Medewerkers vragen om gespreksonderwerpen aan te laten leveren voordat er een formeel gesprek wordt gehouden.	Leidinggevenden Medewerkers	Medewerkers uiterlijk een week voor een formeel gesprek plaatsvindt om gespreksonderwerpen vragen. De medewerkers leveren vervolgens de gespreksonderwerpen aan.	Voor ieder gesprek	Onderzoeken waar problemen liggen (in dit geval bij het roddelen en de oneerlijkheid, maar ook in het algemeen).
Gesprekken voorbereiden aan de hand van de aangeleverde gespreksonderwerpen	Leidinggevenden	Vragen maken over de onderwerpen die de medewerkers aanleveren	Voor dat het gesprek plaatsvindt. Kan gedaan worden zodra de gespreksonderwerpen worden aangeleverd.	De problemen bespreekbaar maken en uiteindelijk samen toewerken naar een oplossing in het gesprek.

Problemen oplossen	Leidinggevenden Medewerkers	Wanneer er problemen zijn moeten deze opgelost worden. De leidinggevende van medewerkers gaan oplossingsgericht te werk en nemen het voortouw.	Wanneer dit kan al in het gesprek met de medewerker. Als dit nog niet kan dan na het gesprek met de medewerker.	Zorgen voor betere werkomstandigheden voor de medewerkers.
--------------------	------------------------------------	--	---	--

Aanbeveling 2: De fysieke werkplek verbeteren als quick win				
Wat?	Wie?	Hoe?	Wanneer?	Doel?
Inplannen van een werkoverleg over de fysieke werkplek	HR	HR plant een werkoverleg in de agenda's.	1 ^{ste} kwartaal 2023	Het ingang zetten van het verhelpen van problemen m.b.t. de werkplekken.
Het werkoverleg houden	Leidinggevenden Facilitair manager Bestuurders Kwaliteitsmedewerker	In een overleg de punten uit de aanbevelingen bespreken. Vervolgens kan er nagedacht worden over oplossingen voor de problemen die zich voordoen.	1 ^{ste} kwartaal 2023.	Het opsporen van problemen m.b.t. de werkplek om de gezondheid van medewerkers te waarborgen. Zodat eventuele fysieke klachten kunnen worden verholpen/voorkomen.
Benodigde acties uit het werkoverleg in goede banen leiden.	Facilitair manager	Uit het werkoverleg komen punten. Deze moeten direct per punt worden aangepakt door/via de facilitair manager en waar nodig een extern ander bedrijf.	Nadat het onderzoek is uitgevoerd. 1 ^{ste} kwartaal 2023.	Ervoor zorgen dat de werkplekken goed en volgens de Arbo eisen zijn.
Regels en afspraken maken m.b.t. de werkplek en deze vastleggen in het kwaliteitshandboek.	Facilitair manager Kwaliteitsmedewerker	Naar aanleiding van het werkoverleg dienen de facilitair manager en kwaliteitsmedewerker regels en afspraken te maken en deze vast te leggen in het kwaliteitshandboek.	Na het werkoverleg en nadat de acties uit de vorige stap zijn uitgevoerd is het tijd om deze stap uit te voeren. 1 ^{ste} kwartaal 2023.	Doormiddel van regels en afspraken vast te leggen kan de werkplek goed worden onderhouden.
Medewerkers moeten problemen m.b.t. de werkplek melden bij de leidinggevende	Medewerkers Leidinggevenden	Wanneer er een probleem voordoet of een regel of afspraak wordt verbroken dient de medewerker dit te melden bij de leidinggevende.	Op het moment dat een probleem zich voor doet.	Het zo snel mogelijk aanpakken van een probleem, waardoor eventuele fysieke klachten kunnen worden voorkomen.

Aanbeveling 3: Het creëren van een goed werkgeversmerk

Wat?	Wie?	Hoe?	Wanneer?	Doel?
Bepalen van Corporate Identity	HR Bestuurders	Door uit dit onderzoek te bepalen welke waarden bij de Corporate Identity horen.	Dit kan direct worden bepaald na het lezen van dit adviesrapport 1 ^e kwartaal 2023	Een Corporate Identity bepalen: eerste stap in het neerzetten van een werkgeversmerk
Waarde ontwikkelen van De Weerde	HR Bestuurders	Een waarde voor de organisatie bepalen door met behulp van dit adviesrapport te bedenken wat deze moet zijn.	Na het bepalen van de Corporate Identity. 1 ^e kwartaal 2023.	Baanzoekers laten identificeren met de waarde van de organisatie om deze baanzoekers aan te trekken.
Zorgen voor visuele herkenning	HR Bestuurders	In alle informatie die door De Weerde naar buiten wordt uitgedragen opnemen van het logo, de Corporate Identity en de waarde van de organisatie. (Dit wordt momenteel al gedaan, maar ook in de nieuwe filmpjes bijvoorbeeld).	Kan plaatsvinden nadat de Corporate Identity en de waarde zijn bepaald. 1 ^{ste} kwartaal 2023.	Herkenbaar worden voor buitenstaanders
Een verantwoordelijke aanstellen voor de taken m.b.t. het uitbreiden van het wervingskanaal	Bestuurders	Het kiezen van een persoon die verantwoordelijk is voor alle taken m.b.t. het uitbreiden van het wervingskanaal. Dit zijn alle taken uit de aanbevelingen bij het kopje 'uitbreiden van het wervingskanaal'.	Nadat het werkgeversmerk is gecreëerd. 2 ^e kwartaal 2023.	Alle werkzaamheden kunnen worden gedaan door een persoon die hiervoor verantwoordelijk is. Op die manier wordt het werk uitgevoerd dat benodigd is.
Een werkoverleg houden waarin de filmpjes en teksten worden vormgegeven.	HR Verantwoordelijke uitbreiden wervingskanaal	HR plant een werkoverleg in waarin de punten die in de aanbevelingen staan worden besproken. Hierin worden de filmpjes en teksten bedacht en vormgegeven.	2 ^e kwartaal 2023	Tot goede filmpjes en teksten komen waardoor De Weerde bekender wordt en waarin duidelijk wordt waar De Weerde goed in is, zodat baanzoekers worden aangetrokken tot het werkgeversmerk van De Weerde.
Uitbreiden van het wervingskanaal	HR Medewerkers	HR betreft medewerkers bij het werven van personeel door deze medewerkers te filmen. Daarnaast worden er teksten bedacht in	Nadat de verantwoordelijke is aangewezen kan het uitbreiden van het wervingskanaal plaatsvinden.	Baanzoekers concrete ervaringen laten vernemen van ervaringsdeskundigen van De Weerde over het werken binnen de

	Verantwoordelijke uitbreiden wervingskanaal	samenspraak tussen de medewerkers en de verantwoordelijke over de ervaringen van het werken bij De Weerde. Hierin moeten de punten die uit het werkoverleg zijn gekomen worden meegenomen. De verantwoordelijke zorgt voor het filmen, monteren, uploaden en verwerken van de filmpjes/teksten in alle uitingen.	2 ^e kwartaal 2023.	organisatie. Om zo baanzoekers aan te trekken.
--	---	---	-------------------------------	--

6.3 Kosten en Baten

In de kosten en baten zijn arbeidsuren meegenomen. Er wordt rekening gehouden met **gemiddeld 20** euro per arbeidsuur.

Aanbeveling 1: De sfeer onder collega's verbeteren

Acties	Kosten	Baten
Bestuurders moeten overwegen om de aanbeveling mee te nemen in de huidige gesprekscyclus.	Bestuurders kunnen in een overleg bepalen om deze aanbeveling door te zetten. 1 uur voor beide bestuurders 2 x uurloon van de bestuurders	Ervoor zorgen dat medewerkers hun eventuele problemen bespreekbaar kunnen maken in gesprekken.
Leidinggevendenden moeten gesprekken voor bereiden m.b.t. de gespreksonderwerpen die medewerkers aanleveren.	4 leidinggevendenden moeten gesprekken voorbereiden 10 minuten per gesprek voorbereiden op de aangeleverde gespreksonderwerpen. Uitgegaan van 60 medewerkers. 4 leidinggevendenden = 20 uur totaal + vastleggen in dossiers, uitgegaan van 3 minuten per medewerker uur = 3 uur. 10 + 1,5 = 23 uur. 23 x 20 = 460 euro	Doordat de leidinggevendenden hun gesprekken goed voorbereiden, wordt ervoor gezorgd dat de juiste vragen tijdens het gesprek worden gesteld zodat problemen helder worden.
	Totale kosten: 500 euro	

Aanbeveling 2: verbeteren van de fysieke werkplek

Acties	Kosten	Baten
Werkoverleg houden waarin de punten uit de aanbevelingen worden besproken. Vervolgens kan in dit werkoverleg worden nagedacht over oplossingen voor de problemen.	Het overleg houden. 8 personen een uur overleg. 8 x 20 euro = 160 euro	Uit het overleg komen punten die moeten worden aangepakt. Deze punten zorgen voor een betere werkomgeving. Een betere werkomgeving zorgt ervoor dat medewerkers hun werk beter uitvoeren.
Benodigde acties uit het werkoverleg in goede banen leiden.	25 uur x 20 euro = 500 euro	Het verbeteren van de werkplek, waardoor medewerkers beter hun werk uit kunnen voeren.
Regels en afspraken maken m.b.t. de werkplek en deze vastleggen in het kwaliteitshandboek.	4 uur x 20 euro = 80 euro	Wanneer de medewerkers zich houden aan de regels en afspraken zal er minder snel een oncomfortabele werkplek worden ervaren. Daarnaast zorgt dit handhaven voor minder verzuim.
	Totale kosten: 740 euro	

Aanbeveling 3: Opvallen d.m.v. employer branding

Acties	Kosten	Baten
Bepalen van Corporate identity	Bestuurders beide 6 uur. Dus 12 x het uurloon van de bestuurders	Een eigen (nieuwe) identiteit bepalen zodat je weet waar je voor staat. Dit vinden baanzoekers belangrijk en dit trekt baanzoekers dan ook aan.
Bepalen van de positionering en propositie	Bestuurders beide 6 uur. 12 x 20 euro = 240 euro	Baanzoekers aantrekken doormiddel van identificatie met de waarde die wordt uitgedragen
Verantwoordelijke aanstellen voor uitbreiding van wervingskanaal	1 uur x 20 euro = 20 euro	Werkzaamheden m.b.t. het werven van personeel worden gedaan door een verantwoordelijke.
Werkoverleg houden over het maken van filmpjes en de teksten op de site	Bestuurders beide 1,5 uur Verantwoordelijke 1,5 uur 4,5 x 20 euro = 90 euro	Door in het werkoverleg duidelijk te krijgen wat er moet gebeuren, kan De Weerde ervoor zorgen dat potentiële medewerkers die zich kunnen identificeren met wat er wordt gezegd in de filmpjes en teksten. Op die manier worden de juiste potentiële medewerkers aangetrokken tot de organisatie.
	Totale kosten bovenstaande: 590 euro	
Uitbreiden van het wervingskanaal door filmpjes en teksten te maken	10 arbeidsuren per week (43 uur per maand) met deze taken bezig zijn. 5 uur per maand waarin medewerker verhaal aanlevert 2 uur per maand aan filmpje opnemen door (nieuwe) medewerker Totale kosten per maand voor uitbreiden wervingskanaal: 1006,67 euro per maand	Baanzoekers concrete ervaringen laten vernemen van ervaringsdeskundigen van De Weerde over het werken binnen de organisatie. Om zo baanzoekers aan te trekken.

Literatuurlijst

- Alblas, G., & Wijsman, E. (2018). *Gedrag in organisaties*. Noordhoff.
- Baarda, D. B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Van der Hulst, M., Van Vianen, R., & De Goede, M. P. M. (2017). *Basisboek methoden en technieken*. Noordhoff.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Bloemers, W. (2022, 1 maart). Naar een herwaardering van loopbaaninteresses bij HR en assessmenttoepassingen. *Gedrag & Organisatie*, 35(1), 77-107.
<https://doi.org/10.5117/go2022.1.004.bloem>
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M., (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
<https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). College recruiting a theoretical base. *Personnel Journal*, 47(1), 13-19.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
<https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Birkigt, K., Stadler, M. M., & Funck, H. J. (2002). *Corporate Identity*. Moderne Industrie.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 9 september). *Ziekteverzuim*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden/ziekteverzuim>
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organization Behaviour*, 21(1), 929-947. <https://www.jstor.org/stable/3100362>

- Cable, D., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of persons-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.546>
- Campion, M. A., & McClelland, C. L. (1991). Interdisciplinary examination of the costs and benefits of enlarged jobs: A job design quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 186-198.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.186>
- Cennamo, L., & Garnder, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
<https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Church, K., & De Oliveira, R. (2013). *What'up with WhatsApp? Comparing mobile instant messaging behaviors with traditional mail and SMS*. <https://doi.org/10.1145/2493190.2493225>
- Claes, R. (2000). Meaning of typical working: The case of potential tele homeworkers. *European Review of Applied Psychology*, 50(1), 27-37.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 1121-1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Corporaal, S. (2014). *Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling. Aantrekkelijke banen en organisaties voor de nieuwe generatie baanzoekers* [thesis]. Open Universiteit.
- Corporaal, S.F., Kluijtmans S., Van Vuuren, T., & Van Riemsdijk, M. (2015). *Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling. Gedrag & Organisatie*, 28(1), 6-26.
<https://doi.org/10.5553/geno/092150772015028001002>
- Corporaal, S., Van Riemsdijk, M., Kluijtmans, F., & Van Vuuren, T. (2012). Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers. *Tijdschrift voor HRM*, 2012(3), 58-81.
<https://tijdschriftvoorhrm.nl/aantrekkelijke-banen-en-organisaties-voor-jonge-baanzoekers/>

- Cromheecke, S. (2016, mei). *Employer branding: testen van enkele sleutelassumpties*. PeopleSphere.
Geraadpleegd van <https://biblio.ugent.be/publication/8026070/file/8026085>
- Cromheecke, S., & Van de Putte, T. (2012). *“Employer branding” hoe begint u ermee?* HR Square.
Geraadpleegd van <https://biblio.ugent.be/publication/2966203/file/2966917.pdf>
- De Arbodienst. (z.d.). *Werkplekonderzoeken. Een vitale werkomgeving*. Geraadpleegd op 20 oktober 2022, van <https://www.dearbodienst.nl/dienst/werkplekonderzoeken>
- De Weerde. (2022). *Jaarplan 2021*. Geraadpleegd op 15 maart 2022, van intranet.deweerde.nl
- De Weerde. (2022). *Scholingsplan 2022*. Geraadpleegd op 8 maart 2022, van intranet.deweerde.nl
- De Weerde. (z.d.). *Aanbod*. Geraadpleegd op 22 februari 2022, van intranet.deweerde.nl
- De Weerde. (z.d.). *Missie & Visie 2021*. Geraadpleegd op 20 februari 2022, van intranet.deweerde.nl
- De Witte, V. (2004). *De wereld achter de arbeidsmarktcampagne. Arbeidsmarktcommunicatie in complexe organisaties*. Kluwer
- Devasagayam, D. H. (2017). *Employee ambassadorship – wearing the values*. Geraadpleegd op 10 september 2022, van https://www.academia.edu/download/54540069/Employee_Ambassadorship_Paper_by_Harry_Charles_Devasagayam.pdf
- Dusschooten-de Maat, C. A. M. (2004). *Mensen maken het verschil*. Van Gorcum.
- Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (2000). The nature and outcomes of work: A replication and extension of interdisciplinary work-design research. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 860-868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.860>
- Gilbert, G. R., Sohi, R. S., & McEachern, A. G. (2008). Measuring work preferences: A multidimensional tool to enhance career self-management. *Career Development International*, 13(1), 56-78. <https://doi.org/10.1108/13620430810849542>
- Goossens, T.L.L. (2022). *Leiderschap in ontwikkeling: inleiding in visies, theorieën en modellen*.

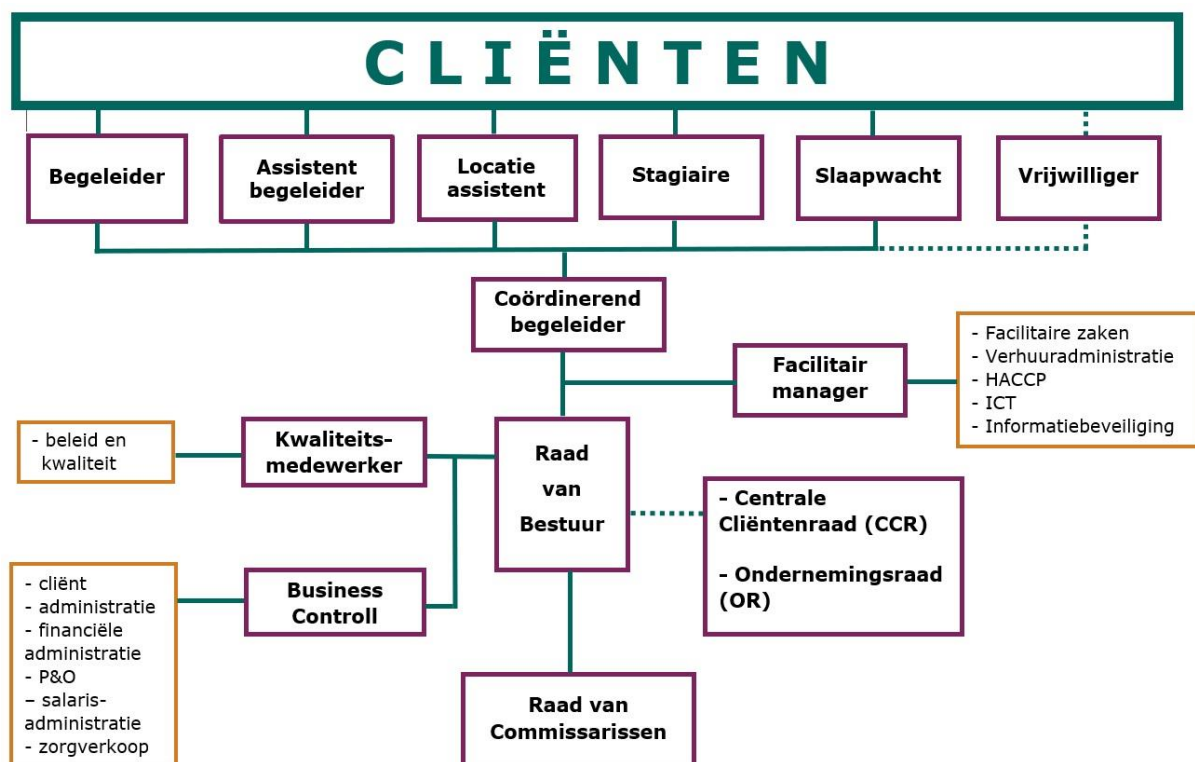
- Gray, M., Hodson, N., & Gordon, G. I. L. (1995). *Teleworking explained*. Wiley.
- Hobiger, S. (2022). *Mondiale employer branding-gids: Inzichten in hoe u uw merk onder de aandacht kunt brengen van de kandidaten van vandaag*. Monster Worldwide.
- Holmgren, G. & Coyne, S. (2017) *Can't stop scrolling: pathological use of social networking sites in emerging adulthood*. Geraadpleegd op 7 december 2022, van <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00332747.1956.11023049>
- Honeycutt, T. L., & Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary, levels and salient. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 271-290.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1554>
- Hurst, J., & Good, L. (2009). Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*, 14(6), 570-593.
<https://doi.org/10.1108/13620430910997303>
- Kennispunt Twente. (2021, november). *Arbeidsmarkt voor zorgpersoneel*. Geraadpleegd op 21 maart 2021, van https://www.twentsearbeidsmarktmonitor.nl/images/Artikelen_2021/KennispuntTwente_Arbeidsmarkt_ZorgWelzijn-Twente_nov21.pdf
- Keuning, D., & Eppink, D.J. (2012). *Management & organisatie. Theorie en toepassing*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Kluijtmans, F., & Kamperman, A. (2017). *Leerboek HRM* (7^{de} editie, Vol. 3). Noordhoff Uitgevers B.V.
- Kossek, E. E., & Van Dyne, L. (2008). *Face-time matters: A cross-level model of how work-life flexibility influences work performance of individuals and groups*. Academic Press
- Lievens, F., Hove, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572.
<https://doi.org/10.1348/09631790X26688>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (z.d.). *Luchtverversing*. Geraadpleegd op 19 oktober 2022, van <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/luchtverversing>

- Mok, A. L. (2015). *Arbeid, bedrijf en maatschappij* (7de editie). Noordhoff.
- Mooij, M. (2007). *Ruimte voor het nieuwe werken*. Vakmedianet.
- Mooijman, E., Rijken, J., & Van Dam, N. (2018). *Handboek Leren & ontwikkelen in organisaties* (5de editie). Noordhoff.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Mulder, E. (2020, 14 oktober). *Informatie over het mkb (midden- en kleinbedrijf) in Nederland*. MKB Servicedesk. Geraadpleegd op 29 maart 2022, van <https://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-midden-kleinbedrijf.htm#:~:text=zijn%20als%20volgt.-,Definities,gelijk%20aan%2010%20miljoen%20euro>.
- Preenen, P., Van Vianen, A., De Pater, I., & Geerling, R. (2011). Ervaren uitdaging op het werk: Ontwikkeling van een meetinstrument. *Gedrag & Organisatie*, 24(1), 64-83. <https://doi.org/10.5117/2011.024.001.064>
- Reeve, C. L., Highhouse, S., & Brooks, M. E. (2006). A closer look at reactions to realistic recruitment messages. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00330.x>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Gedrag in organisaties* (12de editie). Pearson Benelux.
- Tigchelaar, A., Brouwer, N., & Korthagen, F. (2003, januari). *Koersen op ervaring; een verkennend onderzoek naar het aansluiten op eerdere ervaringen van zij-instromers in de lerarenopleiding*. Geraadpleegd van http://www.nielsbrouwer.net/index_htm_files/EPSbrochure16%20Koersen%20op%20ervaring.pdf
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz, R. D. (2002). Attracting applicant in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 332-345. <https://www.jstor.org/stable/25092775>

- Tummers, L., Groeneveld, S., & Lankhaar, M. (2012). *Binding en diversiteit van zorgmedewerkers: een grootschalige analyse binnen de Verpleging, verzorging en thuiszorg*. Tijdschrift voor HRM. Geraadpleegd van <https://repub.eur.nl/pub/37382/Tijdschrift%20voor%20HRM%20-%20Tummers%20Groeneveld%20Lankhaar%20Binding%20van%20zorgmedewerkers%20-%20Auteursversie%20SSRN.pdf>
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24-44. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1555>
- Twente. (2021, februari). *Twentse Arbeidsmarktmonitor*. Geraadpleegd van https://www.regiotwente.nl/images/website/werken_aan/werkgelegenheid/Arbeidsmarktmonitor/Twentse_Arbeidsmarkt_Monitor_-_1e_kwartaal_2021.pdf
- Van der Grinten, J. (2010). *Mind the gap: stappenplan identiteit en imago* (2e ed.). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Van Wijk, M. (2020, 29 september). *Arbeidsmarktprofiel van zorg en welzijn*. Centraal Bureau voor de Statistiek. Geraadpleegd op 8 juni 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2020/arbeidsmarktprofiel-van-zorg-en-welzijn?onepage=true>
- Vidich, A. J. (1995). Participant observation and the collection and interpretation of data. *The American Journal of Sociology*, 60(4), 354-360. <https://doi.org/10.1086/221567>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.
- Vyncke, P. (2008). *Attraction, seduction, desire & stupidity. How ads & brands tap into your heart & mind*. Nautilus Academic Books.
- Wijchers, L., Van den Berg, J., & Stel, A. (2018). *Handboek Werving en selectie* (4^{de} editie). Vakmedianet.
- Wong, M., Gadiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>

Bijlagen

Bijlage 1 Organogram



Bijlage 2 Vragenlijst medewerkers

Uitdaging

Uitdaging

UIT_aansluiting

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
taken doe die aansluiten op mijn kennis.	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die aansluiten op dingen die ik al kan.	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe waarvan ik zeker weet dat ik ze kan.	☐	☐	☐	☐	☐

[Show Discussion \(0\)](#)

UIT_nieuwe

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
taken doe waarmee ik veel verschillende dingen leer.	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die nieuw voor mij zijn.	☐	☐	☐	☐	☐
problemen oplos die nieuw voor mij zijn.	☐	☐	☐	☐	☐

UIT_impact

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
taken doe die als doel hebben om klanten tevredener te maken.	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor de klant.	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor het bedrijf.	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe waarmee ik dingen in de organisatie kan verbeteren.	☐	☐	☐	☐	☐

Afwisseling

Afwisseling

AFW_sociaal

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
met veel verschillende collega's in contact kom.	☐	☐	☐	☐	☐
met veel verschillende mensen buiten de organisatie in contact kom.	☐	☐	☐	☐	☐
afwisseling heb tussen werk wat ik alleen doe en werk met anderen.	☐	☐	☐	☐	☐
met veel verschillende afdelingen in het bedrijf in contact kom.	☐	☐	☐	☐	☐

AFW_ruimten

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
op verschillende plekken binnen het bedrijf werk.	☐	☐	☐	☐	☐
op verschillende afdelingen van het bedrijf werk.	☐	☐	☐	☐	☐
in verschillende ruimten werk.	☐	☐	☐	☐	☐

AFW_taken

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
afwisseling heb tussen simpele en moeilijke taken.	☐	☐	☐	☐	☐
veel verschillende soorten taken uitvoer.	☐	☐	☐	☐	☐
afwisseling heb tussen het soort taken.	☐	☐	☐	☐	☐

Autonomie

Autonomie

AUTO_werkzaamheden

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
zelf de volgorde van mijn werkzaamheden mag bepalen.	☐	☐	☐	☐	☐
zelf mag bepalen hoe ik mijn werk uitvoer.	☐	☐	☐	☐	☐
zelf mag bepalen wanneer ik iets ga doen.	☐	☐	☐	☐	☐

AUTO_duidelijkheid

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
duidelijkheid krijg over wat er precies van mij verwacht wordt.	☐	☐	☐	☐	☐
duidelijkheid krijg over waarvoor ik verantwoordelijk ben.	☐	☐	☐	☐	☐
duidelijkheid krijg over wat ik precies moet doen.	☐	☐	☐	☐	☐

AUTO_vertrouwen

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
niet steeds gecontroleerd wordt.	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die zich niet steeds bemoeit met mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
vertrouwen krijg om mijn werk zelfstandig uit te voeren.	☐	☐	☐	☐	☐

Flexibiliteit

Flexibiliteit

FLE_flexibel

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
zelf kan bepalen wat de begin- en eindtijden zijn van mijn werkdag.	☐	☐	☐	☐	☐
kan werken op de dagen die het mij uitkomt.	☐	☐	☐	☐	☐
zelf kan bepalen wanneer ik pauze neem.	☐	☐	☐	☐	☐
veel flexibiliteit heb voor het opnemen van vrije uren.	☐	☐	☐	☐	☐
de vrijheid heb om met collega's te wisselen van werkdag.	☐	☐	☐	☐	☐

FLE_duidelijkheid

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
vaste werktijden heb.	☐	☐	☐	☐	☐
vaste werkdagen heb.	☐	☐	☐	☐	☐
ruim van te voren duidelijkheid heb op welke dagen ik werk.	☐	☐	☐	☐	☐
ruim van te voren duidelijkheid heb op welke tijden ik werk.	☐	☐	☐	☐	☐

FLE_plaats

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
zo nu en dan thuis kan werken.	☐	☐	☐	☐	☐
niet verplicht ben om al mijn werkuren fysiek aanwezig te zijn op mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
zelf mag bepalen wanneer ik thuis werk.	☐	☐	☐	☐	☐

Collega's

Collega's

COL_hulp

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
collega's heb die mij uit zichzelf helpen.	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die mij helpen met problemen op het werk.	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die elkaar veel helpen.	☐	☐	☐	☐	☐

COL_vriendschap

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
collega's heb waarmee ik buiten werktijd leuke dingen doe.	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb waarmee ik buiten werktijd kan praten over privéproblemen.	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb waarmee ik onder werktijd kan praten over privéproblemen.	☐	☐	☐	☐	☐

COL_sfeer

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
collega's heb die niet steeds over elkaar roddelen.	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die mij als persoon accepteren.	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die eerlijk tegen mij zijn.	☐	☐	☐	☐	☐

Leidinggevende

Leidinggevende

LEI_toegang

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
een leidinggevende heb die regelmatig vraagt hoe het met mij persoonlijk gaat.	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die belangstelling toont voor mijn privé leven.	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb waarmee ik kan praten over privé zaken.	☐	☐	☐	☐	☐

LEI_respect

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
een leidinggevende heb die mij in mijn waarde laat.	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die mij respecteert in wie ik ben.	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die respect heeft voor verschillende denkwijzen.	☐	☐	☐	☐	☐

LEI_participatief

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
een leidinggevende heb die mij raadpleegt voordat hij/zij tot actie overgaat.	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die mij raadpleegt wanneer hij/zij met een probleem geconfronteerd wordt.	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die naar mij luistert bij het kiezen van de taken die er gedaan moeten worden.	☐	☐	☐	☐	☐

Opleiding

Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden

OPL_opleiding

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
cursussen mag volgen tijdens werktijd.	☐	☐	☐	☐	☐
een praktijkgerichte cursus mag doen die een directe koppeling heeft met mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
de mogelijkheid krijg om in deeltijd een mbo, hbo of wo opleiding te volgen.	☐	☐	☐	☐	☐
een opleidingsprogramma kan volgen dat gekoppeld is aan het doorstromen naar hogere functies.	☐	☐	☐	☐	☐
een opleidingstraject krijg dat voor mij persoonlijk is samengesteld.	☐	☐	☐	☐	☐

OPL_doorgroei

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
door kan groeien naar functies met meer zelfstandigheid.	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar functies met meer contact met mensen buiten de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar functies met meer verantwoordelijkheid.	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar een leidinggevende functie.	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar verschillende functies.	☐	☐	☐	☐	☐

Werkplek

Werkplek

WER_fysiek

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
werk in een ruimte die goed geventileerd wordt.	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een schone werkplek.	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een opgeruimde werkplek.	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een veilige werkplek.	☐	☐	☐	☐	☐

WER_digitaal

In mijn baan ervaar ik dat ik:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
tijdens werktijd sociale media mag gebruiken.	☐	☐	☐	☐	☐
tijdens werktijd mijn mobiele telefoon mag gebruiken.	☐	☐	☐	☐	☐
vrije toegang heb tot internet.	☐	☐	☐	☐	☐

Imago

Imago

IMA

Ik werk bij een organisatie waarbij men:

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
producten of diensten maakt die bekend staan vanwege hun hoge kwaliteit.	☐	☐	☐	☐	☐
veel tevreden klanten heeft.	☐	☐	☐	☐	☐
innovatieve producten of diensten maakt.	☐	☐	☐	☐	☐

Overig

Overige vragen:

OVE_geslacht

Wat is uw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw
-
-

OVE_leeftijd

Wat is uw leeftijd?

OVE_opleiding

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- ☐ vmbo
- ☐ mbo
- ☐ hbo
- ☐ universiteit

OVE_indienst

Hoeveel jaar bent u in dienst bij De Weerde?

OVE_Prijs

Wilt u kans maken op het Tony Chocolonely pakket? Voer dan hieronder uw e-mail adres in.

Bijlage 3 Cronbach's Alpha

Aspecten	α
- uitdaging: taken doen die aansluiten op bestaande kennis	.76
- uitdaging: nieuwe dingen leren	.86
- uitdaging: taken doen die impact hebben op klant-tevredenheid/organisatie	.72
- afwisseling in sociale contacten	.75
- afwisseling in type werkplek	.84
- afwisseling in type taken	.86
- duidelijkheid over inhoud/verwachtingen van werk	.88
- vertrouwen	.79
- vrijheid in de inrichting van het werk	.87
- hulp van collega's	.87
- persoonlijke interesse & vriendschappen ontwikkelen	.81
- sfeer	.80
- respect van de leidinggevende	.93
- persoonlijke interesse van de leidinggevende	.92
- ruimte om mee te beslissen	.89
- opleidingsmogelijkheden	.87
- doorgroeimogelijkheden	.94
- werkomstandigheden	.83
- beschikbaarheid van technologie	.80
- duidelijkheid over werktijden werkdagen	.78
- flexibiliteit in werkdagen en werktijden	.79
- thuiswerken	.94
- type producten en diensten	.81

Bijlage 4 Email aan medewerkers De Weerde

Onderwerp: Vragenlijst voor mijn afstudeeronderzoek

Hallo collega van De Weerde,

Ik ben Niek Evers en ik doe op dit moment onderzoek naar de aantrekkelijkheid van De Weerde als werkgever. Ik studeer Human Resource Management aan het Saxion in Enschede. Om de aantrekkelijkheid van De Weerde te onderzoeken heb ik jouw mening ook nodig!

Je helpt met het invullen van deze vragenlijst De Weerde, mij en natuurlijk ook jezelf. Het invullen van de vragenlijst duurt maximaal 10 minuten. Zou je de vragenlijst voor 16 juni in kunnen vullen? Dit is voor mij belangrijk, aangezien ik vanaf dan met de resultaten bezig wil gaan.

Het is mogelijk om de vragenlijst in te vullen op de computer, maar je kan dit ook via je mobiel doen.

De Weerde en ik willen je alvast erg bedanken voor het invullen van de vragenlijst! Dit helpt enorm mee om tot een mooi advies te komen.

Onder de deelnemers van de vragenlijst verloot ik een Tony Chocolonely pakket. Wil je hier kans op maken, geef dan onderaan de vragenlijst je email adres op.

Link naar de vragenlijst: https://saxion.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_eLU3I213Nd7tCj0

Met vriendelijke groet,

Niek Evers

Afstudeerder bij De Weerde

Het kan zo zijn dat je vooraf of tijdens het invullen van de vragenlijst vragen hebt, neem dan gerust contact met mij op:

via de mail: niekevers@deweerde.nl

of via de telefoon: 0642643600

Bijlage 5 App aan medewerkers t.a.v vragenlijst

Hallo collega van de weerde!

Ik ben Niek Evers, afstudeerder bij De Weerde.

Een week geleden heb je van mij een mail ontvangen met de vraag of je de vragenlijst in zou willen vullen. Als je dit al hebt gedaan dan super bedankt en dan hoef je niet verder te lezen!

Wanneer je de vragenlijst nog niet hebt ingevuld dan wil ik je vragen om dit alsjeblieft als nog te doen. Ik heb zo veel mogelijk ingevulde vragenlijsten nodig om tot een goed advies voor de weerde te kunnen komen.

Je maakt daarnaast nog steeds kans op het Tiny Chocolonely Pakket!

Link naar de vragenlijst: ...komt nog

Groeten,

Niek Evers

13:31 ✓

Bijlage 6 Overige statistische resultaten

Tabel 6

Resultaten t-toetsen werkinhoud inclusief R-waarden en de gemiddelde scores per groep (N=383).

	t	df	p	verschil	SD	R	Gem. A**	Gem. B***
Uitdaging_nieuwe_dingen	-0.363	383	.717	-0.048	0.131	0.019	4.10	4.05
Uitdaging_impact*	-0.119	35.459	.906	-0.012	0.105	0.020	3.91	3.90
Uitdaging_aansluiting*	-2.203	41.478	.033	-0.182	0.083	0.324	4.05	3.87
Afwisseling_soort_taken	0.791	383	.430	0.095	0.121	0.040	4.01	4.11
Afwisseling_sociale_contacten	-0.945	383	.345	-0.121	0.128	0.048	3.98	3.86
Afwisseling_ruimten	1.873	383	.062	0.322	0.172	0.095	3.04	3.36
Autonomie_duidelijkheid	5.311	383	<.001	0.712	0.134	0.262	3.39	4.10
Autonomie_vrijheid_werk	-0.165	383	.869	-0.024	0.143	0.008	3.80	3.77
Autonomie_vertrouwen	2.899	383	.004	0.386	0.133	0.147	3.83	4.22

* Levene's toets voor gelijke varianties laten een significant ($\alpha = 0.05$) resultaat zien, waardoor voor deze t-toetsen de t-toets variant voor ongelijke varianties is gebruikt

** Gemiddelde scores van de vragenlijst van De Weerde

*** Gemiddelde scores van de vragenlijst van jonge baanzoekers uit de sector zorg en welzijn

Tabel 7

Resultaten t-toetsen werkomgeving inclusief R-waarden en de gemiddelde scores per groep (N=383).

	t	df	p	verschil	SD	R	Gem. A**	Gem. B***
Flexibiliteit_plaats_thuiswerken	-1.368	383	.172	-0.285	0.208	0.070	3.33	3.05
Flexibiliteit_duidelijkheid	2.502	383	.013	0.384	0.153	0.127	3.50	3.88
Flexibiliteit_werktijden_werkdagen	1.226	383	.221	0.201	0.164	0.063	3.37	3.57
Collegas_sfeer*	6.647	48.217	<.001	0.552	0.083	0.691	3.82	4.37
Collegas_vriendschap*	-1.436	47.398	.158	-0.142	0.099	0.204	3.27	3.13
Collegas_hulp	1.538	383	.125	0.218	0.142	0.078	3.83	4.05
Leidinggevende_respect*	2.165	34.596	.037	0.227	0.105	0.345	4.11	4.33
Leidinggevende_participatief	2.835	383	.005	0.373	0.132	0.145	3.60	3.97
Leidinggevende_interesse	-2.131	383	.034	-0.359	0.168	0.108	3.80	3.44
Opleidingsmogelijkheden	-0.352	383	.725	-0.049	0.140	0.018	4.12	4.07
Doorgroeimogelijkheden	2.497	383	.013	0.336	0.135	0.127	3.75	4.09
Werkplek_fysiek*	2.975	39.263	.005	0.283	0.095	0.429	3.97	4.26
Werkplek_digitaal*	-2.873	41.880	.006	-0.325	0.113	0.406	3.76	3.44

* Levene's toets voor gelijke varianties laten een significant ($\alpha = 0.05$) resultaat zien, waardoor voor deze t-toetsen de t-toets variant voor ongelijke varianties is gebruikt

** Gemiddelde scores van de vragenlijst van De Weerde

*** Gemiddelde scores van de vragenlijst van jonge baanzoekers uit de sector zorg en welzijn

Tabel 8

Descriptieve statistieken van de continue variabelen

Variabele	N	Min.	Max.	Gem.	SD
Uitdaging_nieuwe_dingen	385	1.00	5.00	4.05	0.69
Uitdaging_impact	385	2.00	5.00	3.90	0.70
Uitdaging_aansluiting	385	1.67	5.00	3.88	0.67
Afwisseling_soort_taken	385	1.33	5.00	4.10	0.61
Afwisseling_sociale_contacten	385	1.00	5.00	3.87	0.65
Afwisseling_ruimten	385	1.00	5.00	3.33	0.88
Autonomie_duidelijkheid	385	1.00	5.00	4.05	0.71
Autonomie_vrijheid_manier_werk	385	1.00	5.00	3.78	0.73
Autonomie_vertrouwen	385	2.00	5.00	4.19	0.69
Flexibiliteit_plaats_thuiswerken	385	1.00	5.00	3.07	1.06
Flexibiliteit_duidelijkheid	385	1.00	5.00	3.86	0.79
Flexibiliteit_werktijden_werkdagen	385	1.00	5.00	3.56	0.84
Collegas_sfeer	385	1.00	5.00	4.33	0.78
Collegas_vriendschap	385	1.00	5.00	3.14	0.91
Collegas_hulp	385	1.00	5.00	4.04	0.72
Leidinggevende_respect	385	1.00	5.00	4.32	0.67
Leidinggevende_participatief	385	1.00	5.00	3.94	0.68
Leidinggevende_persoonlijke_interesse	385	1.00	5.00	3.46	0.86
Opleidingsmogelijkheden	385	1.60	5.00	4.08	0.71
Doorgroeimogelijkheden	385	1.60	5.00	4.06	0.69
Werkplek_fysiek	385	1.00	5.00	4.24	0.73
Werkplek_digitaal	385	1.00	5.00	3.46	0.93
Imago	385	2.00	5.00	3.99	0.66

Bijlage 7 Verklaring van eigen werk

Ondergetekende:

Naam: Niek Evers

Studentnummer: 446178

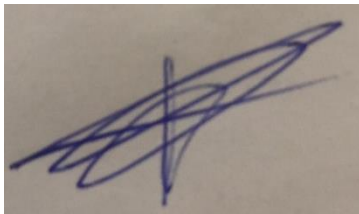
Verklaart ondubbelzinnig dat:

- 2 Dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander
- 3 Alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding.
- 4 Dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (Safe Assign).

Plaats: Enschede

Datum: 19-12-2022

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke, written on a light-colored background.