

Arbeidsmarktcommunicatie op een krappe arbeidsmarkt

Met een ondersteunend adviesrapport voor Qwic.



Naam: Tim Voogel

Studentnummer: 434457

Datum: 12-12-2022

Opdrachtgever: Sil Bartlema

Organisatie: QWIC

1^e Begeleider: Sabine van der Donk

2^e Begeleider: Rianne Marsman

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie: *“Arbeidsmarktcommunicatie op een krappe arbeidsmarkt”*. Deze scriptie is geschreven in opdracht van Qwic gevestigd te Amsterdam. Deze scriptie is tot stand gekomen als onderdeel van het afstuderen aan de Hogeschool Saxion te Deventer voor de opleiding Toegepaste Psychologie.

Vanaf september 2021 tot februari 2022 ben ik bezig geweest met het schrijven van zowel het onderzoek als het adviesrapport. Het adviesrapport is het beroepsproduct dat uit deze scriptie voortkomt.

De afstudeerfase was door de Covid-19 maatregelen die steeds veranderde tijdens het onderzoek een uitdagende periode, waarbij veel aanpassingsvermogen van mij werd gevraagd. Verschillende lockdowns en mildere lockdowns waren van kracht tijdens de uitvoering van mijn scriptie, wat de uitdaging om alle interviews te plannen nog groter maakte.

Tijdens het proces van het schrijven van deze scriptie zijn er een paar mensen die mij erg geholpen hebben. Ten eerste wil ik Sil Bartlema bedanken, als opdrachtgever en begeleider vanuit Qwic, maakte hij altijd tijd voor mij om mij te helpen met vragen die ik had. Daarnaast wil ik alle medewerkers van Qwic bedanken die mij hebben geholpen met het tot stand komen van dit onderzoek en beroepsproduct. Ook wil ik Qwic als bedrijf bedanken voor de kans die zij mij hebben gegeven om een onderzoek te schrijven over dit mooie onderwerp.

Daarnaast wil ik mijn begeleiders Sabine van der Donk en Rianne Marsman bedanken voor de snelle en soepele communicatie. Ook wil ik hen bedanken voor de feedback die zij hebben gegeven op mijn onderzoek waardoor er een flinke verbetering heeft plaatsgevonden. Daarnaast wil ik mijn medestudenten uit de praktijk bijeenkomsten bedanken voor de intervisiesessies die wij hebben gehad gedurende de afstudeerperiode.

Ten slotte wil ik iedereen bedanken die iets heeft bijgedragen in het tot stand komen van deze scriptie.

Veel leesplezier,

Tim Voogel

Amsterdam 2022

Samenvatting

Qwic is een bedrijf dat elektrische fietsen produceert en verkoopt. Qwic groeit hard waardoor de vraag naar nieuw personeel groot is. De zoektocht naar dit nieuwe personeel is lastig op de huidige arbeidsmarkt. Al enige jaren wordt de schaarste op de arbeidsmarkt steeds groter, zo ook tijdens het schrijven van deze scriptie. Ten tijden van het schrijven van deze scriptie is de schaarste op de arbeidsmarkt het grootst, dit blijkt ook uit cijfers van het CBS (2021). Er staan op het moment van schrijven gemiddeld 126 vacatures uit voor 100 werkzoekenden (CBS, 2021). De werkzoekenden kunnen dus kiezen voor wat voor bedrijf zij willen werken.

In dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: *“Hoe kan Qwic zich als aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt profileren, zodat nieuw personeel sneller bij Qwic komt werken?”* Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn deelvragen opgesteld, deze deelvragen passen in de verschillende fases van het HCD-model. Het HCD-model bestaat uit drie fases: inspiration, ideation en implementation. In de inspiration fase is de huidige situatie geschetst en is in kaart gebracht wat nieuw personeel voor Qwic betekend. Dit is gebeurd door middel van semi gestructureerde interviews en deskresearch.

Uit de semi gestructureerde interviews tijdens de inspiration fase kan worden geconcludeerd dat er nog geen strategie is om met de arbeidsmarkt te communiceren. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat hiring managers vooral letten op de motivatie van kandidaten, dit past bij de uitkomsten van het literatuur onderzoek. Hierin komt naar voren dat de hiring managers eerder kandidaten zullen aannemen als zij hoger op het onderdeel openheid scoren in het big-5 persoonlijkheidsmodel (Van der Horst et al., 2015). Daarnaast kan er geen ideale werknemer voor Qwic worden omschreven omdat er bij Qwic behoefte is aan een breed scala aan functies en daarmee ook een breed aantal personen en persoonlijkheidskenmerken. Dit past in de theorie van Thunissen (2019) dat de ideale skillset niet bestaat omdat toekomstige competenties aan verandering onderhevig zijn.

In de ideation fase van het onderzoek zijn expert interviews en een brainstorm gehouden. Hieruit kan worden geconcludeerd dat meerdere facetten van belang zijn om als aantrekkelijk werkgever bekend te staan voor werkzoekenden. Uit het literatuur onderzoek wordt opgemaakt dat de inhoud van het werk, salaris en de locatie van een organisatie van belang zijn om als aantrekkelijk werkgever bekend te staan tegenover de arbeidsmarkt, dit blijkt uit de objectieve factoren theorie (Behling, Labovitz & Gainer, 1968). Daarnaast is het imago van een organisatie een belangrijke afweging om een organisatie aantrekkelijk te vinden, dit blijkt uit de subjectieve factoren theorie (Behling, Labovitz & Gainer, 1968).

Uit de brainstorm komt naar voren dat er behoefte is aan een nieuwe werken bij Qwic pagina. Ook worden er voorstellen gedaan om het imago van Qwic beter te laten aansluiten bij de normen en waarden van Qwic. Hierdoor moet Qwic als aantrekkelijker werkgever bekend komen te staan op de arbeidsmarkt.

Tijdens de implementation fase is een voorstel gedaan over hoe de werken bij Qwic pagina eruit komt te zien als alle resultaten van dit onderzoek worden toegepast. Doormiddel van een feedbacksessie is onderzocht of het prototype bij Qwic past. Uit de feedbacksessie kwam naar voren dat de inhoud van de werken bij Qwic pagina goed bij Qwic past maar dat er meer behoefte is aan een adviesrapport omdat dit een breder advies geeft over arbeidsmarktcommunicatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Hoofdstuk 1 Inleiding	6
1.1 Organisatiebeschrijving	6
1.1 Aanleiding en relevantie	6
1.2 Doelstelling	8
1.3 Vraagstelling	8
1.4 Stakeholders	8
1.5 HCD Methode	9
Hoofdstuk 2: Inspiration	10
2.1 Wat doet Qwic op dit moment om zich als aantrekkelijk werkgever te profileren op de arbeidsmarkt?	10
2.1.1 Methode	10
2.1.3 Resultaten deskresearch deelvraag 1	11
2.1.4 Resultaten interviews deelvraag 1	13
2.1.5 Conclusie deelvraag 1	16
2.2 Hoe ziet nieuw personeel er voor Qwic uit qua persoonlijkheid, ervaring en skills?	17
2.2.1 Methode deelvraag 2	17
2.2.1.1 Participanten deelvraag 2	17
2.2.1.2 Procedure en meetinstrument deelvraag 2	18
2.2.1.3 Data analyse deelvraag 2	18
2.2.2 Resultaten literatuur onderzoek	18
2.2.3 Resultaten interviews persoonlijkheid	20
2.4 Conclusie deelvraag 2	24
2.4.1 Conclusie persoonlijkheid	24
2.4.2 Conclusie Ervaring	25
2.4.3 Conclusie skills	25
Hoofdstuk 3: Ideation	26
3.1 welke strategieën blijken volgens de literatuur en de praktijk geschikt om als aantrekkelijk werkgever gezien te worden?	26
3.1.1 Methode interviews deelvraag 3	26
3.1.2 Methode literatuur onderzoek deelvraag 3	27
3.1.2 Interviewresultaten deelvraag 3	27
3.1.4 Resultaten literatuur onderzoek	30
3.1.5 Conclusie deelvraag 3	33

3.2 welke randvoorwaarden zijn nodig, binnen de oplossingen, om Qwic als aantrekkelijk werkgever te profileren?	34
3.2.1 Resultaten brainstorm	35
3.2.2 Conclusie deelvraag 4	37
Hoofdstuk 4: Implementation.....	38
4.1 Prototype	38
4.2 In hoeverre past het prototype bij Qwic ?	40
4.2.1 Methode feedbacksessie	40
4.2.2 Resultaten feedback prototype	41
4.2.3 Conclusie deelvraag 5	41
Hoofdstuk 5: Conclusie & discussie	43
5.1 Discussie.....	45
5.1.1 Discussie ontwerpcyclus	46
5.1.3 Discussie beroepsproduct.....	46
5.2 Vervolgstappen	47
Literatuur	49
Bijlagen.....	52
Bijlage 1 Interviewvragen	52
Bijlage 2: Toestemmingsbrief	54
Bijlage 3 Informatiebrief	55
Bijlage 4 Checklist ethische toetsing.....	57
Bijlage 5 Thema's brainstromsessie.....	59
Bijlage 6 – Feedbacksessie	60

Hoofdstuk 1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de organisatiebeschrijving, aanleiding, relevantie, doelstelling, vraagstelling, HCD-methode en de stakeholderanalyse besproken.

1.1 Organisatiebeschrijving

Qwic is een bedrijf op het gebied van elektrische fietsen (e-bikes). Qwic produceert, ontwikkelt en distribueert haar fietsen zelf om deze vervolgens te verkopen aan fietsendealers. De fietsendealers verkopen de fietsen aan de consumenten, hierdoor is Qwic een bedrijf dat Business to Business (B2B) verkoopt.

Qwic heeft zo'n 160 medewerkers in dienst, verdeeld over diverse afdelingen. Qwic is actief in Nederland, Duitsland, België en Oostenrijk. Het hoofdkantoor van Qwic is gevestigd in Amsterdam en Qwic heeft een showroom in Amstelveen. De showroom wordt gebruikt om consumenten de fietsen van Qwic uit te laten proberen. In Oostenrijk heeft Qwic een winkel waar de Qwic-fietsen direct aan consumenten worden verkocht, hiermee wijkt Qwic af van de B2B strategie (QWIC, 2021).

Qwic gelooft er in dat elektrische fietsen de oplossing zijn voor de verbetering van de gezondheid, welbevinden en een betere wereld. 80% van de autoritjes zijn onder de 20 kilometer, de helft van alle autoritten is zelf onder de 7 kilometer. Qwic biedt e-bikes aan die het alternatief zijn voor auto's en probeert op deze manier bij te dragen aan een duurzamere wereld (QWIC, 2021).

1.1 Aanleiding en relevantie

Qwic is het afgelopen jaar hard gegroeid, vanaf januari 2021 tot juli 2022 is het personeelsaantal van 95 naar 185 gegroeid (QWIC, 2021). De verwachting is dat de komende jaren doorzet, zo staan er op het moment van schrijven 28 vacatures open (QWIC, 2021). Qwic heeft moeite om deze vacatures gevuld te krijgen terwijl er behoefte is aan nieuw personeel. Dit komt door de huidige krapte op de arbeidsmarkt (Centraal Plan Bureau, 2021).

Vanaf januari 2020 is de wereld in de ban van het Covid-19 virus (Corona virus), het virus heeft een grote invloed op de samenleving (Ministerie van Algemene Zaken, 2021). Zo worden werknemers van bedrijven aangemoedigd thuis te werken en is er een quarantaine plicht voor mensen die besmet zijn of in aanraking met het virus zijn gekomen (Ministerie van Algemene Zaken, 2021).

Op de arbeidsmarkt is de invloed van het virus ook te zien. In het 2^e en 3^e kwartaal van 2020 stijgt de werkloze beroepsbevolking met 51,26%. Ten opzichte van het 1^e kwartaal van 2020, wanneer de Corona crisis begon (Centraal bureau voor de statistiek, z.d.).

De invloed van het corona virus op de arbeidsmarkt blijkt ook uit het aantal vacatures tegenover het aantal werkzoekenden. In het 1^e kwartaal van 2020 stonden er 79 vacatures open ten opzichte van 100 werkzoekenden. In het 2^e kwartaal van 2020 waren dit 57 vacatures ten opzichte van 100 werkzoekenden en in het 3^e kwartaal van 2020 waren dit 52 vacatures ten opzichte van 100 werkzoekenden. (CBS, z.d.)

Opvallend is dat deze cijfers zich ook weer herstellen. Er valt een stijging op te merken in het 4^e kwartaal van 2020, 57 vacatures ten opzichte van 100 werkzoekende (CBS, z.d.).

In het 2^e kwartaal van 2021 waren dit 106 vacatures tegenover 100 werkzoekenden (Centraal bureau voor de Statistiek, z.d.). In de provincie Noord-Holland, waar Qwic gevestigd is, zijn dit zelfs 124 vacatures tegenover 100 werkzoekenden (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021). Het 2e kwartaal

van 2021 is het eerste moment dat er meer vacatures openstaan dan dat er werkzoekenden zijn. In het 3^e kwartaal van 2021, staan 126 vacatures per 100 werkzoekenden uit.

Qwic heeft nieuwe mensen nodig op verschillende afdelingen, daarom is er ook onderzocht in welke sectoren de krapte op de arbeidsmarkt het grootst is. In tabel 1.1 worden het aantal open vacatures per beroepsgroep weergegeven (CBS, 2021b).

Tabel 1

Aantal openstaande vacatures per beroepsgroep.

Beroepsgroep	1 ^e kwartaal 2020, aantal vacatures	3 ^e kwartaal 2021, aantal vacatures
Handel	41.500	75.800
Gezondheids- en welzijnszorg	34.000	47.100
Horeca	9.900	36.200
Specialistische zakelijke diensten	21.600	34.400
Industrie	18.700	33.300
Informatie en communicatie	15.000	23.300

Noot: gegevens afkomstig van CBS, 2021b.

In tabel 1 wordt weergegeven dat de beroepsgroep handel staat voor de groot-en detailhandel. Gezondheids-en welzijnszorg omvat de behandeling in ziekenhuizen, geestelijke gezondheidszorg en ondersteunende activiteiten voor de gezondheidszorg. Horeca omvat logies, maaltijd- en drankverstreking. Specialistische zakelijke dienstverlening omvat advisering, onderzoek en overige zakelijke dienstverlening. Industrie voor de mechanische, fysieke of mechanische verwerking van materialen. Informatie en communicatie staat voor de productie en distributie van informatie, de voorziening van de infrastructuur om die informatie door te geven (CBS, 2021b).

Qwic heeft op het moment van schrijven diverse vacatures open staan, de vacatures worden weergegeven in tabel 2 (QWIC, 2021).

Tabel 2

Aantal openstaande vacatures per afdeling bij Qwic.

Afdeling	Aantal vacatures
Operations	9
Research & Development (R&D)	8
Sales & Marketing	7
Finance	4
Software engineering	3
Supply Chain	1
HR	1
IT	1
Data science	1
Logistics	1
Totaal	36

Noot: gegevens afkomstig van QWIC, 2021.

Uit tabel 2 kan worden opgemaakt dat Qwic behoefte heeft aan nieuwe medewerkers, in veel verschillende functies. Als er wordt gekeken in welke beroepsgroep de meeste vacatures openstaan en wat voor invloed dit heeft op Qwic dan kan er worden geconcludeerd dat Qwic in de

beroepsgroepen, industrie en informatie en communicatie veel concurrentie heeft. Over de hele arbeidsmarkt gezien kunnen kandidaten kiezen voor welke werkgever zij gaan werken, in het derde kwartaal van 2021 staan er nog steeds 126 vacatures uit ten opzichte van 100 werkzoekenden (CBS, 2021). Hieruit blijkt dat er krapte heerst op de arbeidsmarkt.

1.2 Doelstelling

Er is sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Qwic is een groeiend bedrijf, in een snelgroeiende markt, en is op zoek naar nieuw personeel om te blijven groeien. De cijfers laten zien dat er steeds meer vacatures bij komen voor steeds minder werkzoekenden. Hierdoor is het voor Qwic moeilijk om de vacatures gevuld te krijgen (CBS, z.d.).

De doelstelling is om te onderzoeken wat er voor nodig is om als aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt bekend te staan. Daarnaast is het doel om te onderzoeken welke vormen van arbeidsmarktcommunicatie aansluiten bij Qwic en het best werken tegenover de arbeidsmarkt.

Ook wordt er een beroepsproduct ontwikkeld dat past bij de wensen van de stakeholders. De doelstelling van het beroepsproduct is om bij te dragen aan een eigentijdse oplossing om Qwic als aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt te profileren, zodat nieuw personeel sneller bij Qwic komt werken.

1.3 Vraagstelling

Hoe kan Qwic zich als aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt profileren, zodat nieuw personeel sneller bij Qwic komt werken?

Deelvragen:

1. Wat doet Qwic op dit moment om zich als aantrekkelijk werkgever te profileren op de arbeidsmarkt?
2. Hoe ziet nieuw personeel er voor Qwic uit qua persoonlijkheid, ervaring en skills?
3. Welke strategieën blijken volgens de literatuur en de praktijk geschikt om als aantrekkelijk werkgever gezien te worden?
4. Welke randvoorwaarden zijn nodig, binnen de oplossingen, om Qwic als aantrekkelijk werkgever te profileren?
5. In hoeverre past het prototype bij Qwic?

1.4 Stakeholders

Sil Bartlema is HR-manager bij Qwic en is op dit moment verantwoordelijk voor de arbeidsmarktcommunicatie, recruitment en alle HR gerelateerde zaken. Voor hem is dit onderzoek relevant omdat hij verantwoordelijk is voor de arbeidsmarktcommunicatie, recruitment en de opvolging van dit onderzoek.

Marie van de Kerkhof is als content marketeer direct betrokken bij alle content uitingen van Qwic. Als content marketeer kan zij een bijdrage leveren aan de uitvoering van de aanbevelingen. Zij is verantwoordelijk voor alle content die verspreid worden over de sociale media kanalen, deze uitingen zijn dus ook de communicatie naar de arbeidsmarkt.

Voor de hiring managers is het onderzoek relevant omdat zij nieuw personeel nodig hebben voor hun afdeling. Zij zijn samen met de HR-afdeling verantwoordelijk voor het invullen van de vacatures en daarom is de uitkomst van het onderzoek voor hen van belang.

De huidige werknemers van Qwic zijn daarnaast een stakeholder omdat zij de cultuur binnen Qwic het best kunnen beschrijven en van belang zijn in de uitvoering van de aanbevelingen.

1.5 HCD Methode

In dit onderzoek wordt de HCD methode doorlopen. De HCD methode is een ontwerp cyclus die wordt doorlopen door de onderzoeker, uiteindelijk wordt er een product ontworpen. De HCD methode bestaat uit 3 hoofdfasen en meerdere methodes om het product te ontwerpen.

De HCD methode begint met de inspiration fase. In deze fase van het onderzoek staat het onderzoeken centraal, er wordt in kaart gebracht wat het probleem is. Het probleem wordt in kaart gebracht door middel van observaties en gesprekken (IDEO, 2015).

Als de inspiration fase is doorlopen gaat dit onderzoek verder naar de ideation fase. In de ideation fase wordt alle verzamelde data bij elkaar gebracht. Er wordt begonnen aan het maken van een prototype van het beroepsproduct (IDEO, 2015).

Als de ideation fase is afgerond wordt er overgegaan naar de implementation fase. Deze fase staat in het teken van het uitvoeren van de ideeën. Uiteindelijk zal dit leiden tot de ontwikkeling van het beroepsproduct (IDEO, 2015).

Hoofdstuk 2: Inspiration

In deze fase van het onderzoek worden deelvragen 1 en 2 beantwoord. Er zal in kaart worden gebracht wat de huidige situatie is en waar de problemen liggen. Daarnaast wordt er gekeken wat talent voor Qwic betekent en hoe er op dit moment nieuw personeel wordt geworven.

2.1 Wat doet Qwic op dit moment om zich als aantrekkelijk werkgever te profileren op de arbeidsmarkt?

Er is voor deze deelvraag gekozen om de huidige situatie in kaart te brengen. Dit is belangrijk omdat er dan bepaald kan worden, wat werkt voor QWIC, wat verbeterd kan worden, waar al onderzoek naar is gedaan en wat er al goed werkt in de huidige arbeidsmarktcommunicatie van Qwic.

2.1.1 Methode

Om meer kennis te vergaren over de verschillende onderwerpen binnen dit onderzoek is er desk research gedaan. Er is gekozen voor desk research in deze fase van het onderzoek omdat er onderzoek naar het onderwerp kan worden gedaan. Daarnaast wordt er door middel van deskresearch onderzoek gedaan naar bestaande onderzoeken (Baarda, 2014).

Tijdens het deskresearch zal in kaart worden gebracht wat Qwic op dit moment doet om een aantrekkelijk werkgever te zijn en welke uitingen er op dit moment via de website, LinkedIn en Instagram zijn gedaan. Hiervoor is gekozen om de huidige stand van zaken binnen Qwic weer te geven.

Daarnaast is er voor gekozen om semigestructureerde interviews af te nemen met de medewerkers verantwoordelijk voor arbeidsmarktcommunicatie. De semigestructureerde interviews zijn gehouden aan de hand van de interviewvragen uit bijlage 1. Semigestructureerde interviews hebben als basis een aantal vragen die vaststaan maar er is ook ruimte om af te wijken, mocht dit nodig zijn (Baarda, 2014).

Er is voor deze methode gekozen omdat het een respondentvriendelijke manier van data verzameling is. De weerstand bij de respondenten is niet groot, ook is het voor de respondenten minder inspannend dan het invullen van een vragenlijst (Baarda, 2014). Daarnaast heeft de onderzoeker zicht op wat er wordt gezegd en als de vraag verkeerd wordt begrepen kan de interviewer corrigeren (Baarda, 2014). Ook kan er met semigestructureerde interviews dieper in worden gegaan op het onderwerp (Baarda, 2014). Hierdoor kan alle benodigde informatie worden vergaard om de deelvraag te beantwoorden.

2.1.1.1 Participanten en meetinstrument deelvraag 1

Om de interviewvragen te formuleren is ter voorbereiding in kaart gebracht welke deelvraag er beantwoord diende te worden en welke deelnemers er werden geïnterviewd. Daarnaast is er getracht alleen open en niet-suggestieve vragen te stellen, om dit te controleren zijn de interviewvragen voorgelegd aan Sabine van der Donk.

Tabel 3

Geïnterviewden deelvraag 1.

Geïnterviewde	Functie
1	HR Manager
2	Marketing Lead

De geïnterviewden, uit tabel 3, zijn geselecteerd op basis van kennis en verantwoordelijkheden binnen de functie die zij uitvoeren. Zo is de HR Manager belangrijk omdat deze persoon verantwoordelijk is voor de arbeidsmarktcommunicatie, daarnaast is de HR Manager verantwoordelijk voor het rekruteren van nieuw personeel. Onder recruitment valt het zoeken, werven, selecteren en onboarden van nieuw personeel (Verhoeven, 2012). De Marketing Lead is belangrijk omdat deze persoon verantwoordelijk is voor de tone of voice van Qwic in alle communicatie naar de buitenwereld toe.

De geïnterviewden benaderd via e-mail, Microsoft Teams en in sommige gevallen zijn de respondenten persoonlijk benaderd.

2.1.1.2 Procedure deelvraag 1

Voorafgaand aan de interviews hebben alle deelnemers een informatiebrief ontvangen (zie bijlage 3), hierin stond beschreven waar het onderzoek over ging. Ook is er door alle geïnterviewden een toestemmingsformulier getekend (zie bijlage 2), zodat de interviews gebruikt mogen worden voor dit onderzoek. In verband met de Corona crisis zijn het merendeel van de interviews via Microsoft Teams gehouden. Ook zijn er interviews in persoon afgenomen, hierbij zijn alle corona maatregelen van dat moment in acht genomen.

De interviews duurden ongeveer 30-40 minuten, hierna zijn de interviews getranscribeerd en uitgewerkt. Hiervoor is de thematische analyse methode gebruikt, vervolgens zijn de interviews gecodeerd en geanalyseerd (Verhoeven, 2020).

2.1.1.3 Data analyse deelvraag 1

Alle interviews zijn opgenomen en teruggeluisterd, tijdens het terugluisteren zijn de interviews getranscribeerd. Nadat de interviews zijn getranscribeerd zijn deze gecodeerd, dit is gebeurd door relevante zinsdelen een kleur te geven met een highlighter.

Vervolgens zijn de codes ondergebracht in thema's, hierna is teruggegaan naar de rauwe data om te kijken of er iets gemist en zijn de thema's vastgesteld en gepresenteerd (Verhoeven, 2020). Om de thema's vast te stellen zijn post-its gebruikt, tijdens een werksessie om de thema's vast te stellen zijn de stukjes code op de post-its geschreven en onderverdeeld in de thema's. De thema's zijn op een whiteboard geschreven en de post-its worden bij de thema's geplakt.

2.1.3 Resultaten deskresearch deelvraag 1

Allereerst wordt er gekeken naar de uitingen van Qwic op sociale media kanalen. Dit is een directe manier van communiceren met de arbeidsmarkt. LinkedIn is een medium wat zich vooral richt op de zakelijke markt.

Via LinkedIn wordt zo nu en dan gepost op het kanaal van Qwic. Zo is er 12 mei 2022 een podcast met CEO Taco Anema gepost, de post daarvoor dateert van 2 februari 2022 en gaat over technische trainingen voor fietsendealers. In tabel 1.3 wordt een overzicht van de uitingen via LinkedIn weergegeven.

Tabel 4*LinkedIn posts Qwic.*

Datum post	Onderwerp	Bereik
30-11-2021	Artikel over een medewerker van Qwic	7.434 views
15-11-2021	Nominatie voor German design awards	5.789 views
01-10-2021	Bedrijfsfeest Qwic	4.908 views
07-10-2021	Event bij de Universiteit van Amsterdam	4.047 views
08-02-2022	Technische training fietsendealers	2.261 views
19-05-2022	Fiets naar je werk dag	2.034 views
17-05-2022	Podcast met de CEO van Qwic	1.210 views

Noot: Overgenomen uit het LinkedIn account van Qwic.

Als er wordt gekeken naar het gebruik van LinkedIn dan zijn er 4,7 miljoen Nederlandse LinkedIn gebruikers (Newcom Research & Consultancy B.V., 2020). Uit tabel 5 kan worden geconcludeerd dat het merendeel van deze 4,7 miljoen gebruikers uit de leeftijdsgroep 20-39 jaar is. Als deze groep vergeleken wordt met de gemiddelde leeftijd binnen Qwic, dan komt dit overeen. Dit kan de reden zijn waarom LinkedIn zo goed werkt voor Qwic.

Tabel 5*Gebruik LinkedIn per leeftijdsgroep.*

Leeftijdsgroep	Totaal % gebruik per leeftijd
15-19 jaar	9%
20-39 jaar	47%
40-64 jaar	37%
65-79 jaar	19%
80+	15%

Op het Instagram account van Qwic (@qwic_ebikes) wordt regelmatig gepost. Variërend van twee tot drie posts per week, kijkend naar de inhoud van de posts valt op dat het gaat om promotie van de e-bikes van Qwic. Op het Instagram account van Qwic wordt niet met de arbeidsmarkt gecommuniceerd.

Daarnaast verspreidt Qwic vacatures via Indeed, hiervoor worden geen gesponsorde uitingen gebruikt. Sponsoren via Indeed betekend dat er per klik een bedrag wordt betaald. De vacature komt dan hoger in de lijst met vacatures te staan op Indeed (Grimes & Meenaghan, 1998).

Qwic gebruikt Homerun als ATS-systeem. ATS staat voor Applicants tracking system, wat inhoudt dat dit systeem wordt gebruikt om bij te houden welke kandidaten hebben gesolliciteerd. Ook wordt dit systeem gebruikt om de vacatures te verspreiden via de eigen website van Qwic en via alle relevante banensites. Het verspreiden van de vacatures gaat automatisch, Qwic betaald hier 19 euro per vacature voor (QWIC, 2021).

Naast de uitingen van Qwic op diverse sociale media kanalen, is er al onderzoek gedaan naar de cultuur binnen Qwic. Daaruit is figuur 1 gekomen met waarden die voor Qwic belangrijk zijn. De waarden zijn in het Engels omdat de voertaal binnen Qwic ook Engels is, er is voor gekozen om de Engelse waarden over te nemen omdat er door de vertaling nuances mogelijk niet goed overkomen.

Figuur 1

Values of Qwic.

- | | |
|----------------------|--|
| Values
of
Qwic | 1. We put our customers first; |
| | 2. We make an impact; |
| | 3. We value all relationships; |
| | 4. We take decisions, learn and improve; |
| | 5. We have an innovative and creative mindset. |

Noot: overgenomen uit scriptie N. Schabracq, 2021.

2.1.4 Resultaten interviews deelvraag 1

Uit het interview met geïnterviewde 1 blijkt dat Qwic last heeft van de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Geïnterviewde 1 stelt dat het vooral lastig is om mensen te vinden voor de functies in finance, customer service en IT. Omdat het steeds lastiger is om dit soort functies in te vullen wordt arbeidsmarktcommunicatie een steeds belangrijker middel om de vacatures in te vullen, stelt geïnterviewde 1.

Tabel 6

Manieren van werven.

Manieren van werven	Aantal keren genoemd
LinkedIn	2
Zelf actief benaderen	1
Indeed	1
Werven via stagiairs	1

Uit de interviews komt naar voren dat er geen eenduidige strategie is om met de arbeidsmarkt te communiceren. Op dit moment zijn er wat losse uitingen op LinkedIn maar verder wordt er niks gedaan op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Er is dan ook geen algemeen plan over hoe zich Qwic moet profileren op de arbeidsmarkt. Er is wel behoefte aan een eenduidige strategie zo stelt geïnterviewde 1.

Geïnterviewde 2 stelt dat om de deze vacatures gevuld te krijgen Qwic op dit moment de strategie hanteert van de vacatures online verspreiden via LinkedIn en Indeed. Ook worden in sommige gevallen de vacatures gesponsord via andere kanalen zoals nieuwsbrieven binnen de fietsen sector.

Geïnterviewde 1 vertelt dat de planning voor 2022 is dat er 40 a 50 nieuwe mensen bij komen, het personeelsbestand van Qwic groeit zodoende met 28,6%. In 2021 was dit 47,4%, wat substantieel meer is dan de verwachte groei over 2022.

Tabel 7

Huidige arbeidsmarktcommunicatie van Qwic

Arbeidsmarktcommunicatie	Aantal keer genoemd
Krappe arbeidsmarkt	2
Niet super veel	1
Wat losse uitingen op LinkedIn	1
Er zit geen groot plan achter	1
Niet heel consequent	1
Niet gestructureerd	1
LinkedIn posts	1

2.1.4.1 Recrutementproces

Voordat vacatures online worden verspreid, wordt er altijd een proces uitgeschreven. De verantwoordelijkheid voor het bepalen van dit proces ligt bij de hiring manager en bij de HR-afdeling. Een hiring manager is de verantwoordelijke voor de vacature van een bepaalde afdeling. Stel de vacature is voor de marketing afdeling, dan komt de hiring manager van de marketing afdeling.

Geïnterviewde 1 beschrijft hoe het recruitmentproces bij Qwic gaat. Het proces start bij het schrijven van de vacature. Dit wordt gedaan aan de hand van het job profile, hierin staat wat de functie inhoud en welke skills belangrijk zijn om de functie goed uit te kunnen voeren. Als de vacature tekst is gemaakt, wordt de vacature online verspreid via de job boards en via een gesponsord job slot op LinkedIn. Qwic heeft een contract met LinkedIn, hierin is opgenomen dat Qwic gebruik kan maken van 6 job slots. In de job slots worden de vacatures gezet die Qwic wil verspreiden via LinkedIn.

Tabel 8

Huidige recruitmentproces van Qwic

Huidige recruitmentproces	Aantal keer genoemd
Op basis van CV	2
Skills	2
Op basis van profiel	1
Equalture	1
Gestructureerde gesprekken	1

Vervolgens wordt er een interview outline gemaakt om de sollicitatiegesprekken gestructureerd te laten verlopen. In een interview outline staan de kwaliteiten, karaktereigenschappen en vaardigheden die van belang zijn voor de functie. Het proces wordt hierin ook beschreven, zoals wie het eerste gesprek gaat voeren, wie het tweede gesprek gaat voeren en of er Equalture games worden ingezet.

Qwic werkt samen met Equalture in het recruitment proces. Equalture biedt games aan die iets zeggen over de kwaliteiten van een sollicitant. Op een speelse manier worden bepaalde kwaliteiten,

welke relevant zijn voor de baan, in kaart gebracht. Dit kan bijvoorbeeld de competentie “probleemoplossend vermogen” zijn. In figuur 2 wordt een overzicht gegeven van het recruitmentproces bij Qwic.

Figuur 2

Overzicht recruitmentproces Qwic.



2.1.4.2 Wat maakt Qwic een aantrekkelijk werkgever

Qwic wil indruk maken op de arbeidsmarkt, daarom is het van belang om kaart te brengen waarom Qwic een aantrekkelijk werkgever is, zodat dit gecommuniceerd kan worden naar de arbeidsmarkt.

Qwic zit in anno 2021 in een groei fase, dit betekend voor nieuwe medewerkers dat zij mee kunnen groeien met het bedrijf. Uit de interviews komt een voorbeeld van hoe dat met geïnterviewde 1 is gegaan: *“Groeï in je eigen rol dus je kan als ik even naar mezelf kijk, ben ik als recruiter begonnen en heb nu een veel bredere rol. Je kan dus in je verantwoordelijkheden wat generalistischer worden of juist veel specialistischer en daar kan je heel erg in groeien.”*

Uit de interviews blijkt dat de verwachting is dat naarmate de groei doorzet er meer behoefte is aan specialisten, dit kan ook aantrekkelijk zijn voor werknemers omdat zij dan kunnen groeien van een meer generalistische rol naar een meer specialistische rol.

Als er gekeken wordt naar secundaire arbeidsvoorwaarden dan stellen de geïnterviewden dat er bij Qwic elke dag een gezonde lunch wordt aangeboden. Er is ruimte voor iedere werknemer om deel te nemen aan trainingen. Deze trainingen worden aangeboden door Lepaya. Dit is een bedrijf op het gebied van trainingen, dat door Qwic is ingehuurd om trainingen te verzorgen voor medewerkers van Qwic. Op deze manier probeert Qwic medewerkers te laten groeien op persoonlijk vlak.

Ook krijgen medewerkers van Qwic een e-bike van de zaak en een thuiswerkbudget. Het thuiswerkbudget kan besteed worden bij Coolblue en wordt gedurende drie jaar afgeschreven, mocht een medewerker binnen de drie jaar uit dienst gaan bij Qwic dan moet het restbedrag worden vergoed door de werknemer.

Tabel 9*Wat maakt Qwic een aantrekkelijk werkgever.*

Aantrekkelijk werkgever	Aantal keren genoemd
Groei	2
Mooi product	2
Beter maken van de wereld	2
Zelfontwikkeling	1
Specialiseren	1
Duurzame markt	1
Energie	1
Team	1
Samen werken	1
Enthousiasme	1

Daarnaast zit Qwic in een duurzame markt met een product dat voldoening geeft. Duurzaamheid kan op verschillende manieren worden uitgelegd. Iets is duurzaam als het lang mee gaat, als het eerlijk tot stand is gekomen zoals fairtrade koffie (Van der Linden, 2012). Van de Linden (2012) stelt dat nucleair afval ook lang mee gaat, maar we dat niet duurzaam noemen omdat het niet goed is dat het lang meegaat. De definitie die duurzaamheid in dit onderzoek draagt is dat duurzaamheid een ontwikkeling is die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder het vermogen van toekomstige generaties in gevaar te brengen om hun eigen behoeften te voorzien (Van de Vis et al., 2010).

De e-bike is elektrisch en maakt geen gebruik van benzine of diesel, hierdoor is het duurzaam omdat het voorziet in een hedendaagse behoefte en volgende generaties niet in gevaar brengt.

Het duurzame aspect is volgens de geïnterviewde 1 iets waar de medewerkers echt voldoening uit halen. De volgende quote uit het interview typeert de situatie: *“Dat duurzame aspect in het bedrijf en het frisse team waar je het met z’n allen voor doet, die energie voel je ook binnen het bedrijf”*.

2.1.5 Conclusie deelvraag 1

De huidige situatie van de arbeidsmarkt kenmerkt zich in een tekort aan personeel. Dit blijkt uit het aantal openstaande vacatures tegenover het aantal werkzoekenden, zoals beschreven in de aanleiding van dit onderzoek. Qwic wil groeien en heeft veel daardoor veel behoefte aan nieuw personeel.

Uit het deskresearch kan worden geconcludeerd dat de kanalen die kunnen worden ingezet voor arbeidsmarktcommunicatie nog niet optimaal worden ingezet. LinkedIn wordt gebruikt om verhalen uit het bedrijf te delen maar er wordt niet met regelmaat gepost. Instagram wordt helemaal niet gebruikt om met de arbeidsmarkt te communiceren. Op deze manier mist Qwic kansen om met de arbeidsmarkt te communiceren. Qwic maakt wel gebruik van de banensites waarop een bedrijf vacatures kan posten, ook worden de vacatures via LinkedIn verspreid.

De interviews bevestigen het beeld dat er kansen om te communiceren met de arbeidsmarkt worden gemist. Uit de resultaten van de interviews kan er worden geconcludeerd dat er nog geen plan is voor de arbeidsmarktcommunicatie van Qwic. De noodzaak naar een plan op dit gebied is groot omdat Qwic de komende jaren wil blijven groeien en de schaarste op de arbeidsmarkt alleen maar toe neemt (CBS, 2021).

Uit de interviews komt daarnaast naar voren dat er een helder beeld over wat Qwic aantrekkelijk maakt als werkgever. De geïnterviewden noemen groei, het product en het beter maken van de wereld als de voornaamste redenen waarom Qwic een aantrekkelijk werkgever is.

Tevens wordt het recruitmentproces helder beschreven. Hieruit kan worden geconcludeerd dat er al wel is nagedacht over wat Qwic aantrekkelijk maakt en welk proces de kandidaten moeten doorlopen voordat deze kunnen worden aangenomen.

2.2 Hoe ziet nieuw personeel er voor Qwic uit qua persoonlijkheid, ervaring en skills?

In deze paragraaf wordt verder ingegaan op naar wat voor talent Qwic op zoek is. Welke soft skills zijn belangrijk, wat vinden team managers belangrijk in het team, waar wordt op gelet tijdens sollicitatiegesprekken?

2.2.1 Methode deelvraag 2

Om deelvraag 2 te beantwoorden zijn semi gestructureerde interviews afgenomen. Er is gekozen voor semi gestructureerde interviews omdat de weerstand bij de respondenten is niet groot, ook is het voor de respondenten minder inspannend dan het invullen van een vragenlijst (Baarda, 2014). Daarnaast heeft de onderzoeker zicht op wat er wordt gezegd en als de vraag verkeerd wordt begrepen kan de interviewer corrigeren (Baarda, 2014). Ook kan er met semigestructureerde interviews dieper in worden gegaan op het onderwerp (Baarda, 2014).

Om de interviewvragen te formuleren is in kaart gebracht welke deelvraag er beantwoord dient te worden en welke deelnemers geïnterviewd worden. Daarnaast worden er alleen open en niet-suggestieve vragen gesteld, ook tijdens deze deelvraag is Sabine van der Donk gevraagd de interviewvragen te controleren.

Tevens is in deze fase van het onderzoek gekozen voor literatuur onderzoek naar talent. Er is gekozen voor literatuur onderzoek in deze fase van de ontwerpcyclus om inspiratie op te doen over het onderwerp. Daarnaast is het nodig om een wetenschappelijke basis en structuur in het onderzoek te brengen.

2.2.1.1 Participanten deelvraag 2

De geïnterviewden zijn geselecteerd op basis van de rol die zij in het selectieproces vertolken. De geïnterviewden maken allemaal de beslissing over welk personeel er wordt aangenomen binnen de afdeling waarop de geïnterviewden actief zijn. Hierdoor hebben alle geïnterviewden direct invloed op welke kandidaten worden aangenomen en daarom is de keuze gemaakt om er via hen achter te komen hoe nieuw personeel er voor Qwic uit ziet.

Tabel 10

Geïnterviewden deelvraag 2.

Geïnterviewden	Afdeling
1	Supply Chain
2	R&D
3	Customer Service
4	Operations
5	Marketing
6	HR

2.2.1.2 Procedure en meetinstrument deelvraag 2

Alle geïnterviewden zijn benaderd via Microsoft Teams of per mail omdat ten tijden van het schrijven van dit onderzoek er een corona pandemie heerste waardoor veel werknemers thuis werken. Bij het benaderen van de geïnterviewden hebben zij een informatiebrief ontvangen (bijlage 3) en een toestemmingsformulier getekend (bijlage 2) om de interviews voor dit onderzoek te mogen gebruiken.

Enkel van de geïnterviewden spraken geen Nederlands, daarom zijn deze interviews in het Engels afgenomen. Doordat sommige interviews in tijden van Corona zijn afgenomen zijn sommige interviews online afgenomen en sommige op kantoor.

Om de interviews goed te laten verlopen is gebruik gemaakt van een vooraf opgestelde vragenlijst (bijlage 1). Tijdens de interviews is er ruimte om af te wijken van de vragen om dieper in te kunnen gaan op bepaalde antwoorden van de geïnterviewden (Baarda, 2014).

2.2.1.3 Data analyse deelvraag 2

De interviews zijn afgenomen, samengevat en vervolgens gecodeerd. De interviews zijn geanalyseerd aan de hand van de thematische analyse (Verhoeven, 2020).

Tijdens de thematische analyse zijn de interviews ruim samengevat en daarna geanalyseerd. De tekst uit de samenvatting is verdeeld in relevante fragmenten, deze fragmenten zijn vervolgens onderverdeeld in een of meerdere codes. Vervolgens zijn de codes samengevoegd tot thema's en zijn deze thema's geordend. Dit proces is een paar keer herhaald voordat alle thema's definitief zijn vastgesteld. Ten slotte zijn de uitkomsten gepresenteerd en beschreven in dit onderzoek. (Verhoeven, 2020).

Er is gekozen om te zoeken via Google Scholar, de volgende zoektermen zijn gebruikt: "talent", "wat is talent", "talent binnen de functie", "visie op talent", "succes in functie", "definitie van talent", "talent binnen bedrijven", "wat vindt talent belangrijk", "persoonlijkheid", "persoonlijkheidseigenschappen", "big-5 personality", "big-5 persoonlijkheidseigenschappen", "persoonlijkheid en succes in functie", "motivatie", "motivatie in werk", "wat zegt motivatie over succes in werk", "skills in positie", "ervaring in werksucces", "wat zegt ervaring over succes in het werk", "wat zeggen skills over succes in het werk", "wat zeggen competenties over werksucces", "werksucces", "succes in een functie", en "beste voorspeller voor succes in werk".

2.2.2 Resultaten literatuur onderzoek

Om duidelijk te maken wat de drijfveren voor nieuw personeel zijn om succesvol te zijn in hun functie is er onderzoek gedaan naar wat talent is, wat persoonlijkheid voor invloed heeft op het presenteren van werknemers en in hoeverre skills een voorspeller is voor succes in de (toekomstige) functie.

Allereerst is er onderzoek gedaan naar wat talent is. Er zijn veel verschillende definities van talent, vanuit verschillende stromingen. Vanuit de positieve psychologie wordt gekeken naar de positieve punten van werknemers, daar geldt de stelling "iedereen heeft talent" (Thunnissen, 2017). Thunnissen definieert talent als een eigenschap van een persoon die, in de juiste context, leidt tot plezier, voldoening en uitzonderlijke prestaties (Thunnissen, 2017).

De nature-nurture-theorie heeft een andere kijk op talent. De nature stroming stelt dat talent is aangeboren, net als de kleur van iemands ogen. Deze stroming wordt veel gebruikt om het talent van atleten en muzikanten te duiden (Simonton, 2001). De nurture stroming stelt dat talent beïnvloed wordt door omgeving, oefening, ontwikkeling en educatie (Simonton, 2001).

Onderzoekers aan de universiteit van Leuven stellen dat talent iets is dat bestaat tussen een individu, fysieke omgeving en de socio-culturele context waarin de persoon (het talent) zich bevindt (Christiaensen et al., 2009).

Wat opvalt is dat het merendeel van de onderzoekers uitgaan van de nurture-theorie. Christiaensen et al. (2009) constateren dat er nog weinig empirisch bewijs is voor de nature theorie. Dit kan een van de redenen zijn dat het merendeel van de onderzoeken uitgaan van de nurture-theorie.

Naast verschillende visies en definities van talent, zijn er ook verschillende benaderingen van talent. Er valt onderscheid te maken in drie benaderingen namelijk: exclusieve benadering, inclusieve benadering en de hybride benadering (Paauwe, 2019).

Exclusieve benadering: Een exclusieve benadering van talent richt zich op toptalent binnen een organisatie (Paauwe, 2019).

Inclusieve benadering: Een inclusieve benadering van talent richt zich op iedereen binnen een organisatie (Paauwe, 2019).

Hybride benadering: Een hybride benadering van talent wordt gezien als een praktijk voorbeeld van de theorie. Naast de algemene inclusieve benadering van talent, wordt er wel degelijk meer aandacht besteed aan een bepaalde groep (Paauwe, 2019).

2.2.2.1 Persoonlijkheid

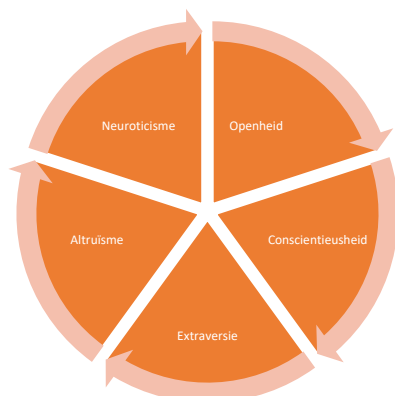
Nadat in kaart is gebracht wat talent is, is onderzocht welke persoonlijkheidseigenschappen iets kunnen zeggen over het toekomstig functioneren van werknemers.

Intrinsiek succes in de functie als overkoepelende factor heeft bevlogenheid en werktevredenheid (Van de Heg, 2011). Dit wordt ondersteund door onderzoek van Schaufeli en Bakker (2004) dat bevlogenheid en een positieve beoordeling door een leidinggevende elkaar wederzijds positief beïnvloeden.

Het big-5 persoonlijkheidsmodel is daarnaast een model dat in kaart kan brengen wat voor persoonlijkheidskenmerken een persoon bezit. Figuur 3 laat zien dat er vijf persoonlijkheidskenmerken in het model voorkomen namelijk: openheid, consciëntieusheid, extraversie, altruïsme en neuroticisme (Van der Horst et al., 2015).

Figuur 3

Big five persoonlijkheidskenmerken.



Openheid heeft betrekking op mensen die openstaan voor nieuwe ervaringen, onderzoekend zijn, verbeeldingskracht hebben en een eigen mening over zaken kunnen vormen. Consciëntieuze personen zijn mensen die zich graag aan de regels houden. Gedisciplineerd en volhardend zijn en ordelijk en planmatig te werk gaan. Extraverte personen kenmerken zich door een open persoonlijkheid. Het zijn mensen die behoefte hebben aan gezelschap, gemakkelijk zijn in de omgang, gemakkelijk contacten leggen en joviaal zijn. Altruïstische mensen kenmerken zich doordat ze behulpzaam zijn. Ze zijn begaan met andere mensen, vertrouwen anderen en zijn verdraagzaam. Neurotische mensen zijn besluiteloos, snel geprikkeld, wisselen snel van stemming en raken gauw in paniek (Van der Horst et al., 2015).

Als onderdeel van de persoonlijkheid is onderzoek gedaan naar intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie heeft als het doel van een activiteit de activiteit zelf is. Men is gemotiveerd door de activiteit zelf: leren om te leren bijvoorbeeld (Goes, 2009).

Men spreekt van extrinsieke motivatie als werknemers werken omdat van deze activiteiten wordt verwacht dat ze leiden tot een aantal positief ingeschatte gevolgen die niet inherent verbonden zijn met het werk zelf, bijvoorbeeld omdat de leidinggevende hier positief op reageert (Goes, 2009).

2.2.2.2 Skills en ervaring

Klijs & Schudel (2021) geven drie handreikingen die werkzoekenden op de arbeidsmarkt helpen om bedrijven inzicht te geven in wat zij als werkzoekenden te bieden hebben. Voor Qwic is dit relevant omdat het inzicht geeft in waar het op in kan spelen tijdens het sollicitatie proces. Hierdoor kan Qwic inspelen op de behoeften van de arbeidsmarkt.

- Breng persoonlijkheidskenmerken in kaart. Persoonlijkheidskenmerken zijn van invloed op een succesvolle start voor een werknemer bij een bedrijf (Klijs & Schudel, 2021). Daarom is het van belang om de persoonlijkheidskenmerken te laten matchen met het DNA van het bedrijf (Klijs & Schudel, 2021).
- Breng competenties in kaart. Met competenties doelen we op een combinatie van houding, skills en kennis (Klijs & Schudel, 2021). Klijs & Schudel (2021) stellen dat het net zo belangrijk is dat een werkzoekende gemotiveerd is om bepaalde skills aan te leren als dat de werkzoekenden deze al hebben.
- Intrinsieke motivatie is de belangrijkste voorspeller voor toekomstig werksucces (Klijs & Schudel, 2021). Daarom is het voor de werkzoekende belangrijk om in kaart te hebben waarom zij een bepaalde functie solliciteren (Klijs & Schudel, 2021).

Thunissen (2019) geeft echter aan dat de ideale skill-set echter niet bestaat omdat toekomstige competenties per definitie zelf ook aan verandering onderhevig zijn. Afhankelijk van de context en de eisen die gesteld worden aan de functie of het werk ziet de ideale set er anders uit.

Uit onderzoek van Ans de Vos (2018) blijkt dat wat nodig is om in de huidige wereld succesvol te zijn vooral het vermogen is om je te kunnen bewegen in een steeds veranderende wereld. De Vos noemt een steeds veranderende wereld ook wel de VUCA-wereld, VUCA is een acroniem (De Vos, 2018). Het staat voor Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous. Vertaald: vluchtig, onzeker, complex en dubbelzinnig.

2.2.3 Resultaten interviews persoonlijkheid

Uit de interviews komt naar voren dat er binnen Qwic verschillend naar talent van werknemers wordt gekeken. Zo stelt geïnterviewde 6 bijvoorbeeld dat hij intrinsieke motivatie belangrijk vindt en denkt dat vaardigheden tot op zekere hoogte aan te leren zijn. De interviewers stellen een breed pallet aan persoonlijkheidskenmerken op voor wat iemand in hun team moet kunnen.

Tabel 11*Welke skills heeft een Qwic werknemer nodig.*

Wat moet iemand kunnen	Aantal keer genoemd
Luisterend oor zijn	3
Sociaal zijn	3
Oplossingsgericht zijn	2
Communicatief vaardig zijn	2
Zelfstandig opereren	1
Balans in het team brengen	1
Perfectionistisch zijn	1
Drive hebben	1
Flexibel zijn	1
Meedenken	1
Reactief zijn	1
Vlot taken oppakken	1
Creatief zijn	1
Kameleon zijn	1
Critical thinking	1
Data driven	1

Uit tabel 11 valt op te maken dat een luisterend oor zijn, sociaal zijn en probleemoplossend vermogen het vaakst worden genoemd onder de geïnterviewden. Opvallend is de diversiteit in de antwoorden. De oorzaak van deze antwoorden kan zijn dat de geïnterviewden allemaal op een andere afdeling werken binnen Qwic, waardoor er verschillende eigenschappen en/of kwaliteiten nodig zijn.

Daarnaast geven de antwoorden weer dat er veel over persoonlijkheidskenmerken wordt gesproken. Er wordt minder ingegaan op vaardigheden, wat de theorie van geïnterviewde 6 onderschrijft dat vaardigheden aan te leren zijn. Dit wordt onderschreven door de nature-theorie dat stelt dat talent niet aangeboren is maar kan beïnvloed worden door omgeving.

Tabel 12 laat zien dat openheid, consciëntieusheid en altruïsme uit het big five model het meest worden genoemd als het gaat om wat een persoon moet kunnen om bij Qwic te werken. De codes uit het interview thema “wat moet iemand kunnen” zijn ondergebracht in big-5 persoonlijkheidskenmerken. Hiervoor is gekozen om de codes van het thema te linken met de theorie.

Tabel 12*Big five persoonlijkheidskenmerken gecodeerd.*

Big five persoonlijkheidskenmerk	Wat iemand moet kunnen
Openheid	5
Consciëntieusheid	3
Altruïsme	3
Extraversie	2
Neuroticisme	0
Niet geplaatst	3

Hieruit kan worden opgemaakt dat personen met openheid als persoonlijkheidskenmerk de meeste kans maken om bij Qwic te gaan werken. Wat verder opvalt is dat er divers wordt gekeken omdat er een goede spreiding zit tussen de persoonlijkheidskenmerken. Onbewust worden er door de hiring managers persoonlijkheidskenmerken geselecteerd die bij de afdeling passen.

2.2.3.1 Resultaten interviews ervaring

Tabel 13

Hoe belangrijk is ervaring voor hiring managers.

Ervaring	Aantal keer genoemd
Motivatatie belangrijker dan ervaring	4
Instelling	1
Niet heel belangrijk	1
Bepaalde senioriteit fijn	1
Wat kan iemand	1
Gebruikt iemand de goede termen	1
Elke 2 jaar van job wisselen, zorgwekkend	1

Tijdens het beoordelen van de CV's van kandidaten is de ervaring van kandidaten vaak een van de eerste indrukken die een recruiter krijgt van een kandidaat (Mortier et al., 2019). Uit de interviews met de hiring managers blijkt dat zij motivatie belangrijker vinden dan ervaring. Een enkeling vindt ervaring zelfs helemaal niet belangrijk.

Geïnterviewde 3 geeft aan dat iemand wel bij grote, corporate, bedrijven kan hebben gewerkt, maar als iemand steeds maar ergens 24 maanden werkt dan is dat niet echt ervaring omdat iemand dan steeds een half jaar is ingewerkt en maar één of twee projecten heeft gedraaid en dan weer weg is.

2.3.3.3 Resultaten interviews skills

Tabel 14

Waar wordt op gelet tijdens Sollicitatiegesprekken.

Sollicitatiegesprekken	Aantal keer genoemd
Motivatatie	5
Drive	4
Sociale klik	3
Ondernemerschap	3
Hard skills	2
Talent	2
Na stage blijven hangen	2
Probleemoplossend vermogen	1
Schakelen	1
Omgaan met veranderingen	1
Certain knowledge	1
Eye for detail	1
Communication	1
Understanding of business	1
Zelfredzaamheid	1
Persoonlijkheidskenmerken	1

Tijdens sollicitatiegesprekken worden kandidaten beoordeeld door hiring managers. Uit de interview resultaten blijkt dat hiring managers bij Qwic vooral op motivatie, drive en een sociale klik letten tijdens sollicitatiegesprekken. Daarnaast valt op dat ondernemerschap drie keer genoemd is.

Onder de geïnterviewde is geïnventariseerd wat voor talent zij graag aan het team zouden willen toevoegen en hoe zij de ideale werknemer zien.

Tabel 15

Welke eigenschappen heeft de ideale werknemer.

Eigenschappen	Aantal keer genoemd
Gemotiveerd	2
Verantwoordelijkheid	2
Flexibel	2
Probleem oplossend vermogen	2
Transparant	2
Werker	1
Creatief	1
Communicatief vaardig	1
Team verband	1
Snelheid	1
Vertrouwen	1
Afspraken nakomen	1
Intrinsieke motivatie	1
Sociaal	1

Wat opvalt is dat de hiring managers moeite hebben om een ideale weknemer te beschrijven. De beschrijvingen van een ideale werknemer verschillen erg van elkaar. Alle geïnterviewden benoemen dat het verschilt per functie en dat ze de balans in het team belangrijk vinden. Geïnterviewde 3 wil niet alleen maar dezelfde mensen in het team maar juist diversiteit. “Juist de balans in het team is sterk, dan krijg je ook een natuurlijke werkverdeling”.

De eigenschappen zijn zo divers omdat het om veel verschillende afdelingen gaat waarvoor verschillende eigenschappen nodig zijn. Om deze reden kan er ook niet een eenduidige ideale werknemer voor Qwic worden omschreven. Iets wat wel in elk interview terug komt, wat hiring managers belangrijk vinden, is dat werknemers de motivatie moeten hebben om voor Qwic te willen werken.

Tabel 16

Wat voor talent willen hiring managers toevoegen aan Qwic.

Toevoegen talent	Aantal keer genoemd
Knopen doorhakt	2
Actief	1
Taakgericht	1
Extravert persoon	1
Copywriter	1
Designer	1
Data driven	1
Innovatief	1
Elektronica	1
Conceptueel denken	1
Omdenken	1
Positief	1
Proces verbetering	1
Drive voor een uitdaging	1
Groei potentie	1

Als er vervolgens wordt gekeken wat voor talent de hiring managers graag aan hun team willen toevoegen dan zien we dat geïnterviewde 6 heel concreet in gaat op wat voor soort functies hij wil toevoegen en minder wat voor soort persoonlijkheden of kwaliteiten. Wat verder opvalt is dat er tussen de ideale werknemer en wat voor talent hiring managers willen toevoegen aan het team, er amper overeenkomsten zijn.

Verder valt op dat er twee keer is genoemd dat nieuw personeel knopen moet kunnen doorhakken. Daarnaast zijn de antwoorden divers. De hiring managers geven verschillende antwoorden over wat voor personeel zij graag aan het team willen toevoegen. Dit kan te maken hebben met dat er voor verschillende afdelingen verschillende kwaliteiten nodig zijn.

2.4 Conclusie deelvraag 2

Deelvraag 2 kan worden opgedeeld in drie thema's, de conclusie zal daarom ook in deze thema's worden weergegeven.

Allereerst kan worden geconcludeerd dat er vele visies zijn op wat talent is. De stroming waar de situatie bij Qwic het meest op lijkt is de nurture theorie. Hieruit kan worden geconcludeerd dat Qwic er in gelooft dat talent niet aangeboren is maar een gevolg is van omgevingsfactoren, motivatie en wat is aangeleerd. Dit blijkt onder andere uit de interviews waarin motivatie het meest wordt genoemd als eigenschap die een kandidaat moet bezitten.

2.4.1 Conclusie persoonlijkheid

Uit het literatuur onderzoek kan worden geconcludeerd dat intrinsieke motivatie de belangrijkste factor is voor het succesvol functioneren van een medewerker binnen een bedrijf. De hiring managers van Qwic geven aan dat zij de motivatie van een werknemer het de belangrijkste eigenschap vinden die iemand kan bezitten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat Qwic op zoek is naar medewerkers die gemotiveerd zijn.

Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat iemand een luisterend oor en sociaal moet zijn. Hieruit kan worden opgemaakt dat de hiring managers sneller iemand aannemen waarmee zij het goed kunnen vinden.

Als er gekeken wordt naar welke persoonlijkheidseigenschap uit de big-5 het best bij Qwic past dan is dat openheid. Uit tabel 12 blijkt dat de hiring managers dit de belangrijkste persoonlijkheidseigenschap vinden. Dit past ook bij de conclusie dat iemand sociaal moet zijn en een luisterend oor moet hebben.

Uit de interviews wordt daarnaast duidelijk dat er binnen Qwic verschillend naar talent wordt gekeken. Een logische verklaring hiervoor is dat er voor verschillende afdelingen wordt geworven en dat betekent dat er ook verschillende soorten mensen worden gezocht. Een ideale Qwic werknemer bestaat hierdoor niet en kan dus ook niet worden beschreven.

2.4.2 Conclusie Ervaring

Binnen Qwic blijkt ervaring niet belangrijk. De geïnterviewden vinden het belangrijker dat iemand gemotiveerd is dan dat iemand ervaring heeft. Uit onderzoek van Klijs & Schudel (2011) blijkt ook dat de arbeidsmarkt niet kijkt naar ervaring. Zo worden werkzoekenden geadviseerd om persoonlijkheidskenmerken, competenties en intrinsieke motivatie in kaart te brengen.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat ervaring niet zwaar weegt bij het aannemen van nieuw personeel voor Qwic. Dit past bij de eerdere conclusie dat motivatie de belangrijkste factor is bij het aannemen van nieuwe mensen.

2.4.3 Conclusie skills

Uit onderzoek van Thunissen (2019) blijkt daarnaast dat de ideale skills-set niet bestaat omdat deze in de toekomst veranderd (Thunissen, 2019). Ans de Vos (2008) stelt dat als een persoon zich moet kunnen bewegen in een steeds veranderende wereld om succes te hebben in het werk. Hieruit kan worden geconcludeerd dat ervaring geen belangrijke voorspeller is voor succes in een functie maar dat het vermogen om aan te passen aan een veranderende situatie wel belangrijk is voor succes.

Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat er tijdens de sollicitatiegesprekken niet specifiek op skills wordt geselecteerd. Voor iedere functie zijn verschillende skills nodig, dit kan de reden zijn dat er niet voldoende skills naar voren komen tijdens de interviews. Tevens wordt er in de interviews vaker over motivatie gesproken dan over skills, hieruit kan worden geconcludeerd dat Qwic niet in kaart heeft gebracht welke skills van belang zijn voor functies.

Hoofdstuk 3: Ideation

Tijdens deze fase komt alles wat geleerd is in de Inspiration fase bij elkaar. Van alle verzamelde data wordt een concreet plan gemaakt en er kan begonnen worden aan een prototype van alle verzamelde ideeën en data (IDEO, 2015).

3.1 welke strategieën blijken volgens de literatuur en de praktijk geschikt om als aantrekkelijk werkgever gezien te worden?

In deze paragraaf wordt onderzocht welke strategieën volgens de literatuur en de praktijk geschikt zijn om als aantrekkelijk werkgever gezien te worden.

3.1.1 Methode interviews deelvraag 3

Om deelvraag 3 te beantwoorden worden semigestructureerde interviews afgenomen om na te gaan welke strategieën er in de praktijk werken. Er is gekozen voor semigestructureerd interviews met experts op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Er is gekozen voor semigestructureerd interviews om te onderzoeken welke strategieën er in de praktijk worden gebruikt om als aantrekkelijk werkgever te worden gezien (Baarda, 2014).

3.1.1.1 Participanten deelvraag 3

In tabel 17 wordt een overzicht weergegeven van de geïnterviewden, dit zijn experts op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. De experts zijn uitgekozen omdat zij meer inzicht kunnen bieden in recente innovaties. Daarnaast kunnen zij voorbeelden geven over succesvolle en minder succesvolle methodes voor arbeidsmarktcommunicatie. Een expert biedt perspectief en kan technische adviezen geven (IDEO.org, 2015). Daarom kunnen experts voorbeelden en inzichten uit de praktijk geven zodat de deelvraag beantwoord kan worden.

Tabel 17

Geïnterviewde experts voor deelvraag 3.

Expert	Functie
1	Lector Human Capital
2	Accountmanager LinkedIn
3	Accountmanager Adver-online

3.1.1.2 Procedure en meetinstrumenten deelvraag 3

Alle geïnterviewden zijn benaderd via LinkedIn, e-mail en/of Microsoft teams. De interviews zijn afgenomen via Microsoft teams omdat er tijdens de afname van de interviews strenge regels waren in verband met de Covid-19 crisis, waardoor veel mensen thuis werkten. Bij het benaderen van de geïnterviewden hebben zij een informatiebrief ontvangen (bijlage 3), en na het toezeggen van deelname aan het interview hebben de geïnterviewden een toestemmingsbrief ontvangen (bijlage 2), om de data uit de interviews te mogen gebruiken voor dit onderzoek. De interviews zijn opgenomen via de dictafoon app van Apple, na het verwerken van de interviews zijn de opnames verwijderd om de privacy van de deelnemers te garanderen.

Tijdens de interviews is er gebruik gemaakt van een interviewschema (bijlage 1). Er is voor zo veel mogelijk open vragen gekozen tijdens de interviews om de geïnterviewden de vrijheid te bieden om te bepalen wat relevant of van belang is om te delen.

3.1.1.3 Data analyse deelvraag 3

Om de interviews te analyseren is gebruik gemaakt van de thematische analyse (Verhoeven, 2020). Tijdens de thematische analyse zijn de interviews terug geluisterd, waarna de interviews ruim zijn samengevat en geanalyseerd. De samenvattingen van de interviews zijn uitgeprint om verder te werken op papier. De tekst uit de samenvatting is verdeeld in relevante fragmenten, deze fragmenten zijn vervolgens onderverdeeld in een of meerdere codes.

Om de fragmenten te selecteren is gebruik gemaakt van een arceerstift, zo zijn de fragmenten welke interessant leken gearceerd en vervolgens onderverdeeld in codes. Om de codes te bepalen is gebruik gemaakt van post-its. Iedere code heeft een eigen post-it gekregen met daaronder de relevante fragmenten. Vervolgens zijn de codes samengevoegd tot thema's en zijn deze thema's geordend.

Alle post-its met de codes zijn verzameld en vervolgens is gekeken welke codes bij elkaar passen en tot een thema kunnen worden samengevoegd. Het thema is op een whiteboard geschreven met alle passende post-its met de codes eronder geplakt.

Dit proces is een paar keer herhaald voordat alle thema's definitief zijn vastgesteld. Ten slotte zijn de uitkomsten gepresenteerd en beschreven in dit onderzoek. (Verhoeven, 2020).

3.1.2 Methode literatuur onderzoek deelvraag 3

In deze fase van het onderzoek is tevens literatuur onderzoek gedaan. Er is gekozen voor literatuur onderzoek in deze fase van de ontwerpcyclus om te onderzoeken welke strategieën er vanuit de literatuur al bestaan. Daarnaast zal de literatuur gebruikt worden als wetenschappelijke onderbouwing van het onderzoek.

Tijdens het literatuur onderzoek is gebruik gemaakt van Google Scholar en de Saxion bibliotheek, er is gezocht naar recente onderzoeken op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie en naar wat werkzoekenden belangrijk vinden om te weten van een werkgever voordat zij solliciteren. Het zoeken naar wetenschappelijke literatuur wordt gedaan aan de hand van het uitbreiden en/of beperken van zoektermen. Hierbij is de sneeuwbalmethode gebruikt, waarbij een wetenschappelijk artikel centraal staat en vanuit daar wordt gezocht naar andere literatuur door het scannen van de literatuurlijsten.

De volgende zoektermen zijn gebruikt op Google Scholar:

“wat maakt een werkgever aantrekkelijk”, “aantrekkelijk werkgeverschap”, “aantrekkelijke werkgevers”, “baanaantrekkelijkheid”, “wat is van belang voor baanzoekers in een baan”, “aantrekkelijke organisaties”, “wat maakt een baan aantrekkelijk” en “waar letten baanzoekers op bij een organisatie”.

3.1.2 Interviewresultaten deelvraag 3

Alle geïnterviewden zijn gevraagd naar strategieën op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie, hiervoor is gekozen om de nieuwste strategieën op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie in kaart te brengen en te onderzoeken.

Uit tabel 18 blijkt dat sociale media onmisbaar zijn in de arbeidsmarktcommunicatie. Alle geïnterviewde experts benoemen LinkedIn als een platform dat heel goed werkt. Vooral het verspreiden van berichten werkt via LinkedIn goed stelt geïnterviewde 3. De geïnterviewden geven aan dat er via LinkedIn gemakkelijk contact kan worden gemaakt met werkzoekenden.

Wat opvalt in de analyse van de resultaten is dat data een steeds belangrijkere rol gaat spelen in de zoektocht naar nieuw personeel. Geïnterviewde 1 geeft aan dat banensite Indeed al precies kan zien hoeveel mensen er op een vacature klikken en hoe lang de mensen blijven hangen. Zodoende kan een organisatie precies zien waar mensen in de vacature de aandacht verliezen. Op deze manier kan de gekozen strategie worden getoetst op effectiviteit. Geïnterviewde 1 en 3 geven aan dat deze en andere manieren van data verzameling een steeds grotere rol gaan spelen

Opvallend is dat bureaus zoals het bureau waar geïnterviewde 3 werkt, een steeds grotere rol spelen in de recruitment markt. Het bureau van geïnterviewde 3 neemt zelfs de gehele arbeidsmarktcommunicatie uit handen. Geïnterviewde 1 geeft aan dat dit soort bureaus de markt verpesten omdat zij heel veel berichten via LinkedIn sturen naar potentiële kandidaten voor een functie.

Jonge talenten kunnen een rol spelen in arbeidsmarktcommunicatie. Een plek in opleidingen vinden die interessant kunnen zijn voor Qwic kan een manier zijn om potentieel nieuw personeel bekend met Qwic te maken. Op deze manier leren de studenten Qwic kennen en nemen zij dat later mee als ze voor een baan gaan solliciteren. Volgens geïnterviewde 1 is een goede manier om onder de aandacht te komen op de arbeidsmarkt, samenwerkingen in de regio aangaan. De geïnterviewde geeft aan dat samen optrekken op het gebied van stages kan helpen om aan jong talent te komen.

Tabel 18

Strategieën op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie.

Trends	Aantal keer genoemd
Sociale media	3
Data	2
Regionaal samenwerken	2
Hoe ziet een baan eruit	2
Wat doe je op een dag	1
Informele sollicitatie	1
Vroeg in de opleiding een plek vinden	1
Bureaus	1

Uit de interviews blijkt daarnaast dat inhoud van het werk een belangrijk onderdeel van strategieën voor arbeidsmarktcommunicatie is. Geïnterviewde 1 geeft aan dat werkzoekenden het belangrijk vinden om te weten wat zij kunnen verwachten van een functie. De geïnterviewde geeft aan dat te vaak in algemene termen wordt beschreven wat de verantwoordelijkheden zijn van een werkzoekende. Geïnterviewde 1 stelt dat het beter zou zijn om een werkdag of werkweek te beschrijven zodat er concreet kan worden gecommuniceerd wat een werkzoekende gaat doen.

Tabel 19 laat zien dat er divers geantwoord is en dat er meerdere factoren van belang zijn als het gaat om inhoud van het werk. Geïnterviewde 1 stelt dat de hedendaagse arbeidsmarktcommunicatie te weinig over de inhoud van het werk gaat en dat de vormgeving belangrijker is, volgens geïnterviewde 1 zou het altijd over de inhoud van het werk moeten gaan. Op deze manier weet een sollicitant waar hij/zij aan toe is. Geïnterviewde 1 geeft aan dat het beschrijven van een werkdag een mooie manier is om werkzoekenden een zo goed mogelijk beeld te geven over de inhoud van het werk.

Geïnterviewde 2 geeft aan dat video's over bedrijven altijd goed bekeken worden en daarom een goede kans is om te laten zien wat er allemaal mogelijk is binnen een bedrijf.

Tabel 19

Wat is volgens de experts belangrijk voor werkzoekenden in een baan.

Inhoud van het werk	Aantal keer genoemd
Thuiswerken	1
Secundaire arbeidsvoorwaarden	1
Primaire arbeidsvoorwaarden	1
Loop een dag mee binnen de organisatie	1
Wat doet iemand binnen het team	1
Video's	1
Zichtbaar	1
Standaard teksten	1
Veel aandacht voor de vormgeving	1
De drie kenmerken	1
Hoe ziet een werkdag eruit	1
Waar groei je naar toe	1

De experts zijn gevraagd naar veel gemaakte fouten op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Hiervoor is gekozen om naast de actuele strategieën ook in kaart te brengen wat niet werkt in de communicatie naar de arbeidsmarkt. Opvallend is dat meerdere geïnterviewden beschrijven dat het MT vaak een verkeerd beeld schetsen van de organisatie. In veel gevallen is dit niet realistisch en te rooskleurig. Geïnterviewde 1 en 3 beschrijven dat het interessanter is om directe collega's aan het woord te laten in de vacatures zodat kandidaten een beeld krijgen hoe het er "echt" aan toe gaat binnen het bedrijf.

Om de arbeidsmarkt te bereiken is een diverse mix van media nodig. Geïnterviewde 3 geeft aan dat het belangrijk is om goed onderzoek te doen naar wat voor doelgroep Qwic wil aanspreken voordat er een keuze wordt gemaakt voor bepaalde media. Tevens geeft geïnterviewde 3 aan dat veel bedrijven nog helemaal niet nadenken over welke doelgroep zij willen aanspreken en via welke media kanalen deze te bereiken zijn.

Geïnterviewde 1 onderschrijft dit en stelt dat er in sommige gevallen helemaal geen medium nodig is voor arbeidsmarktcommunicatie. Geïnterviewde 1 geeft als voorbeeld dat technisch personeel vaak niet op LinkedIn actief is en het heeft daarom geen zin om daarop te zoeken/adverteren.

Tabel 20

Veelgemaakte fouten op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie.

Veel gemaakte fouten	Aantal keer genoemd
Het MT schets een verkeerd beeld.	2
Media mix	2
Pas in actie komen als de noodzaak daar is	1
Niks zeggen over hoe een werkdag er uit ziet	1
Weinig aandacht voor de inhoud	1
Standaard teksten	1
Te vaak wordt hbo/wo gevraagd	1

Een "werken bij" pagina is een webpagina waarop de vacatures van een organisatie worden gepost. Ook wordt er beschreven waarom kandidaten bij een organisatie moeten komen werken. Video's zijn een goede manier om te communiceren met de arbeidsmarkt, geïnterviewde 2 geeft aan dat dit

ook via LinkedIn goed werkt. Belangrijk in deze video's is dat het een realistisch beeld moet geven van hoe het er bij een organisatie aan toe gaat, daarom moeten de werknemers van een organisatie in de video(s) voorkomen.

Uit de antwoorden van de experts kan worden opgemaakt dat de "werken bij" Qwic pagina de plek is om te laten zien waarom Qwic een aantrekkelijk werkgever is. Alle factoren die Qwic uniek maken moeten op deze pagina worden gecommuniceerd met de arbeidsmarkt. Geïnterviewde 2 stelt dat arbeidsmarktcommunicatie via LinkedIn of andere sociale media uiteindelijk moet uitkomen bij Qwic's eigen "werken bij" Qwic pagina. Als een kandidaat via LinkedIn bij een vacature van Qwic komt moet de kandidaat worden doorgelinkt naar de eigen "werken bij" Qwic pagina. Op deze manier wordt het de kandidaat makkelijk gemaakt om te solliciteren omdat de kandidaat dan niet opnieuw naar Qwic hoeft te zoeken via Google.

Daarnaast worden de vacatures op de "werken bij" Qwic pagina getoond. De vacature teksten moet volgens geïnterviewde 1 zo concreet mogelijk zijn. Enkele tips om de vacatureteksten aantrekkelijker te maken voor de arbeidsmarkt zijn de werknemers van Qwic aan het woord laten, een beschrijving van de werkdag te maken en een carrière pad uit te stippelen met concreet rollen waarin kan worden doorgegroeid.

Tabel 21

Wat staat er op een werken bij pagina.

Werken bij pagina	Aantal keer genoemd
Vacatures	3
Video	2
Stukje over de werkgever	2
Organisatie	2
Lunch	1
Stukje over de mensen	1
USP	1
Genoeg content	1
Los van eigen site	1

3.1.4 Resultaten literatuur onderzoek

Het verhogen van baan- en organisatieaantrekkelijkheid is een essentiële factor in het wervingsproces van organisaties (Barber, 1998). Wanneer een baan of organisatie niet aantrekkelijk is voor potentiële medewerkers zullen ze in een vroeg stadium stoppen met het sollicitatieproces. Kandidaten kunnen dan niet meer beïnvloed worden door andere wervingsactiviteiten (Collins & Stevens, 2002). De aantrekkelijkheid van een baan en organisatie is een belangrijke voorspeller voor zowel de intenties van een baanzoeker om een aangeboden baan te accepteren als de daadwerkelijke baankeuze (Chapman et al., 2005).

Uit de verwachtingstheorie van Vroom (1964) stelt dat de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie kan worden gedefinieerd in de mate waarin de baanzoeker denkt dat zijn voorkeuren voor bepaalde uitkomsten kunnen worden gerealiseerd in een baan of organisatie. Voorkeuren kunnen in deze bijvoorbeeld uitdaging, autonomie en de mogelijkheid om vriendschappen te sluiten zijn (Vroom, 1964).

Uit onderzoek van Behling et al. (1968)) komen drie soorten theorieën naar voren, die de aantrekkelijkheid van banen & organisaties beoordelen.

1. De objectieve-factoren-theorie
2. De subjectieve-factoren-theorie
3. De kritische-factoren-theorie

1. Objectieve factoren theorie:

De objectieve factoren theorie, stelt dat baanzoekers een baankeuze maken door de afweging van een aantal objectieve baan- en organisatiekenmerken zoals salaris, locatie en ontwikkelingsmogelijkheden. Hoe meer deze baan- en organisatiekenmerken overeenkomen met de voorkeuren van een baanzoeker, hoe aantrekkelijker de baan voor hen is. (Behling, Labovitz & Gainer, 1968).

2. Subjectieve-factoren theorie:

De subjectieve factoren theorie, veronderstelt dat baankeuze het resultaat is van de perceptie van de baanzoeker over de mate waarin een organisatie kan inspelen op zijn diepgewortelde, vaak door hemzelf slecht begrepen, emotionele behoeften. De kandidaat vormt die perceptie niet zozeer op basis van objectieve factoren, maar op basis van het imago van de organisatie dat al is gevormd lang voordat een baanzoeker actief bezig is met het zoeken van een baan. Hoe meer een baanzoeker het gevoel heeft dat dit imago bij hem past (de 'persoon-organisatie fit'), hoe aantrekkelijker hij de baan vindt (Behling, Labovitz & Gainer, 1968).

3. Kritische-factoren-theorie:

Stelt dat een gemiddelde baanzoeker niet in staat is om een goed onderscheid te maken tussen verschillende baanmogelijkheden vanwege een gebrek aan contact met de organisatie en het gebrek aan ervaring dat met name jonge baanzoekers hebben met het beoordelen van baanalternatieven. Een baanzoeker maakt, noodgedwongen, een keuze op grond van het verschil in de manier waarop hij is benaderd en behandeld door de potentiële organisatie (Behling, Labovitz & Gainer, 1968).

Recente analyses van wervings- en selectieonderzoeken (Chapman et al., 2005; Uggerslev, Fassina & Kraicy, 2012) laten zien dat objectieve baan- en organisatiekenmerken (werkinhoud en werkomgeving) en subjectieve baan- en organisatiekenmerken (imago) de belangrijkste voorspellers zijn voor de aantrekkelijkheid van banen en organisaties en de intenties van baanzoekers om aangeboden banen te accepteren.

Inhoud van het werk is een belangrijke voorspeller voor de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie (Chapman et al., 2005). Dit is tevens een van de objectieve factoren op grond waarvan baanzoekers een keuze maken voor een baan en organisatie (Behling, Labovitz & Gainer, 1968).

Naast de inhoud van het werk is de werkomgeving waar de werkzoekende terecht komt van belang bij de aantrekkelijkheid van een organisatie (Chapman et al., 2005). Werkomgeving is een van de subjectieve factoren waar baanzoekers een keuze voor een baan en organisatie maken (Behling, Labovitz & Gainer, 1968). Werkomgeving herbergt subjectieve kenmerken zoals het contact met collega's en leidinggevendenden. Het sociale contact met collega's en leidinggevendenden versterkt de aantrekkelijkheid van een baan, onderzoek van Watson (2002) heeft daarnaast aangetoond dat sociale omgang met anderen bijdraagt aan de energie, enthousiasme en positieve instelling van de werknemers (Watson, 2002).

Corporaal, van Riemsdijk & van Vuuren (2016) stellen dat de werkomgeving bestaat uit een vijftal baan- en organisatiekenmerken:

1. Leidinggevende
2. Collega's
3. Opleiding- en ontwikkelmogelijkheden
4. Fysieke werkomgeving
5. Flexibiliteit in plaats en tijd van werk

De eerste drie kenmerken zijn klassieke baan- en organisatiekenmerken uit de factoranalyses van Powell & Goulett (1996) en Harris & Fink (1987). Tevens worden deze kenmerken omschreven in het onderzoek van Chapman et al. (2005).

In het onderzoek van Corporaal, van Riemsdijk en van Vuuren (2016) worden de kenmerken fysieke werkomgeving en flexibiliteit in plaats & tijd van werk toegevoegd. Zij voegen het kenmerk flexibiliteit in plaats en tijd van werk toe omdat er bij baanzoekers een toenemende behoefte is aan flexibele werktijden en plaatsen waar zij kunnen werken (Heymans & Van Hoya, 2005).

Mogelijk is flexibiliteit in plaats en tijd voor baanzoekers een signaal voor een dynamische en innovatieve organisatie die is meegegaan met de tijd en daarmee een aantrekkelijke werkgever (Heymans & Van Hoya, 2005).

3.1.4.1 Conclusie literatuur onderzoek

Uit het literatuur onderzoek blijkt dat verschillende factoren invloed hebben op een organisatie om als aantrekkelijk werkgever gezien te worden. Qwic moet er voor zorgen dat het zo aantrekkelijk mogelijk bekend staat om zo veel mogelijk mensen te kunnen werven. Zo stelt de objectieve factoren theorie dat objectieve factoren zoals inhoud van de baan, salaris en locatie meespelen in de mate waarin de arbeidsmarkt een baan of organisatie aantrekkelijk vindt (Behling, Labovitz & Gainer, 1968).

De subjectieve factoren theorie stelt dat het imago van een organisatie een belangrijke rol speelt in de mate waarin de organisatie aantrekkelijk is voor de arbeidsmarkt (Behling, Labovitz & Gainer, 1968).

Daarnaast stellen Behling, Labovitz & Gainer (1968) in de kritische factoren theorie dat baanzoekers niet in staat zijn om onderscheid te maken in de verschillende baanmogelijkheden wegens een gebrek aan contact met de organisatie.

Naast deze drie factoren spelen flexibiliteit van plaats en werk een steeds belangrijkere rol voor werkzoekenden om een organisatie aantrekkelijk te vinden (Corporaal, van Riemsdijk & van Vuuren, 2016).

Er kan worden geconcludeerd de drie factoren theorie belangrijke handvatten geeft als het gaat om arbeidsmarktcommunicatie. Zo kan er worden geconcludeerd dat als de inhoud van een baan, de locatie en het salaris worden beschreven de aantrekkelijkheid van een baan en Qwic al hoger wordt. Daarnaast kan er worden geconcludeerd dat als Qwic werkt aan het imago dat ook bijdraagt aan de mate waarin Qwic als aantrekkelijk werkgever wordt gezien door de arbeidsmarkt.

Daarnaast kan er worden geconcludeerd dat er ten alle tijden gecommuniceerd moet worden met de arbeidsmarkt, om te voorkomen dat werkzoekenden niet kunnen inschatten of Qwic en de baan die Qwic wil invullen bij hen past. Dit is belangrijk om te voorkomen dat de aangenomen werknemers toch niet de juiste match blijken met Qwic en de functie.

Qwic communiceert deze kenmerken nog niet naar de arbeidsmarkt. Leidinggevend worden betrokken in het sollicitatieproces maar zijn nog niet bekend bij de sollicitant voordat deze gaat solliciteren. Collega's komen niet aan het woord tijdens de arbeidsmarktcommunicatie en ook opleiding- en ontwikkelmogelijkheden worden niet gecommuniceerd terwijl deze mogelijkheden er wel zijn binnen Qwic.

Wat er wel gecommuniceerd wordt is de fysieke werkplek van de werknemers bij Qwic, zo worden er foto's van het kantoor toegevoegd aan de vacatures en op de "werken bij" Qwic pagina zodat de kandidaten kunnen zien waar zij terecht komen. Ook wordt er in vacatureteksten geschreven over de mogelijkheid om thuis te werken en dat er een thuiswerkbudget is van vijfhonderd euro, waardoor ook de flexibiliteit van plaats en werk wordt gecommuniceerd.

3.1.5 Conclusie deelvraag 3

Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat er meerdere strategieën van belang zijn om als aantrekkelijk werkgever gezien te worden.

Uit de interviews komt naar voren dat sociale media een goede manier is om als organisatie te communiceren met de arbeidsmarkt. Dit is de plek waar de arbeidsmarkt zoekt naar vacatures, banen en organisaties. Om de gekozen strategie te toetsen wordt volgens de geïnterviewden veel gebruik gemaakt van data.

Daarnaast is het volgens de geïnterviewden belangrijk om via regionale samenwerkingen in contact te komen met talent. Er kan worden geconcludeerd dat Qwic doormiddel van deze samenwerkingen in contact kan komen met jonge baanzoekers.

Vacatureteksten zijn een goede manier om Qwic als aantrekkelijk werkgever te positioneren op de arbeidsmarkt. Uit de interviews blijkt dat kandidaten willen weten hoe een werkdag eruit ziet, de vacaturetekst is een goede plek om dit te beschrijven. Uit de literatuur wordt dit beschreven als de objectieve factoren theorie, deze theorie stelt dat de inhoud van een baan bijdraagt aan de mate waarin de organisatie als aantrekkelijk wordt gezien door de arbeidsmarkt (Behling, Labovitz & Gainer, 1968).

Daarnaast stellen de geïnterviewden dat directe collega's een goed beeld geven over de organisatie en de functie. In de literatuur wordt deze strategie als de subjectieve factoren theorie, het gaat er in deze theorie om dat het imago van de organisatie bepaald in welke mate de organisatie als aantrekkelijk wordt gezien door de arbeidsmarkt (Behling, Labovitz & Gainer, 1968).

De interviewresultaten laten zien dat het management team (MT) een vaak te rooskleurig beeld schetst van de organisatie. Er kan daaruit worden geconcludeerd dat de leden van het MT niet de juiste personen zijn om te communiceren met de arbeidsmarkt. Daarnaast valt er uit de interviewresultaten op te maken dat er vaak niet de juiste instrumenten worden ingezet om te communiceren met de arbeidsmarkt. Er kan worden geconcludeerd dat voor een goede arbeidsmarktcommunicatie het belangrijk is om de juiste kanalen in te zetten om te communiceren met de arbeidsmarkt.

Uit de resultaten van de interviews met experts kan daarnaast worden geconcludeerd dat de werken bij Qwic pagina de belangrijkste plek is waar Qwic kan communiceren met de arbeidsmarkt. Uit de resultaten wordt geconcludeerd worden dat de geïnterviewden video's een goede manier vinden om te communiceren met de arbeidsmarkt. Uit de antwoorden van de geïnterviewden kan worden opgemaakt dat de werken bij Qwic pagina de unieke eigenschappen van Qwic en de werknemers moet beschrijven en kandidaten enthousiast moet maken.

3.2 welke randvoorwaarden zijn nodig, binnen de oplossingen, om Qwic als aantrekkelijk werkgever te profileren?

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van een brainstorm. De kennis die is opgedaan in de inspiration fase en het begin van de ideation fase wordt ingezet tijdens de brainstorm. Aan de hand van deze kennis zijn de thema's van de brainstorm bepaald.

In bijlage 3 wordt beschreven welke informatie de deelnemers hebben gekregen en in bijlage 5 welke thema's zijn behandeld tijdens de brainstorm. Het doel van de brainstorm is om tot nieuwe ideeën en inzichten te komen op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie.

De deelnemers zijn geselecteerd op basis van functie en verantwoordelijkheden. Er is voor gekozen om werknemers uit verschillende lagen van Qwic te laten deelnemen aan de brainstorm omdat zij anders naar problemen en onderwerpen kijken. Tijdens de brainstorm zijn de thema's op een whiteboard geschreven en vervolgens is de deelnemers gevraagd om op post-its ideeën op te schrijven en onder het thema te plakken. Als een van de deelnemers een idee heeft dan wordt deze besproken in de groep en kunnen de andere deelnemers hierop reageren en/of verder op brainstormen (IDEO, 2015).

Op deze manier is geprobeerd om zo veel mogelijk informatie vanuit verschillende afdelingen binnen Qwic te verzamelen. De ideeën die voortkomen uit de brainstorm zullen worden onderbouwd met literatuur.

Alle deelnemers zijn uitgenodigd via e-mail en/of Microsoft Teams. Alle deelnemers hebben voorafgaand aan de brainstorm sessie een informatiebrief gekregen (zie bijlage 3). In tabel 22 worden de functies van de deelnemers weergegeven.

Tabel 22

Deelnemers brainstorm.

Deelnemers brainstorm	Functie binnen Qwic
1	Content marketeer
2	Customer Service medewerker
3	IT Lead
4	HR Manager
5	HR generalist
6	Stagiair

De brainstorm is opgedeeld in drie onderwerpen. Het eerste onderwerp van de brainstorm ging over hoe Qwic kandidaten op een originele manier kennis kunnen laten maken met Qwic. Het tweede onderwerp ging over hoe Qwic de werken bij Qwic pagina kan optimaliseren. Als laatste is de vraag gesteld hoe de arbeidsmarktcommunicatie van Qwic verbeterd kan worden, zodat de kandidaten een zo goed mogelijk beeld krijgen van Qwic.

Tijdens deze brainstorm zijn de volgende regels gehanteerd (IDEO.org, 2015).

1. Defer judgement
2. Encourage wild ideas
3. Build on the ideas of others
4. Stay focussed on the topic
5. One conversation at the time
6. Be visual
7. Go for quality

Defer judgement betekent dat iedere deelnemer van de brainstorm het gevoel moet hebben dat alles gezegd kan worden. Encourage wild ideas betekend dat de kandidaten gestimuleerd moeten worden om met grote ideeën te komen. Op deze manier worden er grote sprongen gemaakt op het gebied van creativiteit. Er moet worden voortgeborduurd op ideeën van anderen, hierdoor worden deelnemers aangemoedigd om positief te reageren op ieder idee. Ook moet er worden ingegaan op het onderwerp dat op dat moment wordt besproken en niet te snel worden veranderd van onderwerp. Daarnaast moeten alle deelnemers aandacht hebben voor elkaar en wat er wordt besproken, zodoende is het waarschijnlijker dat er creatieve stappen worden gemaakt. Daarnaast moeten de ideeën visueel worden gemaakt, voor dit onderzoek is er gekozen om dat te doen aan de hand van post-its. Vervolgens is er gekeken naar alle ideeën en is er verder gebrainstormd op de beste ideeën (IDEO.org, 2015).

3.2.1 Resultaten brainstorm

Er is voor gekozen om de resultaten van de brainstorm per onderwerp te presenteren. Allereerst worden de resultaten van het eerste onderwerp gepresenteerd.

3.2.1.1 Hoe kan de arbeidsmarkt op een originele manier kennismaken met QWIC?

Video content over het bedrijf is volgens de deelnemers aan de brainstorm een goede methode om mensen een beeld te geven van Qwic. Korte filmpjes waarin directe collega's zichzelf voorstellen, wat zij bij Qwic doen en waarom zij voor Qwic werken is volgens de deelnemers een oplossing om de medewerkers van Qwic te betrekken in de arbeidsmarktcommunicatie.

Daarnaast kan de cultuur die er binnen Qwic heerst worden weergegeven in een nieuwe bedrijfsfilm. Op dit moment is er een bedrijfsfilm, volgens de deelnemers kan er beter een nieuwe bedrijfsfilm worden gemaakt omdat de huidige film niet goed weergeeft hoe het er bij Qwic op dit moment aan toe gaat.

Ook worden er voorstellen gedaan om zichtbaar te zijn in bepaalde werkvelden. Hiermee wordt bedoeld dat Qwic een blog moet maken enkel gericht op technologie. Op deze manier wordt Qwic volgens de deelnemers onder de aandacht gebracht binnen bepaalde beroepsgroepen. Dit moet er voor zorgen dat mensen (bijvoorbeeld actief in de technologie) op de hoogte zijn van waar Qwic mee bezig is en sneller geneigd zijn om bij Qwic te komen werken.

Ook worden er alternatieve scenario's voor sollicitaties aangedragen. De deelnemers stellen voor om sollicitatiegesprekken op de fiets te doen. Op deze manier raken kandidaten vertrouwd met het product van Qwic en straalt Qwic uit dat het enthousiast is over het eigen product. Daarnaast is het een laagdrempelige manier voor kandidaten om meer over zichzelf te vertellen. Deze laagdrempelige manier om kandidaten kennis te laten maken met Qwic is iets waar de deelnemers veel potentie in zien. Een van de deelnemers stelt voor om carrière dagen te organiseren waarop kandidaten naar het kantoor van Qwic komen en presentaties krijgen van de verschillende

afdelingen over wat zij doen, waar de afdelingen mee bezig zijn en hoe kandidaten hieraan kunnen bijdragen.

Ook stellen de deelnemers van de brainstorm voor om de culturele waarden te toetsen bij de werknemers van Qwic, omdat het nog niet geheel duidelijk is wat deze waarden zijn. Als dit gebeurd is kunnen de culturele waarden worden gecommuniceerd met de arbeidsmarkt.

3.2.1.2 Hoe kan de werken bij Qwic pagina geoptimaliseerd worden

Tijdens het tweede onderwerp van de brainstorm is verder ingegaan op hoe de “werken bij” Qwic pagina kan worden verbeterd. De deelnemers stellen dat er een nieuwe “werken bij” Qwic pagina moet komen. De pagina geeft niet weer waar Qwic voor staat en waarom kandidaten bij Qwic zouden moet komen werken.

De deelnemers willen dat er een betere beschrijving van het bedrijf komt. In de beschrijving moet ook worden meegenomen welke waarden Qwic heeft. Daarnaast stellen de deelnemers dat hier ook de medewerkers van Qwic op moeten staan. De deelnemers stellen voor om de medewerkers voor te stellen aan de hand van interviews, zowel geschreven als via een video. Daarnaast moet het duidelijk zijn hoe werken bij Qwic eruit ziet, de deelnemers stellen dat dit tot leven moet worden gewekt. Hiermee wordt bedoeld dat het voor kandidaten heel concreet moet worden beschreven wat zij gaan doen als ze bij Qwic komen werken.

Daarnaast stellen de deelnemers voor om per functie te beschrijven welke vaardigheden nodig zijn voor een functie. Op deze manier zullen de kandidaten een beter beeld krijgen welke vaardigheden zij moeten gebruiken voor een functie, zo stellen de deelnemers van de brainstorm. Ook zal het sollicitatieproces helder moeten worden beschreven zodat kandidaten weten waar zij aan toe zijn. Hierin moet dan ook het sollicitatiegesprek op de fiets worden opgenomen zoals eerder in dit hoofdstuk besproken. Daarnaast stellen de deelnemers dat er moet worden gecommuniceerd dat er gebruik wordt gemaakt van persoonlijkheidstesten om te kijken of een kandidaat past bij Qwic en andersom.

3.2.1.3 Hoe kan de arbeidsmarktcommunicatie verbeterd worden zodat de arbeidsmarkt een beter beeld krijgt van Qwic

Tijdens het laatste onderwerp stellen de deelnemers van de brainstorm voor om de “werken bij” Qwic pagina op te delen in de verschillende afdelingen. De deelnemers stellen dat er op deze manier dieper in kan worden gegaan op waar de afdelingen mee bezig zijn.

De marketing afdeling moet daarnaast helpen om ervoor te zorgen dat er op de “werken bij” Qwic pagina dezelfde tone of voice heerst. Er moet in kaart worden gebracht welke values Qwic heeft zodat deze kunnen worden gecommuniceerd met de arbeidsmarkt. De kandidaten stellen dat dit helpt om het imago dat Qwic wil hebben te communiceren met de arbeidsmarkt. Tevens geven enkele kandidaten aan dat dit Qwic helpt om uit te dragen waar het voor staat naar klanten.

In tabel 23 wordt een overzicht gegeven van het programma van eisen dat de deelnemers aan de brainstorm hebben opgesteld.

Tabel 23*Programma van eisen.*

Nummer	Eisen
1	Nieuwe werken bij pagina
2	Blogs
3	Video content
4	Normen & waarden Qwic beschrijven
5	Alternatieve manier van solliciteren
6	In kart brengen welke vaardigheden nodig zijn voor een functie

3.2.2 Conclusie deelvraag 4

Er kan worden geconcludeerd dat er een alternatieve manier van solliciteren mogelijk moet zijn bij Qwic. Er worden verschillende oplossingen aangedragen zoals, een sollicitatie op de fiets. Dit is leuk voor de kandidaat omdat hij/zij dan het product van Qwic kan testen en gevoel bij het bedrijf krijgt.

Ook kan er worden geconcludeerd dat carrière dagen een goede manier zijn om Qwic onder de aandacht te krijgen op de arbeidsmarkt. Dit past bij de manier van werken binnen het bedrijf en helpt om het imago van Qwic vorm te geven. Er kan worden geconcludeerd dat de deelnemers van de brainstorm de cultuur die er binnen Qwic heerst willen communiceren met de arbeidsmarkt. Via bovenstaande randvoorwaarden wordt de cultuur binnen Qwic gecommuniceerd en kan Qwic zich onderscheiden van andere bedrijven. Dit draagt bij aan het creëren van een uniek imago wat volgens de subjectieve factoren theorie bijdraagt om als aantrekkelijk werkgever bekend te staan (Behling, Labovitz & Gainer, 1968).

Daarnaast kan worden geconcludeerd dat er behoefte is aan video content. Video content moet helpen om te laten zien wat de cultuur binnen Qwic is. Er kan worden geconcludeerd dat de huidige bedrijfsfilm niet voldoet aan de eisen van de deelnemers. Ook moeten er werknemers aan het woord komen om de arbeidsmarkt kennis te laten maken met de werknemers van Qwic. Er wordt geconcludeerd dat korte filmpjes een ideaal medium is om de werknemers aan het woord te laten.

Deze filmpjes moeten er aan bijdragen dat de kandidaten geïnformeerd worden over wat zij kunnen verwachten van een bepaalde functie. In deze filmpjes moet worden beschreven wat een kandidaat gaat doen als hij/zij wordt aangenomen, op deze manier krijgen de kandidaten een helder beeld van wat zij kunnen verwachten.

Tevens kan er worden geconcludeerd dat er behoefte is aan meer diepgang binnen bepaalde onderwerpen. Uit de brainstorm kan worden geconcludeerd dat blogs helpen om bepaalde afdelingen binnen Qwic aan het woord te laten. Op deze manier wordt de arbeidsmarkt geïnformeerd over wat er op afdelingen binnen Qwic speelt.

Uit de brainstorm kan geconcludeerd worden dat er behoefte is naar een nieuwe werken bij Qwic pagina op de website. Uit de brainstorm zijn meerdere concrete ideeën geformuleerd om van de werken bij Qwic pagina een leuke pagina te maken. Uit de brainstorm kan tevens worden geconcludeerd dat er per afdeling een eigen pagina moet worden gemaakt, volgens een deelnemer van de brainstorm kan er op deze manier goed worden weergegeven waar elke afdeling mee bezig is. Er kan geconcludeerd worden dat dit een voorwaarde is voor de deelnemers voor een succesvolle arbeidsmarktcommunicatie.

Hoofdstuk 4: Implementation

In deze fase zijn alle data geanalyseerd, is het prototype uitgewerkt en kunnen alle ideeën worden uitgevoerd. De ideeën worden in het bedrijf opgenomen en het beroepsproduct kan worden gebruikt (IDEO, 2015).

4.1 Prototype

In figuur 4 wordt de uitgewerkte versie van het prototype weergegeven. Om het prototype te maken is er voor gekozen om de webpagina bouw applicatie Wix te gebruiken. Er is voor Wix gekozen omdat het een gratis applicatie is en daarnaast een goed overzicht biedt van hoe de pagina eruit kan komen te zien.

Uit de expertinterviews en de brainstorm komt naar voren dat er behoefte is aan een nieuwe werken bij Qwic pagina. Op dit moment is de werken bij Qwic pagina nog niet optimaal en daarom is er een prototype ontwikkeld voor de werken bij Qwic pagina. De werken bij Qwic pagina moet het centrale punt worden in de arbeidsmarktcommunicatie van Qwic.

Omdat er als beroepsproduct een adviesrapport wordt geschreven over de werken bij Qwic pagina op de website. Is er voor gekozen om een prototype te maken over hoe de pagina eruit komt te zien als de adviezen uit het rapport worden opgevolgd. De resultaten uit de brainstorm zijn meegenomen als het gaat om de inhoud van het prototype.

Omdat er in deze scriptie periode te weinig tijd is om het prototype uit testen en aan te passen, is er voor gekozen om feedback te vragen aan de focusgroep over het prototype. Tijdens de focusgroep is gevraagd om tips en tops op te schrijven, zodat het prototype ontwikkeld kan worden tot een volwaardig beroepsproduct.

Figuur 4

Prototype werken bij Qwic pagina.





SIL BARTLEMA

HR Manager

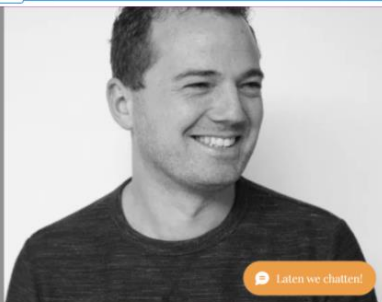
Under construction

Laten we chatten!

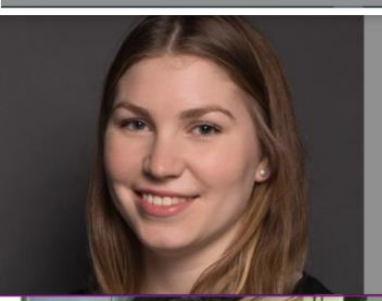
MARTIN CEULEN

HR Specialist

Under construction



Laten we chatten!



PIA KIND

Junior HR Generalist

Under construction

Laten we chatten!



TIM VOGEL

HR Intern

I am writing my thesis about employer branding and also working in recruitment.

What I like about Qwic is that you can really take ownership of projects of your interest.

Laten we chatten!

GET IN CONTACT

Our HR team would love to meet you! Send one of them a message to get in contact and maybe you will find them as a new colleague!

Recruiter: twogel@qwic.nl
 HR Manager: sbartlema@qwic.nl

4.2 In hoeverre past het prototype bij Qwic ?

Tijdens het tot stand komen van het prototype zijn meerdere versies ontworpen. Er is gekozen om eerst een schets te maken op papier. Hiervoor is gekozen omdat het tijd bespaard en een idee geeft waar aan moet worden gewerkt in de digitale versie van het prototype. Vervolgens is de digitale versie van het prototype ontworpen. De digitale versie is vervolgens voorgelegd aan de focusgroep.

4.2.1 Methode feedbacksessie

Omdat er in deze scriptie periode te weinig tijd is om het prototype uit testen en aan te passen, is er voor gekozen om feedback te vragen aan de deelnemers van de feedbacksessie over het prototype. Tijdens de sessie is gevraagd om tips en tops op te schrijven, zodat het prototype ontwikkeld kan worden tot een volwaardig beroepsproduct zoals beschreven in paragraaf 4.1.

Nadat de tips en tops zijn individueel door de deelnemers zijn opgeschreven, is er ruimte gereserveerd om met elkaar in discussie te gaan over het prototype. Hiervoor is gekozen om op deze manier zoveel mogelijk feedback van de opdrachtgever te vergaren om er achter te komen of het prototype ook past bij de wensen van de opdrachtgever.

Tabel 24

Deelnemers feedbacksessie.

Deelnemers feedbacksessie	Functie
1	HR Manager
2	HR Generalist
3	Senior HR specialist
4	Marketing lead
5	Content marketeer
6	Graphic designer

4.2.1.1 Participanten feedbacksessie

De deelnemers zijn geselecteerd op basis van verantwoordelijkheden, in tabel 24 worden de deelnemers gepresenteerd. Zo is de HR afdeling verantwoordelijk voor de werving van nieuwe medewerkers en is de marketing afdeling verantwoordelijk voor de communicatie buiten Qwic. Doordat er tijdens de uitvoering van deze scriptie een lockdown was door het Covid-19 virus is er voor gekozen om het prototype online te presenteren, tijdens een Microsoft Teams meeting.

De deelnemers zijn benaderd via Microsoft Teams en hebben vooraf toestemming gegeven om de data te mogen gebruiken (bijlage 2), ook hebben zij een informatiebrief ontvangen via e-mail (bijlage 3).

4.2.1.2 Procedure en meetinstrumenten feedbacksessie

Voor de hele sessie is een anderhalf uur uitgetrokken. Tijdens de feedbacksessie is er voor gekozen om het prototype te presenteren en toe te lichten. Daarna is aan de deelnemers gevraagd om los van elkaar tips en tops op te schrijven, in het format dat in bijlage 6 wordt weergegeven. Tijdens de feedbacksessie is gebruik gemaakt van de "keep getting feedback" methode (IDEO, 2015).

4.2.1.3 Data analyse feedbacksessie

Tijdens de sessie zijn de formulieren uit bijlage 6 ingevuld door de deelnemers. Deze formulieren zijn tijdens de analyse van de data geanalyseerd. Om deze data te analyseren zijn de zinnen eerst in relevante fragmenten verdeeld, deze fragmenten zijn vervolgens onderverdeeld in een of meerdere codes (Verhoeven, 2020).

Om de fragmenten te selecteren is gebruik gemaakt van een arceerstift, zo zijn de fragmenten welke interessant leken gearceerd en vervolgens onderverdeeld in codes. Om de codes te bepalen is gebruik gemaakt van post-its. Iedere code heeft een eigen post-it gekregen met daaronder de relevante fragmenten. Vervolgens zijn de codes samengevoegd tot thema's en zijn deze thema's geordend.

Alle post-its met de codes zijn verzameld en vervolgens is gekeken welke codes bij elkaar passen en tot een thema kunnen worden samengevoegd. Het thema is op een whiteboard geschreven met alle passende post-its met de codes eronder geplakt.

Dit proces is een paar keer herhaald voordat alle thema's definitief zijn vastgesteld. Ten slotte zijn de uitkomsten gepresenteerd en beschreven in dit onderzoek. (Verhoeven, 2020).

4.2.2 Resultaten feedback prototype

Deelnemer 1 geeft aan dat een pagina waarop collega's aan het woord komen er "leuk" uit ziet. Deelnemer 4 vindt de beschrijving van de werknemers van een bepaalde afdeling een goed idee, de foto's van de werknemers uit het prototype laat goed zien wat werknemers bij Qwic doen en hoe afdelingen zijn ingericht. De deelnemer geeft aan dat video content op dit moment gemist wordt, dit zou de arbeidsmarkt nog meer inzicht kunnen geven in waar Qwic voor staat.

Deelnemer 5 geeft aan dat de geschreven vorm, met foto's, uit het prototype veel onderhoud nodig heeft. Ook deelnemer 3 stelt dat het prototype hierdoor veel onderhoud nodig heeft en hier wel tijd in moet worden gestoken. Als er nieuwe medewerkers in dienst komen of als er medewerkers bij Qwic weg gaan, moet dit worden aangepast op de pagina.

Deelnemer 2 geeft aan dat de pagina's voor de afdeling een goede mogelijkheid zijn om te laten zien waar de afdelingen binnen Qwic mee bezig zijn. Hierbij moet de samenwerking tussen de HR-afdeling en de afdelingen soepel verlopen, er moet door iedere afdeling tijd worden geïnvesteerd om op de pagina uit te leggen met welke projecten zij bezig zijn. Deelnemer 1 geeft aan dat iemand verantwoordelijk moet worden gemaakt voor deze pagina, zodat de samenwerkingen binnen de afdelingen soepel verloopt.

Daarnaast moet de opmaak van het prototype aansluiten op de huisstijl van de huidige website. In het prototype is dit nog niet het geval. Deelnemers 4 en 5 geven aan dat dit belangrijk is omdat de website ook bezocht wordt door klanten, hierdoor moet de huisstijl over de gehele website aansluiten.

Deelnemer 1 merkt op dat er op dit moment meer behoefte aan een breder beroepsproduct op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Deelnemer 1 stelt dat alleen een ontwerp voor de website wellicht niet alles omvat wat arbeidsmarktcommunicatie is. Deelnemers 2 en 3 geven aan dat zij liever een advies hebben over de gehele arbeidsmarktcommunicatie.

Deelnemer 4 geeft aan dat er naast een werken bij Qwic pagina ook een heldere strategie moet komen. Deelnemer 5 geeft aan dat de strategie naast de eigen "werken bij" pagina ook alle andere wervingskanalen moet omvatten. Deelnemers 1 en 4 geven aan dat er beter een adviesrapport kan worden geschreven waarin ook de "werken bij" pagina wordt meegenomen.

4.2.3 Conclusie deelvraag 5

Uit de feedback van de opdrachtgever kan worden geconcludeerd dat er behoefte is aan een nieuwe werken bij Qwic pagina. Er kan worden geconcludeerd dat de deelnemers aan de brainstorm het een goed idee vinden als er een nieuwe werken bij Qwic pagina komt. Ook ziet het prototype er

goed uit, alleen sluit het nog niet aan bij de huisstijl die nu op de website van Qwic wordt gehanteerd.

Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat het prototype de mogelijkheid biedt om te laten zien waar Qwic mee bezig is. Het is een kans voor de afdelingen binnen Qwic om te laten zien welke onderwerpen er spelen op de afdelingen. Tevens kan geconcludeerd worden dat de werknemers die in het prototype worden weergegeven een toegevoegde waarde zijn. Op dit moment wordt video content gemist, er kan worden geconcludeerd dat dit een manier van communiceren met de arbeidsmarkt is die past bij Qwic.

Ook wordt daarnaast geconcludeerd dat het prototype veel onderhoud nodig heeft. Dit komt omdat er veel wisselingen zijn in het personeel van Qwic. Er kan geconcludeerd worden dat het wenselijk is om een beroepsproduct te ontwikkelen wat minder aan onderhoud onderhevig is.

Daarnaast kan geconcludeerd worden dat er meer behoefte is aan een adviesrapport dan aan het prototype van de werken bij Qwic pagina op de website. Een adviesrapport kan een beter advies geven over hoe Qwic de gehele arbeidsmarktcommunicatie vorm kan geven. Hierdoor weten de stakeholders beter wat er voor nodig is om Qwic als aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt te positioneren. Het prototype is daarom niet toereikend voor de behoeften van de stakeholders, er kan daarom ook worden geconcludeerd dat dit prototype niet goed past bij de behoeften van de stakeholders.

Daarom wordt er voor gekozen om een beroepsproduct te creëren in de vorm van een adviesrapport. Hiervoor is gekozen omdat het beter aansluit bij de behoeften van de stakeholders.

Hoofdstuk 5: Conclusie & discussie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag beantwoord en wordt de discussie geschreven. De hoofdvraag in dit onderzoek luidt als volgt:

“Hoe kan Qwic zich als aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt profileren, zodat nieuw personeel sneller bij Qwic komt werken?”

In de eerste deelvraag is onderzocht wat Qwic op dit moment doet om zich als aantrekkelijk werkgever te profileren op de arbeidsmarkt. Uit het onderzoek kan worden opgemaakt dat Qwic op dit moment nog geen heldere strategie heeft over hoe de arbeidsmarktcommunicatie vorm moet worden gegeven. Uit de interviews komt naar voren dat er nog geen gestructureerd plan is over hoe er wordt gecommuniceerd met de arbeidsmarkt. Daarnaast is de noodzaak om nieuw personeel aan te nemen groot,

In de tweede deelvraag is onderzocht hoe nieuw personeel er voor Qwic uit ziet qua persoonlijkheid, ervaring en skills.

Uit de interviews kan worden geconcludeerd dat motivatie vooral belangrijk is voor de hiring managers. Uit de big-5 persoonlijkheidstheorie is het kwadraat openheid het best weergeeft naar wat soort mensen Qwic op zoek is. Ervaring is niet doorslaggevend voor Qwic, er wordt vooral gekeken naar wat voor persoon een sollicitant is. Hieruit kan geconcludeerd worden dat hoe beter een sollicitant met de interviewer(s) om kan gaan, hoe groter de kans is dat hij/zij wordt aangenomen.

Skills zijn belangrijk voor de hiring managers maar omdat de functies divers zijn, zijn de skills die een kandidaat nodig heeft nog niet duidelijk. Uit de literatuur kan worden geconcludeerd dat een skill-set niet meer bij deze tijd past omdat deze steeds veranderen (Thunissen, 2019). Ook Ans de Vos (2018) stelt dat een eenduidige skill-set niet meer bij de huidige tijd past, het is belangrijker als iemand zich kan aanpassen aan een wereld waar veel, snel veranderd. Uit de antwoorden van de hiring managers en de bevindingen uit de interviews, kan worden geconcludeerd dat als Qwic het best kan zoeken naar mensen die zich makkelijk kunnen aanpassen aan snel veranderende situaties. Mensen met deze kwaliteit kunnen Qwic verder helpen in een onzekere wereld.

Tijdens de beantwoording van deelvraag 3 is onderzocht welke strategieën volgens de literatuur en praktijk geschikt zijn om als aantrekkelijk werkgever gezien te worden. Uit de analyse van de interviews kan worden geconcludeerd dat meerdere factoren een rol spelen als het gaat aantrekkelijk werkgeverschap. Uit de interviews blijkt dat kandidaten willen weten hoe een werkdag eruit komt te zien en wat directe (toekomstige) collega's van de baan vinden en waarom ze voor Qwic werken. Daarnaast spelen vacatureteksten een belangrijke rol in het werven van nieuw personeel. Uit de interviews kan worden opgemaakt dat unieke vacatureteksten die een inhoudelijk beeld schetsen van de baan, helpen om Qwic als aantrekkelijk werkgever te promoten naar de arbeidsmarkt. Ook kan worden geconcludeerd dat informeel solliciteren een moderne manier van solliciteren is zo blijkt uit de interviews met experts op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie.

De doelgroep waarnaar wordt gezocht essentieel is voor de toon van de arbeidsmarktcommunicatie en de plek waarop Qwic zichtbaar moet zijn. Zichtbaarheid via meerdere kanalen werkt goed om nieuw personeel alert te maken op een nieuwe vacature van Qwic. Uit de interviews kan worden geconcludeerd dat deze kanalen moeten doorlinken naar de eigen “werken bij” Qwic pagina op de website. Volgens de deelnemers aan de interviews is dit de plek waarop kandidaten zoeken naar wat

Qwic een aantrekkelijk werkgever maakt. Er kan worden geconcludeerd dat de “werken bij” pagina van Qwic op dit moment niet weergeeft wat Qwic een aantrekkelijk werkgever maakt.

De objectieve factoren theorie stelt dat objectieve factoren als inhoud van het werk, salaris en locatie van invloed zijn op de mate waarin een baan of organisatie aantrekkelijk zijn voor de arbeidsmarkt (Behling, Labovitz & Gainer, 1968). Hieruit kan worden opgemaakt dat als deze objectieve factoren worden gedeeld met de arbeidsmarkt, Qwic als werkgever aantrekkelijker wordt voor deze arbeidsmarkt.

Daarnaast wordt de subjectieve factoren theorie beschreven, deze theorie stelt dat imago van grote invloed is op de mate waarin een organisatie of baan aantrekkelijk is voor de arbeidsmarkt. Imago is subjectief en daarom lastig te meten. Het is voor iedere werkzoekende een individuele afweging of het imago van Qwic bij hem of haar past. Er kan worden geconcludeerd dat het imago van Qwic van grote invloed is op de aantrekkelijkheid van Qwic als werkgever (Behling, Labovitz & Gainer, 1968).

Daarnaast kan worden geconcludeerd dat flexibiliteit van plaats en werk van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van Qwic als werkgever tegenover de arbeidsmarkt (Corporaal, van Riemsdijk en van Vuuren, 2016).

De literatuur laat zien dat er verschillende theorieën zijn om als werkgever aantrekkelijker te zijn voor de arbeidsmarkt. Als deze theorieën met elkaar worden vergeleken kan worden geconcludeerd dat de inhoud van het werk, salaris, locatie, imago, flexibiliteit in werk en plaats een belangrijke voorspellers zijn van de mate waarin een baan of organisatie aantrekkelijk is voor werkzoekenden.

In de vierde deelvraag is in kaart gebracht welke randvoorwaarden er, binnen de oplossingen, nodig zijn om Qwic als aantrekkelijk werkgever te positioneren. Tijdens de brainstorm is geconcludeerd dat er een nieuwe werken bij pagina op de website van Qwic moet worden ontwikkeld. Hierop moet worden weergegeven waarom Qwic een aantrekkelijk werkgever is. Ook moet de arbeidsmarkt op de hoogte worden gebracht waarom Qwic een aantrekkelijk werkgever is door middel van video content. De huidige bedrijfsfilm van Qwic geeft niet weer welke culture waarden Qwic heeft, hierdoor wordt geconcludeerd dat er een nieuwe bedrijfsfilm moet worden gemaakt waarin de culturele waarden van Qwic aan bod komen. Ook wordt er aangedragen om korte video's te maken waarin wordt uitgelegd wat een bepaalde positie binnen Qwic inhoudt. Deze filmpjes worden ingezet om kandidaten die interesse hebben in een vacature te informeren over de functie.

Daarnaast wordt er geconcludeerd dat er alternatieve manieren van solliciteren ingepast moeten worden binnen het sollicitatieproces van Qwic. Dit moet er voor zorgen dat de cultuur van Qwic wordt uitgedragen naar de arbeidsmarkt. Er zijn uit de brainstorm twee concrete ideeën geformuleerd om een alternatieve manier van solliciteren mogelijk te maken, welke past bij Qwic. Allereerst is een sollicitatiegesprek op de fiets een goede manier om bekend te raken met het product van Qwic. Daarnaast moet Qwic carrière dagen gaan organiseren voor de arbeidsmarkt waarop Qwic zich kan presenteren aan de arbeidsmarkt. Er kan worden geconcludeerd dat deze ideeën er voor moeten zorgen dat het imago van Qwic op de arbeidsmarkt wordt verbeterd, volgens de subjectieve factoren theorie kiezen sollicitanten aan de hand van imago of zij voor een werkgever willen werken (Behling, Labovitz & Gainer, 1968).

In deelvraag 5 is onderzocht in hoeverre het prototype past bij Qwic. Er kan geconcludeerd worden dat het prototype past bij Qwic alleen zijn er aanpassingen nodig wil het prototype ook overgenomen worden op de website van Qwic. Omdat er behoefte is aan een breder advies op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie wordt er gekozen om een adviesrapport te schrijven en te presenteren als beroepsproduct.

5.1 Discussie

In dit hoofdstuk worden de sterke en zwakke punten van het onderzoek besproken. Ook wordt er dieper ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Tenslotte wordt er gereflecteerd op de ontwerpcyclus.

Als er wordt gekeken naar de sterktes binnen het onderzoek dan kan er worden geconcludeerd dat er een brede groep experts is geïnterviewd om de huidige strategieën op de arbeidsmarkt te onderzoeken. Daarnaast is er breed onderzocht naar wat hiring managers binnen Qwic belangrijke eigenschappen vinden voor nieuwe medewerkers. Hierdoor weet Qwic precies naar wat voor medewerkers gezocht moet worden.

Uit het theoretisch onderzoek wordt een helder beeld geschetst over wat werkzoekenden belangrijk vinden in een nieuwe baan. De experts geven daarnaast verdieping in de semi gestructureerde interviews, door de combinatie van literatuur en interviews worden er voldoende oplossingen aangedragen om Qwic als aantrekkelijk werkgever te profileren op de arbeidsmarkt.

In kwalitatieve onderzoeken wordt vaak niet over validiteit gesproken maar over het begrip geldigheid (Baarda, 2014). Doordat de onderzoeker bij kwalitatieve data vaak dichterbij de werkelijkheid blijft dan in kwantitatieve onderzoeken, liggen de resultaten van het onderzoek vaak veel dichterbij de dagelijkse praktijk (Baarda, 2014). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Er is voor gekozen om interviews met werknemers binnen Qwic te houden, hierdoor zitten de resultaten dichterbij de dagelijkse praktijk aan. Om de objectiviteit van het onderzoek te waarborgen is er voor gekozen om ook interviews te houden met experts op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. De experts waren allen buiten Qwic werkzaam en hadden geen belang bij bepaalde resultaten van het onderzoek. De ecologische validiteit is hiermee gewaarborgd.

Instrumentele validiteit is de mate waarin wordt gemeten wat er beoogt gemeten te worden (Baarda, 2014). In dit onderzoek is er als instrument interviews gekozen, tijdens de interviews is gebruik gemaakt van semi gestructureerde interviews om de instrumentele validiteit te verhogen.

De onderzoeksmethode is per deelvraag en methode zo goed mogelijk beschreven, hierdoor is getracht om de controleerbaarheid van onderzoek zo groot mogelijk te maken. Het onderzoek kan door de beschrijving van de onderzoeksmethoden opnieuw worden uitgevoerd door een willekeurige onderzoeker. Daarnaast is er geprobeerd om gebruik te maken van triangulatie, dit betekent dat er gebruik is gemaakt van zo veel mogelijk databronnen en invalshoeken (Baarda, 2014).

Daarnaast is de betrouwbaarheid van het onderzoek groot. Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting afhankelijk is van toeval (Baarda, 2014). Er is voor gekozen om gebruik te maken van experts op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie, waarschijnlijk geven deze experts over een maand na het interview dezelfde antwoorden op de vragen als tijdens het moment van afnemen. Daarnaast zijn er medewerkers binnen Qwic geïnterviewd, dit is anoniem gebeurd wat de kans op sociaal wenselijke antwoorden verlaagd. Het is daarom ook waarschijnlijk dat de geïnterviewden dezelfde antwoorden geven op het moment dat zij op dit moment weer worden geïnterviewd.

Als er wordt gekeken naar wat de relatie tussen de betrouwbaarheid en validiteit in dit onderzoek is kan worden geconcludeerd dat de interviews toeval uitsluiten. Hierdoor is het onderzoek betrouwbaar, betrouwbaarheid is een voorwaarde voor validiteit (Baarda, 2014). Dit wil nog niet zeggen dat het onderzoek ook valide is. Als er wordt gekeken naar wat er in de interviews wordt gevraagd dan wordt er gevraagd naar feiten, bijvoorbeeld in het interview van deelvraag 1 wordt

gevraagd naar de huidige situatie. Deze vragen meten ook wat er gemeten moet worden en daarom is het onderzoek ook valide (Baarda, 2014).

5.1.1 Discussie ontwerpcyclus

Gedurende dit onderzoek is de HCD-methode gebruikt en is de ontwerpcyclus doorlopen. Tijdens de inspiration fase is kennis opgedaan over de huidige situatie opgedaan om inzicht te krijgen over wat er op dit moment allemaal gebeurt. Daarnaast wordt in kaart gebracht hoe nieuw personeel er voor Qwic uit ziet. De uitkomsten van deze fase geven houvast en structuur voor de volgende fasen van de HCD-methode.

Tijdens de ideation fase is in kaart gebracht welke strategieën geschikt zijn om als aantrekkelijk werkgever gezien te worden. Het literatuur onderzoek bleek van waarde tijdens de semi gestructureerde interviews die ook tijdens de ideation fase zijn afgenomen.

Een zwakte in het onderzoek is de brainstorm. De brainstorm heeft niet genoeg nieuwe inzichten opgeleverd en dit heeft te maken met de voorbereiding, invulling en bezetting van de brainstorm. De voorbereiding van de brainstorm had beter gekund. In de voorbereiding op de brainstorm zijn onderwerpen bedacht die relevant waren voor de deelvraag. Deze onderwerpen hadden meer divers of anders geformuleerd moeten worden. Als dit was gebeurd is de verwachting dat de brainstorm meer had opgeleverd.

Tijdens de implementation fase is er voor gekozen om een feedbacksessie te organiseren met de stakeholders. Daarnaast is het prototype niet volledig getest. Dit heeft te maken met het feit dat het implementeren van het adviesrapport te veel tijd kost en niet kan worden getest op bezoekers van de website van Qwic. Dit kan niet getest worden omdat dit niet in een test omgeving gebeurt maar gelijk in de praktijk moet worden geïmplementeerd. Daarom is er gekozen voor een feedback sessie.

Het doel van het onderzoek is om te onderzoeken wat nodig is om als aantrekkelijk werkgever bekend te staan op de arbeidsmarkt. Daarnaast was het doel om te onderzoeken welke vormen van arbeidsmarktcommunicatie passen bij Qwic en het best werken op de arbeidsmarkt.

Het literatuur onderzoek heeft bijgedragen om in kaart te brengen wat werkzoekenden aantrekkelijk vinden in een organisatie. De interviews hebben inzicht gegeven in strategieën om als aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt bekend te staan. Daarnaast worden er verschillende oplossingen van arbeidsmarktcommunicatie aangedragen, zodat Qwic als aantrekkelijk werkgever geprofileerd wordt op de arbeidsmarkt. Door het advies en aanbevelingen uit het adviesrapport op te volgen is Qwic in staat om als aantrekkelijk werkgever bekend te staan op de arbeidsmarkt.

5.1.3 Discussie beroepsproduct

Het beroepsproduct sluit aan bij de vraag van de opdrachtgever. Het doel van het onderzoek kan worden behaald als de adviezen uit het adviesrapport worden opgevolgd. Ook kan doormiddel van het adviesrapport de onderzoeksvraag worden beantwoord.

“Hoe kan Qwic zich als aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt profileren, zodat nieuw personeel sneller bij Qwic komt werken”

Als alle adviezen worden opgevolgd dan wordt Qwic aantrekkelijker geprofileerd dan op dit moment het geval is. Dit is waardevol voor de opdrachtgever omdat Qwic op deze manier vorm kan geven aan de arbeidsmarktcommunicatie.

Een van de sterktes van het beroepsproduct is dat er concrete oplossingen worden aangedragen voor interviewvragen. Deze zullen worden gebruikt om de arbeidsmarkt kennis te laten maken met

de werknemers van Qwic. Dit verhoogt de aantrekkelijkheid van de baan- en organisatie (Corporaal, van Riemsdijk, & van Vuuren, 2016).

Daarnaast wordt er een oplossing aangedragen voor de video content. Uit de brainstorm kwam naar voren dat er meer behoefte is aan video content daarom is er in het beroepsproduct een advies gegeven over hoe de video content vormgegeven moet worden. Dit advies kan worden overgenomen door Qwic en maakt Qwic een aantrekkelijk werkgever.

De zwakte van het beroepsproduct is dat het niet getest is als prototype. De reden hiervoor is dat tijdens de feedbacksessie over het prototype duidelijk werd dat er meer behoefte is aan een adviesrapport dat breder informatie geeft over de arbeidsmarktcommunicatie van Qwic. Ook is er maar een prototype getest, hiervoor is gekozen omdat geen tijd was om een tweede prototype te ontwikkelen en te testen.

5.2 Vervolgstappen

Er wordt voor gekozen om de vervolgstappen te beschrijven in de vorm van een planning. Qwic kan de planning overnemen en er op deze manier kan Qwic er voor zorgen dat de implementatie van het onderzoek en het beroepsproduct soepel verloopt.

- januari 2023: Direct na de presentatie van dit onderzoek moet er binnen Qwic een focusgroep worden samengesteld. Deze focusgroep moet er voor zorgen dat de uitkomsten van dit onderzoek worden uitgevoerd.

Ook moet er in februari van 2022 een budget worden samengesteld. Dit is belangrijk omdat campagnes via sociale media geld kosten en hier moet rekening mee worden gehouden in de begroting.

De vacatureteksten kunnen gelijk worden aangepast aan de normen die in het beroepsproduct worden geadviseerd. Hiervoor zijn de verantwoordelijken voor de vacature per afdeling en degene binnen HR die verantwoordelijk is voor recruitment nodig.

- februari 2023: Nadat er ruimte is gemaakt in de begroting en er een focusgroep is samengesteld moet de nieuwe werken bij Qwic pagina op de website worden ontwikkeld. Hiervoor zijn de leidinggevenden van de afdelingen nodig om de inhoud van de pagina's per afdeling vorm te geven.

Daarnaast moeten de adviezen over de website worden doorgenomen zodat deze kunnen worden geïmplementeerd. Hiervoor worden twee maanden uitgetrokken, de nieuwe werken bij Qwic pagina moet in mei 2022 geïmplementeerd zijn.

- maart 2023: Als dit is gedaan dan kan er binnen de focusgroep worden gedacht over video content voor de vacatures. De focusgroep moet op zoek naar medewerkers binnen bepaalde vacatures die iets kunnen en willen vertellen over hun baan.

Deze video's moeten ook in april worden opgenomen, dit moet in samenwerking met de content marketeer gebeuren zodat de video's overeen komen met de huisstijl van Qwic.

- april 2023: De website moet worden opgeleverd.

- mei 2023: Qwic gaat verhuizen naar een nieuw kantoor en daar kan de nieuwe corporate video over het bedrijf worden opgenomen.

Er wordt aangeraden om een vervolgonderzoek te starten naar de arbeidsmarkt. Uit dit onderzoek blijkt hoe lastig het is om nieuw personeel te werven daarom raad ik aan om een intern onderzoek te starten dat ervoor moet zorgen dat nieuw personeel langer bij Qwic blijft werken. Hierdoor kunnen de recruiters van Qwic zich focussen op het bereiken van de arbeidsmarkt in plaats van het steeds invullen van dezelfde functies.

Literatuur

- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* (2de editie). Noordhoff.
- Barab, S. A., & Plucker, J. A. (2002). Smart people or smart contexts? Cognition, ability, and talent development in an age of situated approaches to knowing and learning. *Educational Psychologist*, 37(3), 165–182. https://doi.org/10.1207/s15326985ep3703_3
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees* (1ste editie). SAGE Publications.
- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). College recruiting a theoretical base. *Personnel Journal*, 47, 13–19
- CBS. (2021, 16 november). Arbeidsdeelname; kerncijfers. Geraadpleegd op 27 december 2021, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82309NED/table?ts=1640606110899>
- CBS. (2021b, november 16). Vacatures;SBI2008;particuliere bedrijven. Geraadpleegd op 27 december 2021, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80473ned/table?ts=1640617432795>
- CBS. (z.d.). Spanning op de arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 27 december 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021, 15 augustus). Spanning op de arbeidsmarkt naar regio. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt-naar-regio>
- 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>
- Christiaensen, R., Dochy, F., Kinschots, C., Kyndt, E., Marcelis, V., Philips, K., Van Cauwenberghe, H., Van den Bogaert, T., & Vervaeke, A. (2009, januari). Talent en talentontwikkeling: Een literatuurstudie (Nr. 1). University of Leuven. http://competentsocialprofitbe.webhosting.be/media/docs/2015_literatuurstudieTalentenTalentOntwikkeling2009.pdf
- Goes, L. (2009, juni). De invloed van intrinsieke- en extrinsieke motivatie op schoolprestaties (Thesis). Universiteit van Utrecht. <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/43762>
- Corporaal, S., Van Riemsdijk, M., Kluijtmans, F., & Van Vuuren, T. (2012). Aantrekkelijke baan en organisaties voor jonge baanzoekers. *Tijdschrift voor HRM*, 3.
- Corporaal, S., Van Riemsdijk, M., Van Vuuren, T., Kuijtmans, F., De Lat, M., & Morsink, T. (2015). Onweerstaanbaar worden voor de nieuwste generatie technici. *Tijdschrift voor HRM*. *Published*.
- Grimes, E., & Meenaghan, T. (1998). Focusing commercial sponsorship on the internal corporate audience. *International Journal of Advertising*, 17(1), 51–74. <https://doi.org/10.1080/02650487.1998.11104705>

- Hendrikx, A. M. (2007, december). *Talent gezocht! Kwantitatief onderzoek naar de factoren die een rol spelen bij het inzetten van arbeidsmarktcommunicatie om talent te werven*. Universiteit Twente.
- Hulsebosch, J., & Wielers, R. (2018). Ongelijkheid en verschillen in intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotivatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 34(2), 16–17. https://www.aup-online.com/docserver/fulltext/01692216/34/2/TA_2018_034_002_007.pdf?expires=1638868758&id=id&accname=guest&checksum=A7C1210989FFE561EF04837D5D5FF688
- IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design (1st edition)*. IDEO.org, Canada.
- Klinvex, C. P., O'Connell, M. S., Klinvex, C. P., Bruijn, J. E., & Bentvelsen, Y. (2001). *Het werven van goede medewerkers*. Academic Service.
- Ministerie van Algemene Zaken. (2021, 16 december). *Adviezen om verspreiding corona te beperken*. Coronavirus COVID-19 | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 4 februari 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/algemene-coronaregels/kort-overzicht-coronamaatregelen>
- Moor, D. W. (1998). *Arbeidsmotivatie als management-instrument (dutch edition)* (1998ste editie). Bohn Stafleu van Loghum.
- Mortier, A., Brouwer, R., Coertjens, L., Volckaert, E., Vrijdags, A., Van Gasse, R., Vlerick, P., & De Maeyer, S. (2019). De comparatieve beoordelingsmethode voor een betrouwbare en valide cv-screening: een vergelijking tussen experts en studenten. *Gedrag & Organisatie*, 32(2). <https://doi.org/10.5117/2019.032.002.002>
- Newcom Research & Consultancy B.V. (2020, 25 januari). *Nationale social media onderzoek 2020*. Newcom. Geraadpleegd op 2 januari 2022, van https://www.tableaux.nl/upload/1bedd7_2020-NSMO-Rapportage-202.pdf
- Jansen, L. (2020, 14 februari). *Van exclusief naar inclusief talentmanagement*. Trends in HR. Geraadpleegd op 10 juli 2022, van <https://www.trendsinsinhr.nl/van-exclusief-naar-inclusief-talentmanagement/>
- Qwic. (2022, 15 maart). QWIC. Geraadpleegd op 23 januari 2022, van <https://qwic.nl/>
- Schabracq, N. (2021, augustus). *Wat is de cultuur van Qwic* (Nr. 1). Hogeschool van Amsterdam.
- Simonton, D. (2001). *Talent development as a multidimensional, multiplicative, and dynamic process*. American Psychological Society, 10(2).
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'Infancy or adolescence? The International Journal of Human Resource Management, 24(9). <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- Thunnissen, M. (2017). *Talent, het woord met de vele gezichten*. Personeelsbeleid, 2017(1), 10–11. https://www.researchgate.net/publication/315662070_Thunnissen_M_2017_'Talent_het_woord_met_de_vele_gezichten'_Personeelsbeleid_1-2017_p_10-11
- Van de Heg, F. (2011, juli). *Succesvolle werknemers: De invloed van persoonlijkheid en intelligentie op werkprestaties, werktevredenheid en bevlogenheid (Thesis)*. Universiteit Utrecht. <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/206975>

Van der Horst, A., Meyer, H., Serlie, A., & Wanrooy, M. (2015). *Groot psychologisch modellenboek (2de editie)*. Van Duuren Media.

Verhoeven, A. (2012). *Recruitment*. Pearson.

Verhoeven, N. (2020). *Thematische Analyse: Patronen vinden bij kwalitatief onderzoek (1ste editie)*. Boom.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Bijlagen

Bijlage 1 Interviewvragen

Interview 1 – deelvraag 1: Wat doet Qwic op dit moment om zich als aantrekkelijk werkgever te profileren op de arbeidsmarkt?

Vraag 1: Via welke kanalen zet Qwic op dit moment haar vacatures uit?

Vraag 2: Hoe werft Qwic nieuwe medewerkers?

Vraag 3: Wat doet Qwic om een aantrekkelijk werkgever te zijn?

Vraag 4: Hoe communiceert Qwic richting de arbeidsmarkt?

Vraag 5: Waar loopt Qwic tegenaan tijdens het werven van nieuwe medewerkers?

Vraag 6: Hoe ziet het recruitment proces eruit bij Qwic?

Vraag 7: Hoe werken de verschillende afdelingen binnen Qwic met elkaar samen, als het gaat om de arbeidsmarktcommunicatie?

Vraag 8: Hoe denkt Qwic een aantrekkelijk werkgever te zijn?

Interview 2 – Deelvraag 2: Hoe ziet nieuw talent er voor Qwic uit qua persoonlijkheid, ervaring en skills?

Vraag 1: Hoe ziet jouw ideale werknemer eruit?

Vraag 2: Wat moet een werknemer in jouw team kunnen?

Vraag 3: Welke soft skills moet een werknemer in jouw team hebben?

Vraag 4: Waar let jij op tijdens sollicitatie gesprekken?

Vraag 5: Wat vind jij de belangrijkste eigenschap, waar een nieuwe werknemer aan moet voldoen?

Vraag 6: Hoe belangrijk is ervaring bij een mogelijk nieuwe werknemer voor jou?

Vraag 7: Wat voor talent zou je graag aan jouw team willen toevoegen?

Vraag 8: Waar is jouw team goed in?

Interview 3 Deelvraag 3: Welke strategieën blijken volgens de literatuur en de praktijk geschikt om als aantrekkelijk werkgever gezien te worden?

Vraag 1: Welke trends in de arbeidsmarkt ziet u?

Vraag 2: Hoe ziet u arbeidsmarkt communicatie?

Vraag 3: Wat doet LinkedIn voor bedrijven om zich als aantrekkelijk werkgever te kunnen profileren?

Vraag 4: Wat zijn de meest gemaakte fouten in arbeidsmarkt communicatie?

Vraag 5: Kunt u voorbeelden geven van bedrijven, die arbeidsmarktcommunicatie goed aanpakken?

Vraag 6: Uit recente cijfers blijkt dat de krapte op de arbeidsmarkt nog nooit zo groot was. Talent heeft dus veel te kiezen, wat kan een werkgever het beste doen om dit talent toch aan te trekken?

Bijlage 2: Toestemmingsbrief

Arbeidsmarktcommunicatie: Hoe kan Qwic zich het best op de arbeidsmarkt profileren?

Ik heb de informatie over dit onderzoek voor de deelnemer gelezen. Ik kon aanvullende vragen stellen. Mijn vragen zijn voldoende beantwoord. Ik had voldoende tijd om te beslissen of ik deelneem aan dit onderzoek.

Ik weet dat meedoen helemaal vrijwillig is. Ik ben me ervan bewust dat ik op ieder moment kan beslissen om toch niet mee te doen. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.

Ik weet dat de onderzoeker(s) en begeleiders van de onderzoeker(s) mijn gegevens kunnen inzien. Die mensen staan vermeld in de informatiebrief. Mijn gegevens zullen vertrouwelijk en waar mogelijk anoniem opgeslagen worden. Het gebruik van mijn gegevens in de rapportage is in ieder geval anoniem.

Ik geef toestemming om mijn gegevens te gebruiken, voor de doelen die in de informatiebrief staan. Mocht er aanleiding zijn om de gegevens te gebruiken voor een ander onderzoeksdoel dan zal opnieuw toestemming aan mij worden gevraagd.

Naam deelnemer:

Handtekening:

Datum : __/__/__

Ik verklaar hierbij dat ik deze deelnemer voldoende heb geïnformeerd over het genoemde onderzoek.

Als er tijdens het onderzoek informatie bekend wordt die de toestemming van de deelnemer zou kunnen beïnvloeden, dan breng ik hem/haar daarvan tijdig op de hoogte op een wijze waardoor ik er zeker van ben dat de informatie de deelnemer bereikt heeft.

Naam onderzoeker: Tim Voogel

Handtekening onderzoeker:

Datum: __/__/__

Arbeidsmarktcommunicatie: Hoe moet Qwic zich profileren op de arbeidsmarkt?

Datum:

Inleiding

Geachte heer/mevrouw,

Wij vragen u vriendelijk om mee te doen aan een wetenschappelijk onderzoek. U beslist zelf of u wilt meedoen. Voordat u de beslissing neemt, is het belangrijk om meer te weten over het onderzoek.

Lees deze informatiebrief rustig door. Bespreek het met partner, vrienden of familie.

Hebt u na het lezen van de informatie nog vragen? Dan kunt u terecht bij de onderzoeker. Onderaan deze informatiebrief vindt u zijn/haar contactgegevens.

1. Wat is het doel van het onderzoek?

Het doel van het onderzoek is om uit te zoeken, hoe Qwic zich het best kan profileren op de arbeidsmarkt.

2. Hoe wordt het onderzoek uitgevoerd?

Het onderzoek zal worden uitgevoerd door middel van interviews en theoretisch onderzoek.

3. Wat wordt er van u verwacht?

Van u wordt niks anders verwacht dan dat u eerlijk antwoord geeft op mijn vragen. Het is van belang dat u zich niet door iets of iemand laat beïnvloeden.

4. Wat gebeurt er als u niet wenst deel te nemen aan dit onderzoek?

U beslist zelf of u meedoet aan het onderzoek. Deelname is vrijwillig. Als u besluit niet mee te doen, hoeft u verder niets te doen. U hoeft niets te tekenen. U hoeft ook niet te zeggen waarom u niet wilt meedoen. Als u tijdens het onderzoek niet meer mee wilt doen, kunt u ook zonder opgaaf van reden uw deelname aan het onderzoek beëindigen.

5. Wat gebeurt er met uw gegevens?

Gegevens uit het onderzoek worden vertrouwelijk bewaard. Uw persoonlijke gegevens worden gecodeerd opgeslagen en alleen de onderzoeker weet om wie het gaat. Naast de onderzoeker, kunnen ook docenten, die de kwaliteit van het onderzoek bewaken, uw gegevens inzien.

De onderzoeksgegevens worden gebruikt voor wetenschappelijke publicatie in de vorm van een onderzoeksrapport voor onderwijsdoeleinden, waarin individuele gegevens van participanten niet herkenbaar zijn. Uw privacy blijft dus volledig gewaarborgd.

6. Zijn er extra kosten/is er een vergoeding wanneer u besluit aan dit onderzoek mee te doen?

Er zijn voor u geen extra kosten verbonden aan dit onderzoek, en er is geen vergoeding voor deelname aan dit onderzoek.

7. Wilt u verder nog iets weten?

Neemt u rustig de tijd, om deze informatie te lezen en te bespreken met uw partner of andere mensen uit uw omgeving. Op korte termijn zal de onderzoeker contact met u opnemen om te horen of u wilt deelnemen aan dit onderzoek.

Mocht u nog vragen hebben over het onderzoek, dan kunt u deze stellen aan de onderzoeker. Hieronder volgen zijn/haar contactgegevens.

Naam onderzoeker: Tim Voogel

Telefoonnummer: +31 6 46274513

E-mailadres: tvoogel@qwic.nl

Checklist ethisch advies (scriptie)onderzoek

1. Valt het onderzoek onder de Wet medisch-wetenschappelijk Onderzoek met mensen (WMO)? Onderzoek valt onder de WMO als het aan de volgende twee voorwaarden voldoet: er is sprake van medisch wetenschappelijk onderzoek én personen worden aan handelingen onderworpen of hen worden gedragsregels opgelegd (zie voor meer informatie: <https://www.ccmo.nl/onderzoekers/wet-en-regelgeving-voor-medisch-wetenschappelijk-onderzoek/uw-onderzoek-wmo-plichtig-of-niet>)
☐ Ja → Advies noodzakelijk
☒ Nee
2. Gaat het bij het voorgenomen onderzoek om een gezonde populatie?
☒ Ja
☐ Nee → Advies noodzakelijk
3. Is er sprake van onderzoek bij minderjarigen (<16 jaar) of bij wilsonbekwamen?
☐ Ja → Advies noodzakelijk
☒ Nee
4. Worden deelnemende personen aan handelingen onderworpen of worden aan de deelnemende personen bepaalde gedragswijzen opgelegd, die ONGEMAK kunnen inhouden?
☐ Ja → Advies noodzakelijk
☒ Nee
5. Zijn er VEILIGHEIDS- EN/OF GEZONDHEIDSRISICO's VOOR DE RESPONDENTEN verbonden aan het onderzoek?
☐ Ja → Advies noodzakelijk
☒ Nee
6. Is er een aanspreekpunt waar deelnemende personen terecht kunnen met vragen over het onderzoek en worden zij hiervan op de hoogte gesteld?
☒ Ja
☐ Nee → Advies noodzakelijk
7. Zijn de deelnemende personen volledig vrij om deel te nemen aan het onderzoek, en om hiermee op elk moment te stoppen wanneer zij dat willen, om welke reden dan ook?
☒ Ja
☐ Nee → Advies noodzakelijk

8. Worden deelnemers aan het onderzoek voorafgaand aan deelname schriftelijk en mondeling voorgelicht over doel, de aard en duur, risico's en bezwaren van het onderzoek?
- ☒ Ja
☐ Nee → Advies noodzakelijk
9. Teken en deelnemende personen en/of hun vertegenwoordigers voor toestemming met het onderzoek?
- ☒ Ja
☐ Nee → Advies noodzakelijk
10. Is de verwerking van persoonsgegevens in overeenstemming met de AVG? DENK AAN HET ZORGVULDIG OMGAAN MET (PERSOONS)GEGEVENS (ZOWEL OP PAPIER ALS DIGITAAL) EN EEN VEILIGE MANIER VAN DATAOPSLAG.
- ☒ Ja
☐ Nee → Advies noodzakelijk
11. Worden er bijzondere persoonsgegevens verzameld (e.g. etniciteit, religie, medische gegevens, seksuele geaardheid, ziekteverzuim, et cetera)?
- ☐ Ja → Advies noodzakelijk
☒ Nee
12. Is objectiviteit en onafhankelijkheid van de onderzoeker(s) gewaarborgd?
- ☒ Ja
☐ Nee → Advies noodzakelijk

Advies noodzakelijk: Wanneer de uitkomst één of meerdere keren 'Advies noodzakelijk' is, dan zal de scriptiecoördinator beoordelen of het onderzoek in lijn is met de gedragscode. Bij twijfel zal de SEAC (Saxion Ethische Advies Commissie) worden geconsulteerd.

Ondertekenend door onderzoeker en eerste begeleider:

Naam onderzoeker:

Handtekening:

Datum:

Naam 1^e begeleider:

Handtekening:

Datum: / /

Bijlage 5 Thema's brainstormsessie

Beste deelnemer,

Bedankt voor het deelnemen aan deze brainstorm sessie. Dit formulier is bedoeld om ideeën tijdens deze brainstormsessie op te schrijven zodat jouw ideeën niet verloren gaan. Deze brainstorm zal worden begeleid door Tim Voogel en heeft als doel zoveel mogelijk ideeën te generen voor de drie onderwerpen.

Voor deze brainstormsessie wordt een uur uitgetrokken.

1. Hoe kan de arbeidsmarkt op een originele manier kennismaken met Qwic	2. Hoe kan de werken bij Qwic pagina geoptimaliseerd worden?	3. Hoe kan de arbeidsmarktcommunicatie verbeterd worden zodat de arbeidsmarkt een beter beeld krijgt van Qwic

Bijlage 6 – Feedbacksessie

Feedbackformulier – prototype beroepsproduct Qwic

Beste deelnemer,

Bedankt voor het deelnemen aan deze feedbacksessie. Dit formulier is bedoeld om feedback te geven op het prototype ontwikkelt door Tim Voogel voor Qwic. Het prototype wordt eerst gepresenteerd door Tim, na de presentatie is er ruimte om de tips en tops op te schrijven.

Nadat iedereen het formulier apart van elkaar heeft ingevuld worden de tips en tops besproken. Voor de feedbacksessie wordt een uur uitgetrokken.

Tips	Tops

