

CEVA Logistics België



Een onderzoek naar de vraag hoe Belgische kandidaten gevonden en aangetrokken kunnen worden

Student

Naam student: Wieke Senden
Studentnummer: 2102676
Studie: Human Resource Management

School

School: Avans Hogeschool 's-Hertogenbosch
Adres: Onderwijsboulevard 5223
5223 DJ 's-Hertogenbosch

Begeleiders

Afstudeerbegeleider: Rene Klep
Afstudeerbeoordelaar: Martin Vink
Praktijkbegeleidster: Janine van der Heijden (Recruitmentmanager Benelux)

Organisatie

Afstudeerorganisatie: CEVA Logistics
Adres: Costerweg 14
4104 AJ Culemborg

Overig

Datum: 5 juni 2019
Plaats: Rotterdam
Aantal woorden: 14938 woorden

Bachelor scriptie van W. Senden

Voorwoord

Ter afsluiting van de studie Human Resource Management aan de Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch, is er een scriptie geschreven, in opdracht van CEVA Logistics. De afgelopen vijf maanden heb ik me, met veel plezier en interesse, verdiept in het onderwerp van deze scriptie: Een passende wervingsstrategie voor CEVA Logistics België. Ik voel me bevoorrecht dat ik in deze maanden nieuwe en interessante kennis heb op mogen doen, nieuwe mensen heb mogen leren kennen en uitdagingen aangeboden heb gekregen.

In overleg met mijn praktijkbegeleidster is de onderzoeksvraag en de probleemstelling van deze scriptie tot stand gekomen. Door middel van diverse onderzoeksmethoden, zoals kwalitatief en kwantitatief onderzoek, is het mogelijk geworden om antwoord te geven op de onderzoeksvraag.

Tot slot wil ik graag een aantal belangrijke mensen bedanken, die mij ondersteund hebben in mijn afstudeerperiode. Ten eerste wil ik mijn begeleider vanuit Avans Hogeschool bedanken, Rene Klep, voor zijn tijd en moeite die hij in dit project heeft gestoken. Te allen tijden stond hij voor mij klaar om me te begeleiden en stond ik elke keer versteld van zijn snelle reacties. Daarnaast wil ik graag mijn begeleidster vanuit CEVA Logistics, Janine van der Heijden, enorm bedanken voor haar ondersteuning, begeleiding en vertrouwen die ze in mij heeft gehad. Ook Martin Vink, mijn beoordelaar, wil ik bedanken voor zijn tijd en inzet om mij te voorzien van goede feedback. Verder wil ik alle respondenten en managers in België bedanken voor hun medewerking aan het onderzoek en voor de input die ze mij gegeven hebben.

Dan rest me alleen nog te zeggen; veel plezier tijdens het lezen van dit adviesrapport.

Wieke Senden

Rotterdam, 5 juni 2019

Managementsamenvatting

Er vindt een ontwikkeling plaats van een ruime arbeidsmarkt naar een krappe arbeidsmarkt, waardoor het voor CEVA Logistics België steeds lastiger wordt om personeel aan te trekken. Daarnaast is CEVA Logistics België onbekend met de pullfactoren en de oriëntatie van medewerkers op de Belgische arbeidsmarkt. Voor dit onderzoek is daarom de volgende doelstelling vastgesteld:

De doelstelling is om binnen twintig weken adviezen op te stellen, met betrekking tot een wervingsstrategie voor CEVA Logistics België, die afgestemd zijn op de pullfactoren en de arbeidsmarktorientatie van Belgische medewerkers. Dit heeft als doel om het benaderen en aantrekken van werkzame en werkzoekende mensen in België succesvoller te maken en het werkgeversmerk van CEVA Logistics België te verbeteren.

Om deze doelstelling te realiseren is er kwalitatief en kwantitatief onderzoek gedaan. Door middel van benchmarking zijn de grootste concurrenten van CEVA Logistics België onderzocht. De organisatieanalyse en de doelgroepanalyse geven meer informatie over de achtergrond van CEVA Logistics België en de literatuurstudie heeft er vervolgens voor gezorgd dat er verbanden gelegd kunnen worden tussen de theorie en de praktijk.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat CEVA Logistics België niet in staat is om de latent werkzoekenden op de arbeidsmarkt te bereiken en aan te trekken. Dan wordt het van belang om te weten wat de pullfactoren van hen zijn, zodat CEVA Logistics hier op in kan spelen. Uit literatuur en kwantitatief onderzoek blijkt dat werkzekerheid, doorgroeimogelijkheden, flexibel werken, woon-werkafstand en goede begeleiding van leidinggevendenden, belangrijke pullfactoren zijn in België. Echter, de ontevredenheid over deze factoren is hoog bij medewerkers van CEVA Logistics België. Ook blijkt dat de wervingskanalen die CEVA Logistics België inzet vaak niet overeenkomen met de kanalen die kandidaten en de huidige medewerkers gebruiken bij hun zoektocht naar een baan.

De aanbevelingen sluiten aan op de overkoepelende Flow-strategie van CEVA Logistics, waarbij de slogan 'Together we grow' centraal staat. Allereerst moet CEVA Logistics België werken aan de ontevredenheid over bovengenoemde pullfactoren. Vervolgens kunnen de pullfactoren gepromoot worden in vacatureteksten en via testimonia. Deze authentieke boodschap moet daarna via meer job sites gecommuniceerd worden met de doelgroep, zodat CEVA Logistics België de concurrentie hierin bijblijft. De CEVA Ambassadors, de stijgende betrokkenheid van medewerkers en de laagdrempeligheid van de Flowferral app zullen CEVA Logistics België helpen bij het aantrekken van kandidaten uit het eigen netwerk.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	5
1.1 Organisatiecontext	5
1.2 Aanleiding	7
1.3 Theoretisch kader	8
1.4 Probleemstelling	10
2. Methode van onderzoek	11
2.1 Onderzoeksopzet	11
2.2 Onderzoeksdoelgroep	13
3. Resultaten & analyses	15
3.1 Doelgroepanalyse	15
3.2 Organisatieanalyse	16
3.3 Benchmarking	20
3.5 Literatuuronderzoek	22
3.6 Kwantitatief onderzoek	27
4. Conclusies	35
5. Aanbevelingen	37
5.1 Implementatievoorstel	40
5.2 Financiële onderbouwing	42
5.3 Risicoanalyse	46
5.4 Tijdsplanning	48
Referenties / Literatuurlijst	49
Bijlagen	54
Bijlage 1 Organisatieanalyse	54
Bijlage 2 Uitgewerkt interview	64
Bijlage 3 Invitatiemail enquête	75
Bijlage 4 Topiclijst en vragenlijst	76
Bijlage 5 Analyse open vragen enquête	84
Bijlage 6 Onderzoek Randstad	85
Bijlage 7 Flowferral app	87
Bijlage 8 Vacaturetekst	88
Bijlage 9 Contentkalender	89
Bijlage 10 Candidate persona	90
Bijlage 11 Overige aanbevelingen	91

1. Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de organisatiecontext en de aanleiding van het onderzoek aan bod komen. In de organisatiecontext wordt de organisatie CEVA Logistics kort toegelicht. In hoofdstuk 1.2 wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven.

1.1 Organisatiecontext

Het initiatief van deze afstudeeropdracht kwam vanuit de afdeling Recruitment van CEVA Logistics Benelux. Om specifiek te zijn van de recruitmentmanager, genaamd Janine van der Heijden. Daarnaast zijn er voor de totstandkoming van dit product gesprekken gevoerd met diverse medewerkers. Dit zijn Jill Stegers (corporate recruiter Nederland), Anneke van der Wilt (communicatiemanager), Connie Vos (ex-corporate recruiter Nederland), Jolien Kooijman (Recruitment stagiaire), Aurelie de Bièvre (ex-corporate recruiter België) en Koen Coehorst (corporate recruiter België).

Organisatieachtergrond en -doel

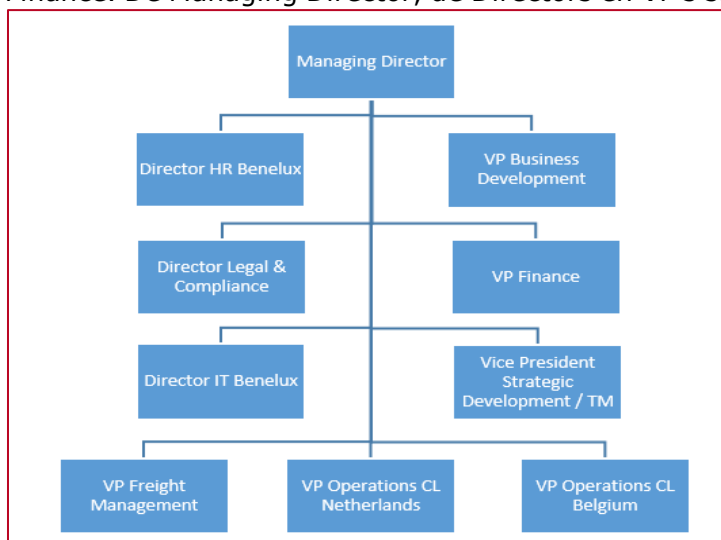
CEVA Logistics is een transport- en logistiekbedrijf met activiteiten op het gebied van vrachtbeheer en contractlogistiek. De dienstverlening van CEVA Logistics is onder te verdelen in Contract Logistiek, Transport Management en Freight Management. (CEVA, 2018) CEVA Logistics Benelux is een van de 17 clusters van CEVA Logistics. (CEVA, 2018) In dit onderzoek zal alleen deze cluster als organisatie bekeken en onderzocht worden.

Een van de belangrijkste doelen van CEVA Logistics is om de meest professionele en aantrekkelijke logistieke partner in dienstverlening en prijs te zijn, voor hun klanten. Op basis van dit organisatiedoel is een HR-strategie opgesteld, met als missie erkend te worden als nummer 1 werkgever in de supply chain industrie, in de Benelux. De Recruitmentstrategie van CEVA Logistics Benelux sluit hierop aan door de meest getalenteerde mensen aan te trekken, verder te ontwikkelen, te motiveren en te behouden. Om deze visie te garanderen zijn er vier corporate recruiters en een recruitmentmanager werkzaam in de Benelux (C. Vos, persoonlijke communicatie, 5 februari 2019).

Als CEVA Logistics bij de top vier grootste logistieke bedrijven ter wereld wil behoren, dan betekent dat dat CEVA Logistics de beste mensen moet aantrekken om die doelstelling te kunnen realiseren. Behoren tot de top vier grootste logistieke bedrijven ter wereld, is meer dan alleen groei in omvang. Het heeft ook te maken met groei in service en prestaties.

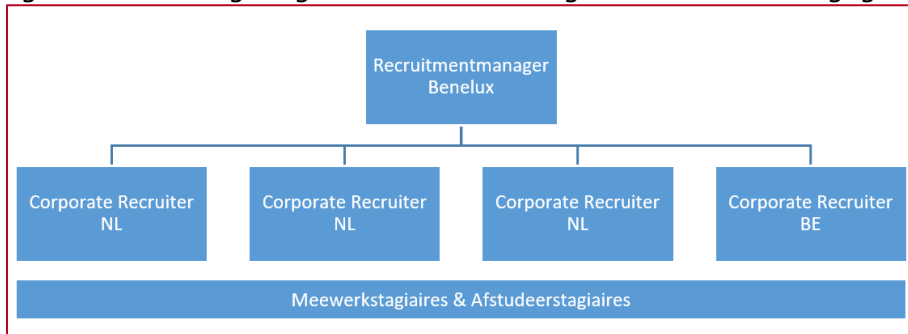
Structuur

De organisatie wordt bestuurd door een Managing Director. Hieronder vallen de Directors en Vice Presidents (VP) die de leiding hebben over verschillende afdelingen zoals HR en Finance. De Managing Director, de Directors en VP's samen vormen het Managementteam.



Figuur 1 Organogram management CEVA Benelux

Het Recruitementteam van CEVA Logistics Benelux valt onder de Director HR Benelux. Echter, de recruitmentmanager Benelux is de directe leidinggevende van de recruiters. In figuur 2 is het organogram van de afdeling Recruitement weergegeven.



Figuur 2 Organogram Recruitement CEVA Logistics Benelux

Cultuur

Binnen CEVA Logistics Benelux heerst er een informele cultuur met korte lijnen. Dit blijkt uit de manier van communiceren tussen de VP's en uitvoerend personeel (J. Stegers, persoonlijke communicatie, 5 februari 2019). Echter, er zijn opvallende verschillen te zien tussen de Nederlandse cultuur en de Belgische cultuur. Allereerst is de manier van zakendoen met klanten en kandidaten verschillend. Voor beide landen is het van belang dat kandidaten kennis hebben van de cultuur in het land, dat de persoon de taal goed spreekt en autonoom kan werken (D'hoore, 2019). Zelfstandig werken, flexibel werken, het tonen van initiatieven en het hebben van inspraak, zijn echter begrippen die in België minder van toepassing zijn (Velde, z.j.) (A. de Bièvre, persoonlijke communicatie, 29 februari 2019).

1.2 Aanleiding

Er vindt een ontwikkeling plaats van een ruime naar een krappe arbeidsmarkt, waardoor het voor CEVA Logistics België lastiger wordt om personeel aan te trekken (Walters, 2018). Hierdoor dalen de resultaten van het aantal ingevulde vacatures in België sterk, terwijl dezelfde wervingsactiviteiten uitgevoerd worden als voorheen. CEVA Logistics België is op dit moment niet in staat om genoeg personeel aan te trekken. Het is voor CEVA Logistics België namelijk onduidelijk wat de pullfactoren, redenen van een doelgroep om te kiezen voor een baan of werkgever, en de oriëntatie van medewerkers op de Belgische arbeidsmarkt zijn. Hierdoor is CEVA Logistics België niet in staat om in te spelen op de behoeften van de potentiële medewerkers op de Belgische arbeidsmarkt. Dit heeft als gevolg dat er niet genoeg personeel werkzaam is op de vestigingen om constante resultaten te leveren. In België wordt slechts 15% van de vacatures ingevuld via de eigen carriërewebste (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 14 december 2018).

CEVA Logistics Benelux heeft voor de gehele cluster Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) opgesteld. De belangrijkste KPI voor Recruitment is de *time to hire*, oftewel de looptijd van vacatures. Er is vastgesteld dat de maximale *time to hire* 60 dagen mag zijn. Echter, CEVA Logistics België kan met een *time to hire* van 74 dagen niet aan deze eis voldoen, omdat ze onbekend zijn met de behoeften en de arbeidsmarktorientatie van de doelgroep (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 5 februari 2019).

CEVA Logistics Benelux, maar voornamelijk CEVA Logistics België heeft behoefte aan een voldoende toestroom van geschikte kandidaten voor de openstaande functies. De toename in werkdruk en de impact die het probleem heeft op de sfeer binnen de organisatie, is funest voor CEVA Logistics België. Het gevolg is dat de recruiter gedwongen wordt om recruitmentbureaus in te schakelen, voor het invullen van vacatures. Echter, dit brengt veel kosten met zich mee en daarnaast bevorderen deze bureaus niet de bekendheid van de organisatie. Op dit moment is er behoefte aan rust en zekerheid, waar nu geen sprake van is (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 5 februari 2019).

Er zijn een aantal belanghebbenden betrokken bij het wervingsprobleem van CEVA Logistics België. Allereerst de Belgische recruiter en het gehele recruitmentteam. De werkdruk van de Belgische recruiter blijft maar verhogen, waardoor hij naast het operationele werk nauwelijks in staat is om op tactisch en strategisch niveau te werken. Aan de andere kant zijn er hiring managers die er belang bij hebben dat de vacatures in hun eigen team, zo snel mogelijk ingevuld worden. Zij stimuleren de recruiter om meer via bureaus te werven, zodat het proces sneller verloopt. Echter, de organisatie en dus het recruitmentteam, heeft hier niet genoeg budget voor. Aangezien het budget wordt bepaald door hogere hand, heeft het recruitmentteam de machtspositie. Daarentegen wordt er door de recruiter wel geluisterd naar de wensen en behoeften van de hiring managers, zodat de juiste medewerkers voorgedragen worden.

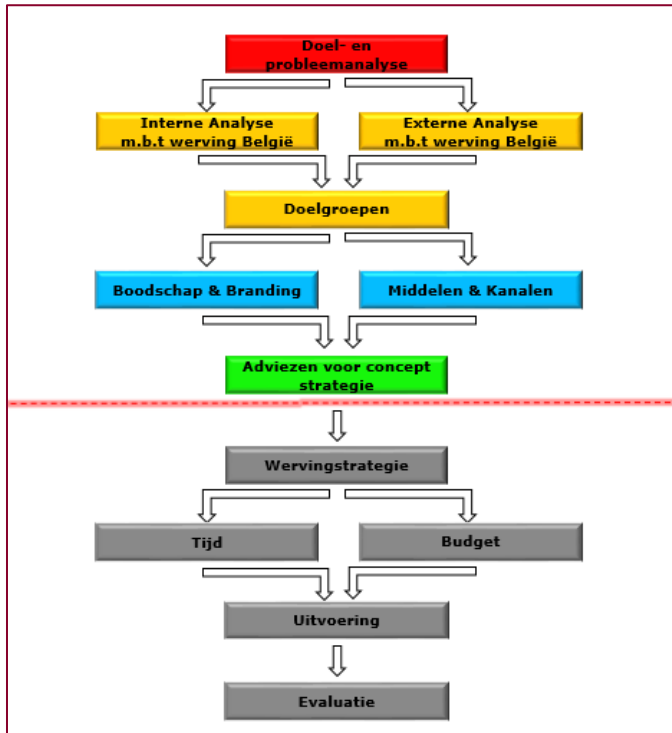
Tot dusver zijn er slechts gesprekken gevoerd om de details van het probleem te achterhalen, maar er is verder, door een tekort aan tijd, geen actie ondernomen om het probleem op te lossen. Daarvoor is dit onderzoek gestart.

1.3 Theoretisch kader

In deze paragraaf worden relevante theorieën en begrippen uitgelicht, met betrekking tot het onderzoek. Er is besloten om een eigen model samen te stellen. Dit model is een combinatie van het Recrutmentcommunicatieplan van Verhoeven (2015), de doelstellingen van Arbeidsmarktcommunicatie van Waasdorp, Roest & Hemminga (2012) en het Communicatieplan van Michels (2013). Op deze manier werd het onderdeel Recrutment en het onderdeel Communicatie, beiden meegenomen in het onderzoek.

1.3.1 Conceptueel model

In het onderzoek is het Wervingsplan van Senden (2019) als leidraad gebruikt. In figuur 3 is een schematische weergave van het plan te zien.



Figuur 3 Wervingsplan (Senden, 2019)

Allereerst moest het doel en het probleem duidelijk beschreven zijn. Vervolgens zal de interne en externe organisatieanalyse meer achtergrondinformatie geven over de organisatie. Daarna is er een interne doelgroepanalyse uitgevoerd van de huidige medewerkers. Na de doelgroepanalyse zijn, aan de hand van de resultaten van het onderzoek, de boodschap, branding, middelen en kanalen bepaald. Op deze manier zal wat er verteld wordt, hoe het verteld wordt en waar het verteld wordt, aansluiten op de pullfactoren en oriëntatie van de doelgroep (Verhoeven, 2015).

De stappen vanaf de wervingsstrategie zijn grijs gemarkeerd, omdat het, in verband met het tijdsbestek, niet mogelijk was om deze stappen uit te voeren in dit afstudeeronderzoek (Senden, 2019).

Het model geeft door middel van de pijltjes aan dat er een volgorde zit in de onderdelen. Echter, de onderdelen boven de rode streep worden vaak tegelijk uitgevoerd, waarbij de adviezen steeds verder uitgebreid worden. Het is dus geen lineair proces, maar eerder een cyclisch proces (Senden, 2019). Binnen dit model staan twee theoretische begrippen centraal, namelijk:

- Arbeidsmarktcommunicatie; dit betreft de onderwerpen boodschap, doelgroep en branding uit het conceptueel model;
- Werving; dit betreft de middelen en kanalen.

1.3.2 Arbeidsmarktcommunicatie

Dit onderzoek is voornamelijk op werving gericht, waardoor de definitie van Verrijck (1999), met betrekking tot het begrip arbeidsmarktcommunicatie, goed bij dit onderzoek past. Hij stelt namelijk dat arbeidsmarktcommunicatie het:

Planmatig aanpakken van de wervingsbehoefte is, gebaseerd op marktsegmentatie, marktkennis en positionering van de afzender.

Echter, in deze definitie wordt het communicatiegedeelte, wat wel van belang is voor dit onderzoek, niet benoemd. Uit het model van paragraaf 1.3.1 is namelijk gebleken dat de boodschap en branding belangrijke onderdelen zijn van een wervingsplan.

Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) hebben een definitie beschreven die de lading van het begrip beter dekt. Zij stellen namelijk dat arbeidsmarktcommunicatie het:

Structureel communiceren naar de interne en externe arbeidsmarktdoelgroepen en hun beïnvloeders is, met als doel het werven van nieuwe medewerkers, het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk en/of het contact onderhouden met huidige, potentiële en oud-medewerkers.

De directe doelstelling van arbeidsmarktcommunicatie komt neer op het werven en binden van medewerkers aan de organisatie. De indirecte doelstellingen van arbeidsmarktcommunicatie zijn Employer Branding en Employee Relationship Management (Hemminga, z.j.). Employee Relationship valt buiten dit onderzoek, omdat het daarbij gaat om het binden van kandidaten en het opbouwen van relaties met hen. Employer Branding is wel van belang voor het onderzoek, omdat kandidaten dat kunnen zien als een belangrijke pullfactor.

Employer branding is volgens Waasdorp, Hemminga & Roest (2012):

"Een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie verkrijgen en behouden als werkgever, in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders, met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers".

1.3.3 Werving

Een wervingsproces bestaat uit het zoeken naar geschikte kandidaten en het in contact brengen van de kandidaat met de organisatie (Kluijtmans, 2014). Volgens Kluijtmans (2014) wordt er onderscheid gemaakt tussen push- en pullfactoren. De pushfactor stoot hierbij de medewerker af en de pullfactor trekt de medewerkers juist aan (Kluijtmans, 2014).

Arbeidsmarktoriëntatie is de manier waarop mensen zich op de arbeidsmarkt oriënteren, oftewel, hoe zij op zoek gaan naar organisaties en functies die aansluiten bij hun wensen (Kampermann & Valk, 2015).

1.4 Probleemstelling

Op het moment dat de afdeling Recruitment gecentraliseerd werd, is er een algemene wervingsstrategie opgesteld voor de cluster CEVA Logistics Benelux. Echter, het blijkt dat deze strategie minder goede resultaten oplevert in België. Een belangrijke doelstelling van Recruitment is een *time to hire* van 60 dagen. Echter, de *time to hire* in België is op dit moment 74 dagen. Er worden dus in beide landen dezelfde recruitmentactiviteiten uitgevoerd, alleen met minder succes in België. Sinds de ontwikkeling van de krappe arbeidsmarkt weet CEVA Logistics België niet waar geschikte kandidaten voor de organisatie te vinden zijn op de arbeidsmarkt en wat voor hun pullfactoren zijn (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019).

1.4.1 Doelstelling van het onderzoek

De doelstelling is om binnen twintig weken adviezen op te stellen, met betrekking tot een wervingsstrategie voor CEVA Logistics België, die afgestemd zijn op de pullfactoren en de arbeidsmarktoriëntatie van medewerkers op de Belgische arbeidsmarkt. Dit heeft als doel om het benaderen en aantrekken van werkzame en werkzoekende mensen in België succesvoller te maken voor CEVA Logistics.

1.4.2 Onderzoeksvraag

Op basis van de aanleiding en de achtergrondinformatie kan er een onderzoeksvraag geformuleerd worden.

De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Welke adviezen voor een wervingsstrategie kunnen CEVA Logistics België helpen bij het benaderen en aantrekken van geschikte werkzame en werkzoekende mensen op de Belgische arbeidsmarkt, zodat de recruitmentresultaten van CEVA Logistics België verbeterd worden?

1.4.3 Deelvragen

1. Hoe oriënteren medewerkers van CEVA Logistics België zich op de Belgische arbeidsmarkt en hoe wordt de huidige wervingsstrategie nu ervaren door hen?
2. Wat zijn pullfactoren voor huidige CEVA Logistics België medewerkers om bij CEVA Logistics te komen en blijven werken?
3. Wat vertelt de literatuur over wervingsmethodieken in België?
4. Op welke manier richten Belgische concurrenten van CEVA Logistics online hun wervingsacties in?

2. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de keuze voor de onderzoeksmethoden toegelicht. Er is gebruik gemaakt van diverse onderzoeksmethoden, zodat er betrouwbare adviezen voor een wervingsstrategie voor CEVA Logistics België gegeven konden worden.

2.1 Onderzoeksopzet

2.1.1 Type onderzoek

Dit onderzoek wordt getypeerd als toegepast praktijkonderzoek (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). Toegepast onderzoek start met een handelingsprobleem uit de praktijk, waarbij bestaande kennis wordt toegepast bij het analyseren van het probleem.

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van beschrijvend, voorschrijvend en exploratief onderzoek. Er is op een verkennende manier achterhaald wat de onderwerpen en keuzes zijn van medewerkers, op de vestigingen in Grobbendonk, Antwerpen en Courcelles, met betrekking tot de pullfactoren en arbeidsmarktoriëntatie. Deze drie vestigingen vertegenwoordigen de drie clusters van CEVA Logistics België. Op deze manier heeft de onderzoeker een indicatie gekregen van de algemene resultaten en verwachtingen van medewerkers, waarna het kwantitatieve onderzoek opgesteld is. Het kwantitatieve onderzoek is als een survey uitgevoerd, onder de huidige medewerkers van CEVA Logistics België. De huidige medewerkers zijn namelijk de medewerkers die CEVA Logistics wil aantrekken, omdat zij zich op een dusdanige manier georiënteerd hebben op de arbeidsmarkt, dat ze uit eigen initiatief of op initiatief van de organisatie bij CEVA Logistics terecht zijn gekomen. Juist deze mensen hebben het onderzoek bruikbare informatie kunnen geven over de (missende) pullfactoren van CEVA Logistics. Daarnaast is ervoor gekozen om alleen de huidige medewerkers mee te nemen in het onderzoek, in verband met de haalbaarheid en het tijdsbestek. Het was namelijk niet haalbaar om de beroepsbevolking van België als populatie mee te nemen in het onderzoek.

De resultaten van het kwantitatieve onderzoek zijn, door middel van een clusteranalyse, geanalyseerd. In een cluster zitten mensen met hetzelfde kenmerk, zoals een leeftijdsgroep, functiegroep of geslacht. Een voorbeeld hiervan is dat vrouwen op een andere manier benaderd moeten worden en andere pullfactoren hebben, dan mannen (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019).

2.1.2 Kwantitatief en/of kwalitatief onderzoek

In dit onderzoek is er gekozen voor kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek. Door middel van verkennend kwalitatief onderzoek is er achterhaald wat de pullfactoren van een aantal Belgische CEVA Logistics medewerkers zijn en met wat voor middelen en kanalen deze medewerkers zich (kunnen) oriënteren op de Belgische arbeidsmarkt. Op basis van deze resultaten en verwachtingen, is er een kwantitatief onderzoek, in de vorm van een survey, opgesteld en uitgevoerd onder de Belgische medewerkers van CEVA Logistics (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019). De vragen van de survey zijn terug te vinden in bijlage 4.

2.1.3 Overzicht onderzoeksmethoden

Tijdens het onderzoek is er gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Deze methoden zijn hieronder opgesomd:

- Field research
 - o Kwalitatief onderzoek
 - o Kwantitatief onderzoek
- Desk research
 - o Doelgroepanalyse
 - o Interne- en externe organisatieanalyse
 - o Online benchmarking
 - o Literatuurstudie (Onlinebronnen, boeken en interne documenten)

Bij field research, ook wel veldonderzoek, wordt er op 'het veld', oftewel in de organisatie, gekeken naar relevante data voor een onderzoek (Dingemanse, 2017). Sommige onderzoeksvragen worden beantwoord door bestaande informatie of gegevens. Dit wordt dan desk research genoemd (Krul, 2014). Dit onderzoek voor CEVA Logistics heeft op 'het veld' plaats moeten vinden om de meningen van medewerkers te achterhalen en samen met theorie uit literatuur was het mogelijk om gedegen adviezen te geven.

Met betrekking tot field research is er, door middel van interviews met medewerkers van CEVA Logistics België, kwalitatief verkend wat hun keuzes zijn, met betrekking tot de pullfactoren en hoe zij zich oriënteren op de arbeidsmarkt. Een van de langste interviews is getranscribeerd en gecodeerd en is terug te vinden in bijlage 2. Dit was ter voorbereiding van het kwantitatieve onderzoek, die daarna volgde.

Voor wat betreft desk research is er een doelgroepanalyse uitgevoerd om te onderzoeken wat de kenmerken van de huidige medewerkers van CEVA Logistics België zijn. Tegelijkertijd kan dit gezien worden als een overzicht van kenmerken waar kandidaten aan moeten voldoen. Ook is er een organisatieanalyse uitgevoerd, waarbij de huidige wervingsstrategie in kaart is gebracht. Ook kon er door de organisatieanalyse rekening gehouden worden met het type organisatie, bij het formuleren van de aanbevelingen (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019).

Voor het (voor)onderzoek was het van belang dat er literatuurstudie uitgevoerd werd. Dit zorgde ervoor dat het onderzoek theoretisch onderbouwd was. In deze literatuurstudie zijn de verschillende onderwerpen die te maken hebben met pullfactoren en arbeidsmarkt-oriëntatie aan bod gekomen. Om meer informatie over de organisatie zelf te weten te komen, waren interne documenten van groot belang, zodat het gehele onderzoek afgestemd is op de kenmerken en doelen van CEVA Logistics (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019).

Deelvraag	Type vraagstelling	Type onderzoek	Onderzoeksmethode
Hoe oriënteren medewerkers van CEVA Logistics België zich op de Belgische arbeidsmarkt en hoe wordt de huidige wervingsstrategie nu ervaren door hen?	Empirisch	Field research Desk research	Kwalitatief onderzoek Kwantitatief onderzoek Organisatieanalyse Doelgroepanalyse
Wat zijn pullfactoren voor huidige CEVA Logistics België medewerkers om bij CEVA Logistics te komen en blijven werken?	Empirisch	Field research Desk research	Kwalitatief onderzoek Kwantitatief onderzoek
Wat vertelt de literatuur over wervingsmethodieken in België?	Theoretisch	Desk research	Literatuurstudie
Op welke manier richten Belgische concurrenten van CEVA Logistics online hun wervingsacties in?	Empirisch	Desk research	Benchmarking

De samenhang tussen de diverse onderzoeksmethoden kan als volgt beschreven worden. Door middel van verkennend kwalitatief onderzoek, literatuurstudie en de doelgroepanalyse is het kwantitatieve onderzoek betrouwbaar en valide geworden. De vragen en mogelijke antwoorden waren namelijk daardoor toegespitst op de doelgroep. De doelgroepanalyse was voornamelijk van belang bij de algemene vragen, zoals vestiging, leeftijd en functiegroep. De organisatieanalyse en de benchmarking waren van belang, omdat het achtergrondinformatie gaf over de organisatie, de huidige wervingsstrategie van CEVA Logistics Benelux en de strategie van de concurrenten. De resultaten van alle onderzoeksmethoden zijn meegenomen in de aanbevelingen.

2.1.4 Scope / afbakening

- In dit onderzoek zal alleen het land België, binnen de cluster Benelux, bekeken en onderzocht worden (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 6 december 2018).
- De respondenten van het kwantitatieve onderzoek zijn de huidige medewerkers van CEVA Logistics België, omdat het door het tijdsbestek niet haalbaar was om de hele Belgische arbeidsmarkt mee te nemen in het onderzoek.
- De respondenten van het kwalitatieve onderzoek zijn vijf medewerkers van CEVA Logistics België. In verband met tijdsdruk en kosten zijn niet meer dan vijf medewerkers geïnterviewd voor het kwalitatieve onderzoek. Daarnaast was dit onderzoek slechts ter voorbereiding van het kwantitatieve onderzoek en is het gebruikt om te inventariseren wat de meningen zijn van deze medewerkers.
- Het onderzoek geeft adviezen voor een wervingsstrategie, die aansluiten op de wensen en behoeften van (potentiële) medewerkers van CEVA Logistics België. Onboarding en introductie zijn niet meegenomen in het onderzoek.

2.2 Onderzoeksdoelgroep

2.2.1 Aantallen (N)

Zoals in de vorige paragraaf is benoemd, zijn er voor het verkennende kwalitatieve onderzoek vijf medewerkers geïnterviewd. In verband met tijdsdruk en kosten zijn niet meer dan vijf medewerkers geïnterviewd voor het kwalitatieve onderzoek. Daarnaast was dit onderzoek slechts ter voorbereiding van het kwantitatieve onderzoek en wordt het gebruikt om te inventariseren wat de meningen en reacties zijn van deze medewerkers.

CEVA Logistics België heeft whitecolor en bluecolor medewerkers in dienst. Whitecolor medewerkers worden aangenomen, door middel van een werving- en selectietraject, waarbij de gesprekken gevoerd worden door CEVA Logistics zelf. Bluecolor medewerkers worden in groepen aangeleverd door externe bureaus. Bluecolor medewerkers zijn medewerkers die werkzaam zijn als operator. 10% van de bluecolor medewerkers zijn vast in dienst, oftewel 36 medewerkers. Deze 36 medewerkers zijn uitzonderingen en zijn geworven en geselecteerd door de recruiters van CEVA Logistics Benelux. De vaste bluecolor medewerkers met een mailadres worden wel meegenomen in het kwantitatieve onderzoek. In België zijn 345 whitecolors medewerkers in dienst. Met de vijf vaste bluecolor medewerkers met een mailadres erbij, wordt de populatie 350 Belgische medewerkers. Echter, het bleek dat in totaal tien medewerkers geen mailadres hadden of uit dienst waren, waardoor zij niet in staat zijn geweest de enquête in te vullen. Daarmee komt de populatieomvang op 340 medewerkers.

Met een populatieomvang van 340 medewerkers, een foutmarge van 6% en een betrouwbaarheidsniveau van 95%, zullen er voor het kwantitatieve onderzoek 150 respondenten de enquête in moeten vullen (SurveyMonkey, 2018). Met dit aantal zal er een representatief beeld ontstaan van hoe de huidige medewerkers zich oriënteren op de arbeidsmarkt en wat voor hun pullfactoren zijn. Vervolgens is het daardoor mogelijk geworden om betrouwbare analyses te maken.

2.2.2 Kenmerken

Voor het kwalitatieve onderzoek is er een topiclijst opgesteld, in samenwerking met de praktijkbegeleidster, Janine van der Heijden. De lijst is te vinden in bijlage 4 (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 1 maart 2019). De meeste vragen uit de survey zijn door de respondenten beantwoord, op basis van een schaal van een tot vijf. Er is gekozen voor deze meetmethode, omdat uit deze methode goede en overzichtelijke statistieken gemaakt konden worden. De enquête en de uitnodigingsmail zijn zowel in het Nederlands, Engels als in het Frans geschreven en verstuurd, zodat de gehele populatie in staat was de vragenlijst in te vullen.

Allereerst is er een Engelse mail verstuurd naar de managers van CEVA Logistics België, zodat zij de medewerkers konden motiveren en aansturen om de enquête in te vullen. Daarna is de survey via de mail verstuurd naar de medewerkers. In de mail is ook uitgelegd dat de vragenlijst anoniem is, zodat de medewerkers eerlijk en open konden antwoorden. De invitatiemail is terug te vinden in de bijlage 3.

Het analyseren van de data die uit de enquêtes naar voren is gekomen, is via het programma Excel 2013 gegaan. De kengetallen zeggen iets over variabelen, waarbij er gekeken is of er sprake was van een verband hiertussen. De kengetallen zijn weergegeven in tabellen en grafieken, wat de analyse overzichtelijk maakt.

Allereerst zijn de ruwe gegevens die uit de kwantitatieve interviews kwamen, omgezet in een datamatrix. De belangrijkste splitsingsvariabelen waren geslacht, standplaats en leeftijd. Op basis van deze informatie is na afloop van het kwantitatieve onderzoek bekeken of er opvallende verschillen te zien zijn tussen medewerkers. De adviezen zullen vervolgens afgestemd worden op de behoeften en meningen van de medewerkers van CEVA Logistics België. Met betrekking tot statistische meetniveaus, is onderstaande tabel opgesteld.

Tabel 1 Splitsingsvariabele

Splitsingsvariabele	Categorisch/non-categorisch	Meetniveau	Kenmerken
Geslacht	Categorisch	Nominaal	- Onderscheid
Standplaats	Categorisch	Nominaal	- Onderscheid
Leeftijd	Non-categorisch	Ratio	- Onderscheid - Rangorde - Nulpunt ligt vast

Er is gekozen voor de variabele 'leeftijd', omdat uit de interviews was gebleken dat jongere werknemers eerder geneigd zijn van baan te wisselen, dan ervaren werknemers. Ook bleek uit interviews dat jongere werknemers zich anders oriënteren op de arbeidsmarkt, waardoor het noodzakelijk was om hier verder onderzoek naar te doen (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 6 maart 2019). Voor wat betreft de variabele 'standplaats' was CEVA Logistics België benieuwd naar de verschillen in meningen en wensen van medewerkers die werkzaam zijn op verschillende vestigingen (Baarda, 2009).

2.2.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Met validiteit wordt de mate, waarin het onderzoek meet wat hij moet meten, bedoeld (Kluijtmans, 2014). Doordat er een verkennend kwalitatief onderzoek is uitgevoerd, is de validiteit van het kwantitatieve onderzoek gestegen. Daarnaast is er een pilot uitgevoerd bij twee collega's. Daarna is de feedback die hieruit voortkwam gebruikt om de survey te verbeteren. Wanneer een onderzoek voor de tweede keer hetzelfde uitgevoerd zou worden en dezelfde resultaten daarmee boven water komen, is er sprake geweest van een betrouwbaar onderzoek (Kluijtmans, 2014). In dit onderzoek is elk interview op dezelfde manier afgenomen. De interviewvragen zijn gecontroleerd door de recruitmentmanager.

De betrouwbaarheid is vergroot door de meerdere onderzoeksmethoden. Een theoretische term hiervoor is triangulatie. Het langste interview is getranscribeerd en bijgevoegd in bijlage 2, waardoor de betrouwbaarheid gewaarborgd is.

Er is een survey uitgevoerd, omdat er gekozen is voor een beschrijvend onderzoek. Daarnaast is er sprake van een grote afnemersgroep in dit onderzoek, waardoor het tijdsbestek en het budget van CEVA Logistics het niet toelieten om het gehele onderzoek kwalitatief uit te voeren. Daarnaast zijn de medewerkers werkzaam over geheel België en waren de afstanden te groot om binnen een tijdsbestek van twintig weken alle medewerkers te spreken. Het voordeel van het surveyonderzoek was dat het online afgenomen kon worden, wat de drempel om het in te vullen lager heeft gemaakt.

3. Resultaten & analyses

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de doelgroepanalyse, de interne- en externe organisatieanalyse, benchmarking, literatuurstudie en uit de enquête beschreven. Er zijn slechts de belangrijkste punten, die betrekking hebben op de werving in België, uit de interne- en externe organisatieanalyse beschreven. De volledige organisatieanalyse is terug te vinden in bijlage 1. Daarnaast is het goed om te vermelden dat dit hoofdstuk geschreven is aan de hand van de verschillende onderzoeksmethoden. De resultaten uit de literatuurstudie en de enquête zijn beiden opgedeeld in een aantal hoofdonderwerpen, namelijk:

- Werkzoekend
- Mobiliteit
- Pullfactoren
- Referral recruitment
- Arbeidsmarktoriëntatie

Na elke paragraaf is er een korte conclusie geschreven met de belangrijkste punten uit die paragraaf.

3.1 Doelgroepanalyse

In tabel 2 is er per functiegroep een overzicht te zien van de doelgroep en zijn/haar eigenschappen. De functiegroep operators, oftewel de bluecolor medewerkers, zijn buiten beschouwing gelaten, omdat deze groep niet meegenomen is in het onderzoek. Daarnaast maakt CEVA Logistics België geen onderscheid in leeftijd tijdens het werven van medewerkers (J. Steegers, persoonlijke communicatie, 26 maart 2019).

Tabel 2 Doelgroepanalyse weergegeven in tabel

	Operations Middle Management	Customer Care	Staff	Management	Logistieke Specialisten
Opleiding	HBO	MBO / HBO - Logistieke administratie - Logistiek medewerker - Transport en Logistiek - Planner Wegtransport	HBO / WO - Rechten/arbeidsrecht - Human Resource Management - Marketing en Communicatie	HBO / WO	HBO / WO - Engineering - Project management
Ervaring	0-3 jaar	0-3 jaar, min. 3 jaar	Min. 3 jaar	Min. 5 jaar	Min. 3 jaar
Algemene Kwaliteiten	Communicatief vaardig in NL en ENG (mondeling en schriftelijk), flexibel, stressbestendig, zelfstandig, verantwoordelijk, proactief, ondernemend, servicegericht, abstract en strategisch denkniveau en klantgericht.				

Uit hoofdstuk 1 is gebleken dat er sprake is van een krappe arbeidsmarkt in België en dat potentiële kandidaten voor openstaande functies schaars zijn. CEVA Logistics België speelt hierop in door de focus te leggen op zowel interne, actieve, latente, als passieve kandidaten. Echter, interne kandidaten hebben te allen tijden voorrang in de sollicitatieprocedure (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 9 april 2019).

Conclusie

Uit bovenstaande analyse kan geconcludeerd worden dat CEVA Logistics België geen onderscheid maakt in leeftijd tijdens de werving van nieuwe medewerkers. Dit komt omdat er nauwelijks eisen worden gesteld met betrekking tot werkervaring. De arbeidsmarkt is krap, dus moet je als organisatie de eisen soepeler maken of intern werven. Alleen zal hierbij het aantal openstaande functies gelijk blijven. Ook wordt er nauwelijks onderscheid gemaakt in opleidingsniveau.

3.2 Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk is er een korte interne en externe organisatieanalyse beschreven. In deze analyses zijn alleen de onderdelen opgenomen die relevant zijn voor het onderzoek. De externe analyse is uitgevoerd aan de hand van het DESTEP-model en de interne analyse aan de hand van het 7S-model.

3.2.1 Externe analyse: DESTEP-model

Het DESTEP-model is een model waarmee er onderzoek gedaan kan worden naar de externe macro factoren binnen een gebied of land. Deze analyse is opgedeeld in een aantal factoren. De demografische- en de economische factoren zijn meegenomen in deze analyse, omdat alleen deze factoren van belang zijn voor het onderzoek (Eelants, z.j.).

Demografische factoren



Figuur 4 De top 50 logistieke hotspots België

In figuur 4 is de kaart van België te zien met de top 50 logistieke hotspots. Binnen deze hotspots vinden er veel logistieke activiteiten plaats, in vergelijking met andere gebieden en steden in België (Haesevoets, 2018). Het gaat hierbij voornamelijk om de steden Aalst, Antwerpen, Boom, Willebroek, Brussel, Charleroi, Heppignies, Courcelles en Nazareth. (Statbel, 2018)

Economische factoren

Vacatures

In 2017 werkten 140.000 mensen in de logistieke sector, wat een van de hoogste aantal mensen is in de afgelopen jaren. De interesses in logistieke functies is echter gedaald met 40%. De openstaande vacatures in de logistieke sector zijn in 2017 gestegen met 30%, waardoor de gemiddelde vacature nu langer dan 60 dagen vacant blijft (Nicolai, 2017).

In België is het aantal vacante vacatures in 2018 gestegen met ongeveer 6.000 vacatures, naar 149.180 vacatures. De vacaturegraad, oftewel het totaal aantal vacatures in vergelijking met het totaal aantal werkplaatsen in een organisatie, is gestegen met 0,12%. (Statbel, 2018) Hiermee staat België op de tweede plek van de landen met hoge vacaturegraden in Europa. Vooral Vlaanderen is schuldig aan deze score (Denys, 2018). De vacatures staan met name open bij grote ondernemingen. (Statbel, 2018)

Werkloosheid

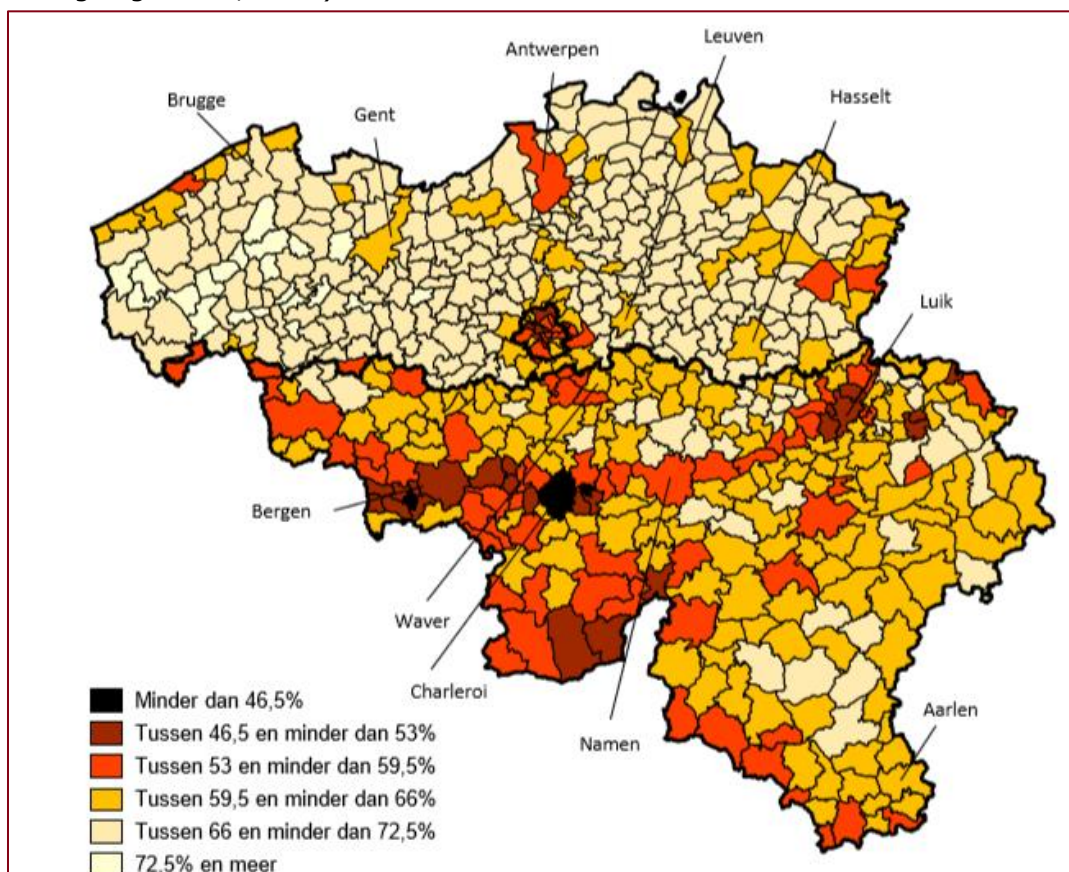
In figuur 5 zijn dikgedrukte cijfers (beste cijfers) en rode cijfers (zwakste cijfers) te zien. Er kan geconcludeerd worden dat België in 2017 laag heeft gescoord op veel leeftijdscategorieën, qua werkgelegenheidsgraad. Dit betekent dat er in België gemiddeld meer werkloze mensen wonen, in vergelijking met andere landen.

Tabel 2 - Werkgelegenheidsgraad naar leeftijdsgroep
(in %, 2017)

	SE	DE	NL	DK	FI	FR	BE
15-19	24,0	26,9	54,5	47,3	23,7	10,2	6,0
20-24	62,9	64,6	69,9	64,1	59,3	49,1	38,3
25-29	79,4	78,3	82,8	72,1	73,6	74,4	75,1
30-34	85,5	82,6	85,2	80,1	76,2	78,6	79,8
35-39	87,8	84,2	85,0	82,8	81,2	80,7	82,1
40-44	89,0	86,1	83,2	85,4	84,4	82,9	82,7
45-49	88,9	87,7	83,7	86,0	84,9	82,9	80,8
50-54	88,2	85,7	81,4	83,2	83,8	79,7	76,9
55-59	84,4	80,1	74,7	80,5	76,0	71,9	66,4
60-64	68,2	58,4	55,6	56,5	49,2	29,4	27,8
65-69	23,4	16,1	14,5	18,0	13,5	6,6	5,0
70-74	10,1	7,1	7,0	7,0	7,0	2,8	2,3

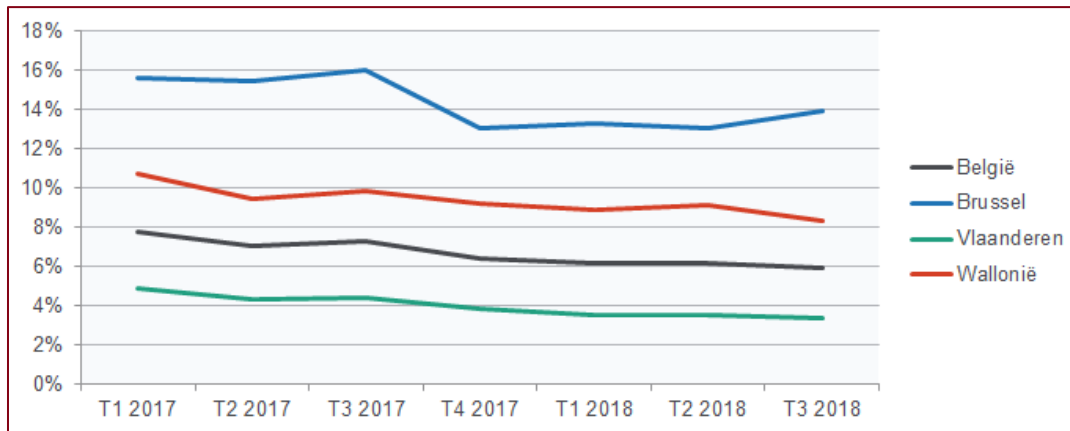
Figuur 5 Werkgelegenheidsgraad naar leeftijdsgroep

In figuur 6 is de kaart van België weergegeven met de werkgelegenheidsgraad per gebied. Er is te zien dat er vooral werkloosheid heerst in het midden en zuiden van België, bijvoorbeeld in de plaatsen Charleroi, Bergen, Luik en Brussel. (Hoge Raad Voor Werkgelegenheid, 2018)



Figuur 6 De werkgelegenheidsgraad België per gebied

Met betrekking tot de werkloosheidsgraad kan er geconcludeerd worden dat er een groot verschil is in werkloosheid, tussen de gewesten in België. In figuur 7 is de werkloosheidsgraad van Vlaanderen, Wallonië en Brussel in 2018 te zien, vergeleken met 2017. (Statbel, 2018)



Figuur 7 Werkloosheidsgraad 15-64-jarigen naar regio

Talent Mismatch is een belangrijke ontwikkeling die aan het plaatsvinden is. In 2017 scoorde België 0.4 op dit onderdeel, wat betekent dat de score flink gestegen. Het land scoort in 2018 namelijk 1.6. Dit betekent dat het voor organisaties steeds lastiger wordt om geschikte mensen te vinden, die aansluiten bij de wensen van de organisatie.



(Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2018)

3.2.2 Interne analyse: 7S-model

Strategie

CEVA Logistics Benelux heeft een nieuwe strategie opgesteld, namelijk de CEVA Flow. Deze flowstrategie geeft richting en duidelijkheid over wat men wil bereiken binnen CEVA Logistics. Het verschil dat CEVA Logistics wil maken in de markt, voor de klanten en ten opzichte van concurrenten, zit hem in de eigen medewerkers. De flowstrategie bestaat uit: People flow, Customer flow en Future flow (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 12 februari 2018).

Structuur

CEVA Logistics is volgens de organisatiestructuren van Mintzberg een innovatieve organisatie (Stapper, 2012). Dit is terug te zien in de flexibiliteit binnen de organisatie, maar ook in snelheid in schakelen. Er wordt dan ook van medewerkers van CEVA Logistics verwacht dat ze flexibel inzetbaar zijn en niet vasthoudend zijn aan regels en procedures. Deze flexibiliteit is terug te zien in de doorgroeimogelijkheden en interne doorstroom (J. Stegers, persoonlijke communicatie, 5 februari 2019).

Staff (verloop)

CEVA Logistics België heeft in 2018 een verlooppercentage van 12,2%, oftewel 42 medewerkers (S. Riemersma, persoonlijke communicatie, 16 april 2019). Volgens E. van Londersele, M. Blaton en F. Frisson (persoonlijke communicatie, 29 april 2019) zijn bijna de helft van de medewerkers die werkzaam waren in het Operations Middle Management, op eigen initiatief vertrokken met woon-werkafstand als reden. 25% van de vertrokken medewerkers is weggegaan, omdat CEVA Logistics België hen geen uitdaging meer kon bieden. De volledige uitwerking van dit onderzoek is weergegeven in bijlage 1. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Randstad (2019) dat 19% van alle medewerkers op de Belgische arbeidsmarkt in 2018 een functie bij een ander bedrijf is in gaan vullen. Terwijl 27% van alle medewerkers in heel België van plan is om in 2020 te gaan switchen van organisatie. Dit is een stijging van 8%. (Randstad, 2019)

Conclusie

Uit de organisatieanalyse kan geconcludeerd worden dat CEVA Logistics op vijf van de zestien grootste logistieke hotspots in België een vestiging heeft. Echter, de overige logistieke hotspots zijn net zo belangrijk, zeker nu het aantal vacatures in de logistieke sector stijgt. Er is namelijk steeds minder interesse in logistieke functies, terwijl België (vooral Zuid-België) een Europees land is met een zeer hoge werkloosheidsgraad.

De Flow-strategie is terug te zien in de mate van interne doorstroom van medewerkers. Volgens CEVA Logistics zijn het dan ook de medewerkers die het verschil kunnen maken voor de organisatie. Uit de verloopcijfers blijkt dan ook dat CEVA Logistics België in 2018 een lager verlooppercentage heeft dan gemiddeld in Europa. Toch blijkt dat een kwart van de vertrokken medewerkers van CEVA Logistics België een uitdaging aan is gegaan bij een ander bedrijf.

3.3 Benchmarking

Uit onderzoek van Randstad is gebleken dat de grootste logistieke concurrenten van CEVA Logistics België, Nike en PSA Antwerp zijn. (Randstad, 2019) Uit interviews is gebleken dat ook Kuehne en Nagel, DHL en DSV logistieke concurrenten zijn (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 2 april 2019). Uit onderzoek van Randstad (2019) blijkt dat CEVA Logistics België een lage bekendheid heeft, terwijl het bedrijf wel gemiddeld scoort op aantrekkelijkheid. Nike, Bpost en DHL scoren zeer hoog op beide onderdelen, vandaar dat er in dit hoofdstuk een vergelijking wordt gemaakt met deze organisaties. De uitslagen van Randstad zijn terug te vinden in bijlage 6.

CEVA Logistics

De corporate website van CEVA Logistics Benelux is onoverzichtelijk met weinig uitstraling en pakkende foto's of berichten. Daarentegen is de careersite van CEVA Logistics beter met meer uitstraling en overzicht. Op deze website wordt er gebruik gemaakt van een pakkende slogan namelijk: "How far do you want to go?". Er worden een keer per week informatieve berichten geplaatst op LinkedIn en Facebook (M. van Doorn, persoonlijke communicatie, 26 maart 2019). Uit onderzoek van Randstad (2019) blijkt dat de naamsbekendheid van CEVA Logistics laag is, terwijl de organisatie bij hoger opgeleiden als een aantrekkelijke werkgever gezien wordt. (Randstad, 2019)

DSV

De corporate website van DSV is een rustige en overzichtelijke website met pakkende slogans. De website heeft weinig uitstraling en de drempel om te solliciteren is hoog, omdat vacatures niet direct zichtbaar zijn op de careersite. DSV is actief op Twitter, LinkedIn en Facebook (Baartmans, 2015). Uit onderzoek van Randstad (2019) blijkt dat de bekendheid van DSV laag is, maar ze zijn wel een aantrekkelijke werkgever voor hoger- en lager opgeleiden. (Randstad, 2019)

DHL

De corporate website en de careersite van DHL hebben beiden veel uitstraling en maken met een slogan de toegevoegde waarde van hun werknemers duidelijk. (DHL, z.j.) Daarnaast is DHL vrij actief op social media en plaatsen ze iedere dag informatieve en wervende teksten (Gulden, 2014). DHL heeft een grote bekendheid en is volgens Randstad een aantrekkelijke werkgever voor zowel hoger als lager opgeleiden. (Randstad, 2019)

Nike

De corporate website van Nike ziet er aantrekkelijk uit, omdat de website goed en duidelijk is en de slogan, "just do it" overal in terugkomt. De lay-out is ook zeer goed; het is ingedeeld in diverse categorieën, zodat alleen de benodigde informatie zichtbaar is voor de bezoeker (Hayer, 2016). Ook organiseert Nike evenementen en zijn ze vaak te zien in reclames (Cole, 2018). Nike heeft een zeer grote bekendheid en wordt gezien als een zeer aantrekkelijke werkgever, volgens het onderzoek van Randstad (2019).

Kuehne en Nagel

Kuehne en Nagel maakt niet duidelijk gebruik van slogans of citaten op hun websites. (Kuehne en Nagel, 2019) Voor wat betreft de lay-out, is dit vrij overzichtelijk en wordt er veel gebruik gemaakt van foto's van medewerkers. (Kuehne en Nagel, 2019) Op LinkedIn worden er meerdere keren op een dag informatieve berichten geplaatst. (LinkedIn, 2019) Doordat het bedrijf actief is op diverse social mediaplatformen, heeft het een grote bekendheid op de logistieke markt. (Randstad, 2019)

In de tabel hieronder is een lijst weergegeven met de concurrenten van CEVA Logistics België en de kanalen die deze concurrenten gebruiken als wervingsmiddel.

Tabel 3 Wervingsmiddelen per organisatie

Concurrenten → Kanalen ↘	DSV	Kuehne & Nagel	DHL	Nike	CEVA Logistics
Indeed					
Tempo-team					
TL-hub					
Synergie Jobs					
Glassdoor					
Jooble					
Jobrapido					
VDAB					
Timing					
Simply hired					
Young Capital					
Randstad					
Work in Logistics					
ASAP					
Only Sales jobs					
Manpower					
Vacature.com					
Recurv					
Creative skills					
Stepstone					
Adecco					
Startpeople					
Jobboost					
2dehands					
Jobat					
Careerjet					
Neuvoo					
Monster					
Totaal	12	12	16	12	8

Conclusie

Vergeleken met concurrenten is CEVA Logistics België niet actief op social mediakanalen. Ook maakt CEVA Logistics België weinig gebruik van externe wervingskanalen, zoals Stepstone en Glassdoor. De naamsbekendheid van CEVA Logistics is dan ook laag, terwijl de organisatie wel als aantrekkelijke werkgever gezien wordt. (Randstad, 2019)

3.5 Literatuuronderzoek

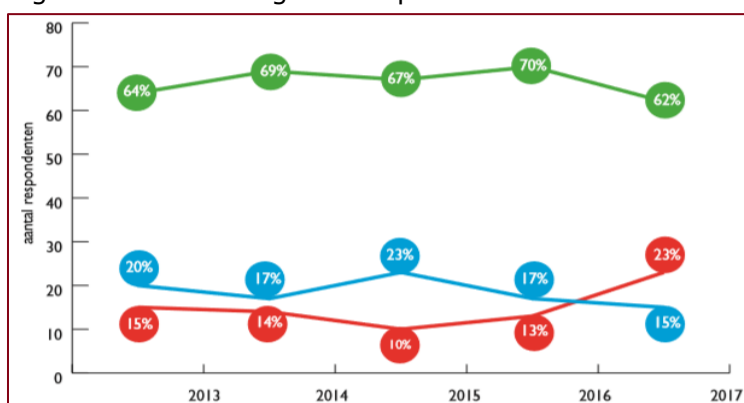
In dit hoofdstuk is er onderzoek gedaan naar bestaande literatuur en documenten, met betrekking tot de pullfactoren en de arbeidsmarktorientatie van werkloze en werkzame mensen in België. In België worden er helaas minder frequent landelijke analyses gedaan, met betrekking tot de arbeidsmarkt. Vandaar dat bepaalde bronnen wat ouder zijn, maar zeker nog van belang voor dit onderzoek.

3.5.1 Werkzoekend

Op de arbeidsmarkt wordt er gesproken over actieve, latente en passieve kandidaten. Actieve kandidaten zijn zelf actief op zoek naar een (nieuwe) job. Latent werkzoekenden zijn zelf niet op zoek naar een job, maar staan wel open voor eventuele jobaanbiedingen. Passief werkzoekenden zijn niet geïnteresseerd in andere jobaanbiedingen (Janssens & Wuytens, 2017).

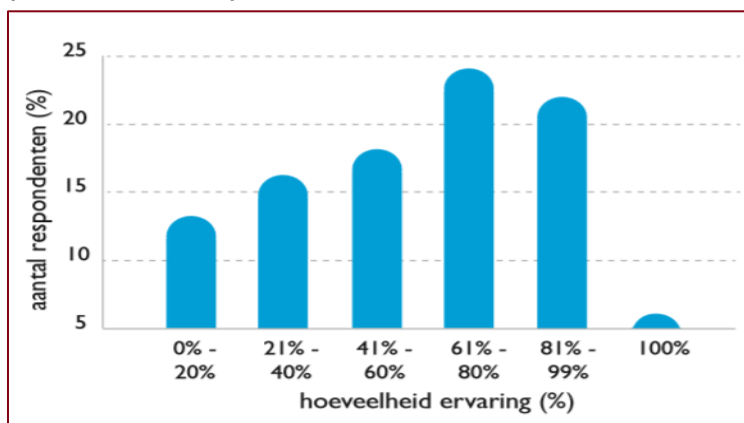
In april 2018 werden meer dan 2000 Belgische werknemers ondervraagd via een enquête, waarbij er onderzocht werd wat de intentie en bereidwilligheid is onder de werknemers om te veranderen van job, oftewel job mobiliteit. Dit onderzoek wordt het Talent Pulse Acerta genoemd (Janssens & Wuytens, 2017).

In figuur 8 staat de groene lijn voor latent werkzoekenden, de blauwe lijn voor actief werkzoekenden en de rode lijn zijn de passief werkzoekenden. Er is te zien dat er meer latent en passief werkzoekenden zijn dan actief werkzoekenden (Janssens & Wuytens, 2017). Het percentage actief werkzoekenden is in 2018 wel gestegen naar 15,81%, tegenover een daling van de passief werkzoekenden naar 20%. (Peopleshare, 2018)



Figuur 8 actief, latent en passief werkzoekenden Talent Pulse Acerta

In figuur 9 is te zien dat ongeveer de helft van de werkgevers wacht op een kandidaat die minimaal voor 50% een match heeft met de organisatie. Deze gegevens laten zien dat job mobiliteit in België lastig is, omdat organisaties niet snel genoeg nemen met kandidaten. (Randstad, 2019)



Figuur 9 match met kandidaat Talent Pulse Acerta

3.5.2 Mobiliteit

Uit onderzoek van Steunpunt Werk van de KU Leuven, blijkt dat een Belg in 2017 gemiddeld 11,3 jaar een functie vervult. Weggaan bij een organisatie betekent in België het opgeven van zekerheid en anciënniteit. Dit laatste houdt in dat een Belgische werknemer die na 15 jaar ontslagen wordt, recht heeft op 15 maanden opzegvergoeding. Het komt er dus op neer dat je risico moet durven nemen om van job te veranderen. Echter, Belgen scoren hoog op risicoaversie, waardoor immobiliteit het gevolg is. Ook conjunctuur heeft effect op deze ontwikkeling (Van Milders, 2019). Hoe beter de conjunctuur, hoe meer er vrijwillige mobiliteit ontstaat. (Randstad, 2015)

3.5.3 Pullfactoren

Wereldwijd zijn een tekort aan doorgroeimogelijkheden, een tegenvallend salaris en een slechte werk-privé balans, de belangrijkste factoren om een organisatie te verlaten. Echter in België zijn een tekort aan doorgroeimogelijkheden, gebrek aan erkenning en desinteresse met betrekking tot de job inhoud, de grootste pushfactoren. (Randstad, 2015) Daarnaast blijkt ook dat kandidaten eerder voor een organisatie kiezen die transparant is in bijvoorbeeld salarissen. (Randstad, 2019)

HR-dienstverlener SD Worx heeft een onderzoek uitgevoerd onder 5.500 Europese werknemers. In dit onderzoek is onderzocht wat de tevredenheid is over jobzekerheid, doorgroeimogelijkheden en hoe loyaal deze werknemers zijn ten opzichte van de werkgever.

In tabel 4 is te zien dat 84,4% van de Belgische medewerkers aangeeft dat ze jobzekerheid hebben en dat ze dus vertrouwen hebben in hun eigen plek in het bedrijf. (LWB, 2017)

Tabel 4 % werknemers tevreden tot zeer tevreden over jobzekerheid

België	Nederland	Luxemburg	Verenigd Koninkrijk	Duitsland	Frankrijk	Oostenrijk
84,4%	81,9%	78,8%	71,2%	64,4%	64,3%	57,6%

In tabel 5 is te zien dat in België 58,7% van de werknemers tevreden is over de doorgroeimogelijkheden. Deze tevredenheid wordt steeds belangrijker, omdat er een evolutie plaatsvindt van een job voor het leven naar een loopbaan voor het leven. (LWB, 2017)

Tabel 5 % werknemers tevreden tot zeer tevreden over doorgroeimogelijkheden

Nederland	Duitsland	Luxemburg	België	Verenigd Koninkrijk	Oostenrijk	Frankrijk
72,0%	61,1%	59,3%	58,7%	57,6%	56,7%	50,1%

In tabel 6 is te zien dat 77,6% van de respondenten loyaal is tegenover de werkgever en dus van plan is om voor onbepaalde duur bij de organisatie te blijven. (LWB, 2017)

Tabel 6 % werknemers loyaal tot zeer loyaal tegenover werkgever

Nederland	België	Luxemburg	Duitsland	Verenigd Koninkrijk	Frankrijk	Oostenrijk
81,6%	77,6%	70,7%	69,3%	68,8%	64,4%	63,7%

Ook Randstad België heeft onderzoek gedaan naar de instrumentele criteria, die de aantrekkelijkheid van een bedrijf als werkgever bepalen. De respondenten kregen de opdracht om uit 16 criteria, hun top 5 te selecteren. De resultaten van dit onderzoek zijn in figuur 10 weergegeven.

	2019
loon en voordelen	63%*
werksfeer	53%
werkzekerheid	53%
balans werk/privé	48%
flexibele werkregelingen	36%
toekomstperspectieven	37%
locatie bedrijf	33%
financiële gezondheid	29%
interessante jobinhoud	27%
opleidingen	24%
goede reputatie	17%
CSR	19%
kwalitatieve producten/diensten	15%
sterk management/leiderschap	12%
diversiteit/inclusie	12%
nieuwste technologieën	10%
% respondenten die dit criterium vermelden in top 5	

Figuur 10 Pullfactoren België Randstad (2019)

Hieruit blijkt dat 63% van de respondenten loon en voordelen in de top 5 heeft staan. Ook werksfeer scoort hoog met 53% en de top 3 wordt afgesloten met werkzekerheid, met ook 53%. (Randstad, 2019)

Tempo-Team is een onderzoek gestart, waarbij 1.050 werknemers en werkgevers gevraagd zijn in hoeverre het flexwerken mogelijk is in hun organisatie. Een op de zes werknemers geeft aan dat het flexwerken wordt doorgevoerd. Slechts een derde van de werkgevers laat de werknemers zo nu en dan thuis werken en maar een op de vijf organisaties steunt het tijdsafhankelijk werken. (Tempo-Team, 2017)

Daarnaast blijkt dat de werknemers, die zelf de werkplek en werkuren kunnen bepalen, langer kunnen werken door deze flexibiliteit. Indirect zorgt 'Het Nieuwe Werken' voor meer tevreden medewerkers. (Securex, 2018) Tijd- en plaats onafhankelijk werken heeft ook een positieve invloed op het woon-werkverkeer. (Securex, 2016) De helft van de Belgische werknemers vindt deze verplaatsing belastend, waarbij weer de helft van hen, dus 25% van de Belgische werknemers, hierdoor van job wil veranderen. (Securex, 2015) In figuur 11 zijn de resultaten te lezen.



Figuur 11 Woon-werkverkeer België Securex (2015)

3.5.4 Referral Recruitment

Een van de belangrijkste wervingskanalen zijn de eigen medewerkers van een bedrijf. Zij zijn namelijk de ambassadeurs en moeten aangemoedigd worden om vacatures en het brand van de organisatie te verspreiden (Van der Avoird, 2018). Indirect zorgt referral recruitment voor een beter imago, omdat medewerkers hun verhaal over de organisatie authentieker, realistischer en gedetailleerder over kunnen brengen, dan recruiters (De Vrieze, 2019).

3.5.5 Arbeidsmarktoriëntatie

HR-dienstverlener Acerta heeft in samenwerking met de Universiteit Gent, een onderzoek uitgevoerd naar de job mobiliteit van Belgen. Het blijkt dat job sites het belangrijkste kanaal blijven dat werkzoekenden gebruiken. (Vacature, z.j.) Het is wel van belang dat er door recruiters gespecialiseerde job sites gekozen worden die aansluiten bij de doelgroep (Carpentier, Stockman & Van Hoyer, 2018).

Op plek twee staan de interim- en rekruteringskantoren. Uitzendkantoren spelen in België, sinds de afschaffing van de proeftijd, een grote rol in het werving- en selectieproces. Uit onderzoek is ook gebleken dat een op de drie bedrijven met interimmers werkt (Carpentier, Stockman & Van Hoyer, 2018). 85% van de kandidaten zoekt via interimkantoren, omdat de sollicitatieprocedure te lang duurt (Half, 2018). Op plek drie komt de VDAB (Janssens, 2018). Voor wat betreft de social media is slechts LinkedIn een grote speler bij de werving (Carpentier, Stockman & Van Hoyer, 2018).



Figuur 12 Contracttypen Randstad (2018)

In figuur 12 zijn opvallende verschillen te zien bij vacatures op interim/detacheringsbasis. Het marktaandeel van detachering/interim vacatures is gestegen met maar liefst 8,8%. Ruim één op de vijf vacatures was op detachering/interim basis (Starreveld, 2018).

Voor wat betreft de intermediairs in België, was Randstad in 2018 de grootste intermediair, gevolgd door Adecco, Konvert Interim, Vivaldis Interim en Forum Jobs (Starreveld, 2018).



Figuur 13 Intermediairs België Randstad (2018)

Conclusie

Het grootste deel van de Belgische arbeidsmarkt is latent werkzoekend, gevolgd door passief werkzoekenden. Daarnaast veranderen Belgen niet snel van job, omdat ze het risico niet durven lopen om anciënniteit te verliezen. Ook blijkt dat organisaties zeer kritisch zijn en echt op zoek zijn naar de perfecte match met een kandidaat. Dit zorgt ervoor dat er immobiliteit ontstaat op de Belgische arbeidsmarkt.

De grootste pullfactor voor kandidaten blijft loon en de voordelen die een organisatie kan bieden, gevolgd door werksfeer en werkzekerheid. Ook flexibel werken staat in de top 5, terwijl slechts een aantal organisaties dit mogelijk maken voor hun medewerkers.

Een van de effectiefste wervingskanalen is referral recruitment, maar ook job sites, VDAB, scholen en interimkantoren zijn belangrijke kanalen. Het blijkt namelijk dat bijna een kwart van de vacatures in België een functie op interim basis is. Randstad is hierbij de grootste intermediair in België.

3.6 Kwantitatief onderzoek

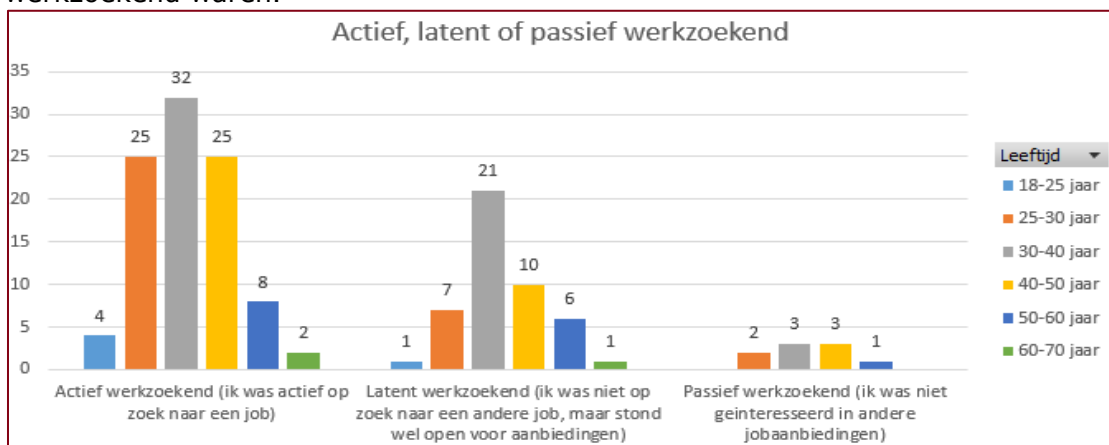
Op basis van de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek, is er een enquête opgesteld. In totaal was de populatieomvang 340 medewerkers, maar 151 medewerkers hebben de enquête ingevuld. Van tevoren werd dit aantal respondenten ook verwacht. De man-vrouw verdeling van de respondenten is als volgt:

- 48,3% van de respondenten is man;
- 50,3% van de respondenten is vrouw;
- 1,3% van de respondenten zegt liever niet welk geslacht de persoon heeft.

De belangrijkste resultaten van het kwantitatieve onderzoek worden hieronder, door middel van grafieken, tabellen en tekst, weergegeven. De data is geanalyseerd via het programma Excel 2013.

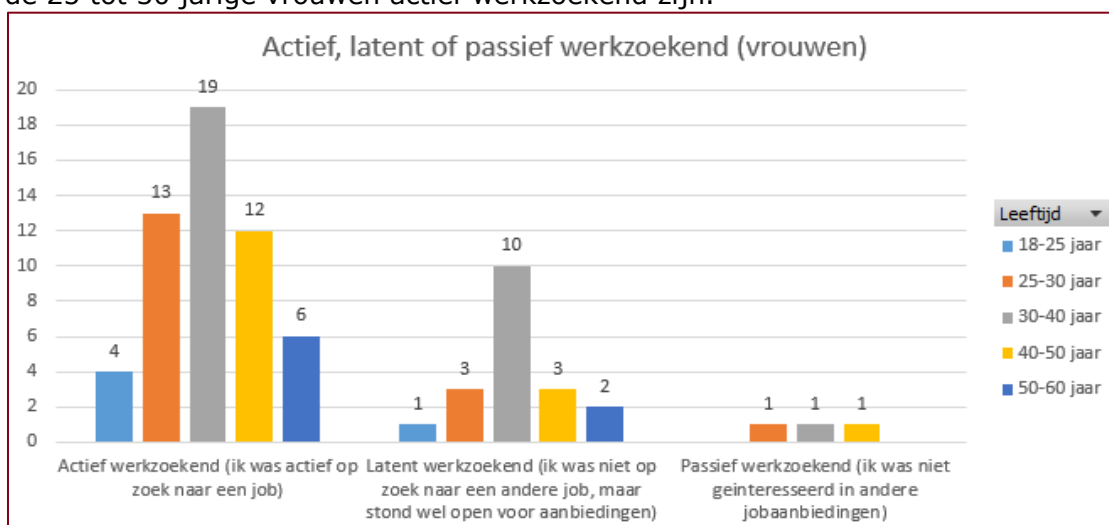
3.6.1 Werkzoekend

Uit de analyse blijkt dat 63,6% van de medewerkers actief werkzoekend was, voordat ze bij CEVA Logistics kwamen werken. 30,5% van de medewerkers was latent werkzoekend en 5,9% van de medewerkers was passief op zoek. In onderstaande grafiek is te zien dat de 25 tot 30 jarige medewerkers en de 40 tot 50 jarige medewerkers voornamelijk actief werkzoekend waren.



Figuur 14 Actief, latent en passief werkzoekenden

Uit onderzoek blijkt dat er bij de vrouwelijke respondenten opvallende resultaten te zien zijn, met betrekking tot de manier van werk zoeken. 71% van de vrouwelijke medewerkers was actief werkzoekend voordat ze bij CEVA Logistics in dienst kwamen, tegenover 25% latent werkzoekenden en 3,9% passief werkzoekenden. Ook blijkt dat vooral 76,5% van de 25 tot 30 jarige vrouwen actief werkzoekend zijn.

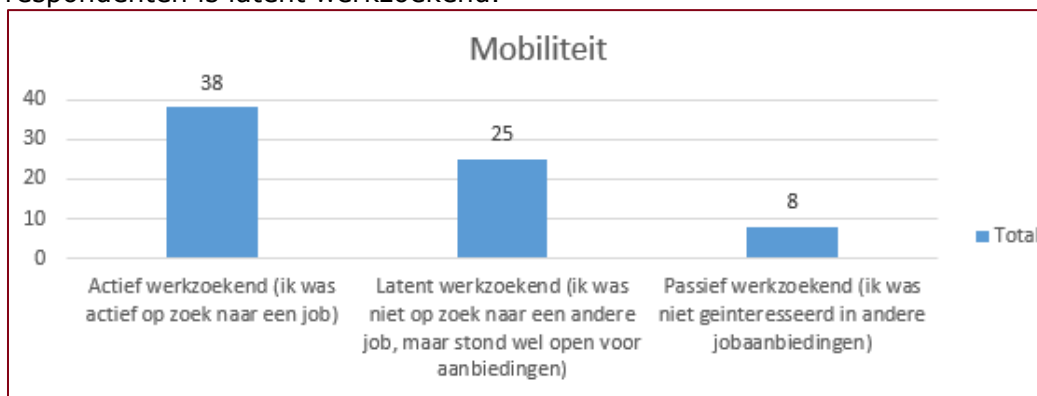


Figuur 15 Actief, latent en passief werkzoekenden bij vrouwen

3.6.2 Mobiliteit

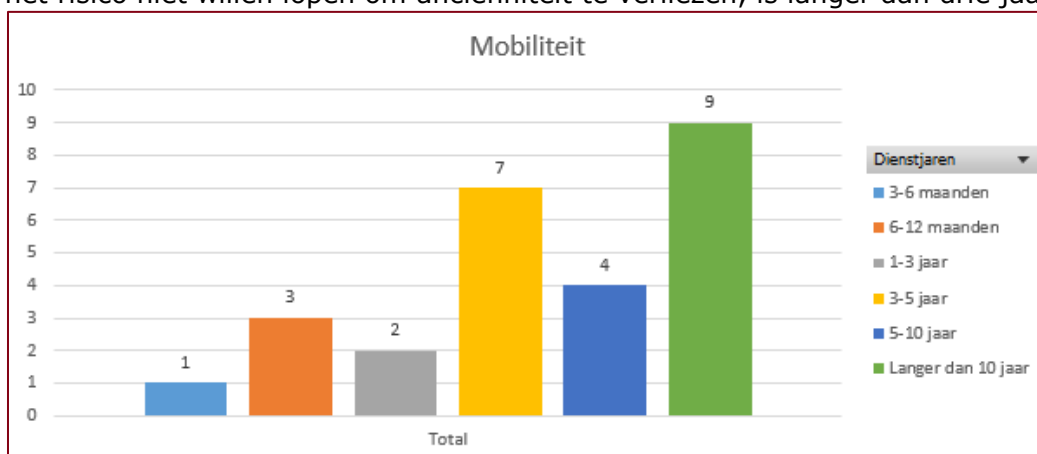
Uit de analyse blijkt dat medewerkers tussen de 30 jaar en de 50 jaar niet snel van baan durven veranderen, omdat ze daarmee hun anciënniteit en dus het opzegtermijn kwijt zullen raken.

Echter blijkt dat 47% van de respondenten, oftewel 71 medewerkers, geïnteresseerd is in andere jobaanbiedingen en dus in staat is om te veranderen van baan. 35,2% van deze respondenten is latent werkzoekend.



Figuur 16 Mobiliteit bij actief, latent en passief werkzoekenden

In figuur 17 is te zien dat er immobiliteit ontstaat, met anciënniteit als reden, bij medewerkers die langer dan 3 jaar in dienst zijn. 76,9% van de respondenten die aangeeft het risico niet willen lopen om anciënniteit te verliezen, is langer dan drie jaar in dienst.



Figuur 17 Mobiliteit in vergelijking met dienstjaren

Uit onderzoek blijkt dat in 2018 er in totaal 663 kandidaten gesolliciteerd hebben op vacatures bij CEVA Logistics België. Echter, slechts 61 sollicitanten zijn aangenomen. Dit betekent dat 9,2% van de kandidaten geschikt genoeg is in de ogen van CEVA Logistics België.

Uit het kwalitatieve en het kwantitatieve onderzoek is gebleken dat er vooral opvallende resultaten te zien zijn bij onderstaande pullfactoren:

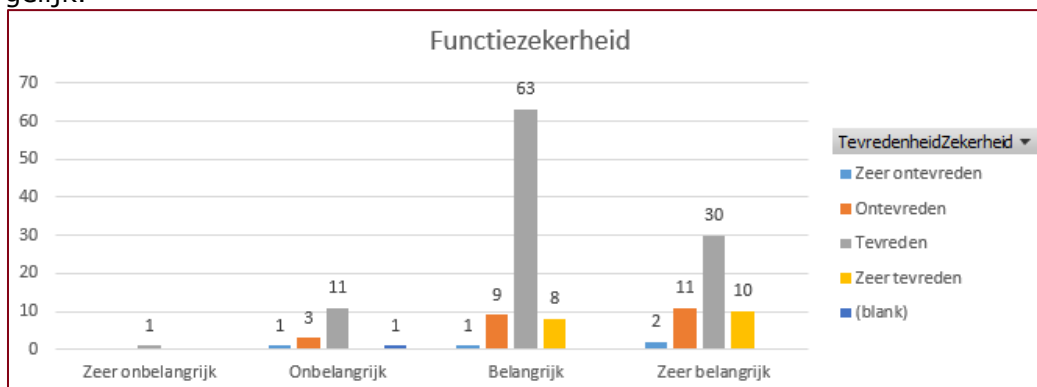
- Werkzekerheid
- Doorgroeimogelijkheden
- Werkgeversimago
- Flexibel werken
- Woon-werkafstand
- Erkenning
- Leidinggevende

Deze resultaten worden in de volgende paragraaf weergegeven.

3.6.3 Pullfactoren

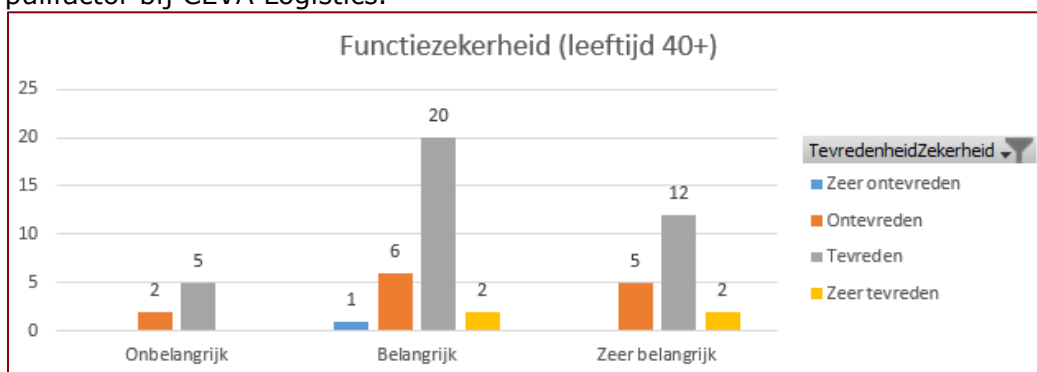
Werkzekerheid

Werkzekerheid is een van de pullfactoren, waarbij de respondenten konden aangeven in hoeverre zij de factor belangrijk vinden en in hoeverre ze er tevreden over zijn bij CEVA Logistics België. Uit de analyse blijkt dat 89,3% de pullfactor 'werkzekerheid' belangrijk of zeer belangrijk vindt. Echter blijkt dat 24,5% van deze respondenten ontevreden is over de werkzekerheid bij CEVA Logistics. Dit is voor alle vestigingen en leeftijden ongeveer gelijk.



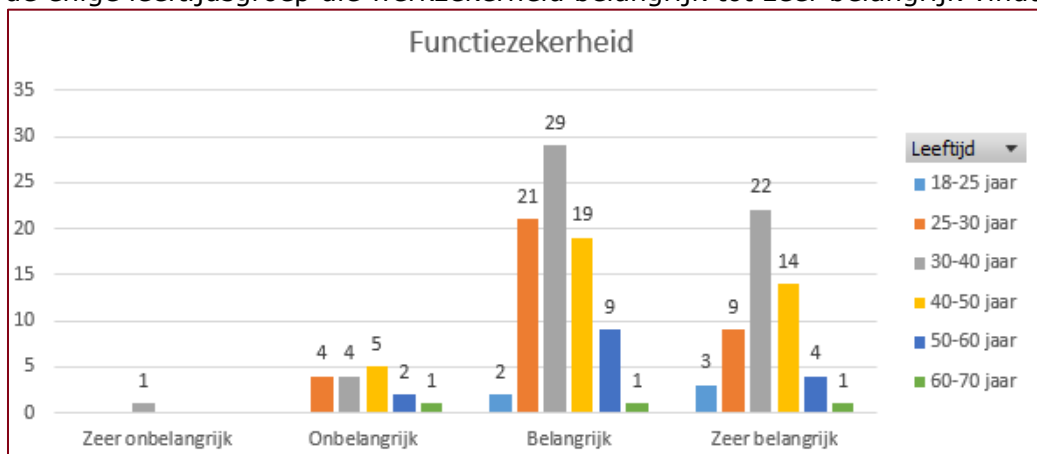
Figuur 18 Tevredenheid functiezeekerheid

Ook zijn er opvallende resultaten te zien bij medewerkers met de leeftijd 40 jaar of ouder. Zo blijkt uit de resultaten dat 87,3% van de respondenten de pullfactor belangrijk tot zeer belangrijk vindt. Echter blijkt dat 25% van deze respondenten ontevreden is over deze pullfactor bij CEVA Logistics.



Figuur 19 Tevredenheid functiezeekerheid (40+ medewerkers)

Ook zijn er opvallende resultaten te zien bij de leeftijdsgroep 18 tot 25 jaar. Dit is namelijk de enige leeftijdsgroep die werkzekerheid belangrijk tot zeer belangrijk vindt.

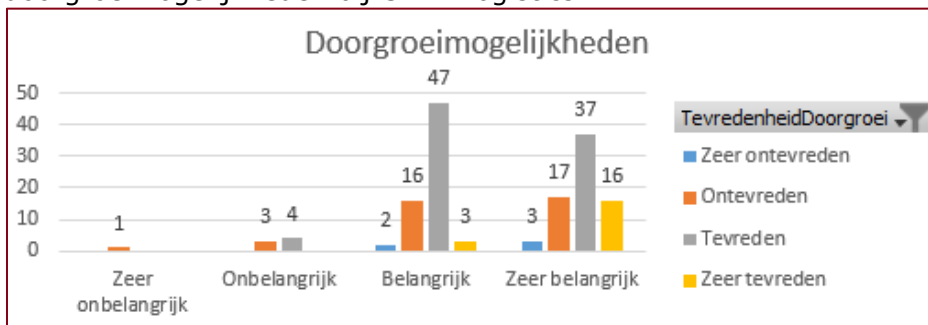


Figuur 20 Belangrijkheid functiezeekerheid (leeftijd)

Doorgroeimogelijkheden

Ook doorgroeimogelijkheden is een van de pullfactoren. Hieruit blijkt dat 94,6% van de medewerkers dit een belangrijke pullfactor vindt. Ook uit de open vragen van de enquête blijkt dat doorgroeimogelijkheden en persoonlijke ontwikkeling zeer belangrijk zijn voor de medewerkers. Echter, het blijkt dat 53,9% van deze respondenten ontevreden is over deze mogelijkheden bij CEVA Logistics.

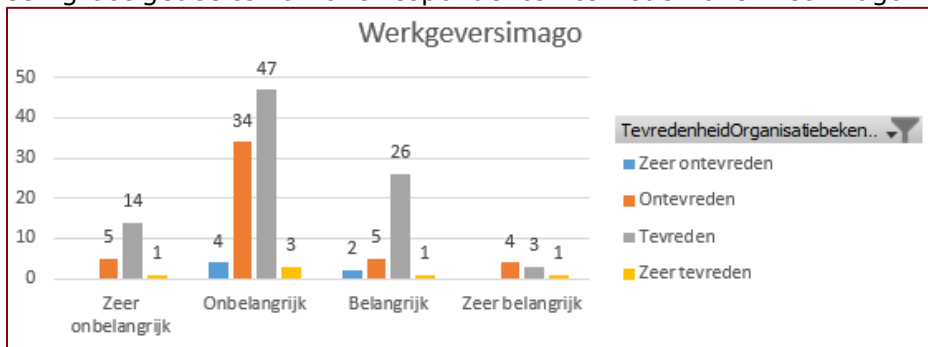
De resultaten zijn vooral opvallend bij de staffuncties die worden ingevuld door vrouwelijke medewerkers. Zij geven allen aan dat ze doorgroeimogelijkheden als een belangrijke pullfactor zien. Echter, het blijkt dat 35,3% van deze respondenten ontevreden is over de doorgroeimogelijkheden bij CEVA Logistics.



Figuur 21 Tevredenheid doorgroeimogelijkheden

Werkgeversimago

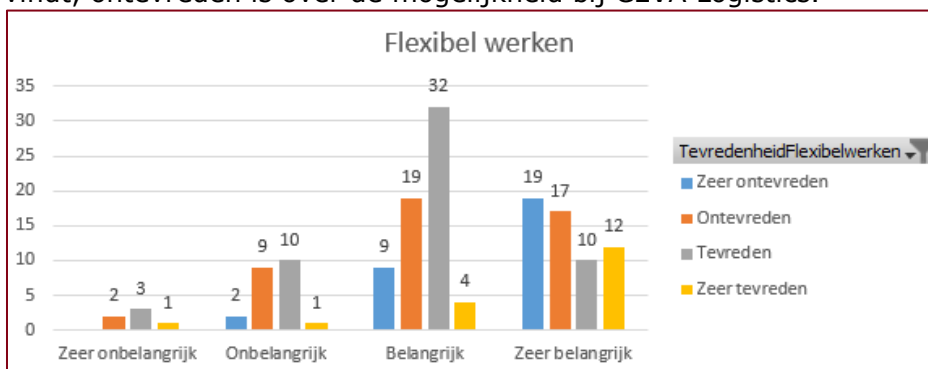
Het blijkt dat 72% van de respondenten het werkgeversimago niet belangrijk genoeg vinden om daar hun keuze voor een functie of organisatie vanaf te laten hangen. Ook is een groot gedeelte van alle respondenten tevreden over het imago van CEVA Logistics.



Figuur 22 Tevredenheid werkgeversimago

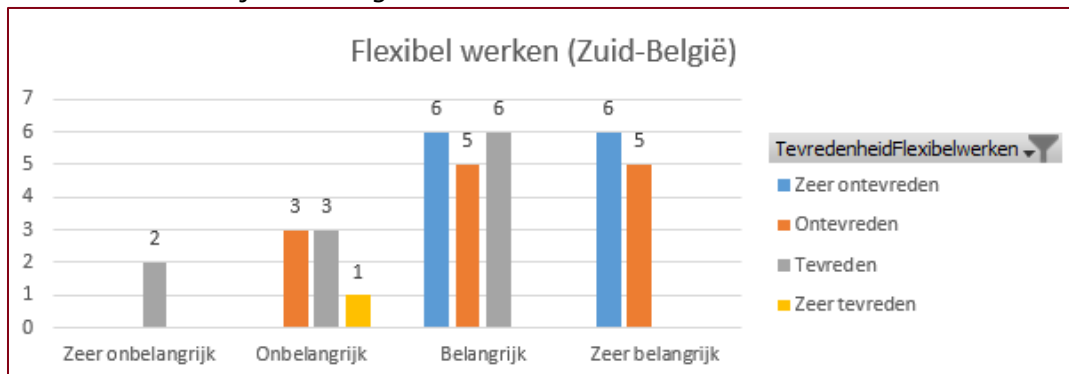
Flexibel werken

Uit de analyse van de open vragen en meerkeuzevragen blijkt dat 42,7% van de respondenten flexibel werken een belangrijke pullfactor vindt en 38,7% zelfs zeer belangrijk. Echter blijkt dat 62,1% van de respondenten die flexibel werken zeer belangrijk vindt, ontevreden is over de mogelijkheid bij CEVA Logistics.



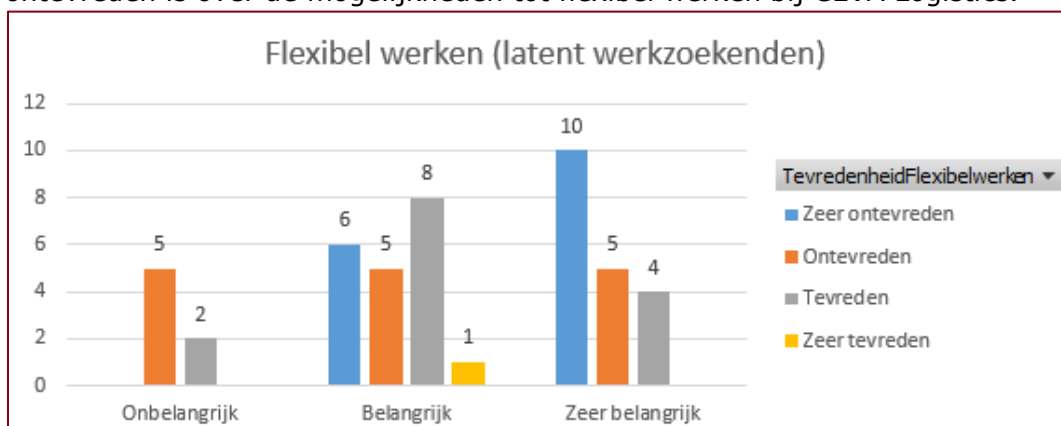
Figuur 23 Tevredenheid Flexibel werken

Uit de analyse blijkt ook dat vooral in Zuid-België opvallende resultaten te zien zijn. 29,7% van de respondenten uit Zuid-België geeft aan dat flexibel werken een zeer belangrijke pullfactor voor hen is. Echter, het blijkt dat al deze respondenten ontevreden zijn over het flexibel werken bij CEVA Logistics.



Figuur 24 Tevredenheid Flexibel werken (Zuid-België)

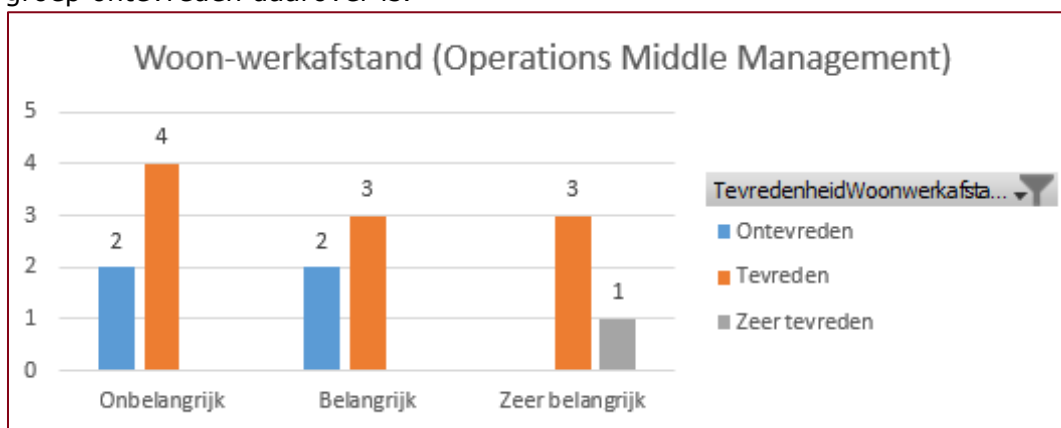
Uit de analyse blijkt dat er opvallende resultaten te zien zijn bij de latent werkzoekenden van CEVA Logistics. 84,8% van de respondenten (latent werkzoekenden) geeft aan flexibel werken een belangrijke pullfactor te vinden. Toch blijkt dat 66,7% van deze groep ontevreden is over de mogelijkheden tot flexibel werken bij CEVA Logistics.



Figuur 25 Tevredenheid Flexibel werken (latent werkzoekenden)

Woon-werkafstand

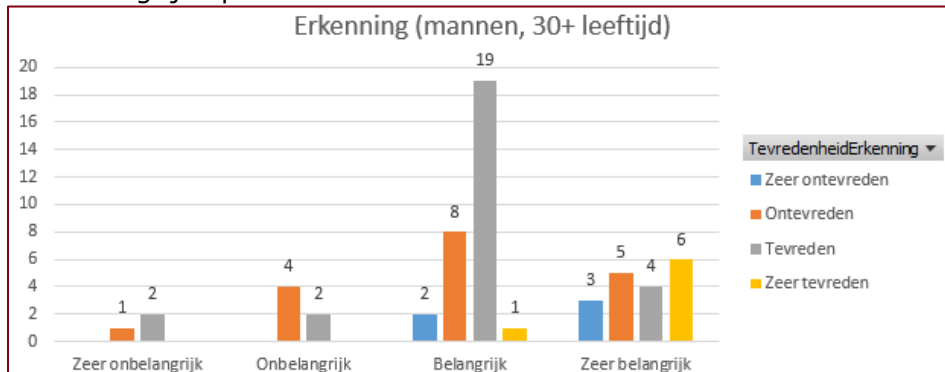
Voor wat betreft de pullfactor woon-werkafstand, blijkt dat er opvallende resultaten te zien zijn bij de functiegroep Operations Middle Management. Zo blijkt dat 33,3% van de respondenten woon-werkafstand een belangrijke pullfactor vindt, maar 40% van deze groep ontevreden daarover is.



Figuur 26 Tevredenheid Woon-werkafstand (Operations Middle Management)

Erkenning

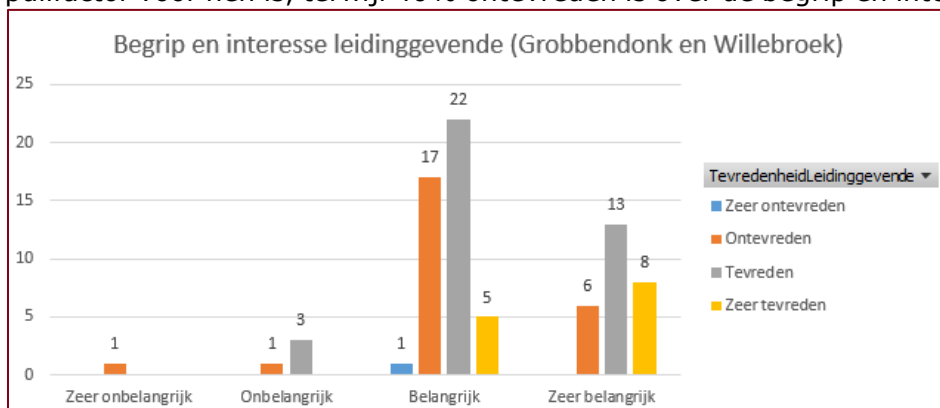
Uit de analyse blijkt dat 40,4% van de mannelijke respondenten die ouder is dan 30 jaar, ontevreden is over de erkenning die ze krijgen. Echter, 84,2% geeft aan dat ze deze pullfactor belangrijk vinden in hun werk. 31,6% van de medewerkers daarvan vindt het een zeer belangrijke pullfactor en bijna de helft van deze respondenten is ontevreden over de erkenning die ze krijgen. Ook uit de resultaten van de open vragen blijkt dat erkenning een belangrijke pullfactor is voor de medewerkers.



Figuur 27 Tevredenheid Erkenning (mannen, 30+ leeftijd)

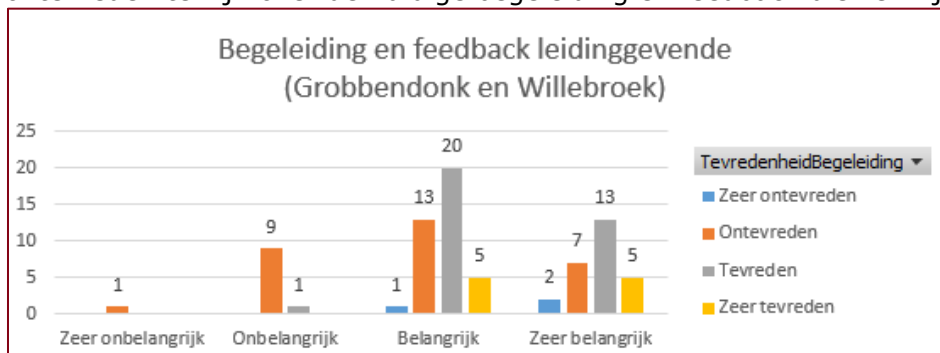
Leidinggevende

Uit de analyse blijkt dat er bij de medewerkers, vooral op de vestigingen Grobbendonk en Willebroek, een te kort is aan begrip en interesse van leidinggevenden. 58,4% van de respondenten die werkzaam is op deze vestigingen, geeft aan dat dit een belangrijke pullfactor voor hen is, terwijl 40% ontevreden is over de begrip en interesse die ze krijgen.



Figuur 28 Begrip en interesse van leidinggevende in Grobbendonk en Willebroek

Ook is uit de analyse gebleken dat medewerkers op de vestigingen Grobbendonk en Willebroek ontevreden zijn over de begeleiding en feedback die ze krijgen van leidinggevenden. Zo is in figuur 29 te zien dat 50,6% van de respondenten de begeleiding en feedback zien als een belangrijke pullfactor. Van deze groep geeft 35,9% aan ontevreden te zijn over de huidige begeleiding en feedback die ze krijgen.



Figuur 29 Begeleiding en feedback van leidinggevende in Grobbendonk en Willebroek

3.6.4 Referral Recruitment

Voor wat betreft referral recruitment geeft 77,5% van de respondenten aan, open te staan om CEVA Logistics België te helpen bij de zoektocht naar nieuwe medewerkers. De man-vrouwverdeling is ongeveer gelijk hierin.

3.6.5 Arbeidsmarktoriëntatie

In tabel 7 is te zien hoe de medewerkers van CEVA Logistics België zich oriënteren op de arbeidsmarkt. De uitkomsten hiervan staan in de kolom 'Percentage medewerkers (arbeidsmarktoriëntatie)'. Daarnaast is er aan de medewerkers, die korter dan 3 jaar in dienst zijn, gevraagd via welk middel of kanaal zij destijds bij CEVA Logistics terecht zijn gekomen. De uitkomsten hiervan staan in de kolom 'Percentage medewerkers (indiensttreding)'. Beide vragen waren multiplechoice, waardoor de medewerkers de mogelijkheid hebben gekregen om meerdere antwoorden te geven.

Tabel 7 Vergelijking werving indiensttreding en arbeidsmarktoriëntatie

Wervingsmiddel	Percentage medewerkers (indiensttreding)	Percentage medewerkers (arbeidsmarktoriëntatie)
Via een bureau (uitzendbureau/recruitmentbureau)	15,8%	11,9%
Via een interimkantoor	30,3%	9,8%
Via de careersite van CEVA	1,3%	8,1%
Ik heb mijn CV op VDAB geplaatst	3,9%	7,7%
Ik heb mijn CV op Jobadd geplaatst	0%	4,1%
Ik heb mijn CV op Indeed geplaatst	2,6%	4,1%
Ik heb mijn CV op Le Forem geplaatst	0%	2,4%
Ik heb mijn CV op Actiris geplaatst	0%	0,3%
Via vrienden/familie/kennissen	10,5%	11,5%
Via vacaturekranten	0%	4,6%
Via vacaturesites	5,3%	13,4%
Via Google	0%	1,7%
Via LinkedIn	11,8%	14,7%
Via Facebook	0%	0,7%
Via jobbeurzen	0%	/
Via een medewerker van CEVA Logistics	7,9%	/
CEVA Logistics heeft contact met mij gezocht/ik wacht tot een bedrijf contact met mij opneemt	10,6%	5,0%
Totaal	100% = 76 antwoorden	100% = 582 antwoorden

Daarnaast blijkt uit onderzoek dat 51,7% van de respondenten zich via vacaturesites oriënteert op de arbeidsmarkt. CEVA Logistics België gebruikt maar een klein deel van de mogelijke vacaturesites. Ook uit de resultaten van de open vragen van de enquête blijkt dat respondenten online promoten als een van de adviezen meegeven voor dit onderzoek.

Ook heeft CEVA Logistics België slechts contacten met twee van de vijf grootste intermediairs, Randstad en Adecco, in België (Koen Coehorst, persoonlijke communicatie, 4 april 2019).

Conclusie

Het grootste deel van de huidige vrouwelijke medewerkers was actief werkzoekend. Toch durft juist deze groep over het algemeen niet snel van baan te veranderen, omdat ze hun anciënniteit niet willen verliezen. Echter, de helft van alle respondenten is wel geïnteresseerd in andere jobaanbiedingen.

Ook CEVA Logistics België is zeer kritisch als het gaat om kandidaten, terwijl er op dit moment sprake is van een krappe arbeidsmarkt. Werkgevers hebben het niet meer voor het kiezen.

Met betrekking tot de pullfactoren kan geconcludeerd worden dat de respondenten werkzekerheid, doorgroeimogelijkheden, flexibel werken en erkenning belangrijke pullfactoren vinden. Echter, medewerkers zijn niet tevreden over deze onderdelen bij CEVA Logistics België.

Ook zouden respondenten zich meer via de VDAB, Jobat en vacaturesites oriënteren, wanneer ze op zoek zouden gaan naar een nieuwe job. CEVA Logistics België is alleen niet tot nauwelijks actief op deze kanalen.

4. Conclusies

Het doel van dit hoofdstuk is om antwoord te geven op de deelvragen. Het is goed om te melden dat de conclusies gecheckt zijn bij de recruitmentmanager Benelux, Janine van der Heijden. Daarnaast is ook dit hoofdstuk geschreven aan de hand van de hoofdonderwerpen die de leidraad van dit gehele verslag vormen, namelijk: werkzoekend, mobiliteit, pullfactoren, referral recruitment en arbeidsmarktoriëntatie.

Vervolgens zal er in hoofdstuk 5 antwoord gegeven worden op de centrale vraag:

Met welke adviezen voor een wervingsstrategie kunnen geschikte werkzame en werkzoekende mensen op de Belgische arbeidsmarkt het beste benaderd en aangetrokken worden door CEVA Logistics, zodat de recruitmentresultaten van CEVA Logistics België verbeterd worden?

4.1 Werkzoekend

Het blijkt dat een groot deel van de mensen op de Belgische arbeidsmarkt latent werkzoekend is, terwijl de medewerkers van CEVA Logistics België vooral actief of passief werkzoekend waren en nog steeds zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat CEVA Logistics België een groot deel van de werkzoekenden op de arbeidsmarkt niet bereikt of aan kan trekken.

Ook blijkt uit de literatuur dat de helft van de organisaties een match van 50% met de kandidaat verwacht en dus niet snel genoeg neemt met kandidaten. Ook CEVA Logistics België blijkt zeer kritisch te zijn en laat daardoor veel sollicitanten schieten. Uit de organisatieanalyse blijkt dat de gemiddelde vacature binnen CEVA Logistics België 74 dagen vacant is, in vergelijking met de gemiddelde *time to hire* van 60 dagen in België. Met een krappe arbeidsmarkt is het voor organisaties hét moment om talent aan te trekken, omdat ze nu de stap durven zetten om te veranderen van baan. De beschikbare kandidaten zijn er dus wel, alleen moet CEVA Logistics België de eisen aanpassen om in de ogen van de kandidaat de aantrekkelijkste werkgever te worden. Daarentegen stijgt wel de mismatch, vanwege het gebrek aan juiste vaardigheden bij kandidaten.

4.2 Mobiliteit

Uit de literatuur blijkt dat Belgen niet snel veranderen van job, omdat ze bang zijn om zekerheid, anciënniteit en dus het potentiële opzegtermijn te verliezen. Hoe langer medewerkers in dienst zijn, hoe meer risico ze lopen bij het verlaten van een organisatie. Het blijkt dan ook dat Belgen hoog scoren op risicoaversie, waardoor er dus meer immobiliteit ontstaat op de Belgische arbeidsmarkt. Echter, het blijkt dat de helft van alle respondenten geïnteresseerd is in andere jobaanbiedingen en dus in staat is om te veranderen van baan. Uit onderzoek blijkt zelfs dat meer medewerkers in 2020 van plan zijn om van organisatie te switchen dan in 2018. Volgens de literatuur ontstaat er dan ook meer vrijwillige mobiliteit bij een betere conjunctuur. Een derde van de medewerkers bij CEVA Logistics België die op dit moment in staat is te veranderen van baan, is latent werkzoekend. Zij zullen dus een risicogroep vormen voor de organisatie.

4.3 Pullfactoren

Bijna alle medewerkers van CEVA Logistics België vinden de pullfactor 'werkzekerheid' belangrijk. Ook het onderzoek van Randstad ondersteunt deze uitspraak. Toch blijkt dat een kwart van de respondenten ontevreden is over de werkzekerheid binnen CEVA Logistics België. Echter, België is het Europese land dat over het algemeen het meest tevreden is over de jobzekerheid, maar hier is dus geen sprake van binnen CEVA Logistics België.

Volgens onderzoek is het tekort aan doorgroeimogelijkheden een van de grootste pushfactoren in België. Dit is voornamelijk van toepassing op Multinationals. Ook bijna alle respondenten van CEVA Logistics België vinden dit een belangrijke pullfactor. Toch blijkt dat veel respondenten ontevreden zijn over de doorgroeimogelijkheden bij CEVA Logistics België.

Veel medewerkers van CEVA Logistics België vinden het werkgeversimago geen belangrijke pullfactor. Van de medewerkers die aangaven het werkgeversimago wel belangrijk te vinden, is een groot deel tevreden over het imago van CEVA Logistics. Uit onderzoek van Randstad komt naar voren dat slechts 17% van de respondenten een goede reputatie in de top vijf pullfactoren heeft staan.

Medewerkers die werkzaam zijn bij CEVA Logistics in Zuid-België en aangegeven hebben flexibel werken een belangrijk pullfactor te vinden, zijn ontevreden over de mogelijkheden hiervan bij CEVA Logistics. Uit de literatuur blijkt ook dat maar een zeer klein deel van de werkgevers het flexwerken doorvoert, terwijl werknemers die wel de mogelijkheid krijgen tot flexwerken, meer tevreden zijn en het gevoel hebben dat ze inspraak hebben. Vooral latent werkzoekenden vinden flexibel werken zeer belangrijk, terwijl ze voor een groot deel ontevreden zijn over de mogelijkheden binnen CEVA Logistics. Meer dan de helft van de latent werkzoekenden staat open voor andere jobaanbiedingen, waardoor zij dus een risicogroep vormen voor CEVA Logistics België. Het flexibel werken heeft indirect een positieve invloed op het woon-werkverkeer, wat het mobiliteitsprobleem in België verbetert. Uit de verloopcijfers van CEVA Logistics en de literatuur blijkt dan ook dat de helft van de werknemers de woon-werkafstand als belastend ervaart en daardoor de organisatie heeft verlaten.

Uit onderzoek is gebleken dat werknemers erkenning een van de belangrijkste aspecten vinden op het gebied van werk en werkomgeving. Uit de analyse is gebleken dat voornamelijk de mannelijke medewerkers van CEVA Logistics België, met een leeftijd ouder dan 30 jaar, erkenning belangrijk vinden en tegelijkertijd daar ontevreden over zijn. Op de vestigingen Grobbendonk en Willebroek is er een tekort aan begrip, interesse, begeleiding en feedback van leidinggevenden. Uit onderzoek van Randstad blijkt dan ook dat de medewerkers tegenwoordig steeds meer behoefte hebben aan een coach en minder aan een baas.

Meer dan de helft van de kandidaten vindt het jammer dat ze niet op de hoogte gehouden worden tijdens het recruitmentproces. Transparantie is voor hen dan ook een belangrijke pullfactor en motivator.

4.4 Referral Recruitment

Mond-tot-mond reclame is een van de beste wervingsmethodieken in België. Uit de analyse blijkt dan ook dat een groot deel van de respondenten openstaat om CEVA Logistics te helpen bij de zoektocht naar nieuw personeel. Echter, slechts een klein deel van de indiensttredingen, de afgelopen drie jaar, is te danken aan een medewerker van CEVA Logistics. Dit betekent dat de wil tot referral recruitment er wel is, maar dat in de praktijk de medewerkers niet genoeg gemotiveerd worden.

4.5 Arbeidsmarktoriëntatie

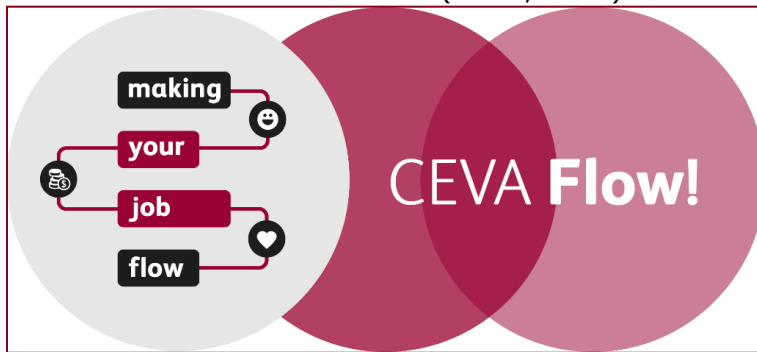
Op basis van de resultaten uit de enquête, kan geconcludeerd worden dat de kanalen die gebruikt zijn bij de indiensttredingen bij CEVA Logistics België, niet goed overeenkomen met de kanalen die de medewerkers gebruiken wanneer ze zichtbaar willen zijn op de arbeidsmarkt. Dit betekent dus dat er meer kandidaten bereikt kunnen worden via andere kanalen en dat CEVA Logistics België hierdoor dus veel potentiële kandidaten misloopt.

Daarnaast blijkt dat meer dan de helft van de respondenten zich via vacaturesites oriënteert op de arbeidsmarkt. Ook blijkt uit onderzoek dat job sites het belangrijkste kanaal zijn dat werkzoekenden gebruiken. Echter, CEVA Logistics België gebruikt maar een klein deel van de mogelijke vacaturesites, ook in vergelijking met concurrenten.

5. Aanbevelingen

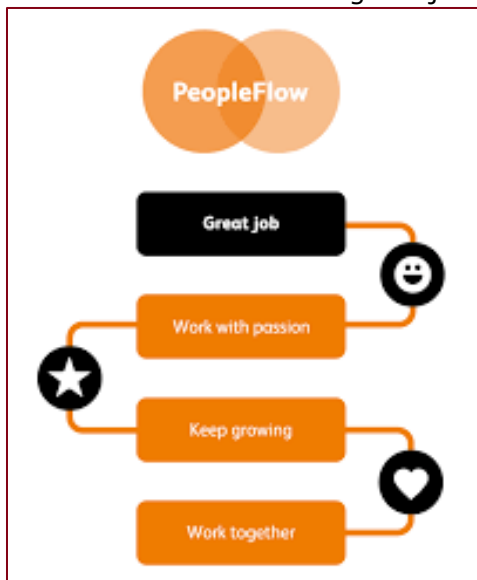
Op basis van de conclusies uit hoofdstuk 4, worden in dit hoofdstuk diverse aanbevelingen beschreven, die afgestemd zijn op de pullfactoren en de arbeidsmarktoriëntatie van de Belgische medewerkers. Dit heeft als doel om het benaderen en aantrekken van werkzame en werkzoekende mensen in België succesvoller te maken.

Sinds een jaar hanteert CEVA Logistics Benelux de CEVA Flowstrategie. De Flowstrategie geeft richting en duidelijkheid over wat CEVA Logistics wil bereiken. Centraal in alles wat de organisatie doet en wil bereiken, staan de medewerkers. De Flowstrategie geeft richting, creëert eenheid en maakt trots. (CEVA, 2018)



Figuur 30 CEVA Flow (CEVA, 2018)

Een van de facetten van de Flowstrategie is de Peopleflow. Hiermee stimuleert CEVA Logistics hun medewerkers om gedreven te werken aan de eigen ontwikkeling, maar ook aan die van anderen. Oftewel; great job, work with passion, keep growing and work together. (CEVA, 2018) Om te komen bij de geweldige baan, moet je je als kandidaat aangetrokken voelen tot een functie en/of organisatie, zodat je besluit te solliciteren. Voor CEVA Logistics is het dus essentieel om te weten wat de pullfactoren zijn voor potentiële medewerkers en via welke middelen en kanalen zij zich oriënteren op de arbeidsmarkt. Op deze manier kan iedereen binnen CEVA Logistics inspelen op de doelgroep en kunnen steeds meer mensen die 'great job' invullen.



Figuur 31 People Flow (CEVA, 2018)

De aanbevelingen sluiten aan op deze overkoepelende Flowstrategie van CEVA Logistics Benelux. De overige aanbevelingen die verder niet genoeg aansloten op het onderzoek, maar wel uit de resultaten naar voren zijn gekomen, zijn weergegeven in bijlage 11.

Aanbeveling 1: Het creëren van een authentieke boodschap met waar CEVA Logistics voor staat

CEVA Logistics België moet een authentieke boodschap creëren om geschikte kandidaten aan te kunnen trekken. Deze boodschap moet beschrijven waar CEVA Logistics voor staat, wat de organisatie typeert en dus wat haar onderscheidt van concurrenten.

Vacatureomschrijving

Bij het schrijven van functieprofielen en vacatures, moet er nadruk gelegd worden op wat CEVA Logistics de kandidaten biedt en niet op wat ze van de kandidaten vragen. Transparantie is een belangrijke pullfactor voor kandidaten. Ze willen graag helder hebben hoe en hoelang de sollicitatieprocedure verloopt. Ook transparantie met betrekking tot het benoemen van het salaris in de vacature, kan kandidaten ertoe zetten om te solliciteren (M. Veenstra, persoonlijke communicatie, 9 mei 2019). Een voorbeeld van een transparante vacature voor CEVA Logistics België is terug te vinden in bijlage 8.

Natuurlijk is het van belang dat wat CEVA Logistics België uitstraalt naar de buitenwereld, ook daadwerkelijk overeenkomt met de werkelijkheid. Flexibel werken, werkzekerheid, doorgroeimogelijkheden en interesse van leidinggevend, zijn belangrijke pullfactoren voor Belgische medewerkers. Toch is de ontevredenheid over deze factoren binnen CEVA Logistics groot. Daarom moet CEVA Logistics België allereerst flexibel werken ondersteunen, om het vervolgens te (kunnen) promoten in vacatures. Daarnaast zorgt CEVA Logistics hiermee dat ze voorlopen op de concurrentie en dus onderscheidend zijn.

Testimonia

Binnen de externe communicatie is het, zoals gezegd, belangrijk dat kandidaten zien waar de CEVA Logistics voor staat. Daarbij is de stem van de huidige medewerkers van groot belang: testimonia moeten gebruikt worden om uit te beelden waar CEVA Logistics voor staat. Testimonia, oftewel de uitingen van huidige medewerkers over CEVA Logistics of de functie, zijn een belangrijk middel om de waarden van een organisatie tot uiting te laten komen. Medewerkers zijn belangrijke beïnvloeders met een geloofwaardige mening (M. Veenstra, persoonlijke communicatie, 9 mei 2019).

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

Zodra CEVA Logistics een authentieke boodschap heeft ontwikkeld, is het van belang om te kijken via welke kanalen deze boodschap overgebracht moet worden, zodat de doelgroepen bereikt worden.

Online kanalen

Door het inzetten van social media en medewerkers te stimuleren om content te delen, krijgen kandidaten een goed beeld van de organisatiecultuur. Daarnaast moet CEVA Logistics België zichtbaar worden op andere kanalen. Vooral bij vacaturesites loopt CEVA Logistics België hiermee veel potentiële kandidaten mis. Het blijkt dat ze bijna de helft van de mogelijke vacaturesites gebruiken, in vergelijking met concurrenten. Er wordt CEVA Logistics België dan ook dringend geadviseerd om actief te worden op meerdere vacaturesites. Deze sites worden in het implementatieplan benoemd.

Referral Recruitment

Een ander belangrijk middel bij het bereiken van kandidaten is referral recruitment. Dit zorgt ervoor dat er kandidaten solliciteren die al een waarheidsgetrouw beeld hebben van CEVA Logistics, omdat medewerkers hun ervaringen gecommuniceerd hebben naar deze kandidaten. Belangrijk hierbij is dat medewerkers trots zijn op de organisatie en een positief beeld hebben en uitstralen. Toch blijkt uit onderzoek dat medewerkers ontevreden zijn over een aantal, in hun ogen, belangrijke pullfactoren, zoals doorgroeimogelijkheden, werkzekerheid en erkenning. Daarom moet CEVA Logistics België eerst investeren in leidinggevend die als coach op gaan treden. Een coach die maandelijks één op één gesprekken voert met hun medewerkers en peilt wat de medewerker graag anders wil zien in zijn/haar functie. Dit zorgt ervoor dat de medewerker het gevoel krijgt dat hij/zij

erkenning krijgt en dat er naar hem/haar geluisterd wordt. In deze gesprekken kunnen wensen met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling aan bod komen, maar ook referral recruitment moet een gespreksonderwerp worden. Hierdoor wordt de medewerker aangemoedigd en gemotiveerd om meer successen via dit kanaal te leveren.

CEVA Logistics België moet het belang, de meerwaarde en de noodzaak van een goed referral recruitmentprogramma communiceren naar de medewerkers. CEVA Logistics België moet hier transparant in worden, zodat medewerkers betrokken zijn in het proces en medeverantwoordelijk worden voor het succes en falen. Niet alleen de kandidaten moeten op de hoogte worden gehouden van het sollicitatieproces, ook alle medewerkers moeten elke week een overzicht ontvangen van de status van vacatures en de successen. Hiermee wordt de betrokkenheid van de medewerkers vergroot en worden ze enthousiast gemaakt om het netwerk nog vaker in te zetten. Op deze manier wordt er een draagvlak gecreëerd voor het programma. Ook het intranet moet hier een rol in gaan spelen.

CEVA Logistics België moet elke maand een workshop organiseren voor medewerkers, met een groot netwerk. Zij worden de CEVA Ambassadors. Dit zijn medewerkers met veel connecties, een goede uitstraling en een positief overkomen. In deze workshops wordt hen een overzicht gegeven van vacatures met gemiddeld een lange *time to hire*. Hen wordt uitgelegd wat de desbetreffende vacature precies inhoudt, op welke doelgroep de focus ligt en waar de ideale kandidaat aan moet voldoen. Ook wordt er afgesproken en uitgelegd hoe de kandidaat het beste benaderd moet worden. Om ervoor te zorgen dat medewerkers niet alleen meewerken aan referral recruitment om de beloning, moet er evidence based gewerkt worden. De recruitmentafdeling vraagt hierbij waarom de kandidaat aangedragen is en wat de motivatie van de kandidaat is om bij CEVA Logistics te komen werken.

Natuurlijk is het van belang dat het referral programma laagdrempelig is voor medewerkers. Daarom moet er een Referral app ontwikkeld worden, die standaard op de laptops en werktelefoons van medewerkers staat. De Referral app zorgt ervoor dat medewerkers eenvoudig nieuwe collega's kunnen werven, die ze tijdens werk of in privétijd spreken. CEVA Logistics heeft al een app, waarin het onboardingsproces en de trainingsmodules in zijn verwerkt. Er is voor gekozen om de CEVA Flowferral app hieronder te laten vallen. Dit zorgt voor overzicht. De inhoud van de Flowferral app is te vinden in bijlage 7.

Campusrecruitment

CEVA Logistics heeft in Zuid-België nauwelijks tot geen stagiaires in dienst. Het aanbieden van stages en door samen te werken met scholen, kan CEVA Logistics België makkelijker in aanraking komen met kandidaten. Ook wordt hiermee de zichtbaarheid vergroot op scholen, zodat de studenten in de toekomst sneller aan CEVA Logistics zullen denken. Ook gastcolleges, lezingen en workshops kunnen van groot belang zijn. Hierdoor krijgt CEVA Logistics België gelijk een ingang die gebruikt kan worden om de afstuderenden en net-afgestudeerden te monitoren. Het is hiervoor wel van belang dat de noodzaak en de toegevoegde waarde van stagiaires wordt ingezien door de organisatie.

Aanbeveling 3: Het meten en evalueren van de effecten van de wervingsstrategie

Het sturen op data ontbreekt nog bij CEVA Logistics België. Wanneer de gevolgen van de aanbevelingen gemeten en geanalyseerd worden, kan er bekeken worden welke aspecten goed lopen en welke minder. De belangrijkste KPI voor Recruitment is de *time to hire*. Deze wordt weergegeven op het Recruitmentdashboard. Allereerst moet er na een jaar gemonitord worden hoeveel bezoekers de careersite van de Benelux trekt, met als doel natuurlijk een stijging. CEVA Logistics België moet aparte heldere KPI's opstellen, door te kijken naar behaalde resultaten, verwachtingen en doelen voor het aankomende jaar. Als er meer op deze KPI's gestuurd wordt, kan er bepaald worden welke acties veel hebben opgeleverd en welke wat minder. Dan kan er afgewogen worden welke acties niet meer worden doorgevoerd het jaar erop. Er is een content kalender ontworpen waarin alle onderwerpen en acties uit de aanbevelingen, uitgewerkt zijn in een kalender. Deze content kalender is terug te vinden in bijlage 9.

5.1 Implementatievoorstel

Voordat effecten van de adviezen gemeten en geanalyseerd kunnen worden, is het van belang dat de adviezen eerst toegepast worden in de praktijk. Deze paragraaf geeft een implementatievoorstel weer van de aanbevelingen uit de vorige paragraaf. Ook deze paragraaf houdt de twee hoofdaanbevelingen als leidraad.

Het creëren van een authentieke boodschap met waar CEVA Logistics voor staat

Om de pullfactoren te kunnen promoten in de vacatures, moeten ze eerst doorgevoerd worden binnen CEVA Logistics België. Om mee te beginnen, het flexibel werken, waar zowel het thuiswerken, als het telewerken onder valt. De HR-managers in België zijn een onderzoek gestart naar de mogelijkheden, met betrekking tot flexibel werken, alleen is dit nog niet volledig doorgevoerd in de organisatie. Daarom moet er allereerst een overleg plaatsvinden met de HR-managers, waarin het proces en de mogelijkheden volledig worden uitgewerkt. Vervolgens moet dit zo snel mogelijk gecommuniceerd worden met de organisatie, zodat de tevredenheid over deze factor stijgt. Een half jaar na de invoering van het flexibel werken, moet door een stagiair of de HR-managers opnieuw gemeten worden wat de tevredenheid is over het flexibel werken bij de medewerkers. Wanneer hier uitkomt dat de tevredenheid gemiddeld tot hoog is, kan deze pullfactor gepromoot worden in de vacatures. Zo kan CEVA Logistics sturen op data.

De recruitmentmanager moet samen met de Belgische recruiter meer transparantie aanbrengen in vacatureteksten. Zo moet er in de vacatures komen te staan hoelang de sollicitatieprocedure gaat duren en moeten de sollicitanten telefonisch of via de mail door de Belgische recruiter op de hoogte worden gehouden van de voortgang. Aangezien salaris de belangrijkste pullfactor is bij medewerkers, moet CEVA Logistics in de vacatures transparant zijn over de primaire arbeidsvoorwaarden. Latent werkzoekenden zijn geïnteresseerd in lange termijn doelstellingen. Daarom moet CEVA Logistics België in de vacature transparant zijn over de doorgroe- en ontwikkelingsmogelijkheden. In bijlage 8 is een voorbeeld gegeven van een vacaturetekst.

Om de waarden van een organisatie tot uiting te laten komen, zijn testimonia van belang. Dit moeten testimonia van zowel huidige medewerkers, als van afgewezen kandidaten zijn. Daarom moeten de hiring managers een cursus gaan volgen, in de vorm van een rollenspel, waarin zij leren hoe je de kandidaat op zijn/haar gemak laat voelen in een sollicitatiegesprek. Ook als de sollicitant niet geschikt is. De managers leren zich hiermee in te leven in de beleving van de kandidaat.

Om latent werkzoekenden te bereiken moet er doelgericht geworven gaan worden, door middel van candidate persona's. Nadat de hiring manager bij de recruiter bekend heeft gemaakt dat er een functie vrijkomt, moeten zij samen in gesprek gaan en een candidate persona ontwikkelen. Hiermee krijgen ze beiden goed voor ogen wie de ideale kandidaat is, zodat er daarmee vervolgens ingespeeld kan worden op de wensen van de doelgroep. Dit scheelt tijd, het vermindert de *time to hire* en in de ogen van de kandidaat is de organisatie aantrekkelijker, omdat de boodschap perfect (bewust) aansluit op zijn/haar wensen. In bijlage 10 is een voorbeeld van een candidate persona weergegeven.

Het overbrengen van deze boodschap via de juiste kanalen

Wanneer een authentieke boodschap is geformuleerd, moet deze overgebracht worden. CEVA Logistics België moet relaties aangaan met de volgende wervingskanalen: Jobat, Le Forem, Stepstone en Jobrapido, om meer kandidaten te bereiken.

Ook moet CEVA Logistics België investeren in trainingen, waarbij leidinggevendenden leren om als coach op te gaan treden. Een coach die maandelijks één op één gesprekken voert met medewerkers en peilt wat ze graag anders willen zien in de functie. Ook referral recruitment wordt een onderwerp in deze gesprekken. Om dit te implementeren krijgen alle Belgische hiring managers op korte termijn een cursus 'opleiding tot coach'. (Randstad,

2019) Deze opleiding zal indirect zorgen voor een hogere tevredenheid, met betrekking tot erkenning en doorgroeimogelijkheden, bij managers en medewerkers.

Om medewerkers te betrekken bij, en medeverantwoordelijk te maken voor het recruitmentproces, moet de Belgische recruiter elke week een overzicht van de vacatures en de successen die behaald zijn, delen met de medewerkers. Ook wordt dit op intranet geplaatst. De slogan is alsnog: 'Together we grow'. Wanneer er een medewerker is aangenomen door referral, worden er twee succesverhalen gedeeld in dit overzicht, namelijk die van de referral en van de medewerker. Dit zorgt voor draagvlak.

Elke maand moet CEVA Logistics België een workshop organiseren voor de CEVA Ambassadors. Door de snelle doorloop in de organisatie, is het van belang dat dit maandelijks plaatsvindt. De workshop wordt geleid door de recruitmentmanager, zodat de CEVA Ambassadors het gevoel krijgen dat ze echt van meerwaarde zijn voor de organisatie. Dit vergroot direct de tevredenheid met betrekking tot erkenning.

Voor de laagdrempeligheid van het referral recruitmentprogramma, moet er een app ontwikkeld worden door ICT en Recruitment. De start van het ontwikkelen van deze app, begint direct na dit onderzoek. Er zijn al systeemveranderingen gaande, waardoor het minder belastend voor de medewerkers is om de app direct te implementeren. De inhoud van de app is te vinden in bijlage 7.

CEVA Logistics heeft in Zuid-België nauwelijks tot geen stagiaires in dienst. Allereerst zal de Belgische recruiter onderzoek moeten doen naar Hogescholen in de buurt van de vestigingen en in contact komen met hen, zodat afstuderenden gemonitord kunnen worden. Vervolgens moet er een activiteitenkalender gemaakt worden, met de data van open dagen, careerevents en beurzen waar CEVA Logistics bij aanwezig moet zijn. Er ontstaat hierdoor een talentpool met potentiële kandidaten. Wanneer de jonge talenten vervolgens in dienst komen bij CEVA Logistics België, kan hen een traineeship of trainingen aangeboden worden, waardoor ze op deze manier ontwikkeld en verankerd worden in de organisatie.

Het meten en evalueren van de effecten van de wervingsstrategie

De recruitmentmanager wordt verantwoordelijk voor het meten en evalueren van de effecten van de wervingsstrategie. Dit doet zij door het recruitmentdashboard maandelijks te monitoren. Er zal eerst een nulmeting plaats moeten vinden. Vervolgens moeten de metingen iedere maand plaatsvinden, waarbij zij analyses trekt uit de resultaten. Op deze manier kan er geconcludeerd worden of er sprake is van verbetering in de werving en selectie en kan er op tijd actie ondernomen worden, wanneer dit niet het geval is. De recruitmentmanager en de Belgische recruiter zullen vervolgens samen elk kwartaal de analyses evalueren. *Time to hire* is hierbij de overkoepelende KPI.

5.2 Financiële onderbouwing

In dit hoofdstuk zullen de aanbevelingen financieel onderbouwd worden, waarbij er voor elke aanbeveling de kosten en baten weergegeven zijn. De kosten zijn opgedeeld in opportunity kosten, onvoorziene kosten en out-of-pocket kosten. De baten zullen zowel kwantitatief als kwalitatief weergegeven worden. De kosten en baten zijn gebaseerd op het tijdsbestek van een jaar.

5.2.1 Kosten

Out-of-pocket kosten

Tabel 8 Out-of-pocket kosten

Activiteit	Kosten	Toelichting
<i>Flexibel werken</i>	Overleg HR-managers: €0,- Thuiswerkplek: €160,- per maand per persoon Instructies: €0,- Evaluatiemomenten: €0,- Aantal medewerkers: 153 (50% van 306 medewerkers) Totaal: €293.760 per jaar	Uit de literatuur blijkt dat 50% van Belgische medewerkers graag flexibel wil werken. 306 medewerkers zijn werkzaam in een functie waarbij flexibel werken mogelijk is. Er wordt vanuit gegaan dat ze de helft van de dagen thuis gaan werken. (Jobat, 2016)
<i>Workshop CEVA Ambassadors</i>	Workshops voor CEVA Ambassadors: €0,- Totaal: €0,-	De workshops zijn gratis voor CEVA Logistics. Interne medewerkers organiseren deze workshop.
<i>Cursus sollicitatiegesprek</i>	Het volgen van een cursus sollicitatiegesprekken voeren: €302,50,- p.p. Aantal hiring managers: 29 Totaal: €8.772,50	De cursus 'selectiegesprekken' wordt gevolgd door alle Belgische hiring managers. (Syntra, z.j.)
<i>Candidate persona's</i>	Opstellen van candidate persona: €0,- Totaal: €0,-	Het opstellen van een Candidate Persona is voor CEVA Logistics kosteloos. Interne medewerkers houden zich hiermee bezig.
<i>Vacature- en successenoverzicht</i>	Communiceren van vacature- en successenoverzicht: €0,- Totaal: €0,-	Het communiceren van vacature- en successenoverzicht is voor CEVA Logistics kosteloos. Interne medewerkers zijn hiermee bezig.
<i>Managers opleiding tot coach</i>	Het volgen van cursus 'coachend leidinggeven': €1.471,- p.p. Aantal hiring managers: 29 Totaal: €42.659,-	Het volgen van een cursus 'coachend leidinggeven' wordt gevolgd door alle Belgische hiring managers. (WoltersKluwer, z.j.)
<i>Meting en evaluatie recruitmentdashboard</i>	Metten en evalueren recruitmentdashboard: €0,- Totaal: €0,-	Het metten en evalueren van het recruitmentdashboard is voor CEVA Logistics kosteloos. Interne medewerkers zijn hiermee bezig.
<i>Flowferral app</i>	Ontwerpen en lanceren Flowferral app: €5.000,- Totaal: €5.000,-	Dit zijn kosten voor het ontwerpen en lanceren van een nieuw onderdeel van een app (Van der Loo & Nagelkerke, 2018).
<i>Transparantie</i>	Transparant zijn in vacatures en communicatie: €0,- Totaal: €0,-	Transparantie creëren in vacatures en in de communicatie is voor CEVA Logistics kosteloos. Interne medewerkers zijn hiermee bezig.

<i>Meten tevredenheid belangrijke pullfactoren</i>	Tevredenheidsonderzoek: €500,- (1 maand stagevergoeding €500,-) Totaal: €500,-	Het meten van de tevredenheid over pullfactoren bij medewerkers kan gedaan worden door de nieuwe stagiair.
<i>Pullfactoren in vacature</i>	Pullfactoren promoten in vacatures: €0,- Totaal: €0,-	Het promoten van de belangrijkste pullfactoren in vacatures is kosteloos voor CEVA Logistics. Interne medewerkers zijn hiermee bezig.
<i>Relatie leggen Jobat, Le Forem, Stepstone en Jobrapido</i>	Per vacature in totaal: Jobat: €935,- Le Forem: valt onder Jobadd Stepstone: €999,- Jobrapido: kosten per kandidaat onbekend Aantal vacatures per jaar: 61 Totaal: €117.974,-	Relaties leggen met externe partijen kost per jaar €117.974 voor CEVA Logistics. (Stepstone, z.j.) Interne medewerkers zorgen ervoor dat deze relaties gelegd worden. (Jobat, z.j.)
<i>Activiteitenkalender events op scholen</i>	Opstellen van activiteitenkalender scholen: €0,- Totaal: €0,-	Het opstellen van een activiteitenkalender met events op scholen is kosteloos voor CEVA Logistics. Interne medewerkers houden zich hiermee bezig.
<i>Events op scholen bijwonen</i>	Bijwonen van events op scholen: €0,- Totaal: €0,-	Het bijwonen van events op scholen is kosteloos voor CEVA Logistics. interne medewerkers worden hiervoor ingezet.
<i>Talentpool afstuderenden/ afgestudeerden</i>	Vormen van een talentpool: €0,- Totaal: €0,-	Het vormen van een Talentpool is voor CEVA Logistics kosteloos. Interne medewerkers houden zich hiermee bezig.
Totaal	€468.665,50	

Onvoorziene kosten

Om de onzekerheid met betrekking tot de kosten van het project te verkleinen, is er een post 'onvoorziene kosten' opgenomen in de begroting. Deze kosten komen neer op 10% van de totale kosten.

Opportunity kosten

Naast out-of-pocket kosten zullen er bij dit project ook opportunity kosten van belang zijn. Om deze kosten te kunnen berekenen zijn er aannames gedaan met betrekking tot de uurlonen van de medewerkers. De volgende uurlonen zijn meegenomen in de financiële onderbouwing.

Tabel 9 Uurlonen van functies

Functie	Uurloon
Corporate Recruiter	€35,-
Recruitmentmanager	€40,-
Hiring Manager (gemiddeld)	€40,-
Learning and Development	€35,-
HR-manager	€40,-
Medewerker (gemiddeld)	€30,-
Stagiair	€2,72 (€500 stagevergoeding per maand)

Tabel 10 Opportunity kosten

Activiteit	Wie	Uren	Kosten
Flexibel werken	3 HR-managers België	10 uur p.p.	30 x 40 = €1.200 Totaal: €1.200
Workshop CEVA Ambassadors (maandelijks)	Corporate Recruiter	36 uur	36 x 35 = €1.260
	10 medewerkers	24 uur p.p.	240 x 30 = €7.200 Totaal: €8.460
Cursus sollicitatiegesprek	29 Hiring Managers	8 uur p.p.	232 x 40 = €9.280 Totaal: €9.280
Candidate persona's	Corporate Recruiter	61 uur	61 x 35 = €2.135
	Hiring Manager	61 uur	61 x 40 = €2.440 Totaal: €4.575
Vacature- en successenoverzicht	Corporate Recruiter	0,5 uur x 48 wkn = 24 uur	24 x 35 = €840 Totaal: €4.575
Managers opleiding tot coach	29 Hiring Managers	8 uur p.p.	232 x 40 = €9.280 Totaal: €9.280
Meting en evaluatie recruitmentdashboard	Corporate Recruiter	2 uur x 4 kwartalen	8 x 35 = €280
	Recruitmentmanager	3 uur x 12 mnd	36 x 40 = €1.440 Totaal: €1.720
Flowferral app	Recruitmentmanager	30 uur	30 x 40 = €1.200 Totaal: €1.200
Transparantie	Corporate Recruiter	10 uur	10 x 35 = €350
	Recruitmentmanager	10 uur	10 x 40 = €400 Totaal: €750
Metten tevredenheid belangrijke pullfactoren	Stagiair	180 uur	€2,72 x 180 = €489,60 Totaal: €489,60
Pullfactoren in vacature	Corporate Recruiter	40 uur	40 x 35 = €1.400 Totaal: €1.400
Relatie leggen Jobat, Le Forem, Stepstone en Jobrapido	Corporate Recruiter	40 uur	40 x 35 = €1.400 Totaal: €1.400
Activiteitenkalender events op scholen	Corporate Recruiter	6 uur	6 x 35 = €210 Totaal: €210
Events op scholen bijwonen	Corporate Recruiter	15 uur	15 x 35 = €525
	Medewerker	15 uur	15 x 30 = €450 Totaal: €975
Talentpool afstuderenden/ afgestudeerden	Corporate Recruiter	16 uur	16 x 35 = €560 Totaal: €560
Totaal			€46.074,60

Out-of-pocket kosten	€468.665,50
Onvoorziene kosten	€51.474,01 (10% van 514.740,10)
Opportunity kosten	€46.074,60
Totale kosten	€566.214,11

5.2.2 Baten

In dit hoofdstuk zullen de verwachte baten die de aanbevelingen met zich meebrengen, uitgewerkt worden. De baten zijn zowel kwantitatief als kwalitatief beschreven, waarbij de kwalitatieve baten opgedeeld zijn in harde-, zachte- en strategische baten.

Kwantitatieve baten

Als de doelstelling van dit onderzoek behaald wordt, betekent dit dat de *time to hire* in België 60 dagen wordt. Per jaar worden er ongeveer 61 vacatures ingevuld in België. Met de huidige *time to hire* van 74 dagen, betekent dat dat de vacatures gemiddeld 14 dagen sneller ingevuld worden. De recruiter is in die 14 dagen ongeveer 14 uur bezig met het werven en selecteren van een kandidaat, waardoor er dus 14 uur per vacature wordt bespaard. Om dit overzichtelijk te krijgen is tabel 11 ontworpen.

Tabel 11 Kwantitatieve baten

Besparende uren	Uurloon	Aantal vacatures	Baten
14 uur per vacature	€35	61	€29.890,- per jaar

Door een tekort aan gegevens en kennis zijn de stijgingen, met betrekking tot naamsbekendheid, omzet, productiviteit et cetera, alleen kwalitatief uitgewerkt.

Kwalitatieve baten

Harde baten

Door het wekelijkse vacature- en successenoverzicht, de Flowferral app en de CEVA Ambassadors, zal het algemene aantal sollicitanten en het aantal sollicitanten dat via referral recruitment binnenkomt stijgen.

Het doorvoeren van het flexibel werken zal ervoor zorgen dat de productiviteit bij medewerkers stijgt met 48%. Dit heeft weer invloed op de omzet van CEVA Logistics. De reiskostenvergoeding daalt met 25%, aangezien de helft van de medewerkers graag de mogelijkheid krijgen om de helft van de tijd thuis te werken. De kosten, zoals elektriciteit, schoonmakers en catering, zullen met 3% bespaard worden. Als laatste zal door het flexibel werken, de tevredenheid bij medewerkers met 7% stijgen. (Vodafone, z.j.) Ook de transparantie in vacatures en tijdens gesprekken, zal ervoor zorgen dat er meer kandidaten solliciteren. Daarnaast zullen interne samenwerkingen met medewerkers en externe samenwerkingen met scholen en recruitmentorganisaties, ervoor zorgen dat het aantal sollicitanten stijgt en dus de *time to hire* daalt tot 60 dagen.

Zachte baten

De cursus voor de hiring managers zal ervoor zorgen dat CEVA Logistics een professionelere uitstraling krijgt en zowel de afgewezen als de aangenomen kandidaten ambassadeur worden van CEVA Logistics. Door de kwaliteitsverbetering van de sollicitatiegesprekken, zal de service richting sollicitanten hierdoor ook direct verbeterd worden. Ook zorgt de opleiding voor de managers en dus het naleven van de belangrijke pullfactoren, voor een stijging van de medewerkerstevredenheid.

Strategische baten

De cursus voor de hiring managers zal ervoor zorgen dat kandidaten een goed gevoel over houden aan het sollicitatiegesprek en aan de organisatie en zal het dus een positieve invloed hebben op het imago. Ook de CEVA Ambassadors en de samenwerkingen met scholen zullen een positieve invloed hebben op de bekendheid van CEVA Logistics. Door de candidate persona's, de externe recruitmentpartijen en de relaties met scholen, zal het aantal sollicitanten stijgen. Dit heeft ook als gevolg dat de *time to hire* daalt.

5.3 Risicoanalyse

In deze paragraaf worden de activiteiten, die weergegeven zijn in de aanbevelingen, geanalyseerd, aan de hand van het risicomodel van Kinney en Wiruth (1976). Hierin wordt gekeken wat de kans van slagen is van de activiteit, in vergelijking met het gevolg voor CEVA Logistics België. Er wordt dus op een eenvoudige manier een overzicht gemaakt van de risico's van de activiteiten.

In tabel 11 is het analyseschema te zien, waarbij de groene kleur staat voor een klein risico. De gele kleur betekent dat de activiteit een aanvaardbaar risico met zich meebrengt. De oranje kleur betekent een groot risico en rood staat voor een onaanvaardbaar risico.

Tabel 11 Risicoanalyse

			Gevolg voor organisatie				
Kans op slagen			Klein	Matig	Hevig	Ernstig	Ramzalig
			1	2	3	4	5
	Ze er klein	1					
	Klein	2					
	Moge- lijk	3					
	Groot	4					
	Ze er groot	5					

	Klein risico
	Aanvaardbaar risico
	Groot risico
	Onaanvaardbaar risico

In tabel 13 is de lijst met activiteiten weergegeven, waarbij er bij elke activiteit scores toegekend zijn. Deze scores geven weer in hoeverre de kans op slagen van de activiteit zeer klein of zeer groot is en in hoeverre de activiteiten gevolgen met zich meebrengen voor de organisatie. In onderstaand overzicht wordt onderbouwd wat de scores betekenen en waarop ze gebaseerd zijn.

Tabel 12 Betekenis scores

1	Kans	Er is een zeer kleine kans dat de activiteit slaagt, bijvoorbeeld doordat er teveel mensen bij betrokken zijn of omdat het budget het niet toelaat.
	Gevolg	De activiteit heeft zeer kleine gevolgen voor de organisatie en voor de medewerkers. Er heeft bijvoorbeeld geen invloed op de doelstellingen.
2	Kans	Er is een kleine kans dat de activiteit slaagt, bijvoorbeeld doordat veel medewerkers erbij betrokken zijn of omdat het veel tijd in beslag neemt.
	Gevolg	De activiteit heeft een matig gevolg voor de organisatie, waarbij slechts een aantal medewerkers betrokken zijn bij de activiteit.
3	Kans	Er bestaat een kans dat de activiteit slaagt, omdat het niet veel tijd, geld of moeite kost en er niet veel medewerkers bij betrokken zijn.
	Gevolg	Het gevolg van de activiteit zal als hevig ervaren worden door de organisatie, omdat er aanpassingen gedaan moeten worden, door de medewerkers of in systemen.
4	Kans	De kans is groot dat de activiteit slaagt, omdat er bijvoorbeeld niet veel tijd voor vrijgemaakt hoeft te worden of er zijn weinig mensen betrokken bij de activiteit.
	Gevolg	Het gevolg van de activiteit zal als heftig worden ervaren door de medewerkers, omdat er veel aanpassingen gedaan moeten worden of omdat het veel geld gaat kosten.
5	Kans	De kans is zeer groot dat de activiteit slaagt, omdat de wil dat de activiteit wordt uitgevoerd er al is of omdat het zeer weinig tijd in beslag neemt.
	Gevolg	Het gevolg van de activiteit zal als rampzalig ervaren worden, omdat het budget of de bezetting het niet toelaat om de activiteit uit te voeren.

Vervolgens is in onderstaande tabel een score toegekend aan de activiteiten. In de laatste kolom is de kleur weergegeven van het risico wat de activiteit met zich meebrengt. Deze kleur is te herleiden uit tabel 12.

Tabel 13 Scores activiteiten

Activiteit	Kans	Gevolg	Risico
<i>Flexibel werken</i>	3	4	
<i>Workshop CEVA Ambassadors</i>	3	2	
<i>Cursus sollicitatiegesprek</i>	3	2	
<i>Candidate persona's</i>	3	1	
<i>Mail vacature- en successenoverzicht</i>	4	2	
<i>Successenoverzicht intranet</i>	4	2	
<i>Nulmeting recruitmentdashboard</i>	4	1	
<i>Flowferral app</i>	3	4	
<i>Meting recruitmentdashboard</i>	4	1	
<i>Transparantie in vacature</i>	4	4	
<i>Transparantie over sollicitatieprocedure</i>	4	3	
<i>Opleiding tot coach</i>	1	3	
<i>Contact Hogescholen</i>	5	2	
<i>Activiteitenkalender events</i>	4	3	
<i>Meting recruitmentdashboard evalueren</i>	3	2	
<i>Talentpool</i>	2	2	
<i>Afstuderenden benaderen voor stage</i>	4	2	
<i>Metten tevredenheid flexibel werken</i>	3	2	
<i>Pullfactoren in vacature</i>	4	3	
<i>Jobat, Le Forem, Stepstone, Jobrapido</i>	4	5	
<i>Afstuderenden benaderen voor functie</i>	2	3	

Dit betekent dat CEVA Logistics waarschijnlijk een groot risico gaat lopen als de organisatie relaties legt met veel externe recruitmentorganisaties, omdat het budget van de afdeling dit niet toelaat. Echter, de kans op slagen is groot, omdat de externe organisaties hier zeker voor openstaan. De meeste aanbevelingen brengen een klein tot aanvaardbaar risico met zich mee.

5.4 Tijdsplanning

In tabel 14 is een planning weergegeven van alle aanbevelingen die gegeven zijn. In verband met het aantal aanbevelingen en het aantal acties dat daar aan verbonden zijn, is er voor gekozen om een content kalender te ontwerpen. Deze kalender laat precies zien in welke maand welke actie uitgevoerd moet worden. De content kalender is terug te vinden in bijlage 9.

Tabel 14 Planning

Fase	Thema	Actie	Verantwoordelijk	Betrokken
Authentieke boodschap	Vacature-omschrijving	Doorvoeren pullfactoren	Recruitmentmanager Belgische recruiter HR-managers	Alle Belgische CEVA medewerkers
		Inhoud vacatures transparant	Recruitmentmanager	Belgische recruiter
	Testimonia	Cursus sollicitatiegesprek	Recruitmentmanager	Hiring Managers
	Latent werkzoekenden	Candidate persona's	Belgische recruiter	Hiring Managers
Overbrengen boodschap	Online kanalen	Social Media	Belgische recruiter	Alle Belgische CEVA medewerkers
		Vacaturesites	Belgische recruiter	Recruitment
	Referral Recruitment	Opleiding tot coach	Learning & Development	Hiring Managers
		Overzicht vacatures en succesverhalen	Belgische recruiter	Alle Belgische CEVA medewerkers
		Workshop CEVA Ambassadors	Recruitmentmanager	CEVA Ambassadors
		Flowferral app	Recruitmentmanager	Alle Belgische CEVA medewerkers
	Campus Recruitment	Contact Hogescholen	Belgische recruiter	Contactpersonen Hogescholen
		Talentpool afstuderenden en afgestudeerden	Belgische recruiter	Afstuderenden Afgestudeerden
Metten en evalueren	Alle thema's	KPI's opstellen	Recruitmentmanager	Belgische recruiter

Referenties / Literatuurlijst

Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek; handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers: Groningen/Houten. Eerste druk.

Baartmans, M. (2015). *Evenement: Ontwikkelingen en investeringen in de haven van Moerdijk*. Geraadpleegd op 5 maart 2019, van:
<http://www.nkvk.be/nl/evenementen/ontwikkelingen-en-investeringen-in-de-haven-van-moerdijk>

Berger, R. (2018). *Digitalisering en de Belgische arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 5 februari 2019, van:
https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:q_Z6fH6a65MJ:https://info.agoria.be/hubfs/Be%2520The%2520Change/brochure_NDL_V03b.pdf+&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=be

Carpentier, M., Stockman, S. & Van Hoyer, G. (2018). *Rekrutering via sociale media; een kwalitatief onderzoek bij HR-managers en medewerkers*. In: Tijdschrift voor HRM.

CEVA (2018). *About us*. Geraadpleegd op 28 januari 2019, van:
<https://www.cevalogistics.com/about-us>

CEVA (2018). *CEVA Flow*. Geraadpleegd op 20 mei 2019, van:
<https://cevalogistics.careers/nl/updates/ceva-flow-82>

CEVA (2018). *Onze cultuur*. Geraadpleegd op 3 december 2018, van:
<https://cevalogistics.careers/nl/over-ons/onze-cultuur>

CEVA (2018). *Onze diensten*. Geraadpleegd op 2 december 2018, van:
<https://cevalogistics.careers/nl/over-ons/onze-diensten>

CEVA. (z.j.). *Onze kernwaarden*. Geraadpleegd op 4 februari 2019, van:
<https://cevalogistics.careers/nl/updates/onze-kernwaarden-13>

CEVA (2018). *Our History*. Geraadpleegd op 2 december 2018, van:
<https://www.cevalogistics.com/about-us/our-history>

Cole, S. (2018). *How Nike uses Facebook and Instagram*. Geraadpleegd op 10 maart 2019, van: <https://econsultancy.com/how-nike-uses-facebook-instagram/>

De Vrieze, M. (2019). *Selectie 2.0: Menselijke factor blijft essentieel*. Geraadpleegd op 18 maart 2019, van: <https://hrmagazine.be/nl/tech/selectie-2-0-menselijke-factor-blijft-essentieel>

Denys, J. (2018). *Opinie: "niet werkloos is niet hetzelfde als aan het werk"*. Geraadpleegd op 5 februari 2019, van:
<https://www.randstad.be/nl/workforce360/detail/s/news/b88aae2a-ec13-4801-be78-11230a2cfcdd/opinie:-%22niet-werkloos-is-niet-hetzelfde-als-aan-het-werk%22>

DHL (z.j.). *Werken bij DHL*. Geraadpleegd op 4 april 2019, van:
<https://www.logistics.dhl/be-nl/home/carrieres.html>

D'hoore, J. (2019). *Belgen bij minst flexibele werknemers van Europa*. Geraadpleegd op 5 februari 2019, van: <https://www.tijd.be/politiek-economie/België/federaal/belgen-bij-minst-flexibele-werknemers-van-europa/10084921.html>

Dingemanse, K. (2017). *Wat is fieldresearch of veldonderzoek nu precies?* Geraadpleegd op 20 februari 2019, van: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/fieldresearch-veldonderzoek/>

Eelants, M. (z.j.). *DESTEP analyse; de macro-economische omgeving*. Geraadpleegd op 5 februari 2018, van: <https://www.marketingmodellen.com/destep-analyse/>

Gulden, M. (2014). *Briljante stunt van DHL: concurrenten je promotie laten doen!* Geraadpleegd op 15 maart 2019, van: Themarketingfactory.

Haesevoets, Y. (2018). *Logistics in Belgium*. Geraadpleegd op 6 februari 2019, van: <https://www.transportmedia.be/magazine/logistics-in-belgium-juni-2018/>

Half, R. (2018). *5 HR-trends waar je potentiële werkgever van wakker ligt*. Geraadpleegd op 20 maart 2019, van: <https://www.roberthalf.be/nl/tips-werknemers/carriere/5-hr-trends-waar-je-potentiële-werkgever-van-wakker-ligt>

Handy, C.B. (1978). *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books, derde editie.

Hayer, D. S. (2016). *Nike and Adidas, SEO Analysis*. Geraadpleegd op 20 maart 2019, van: <http://ultimateshopshoe.blogspot.com/2016/02/nike-and-adidas-search-engine-optimization.html>

Hemminga, M. (z.j.). *Doelstellingen van arbeidsmarktcommunicatie*. Geraadpleegd op 7 februari 2019, van: <https://www.nr29.nl/2009-2/januari/doelstellingen-van-arbeidsmarktcommunicatie/>

Hoge Raad voor de Werkgelegenheid (2018). *Investing in the skills of tomorrow*. Geraadpleegd van: https://www.hays.nl/cs/groups/hays_common/@nl/@content/documents/webassets/hays_2298046.pdf

Hoge Raad voor de Werkgelegenheid (2018). *Stand van zaken op de arbeidsmarkt in België en in de gewesten*. Geraadpleegd op 5 maart 2019, van: www.werk.België.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=47809

Janssens, G. & Wuytens, C. (2017). *De maakbare medewerker*. Geraadpleegd op 13 maart 2019, van: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BhxDhpFTihQJ:https://etion.be/sites/default/files/documents/beleidsnotas/in99_de_maakbare_medewerker.pdf+&cd=3&hl=nl&ct=clnk&gl=be

Janssens, T. (2018). *De 8 beste wervingskanalen bij de zoektocht naar een nieuwe werknemer*. Geraadpleegd op 19 maart 2019, van: <https://blog.liantis.be/nl/personeelsbeleid/de-8-beste-wervingskanalen-bij-de-zoektocht-naar-een-nieuwe-werknemer>

Jobat (2016). *Hoeveel bedraagt de vergoeding voor thuiswerk*. Geraadpleegd op 27 mei 2019, van: <https://www.jobat.be/nl/artikels/hoeveel-bedraagt-de-vergoeding-voor-thuiswerk/>

Jobat (z.j.). *Plaats nu uw job online op Jobat.be*. Geraadpleegd op 27 mei 2019, van: <https://www.jobat.be/nl/werkgevers/>

Kampermann, A.W.T. & Valk, J. (2015). *Personeelsbeleid heden en morgen*. Vakmedianet: Alphen aan den Rijn. 13^e druk.

Kinney, G.F. en Wiruth, A.D. (1976). *Practical Risk Analysis for Safety Management*. Naval Weapons Center: China Lake, California.

Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. Noordhoff Uitgevers: Groningen en Houten, 2^e druk.

Krul, A. (2014). *Hoe doe je deskresearch?* Geraadpleegd op 20 februari 2019, van: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/fieldresearch-veldonderzoek/>

Kuehne en Nagel (2019). *Kuehne en Nagel*. Geraadpleegd op 13 maart 2019, van: https://home.kuehne-nagel.com/?no_mobile=1

Kuehne en Nagel (2019). *Kuehne + Nagel Belgium is certified as Top Employer 2019!* Geraadpleegd op 13 maart 2019, van: https://be.kuehne-nagel.com/en_gb/home/i-work-for-a-top-employer/

LinkedIn (2019). *Kuehne en Nagel*. Geraadpleegd 14 maart 2019, van: <https://www.linkedin.com/company/kuehne-nagel/>

Lubbers, A. (2018). *De 5 belangrijkste competenties van een recruiter*. Geraadpleegd op 4 februari 2019, van: <https://www.flexmarkt.nl/ondernemen/de-5-belangrijkste-competenties-van-een-recruiter/>

LWB (2017). *Belg meest van alle Europeanen positief over jobzekerheid*. Geraadpleegd op 27 februari 2019, van: <https://www.lwb-info.be/content/index.php/persberichten-2/1116-belg-meest-van-alle-europeanen-positief-over-jobzekerheid>

Marcus, J. & Van Dam, N. (2015). *Organisatie en Management*. Noordhoff Uitgevers: Groningen & Houten, 8^e druk.

Michels, W. (2013). *Communicatieplan*. Noordhoff Uitgevers: Groningen & Houten, 5^e druk.

Nicolai, F. (2017). *België: groot tekort aan logistiek personeel*. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van: <https://www.nieuwsbladtransport.nl/scheepvaart/2017/11/06/België-groot-tekort-aan-logistiek-personeel/?gdpr=accept>

Peoplesphere (2018). *Ondanks het overaanbod aan jobs blijven Belgen het liefst aan de slag bij hun huidige werkgever*. Geraadpleegd op 26 maart 2019, van: <http://www.peoplesphere.be/nl/ondanks-overaanbod-aan-jobs-blijven-belgen-liefst-aan-slag-huidige-werkgever/>

Randstad (2015). *Mobiliteit op de Belgische arbeidsmarkt bij de laagste ter wereld*. Geraadpleegd op 12 maart 2019, van: <http://www.hrsquare.be/nl/nieuws/mobiliteit-op-de-belgische-arbeidsmarkt-bij-de-laagste-ter-wereld>

Randstad (2019). *Randstad Employer Brand Research 2018*. In: Randstad Research.

Schermer, B., Hagenauw, D., & Falot, N. (2018). *Handleiding Algemene Verordening Gegevensbescherming*. Geraadpleegd op 4 februari 2019.

Securex (2015). *Tot anderhalf uur onderweg als je in een stad werkt*. Geraadpleegd op 15 maart 2019, van: <https://press.securex.be/tot-anderhalf-uur-onderweg-als-je-in-een-stad-werkt#>

Securex (2016). *Onvoorspelbaarheid van woon-werk traject veroorzaakt meer stress dan afstand en reistijd*. Geraadpleegd op 15 maart 2019, van: <https://press.securex.be/onvoorspelbaarheid-van-woon-werk-traject-veroorzaakt-meer-stress-dan-afstand-en-reistijd#>

Securex (2018). *Bijna 1 op de 4 Belgen kan kiezen waar en wanneer ze werken*. Geraadpleegd op 15 maart 2019, van: <https://press.securex.be/bijna-1-op-de-4-belgen-kan-kiezen-waar-en-wanneer-ze-werken#>

Senden, W. (2019). *Wervingsplan*. Geraadpleegd op 15 februari 2019.

Stapper, C. (2012). *Mintzberg organisatiestructuren en -modellen*. Geraadpleegd op 2 februari 2019, van: <https://www.expand.nl/nl/1102/hr-blog/mintzberg-organisatiestructuren---modellen>

Starreveld, L. (2018). *De online vacaturemarkt in België Q2 2018*. In: Jobfeed

Statbel (2019). *Structuur van de bevolking*. Geraadpleegd op 6 februari 2019, van: <https://statbel.fgov.be/nl/themas/bevolking/structuur-van-de-bevolking>

Statbel (2018). *Werkgelegenheid en werkloosheid*. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van: <https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/arbeidsmarkt/werkgelegenheid-en-werkloosheid>

Stepstone (z.j.). *Publiceer een vacature online op Stepstone*. Geraadpleegd op 28 mei 2019, van: <https://www.stepstone.be/werkgevers/producten-en-diensten/jobs-online-plaatsen/>

SurveyMonkey (2018). *Bereken de steekproefgrootte*. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van: <https://nl.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Swinkels, G. (2017). *De drijvende kracht achter CEVA Logistics* (Scriptie). Geraadpleegd van boek of bundel.

Syntra (z.j.). *Selectiegesprekken*. Geraadpleegd op 28 mei 2019, van: <https://www.syntra-ab.be/opleidingen/selectiegesprekken>

Tempo-Team (2017). *1 op 3 Belgen mag thuiswerken van baas*. Geraadpleegd op 27 februari 2019, van: <https://www.tempo-team.be/nl/over-tempo-team/testnews/testnewsdetail/s/news/6fa5cf0b-d0c3-48b8-9606-f046c531c789/1-op-3-Belgen-mag-thuiswerken-van-baas>

Vacature (z.j.). *Niet hoger loon, maar uitdaging doet Belg uitkijken naar nieuwe job*. Geraadpleegd op 2 maart 2019, van: <https://www.vacature.com/nl-be/carriere/groeien/niet-hoger-loon-maar-uitdaging-doet-belg-uitkijken-naar-nieuwe-job>

Van der Avoird, M. (2018). *Wat is referral recruitment?* Geraadpleegd op 18 maart 2019, van: https://www.ictergezocht.nl/blog/84_wat-is-referral-recruitment/

Van der Loo, D. & Nagelkerke, K. (2018). *De kosten van een app laten maken*. Geraadpleegd op 28 mei 2019, van: <https://www.appspecialisten.nl/kennisbank/>

Van der Velde, M., Jansen P. & Dijkers, J. (2013). *Toegepast onderzoek opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Concept Uitgeefgroep. 3^e druk.

Van Milders, M. (2019). *Waarom Belgen niet snel van werk veranderen, ook al zijn ze niet gelukkig*. Geraadpleegd op 11 maart 2019, van: <https://www.hln.be/geld/vacature-com/waarom-belgen-niet-snel-van-werk-veranderen-ook-al-zijn-ze-niet-gelukkig~ae4e8934/>

Velde (z.j.). *Werving en selectie in België*. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van: <https://www.velde.nl/opdrachtgevers/werving-en-selectie-in-belgi%C3%AB/>

Vercouteren, B. (z.j.). *Wat betekent de AVG voor het sollicitatieproces?* Geraadpleegd op 19 februari 2019, van: https://hiring.monsterboard.nl/hr/wervings-tips-nieuws/marktinformatie/nieuws-en-meer/wat_betekent_de_avg_voor_het_sollicitatieproces.aspx

Verhoeven, A. (2015). *Recruitment*. Pearson Benelux BV: Amsterdam. 4^e druk.

Verrijck, J.F. (1999). *Werving & Selectie schaars personeel*. Kluwer: Deventer. 10^e druk.

Vlieghe, R. (2018). *Krapte op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 3 mei 2019, van: <http://www.hrsquare.be/nl/adviesraad/krapte-op-de-arbeidsmarkt-rematching-als-ideale-oplossing>

Vodafone (z.j.). *Wat is de huidige situatie in uw organisatie*. Geraadpleegd op 28 mei 2019, van: <https://www.vodafone.nl/midden-groot-bedrijf/flexibelwerken/>

Waasdorp, G.J., Hemminga, M. & Roest, S. (2012). *Bouwen aan het nieuwe employer brand*. Uitgeverij Werf & Media: Rotterdam, 1^e druk.

Walters, R. (2018). *De werkgever is aan zet*. Geraadpleegd op 4 december 2018, van: <https://www.robertwalters.nl/hiring/hiring-advice/de-werkgever-is-aan-zet.html>

WoltersKluwer (z.j.). *Coachend leidinggeven*. Geraadpleegd op 28 mei 2019, van: https://opleidingen.wolterskluwer.be/COACLNB?utm_medium=referral&utm_source=bedropl

Bijlagen

Bijlage 1 Organisatieanalyse

CEVA Logistics is een wereldwijde organisatie. In onderstaande analyses is gekeken naar CEVA Logistics Benelux in het algemeen, waarbij er op sommige vlakken onderscheid is gemaakt tussen Nederland en België. Dit wordt dan vermeld in de tekst. Als er geen onderscheid is gemaakt, kan er vanuit worden gegaan dat er alleen focus is gelegd op België.

Externe analyse: DESTEP-model

De DESTEP analyse is een model waarmee er onderzoek gedaan kan worden naar de externe macro factoren binnen een gebied of land. Deze analyse is opgedeeld in een aantal factoren, namelijk: demografische factoren, economische factoren, sociaal-culturele factoren, technologische factoren, ecologische factoren en politiek juridische factoren. De ecologische factor wordt niet meegenomen in deze analyse, omdat deze factor niet van belang is voor het onderzoek (Eelants, z.j.).

Demografische factoren



Figuur 1 De top 50 logistieke hotspots België

In figuur 1 is de kaart van België te zien met de top 50 logistieke hotspots. Binnen deze hotspots vinden er veel logistieke activiteiten plaats, in vergelijking met andere gebieden en steden in België. Het gaat hierbij voornamelijk om de steden Aalst, Antwerpen, Asse-Ternat, Athuis, Boom, Rijnst, Bornem, Puurst, Willebroek, Brussel, Charleroi, Fleurus, Heppignies, Courcelles, Deinze en Nazareth. Het is voor CEVA van belang om te weten op welke plaatsen in België de meeste logistieke activiteiten plaatsvinden, zodat ze hier hun communicatie en wervingsmiddelen op af kunnen stemmen (Haesevoets, 2018). (Statbel, 2018)

EconomischVacatures

In 2017 werkten 140.000 mensen in de logistieke sector, wat een van de hoogste aantal mensen is de afgelopen jaren. Het blijkt echter dat er minder interesse ontstaat in openstaande functies in de logistieke dienstverlening. De interesse in openstaande logistieke functies is met 40% gedaald, terwijl organisaties steeds meer op zoek zijn naar kandidaten met logistieke ervaring. De openstaande vacatures in de logistieke sector zijn in 2017 gestegen met 30%, waardoor de gemiddelde vacature nu 60 dagen vacant blijft. Dit heeft als gevolg dat mensen op de arbeidsmarkt steeds makkelijker werkzaam kunnen zijn in de logistieke sector. Organisaties versoepelen de eisen van functies om maar aanwas te krijgen voor de vacatures (Nicolai, 2017).

Daarnaast speelt de groei van de economie en de ontwikkeling van digitalisering een grote rol in het recruitment van logistieke organisaties. Vacatures krijgen steeds andere competentie-eisen en logistieke organisaties zijn steeds meer op zoek naar hoogopgeleide kandidaten met ervaring. 82% van de vacatures met deze kandidaatseisen zijn langer dan 60 dagen vacant (Nicolai, 2017).

In heel België is het aantal vacante vacatures in 2018 gestegen met ongeveer 6.000 vacatures. Eind 2018 stonden 149.180 vacatures open in het land. De vacaturegraad, oftewel het totaal aantal vacatures in vergelijking met het totaal aantal werkplaatsen in een organisatie, is ook gestegen. Er heeft een stijging plaatsgevonden van 3,53% naar 3,65%. (Statbel, 2018) Hiermee staat België op de tweede plek van het land met de hoogste vacaturegraad van Europa. Vooral Vlaanderen is schuldig aan deze score. Dit gebied heeft een vacaturegraad van 4,09%. Een hoge vacaturegraad betekent voor werkzoekende mensen dat functies goed te vinden zijn en dat de eisen voor vacatures minder streng worden. Echter, voor organisaties betekent dit dat mismatch steeds vaker voorkomt (Denys, 2018).

De vacatures staan vooral open bij grote en middelgrote ondernemingen, namelijk 78,7% van het totaal aantal vacatures (Statbel, 2018).

Werkloosheid

In België is er sprake van een grote jeugdwerkloosheid in België. In 2017 was 19% van de jeugd werkloos. Dit hoge aantal kan gevolgen hebben voor de toekomst, oftewel het werkloosheidspercentage op lange termijn. Het consumeren en het nemen van kansen en mogelijkheden in het leven wordt dan steeds meer een risico.

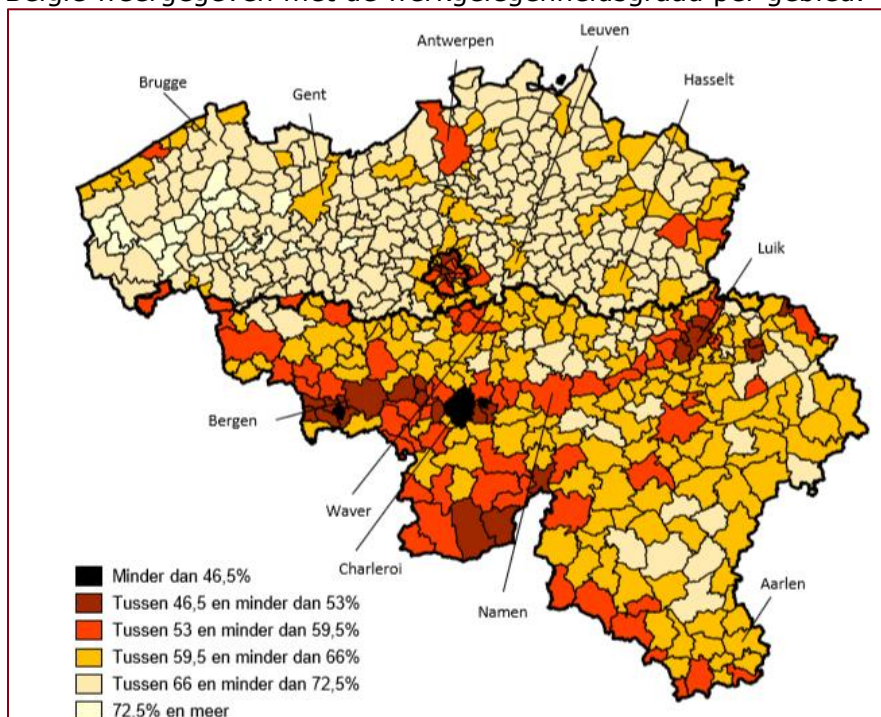
Tabel 2 - Werkgelegenheidsgraad naar leeftijdsgroep
(in %, 2017)

	SE	DE	NL	DK	FI	FR	BE
15-19	24,0	26,9	54,5	47,3	23,7	10,2	6,0
20-24	62,9	64,6	69,9	64,1	59,3	49,1	38,3
25-29	79,4	78,3	82,8	72,1	73,6	74,4	75,1
30-34	85,5	82,6	85,2	80,1	76,2	78,6	79,8
35-39	87,8	84,2	85,0	82,8	81,2	80,7	82,1
40-44	89,0	86,1	83,2	85,4	84,4	82,9	82,7
45-49	88,9	87,7	83,7	86,0	84,9	82,9	80,8
50-54	88,2	85,7	81,4	83,2	83,8	79,7	76,9
55-59	84,4	80,1	74,7	80,5	76,0	71,9	66,4
60-64	68,2	58,4	55,6	56,5	49,2	29,4	27,8
65-69	23,4	16,1	14,5	18,0	13,5	6,6	5,0
70-74	10,1	7,1	7,0	7,0	7,0	2,8	2,3

Figuur 2 Werkgelegenheidsgraad naar leeftijdsgroep

In figuur 2 zijn dikgedrukte cijfers en rode cijfers te zien, waarbij de dikgedrukte cijfers de beste cijfers zijn en de rode de zwakste cijfers. Er kan geconcludeerd worden dat België in 2017 erg laag heeft gescoord op veel leeftijdscategorieën. Alleen de leeftijdscategorie 25

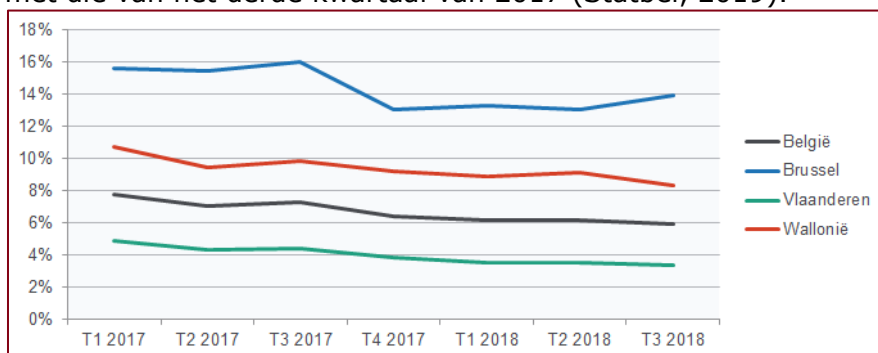
tot 39 jaar scoort gemiddeld qua werkgelegenheid. Dit betekent dat in België gemiddeld meer werkloze mensen wonen vergeleken met andere landen. In figuur 3 is de kaart van België weergegeven met de werkgelegenheidsgraad per gebied.



Figuur 3 De werkgelegenheidsgraad België per gebied

In figuur 3 is te zien dat er vooral werkloosheid heerst in het midden-zuiden van het land, bijvoorbeeld in de plaatsen Charleroi, Bergen, Luik en Brussel. Vooral in Wallonië is te zien dat in sommige gebieden de werkgelegenheidsgraad erg laag is (Hoge Raad Voor Werkgelegenheid, 2018).

Vanaf juni 2018 is de werkloosheidsgraad in Wallonië gedaald van 9,1% naar 8,4%. In Vlaanderen is deze graad maar licht gedaald, namelijk van 3,5% naar 3,4%. In Brussel stijgt de werkloosheidsgraad van 13,0% naar 13,9%. Er kan geconcludeerd worden dat er een groot verschil te zien is in werkloosheid, tussen de gewesten in België. In figuur 4 is de werkloosheidsgraad van Vlaanderen, Wallonië en Brussel in 2018 te zien, vergeleken met die van het derde kwartaal van 2017 (Statbel, 2019).



Figuur 4 Werkloosheidsgraad 15-64-jarigen naar regio

Er zijn een drietal ontwikkelingen aan het plaatsvinden die invloed hebben op de Belgische arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen worden hieronder beschreven.

- *Arbeidsmarktparticipatie*

Uit onderzoek is gebleken dat België gemiddeld scoort op dit onderdeel, zoals te zien is op onderstaande afbeelding. Dit betekent dat in België het aantal beschikbare mensen op de arbeidsmarkt, laag is. Bedrijven willen

groeien in hun personeelsbestand. Echter, dit is niet makkelijk, omdat het aantal beschikbare mensen op de arbeidsmarkt de groei tegenhouden.



- *Talent mismatch*

In 2017 scoorde België 0.4 op dit onderdeel, wat betekent dat het flink gestegen is het afgelopen jaar. Het land scoort in 2018 namelijk 1.6. Dit betekent dat het voor organisaties steeds lastiger wordt om geschikte mensen op de arbeidsmarkt te vinden, die aansluiten bij de wensen van de organisatie. Deze stijging heeft te maken met het gebrek aan kandidaten op de arbeidsmarkt, wat ervoor zorgt dat bedrijven wervingsproblemen ervaren. België heeft een lage werkloosheid, maar de mensen die nog beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt zijn niet altijd inzetbaar, vanwege een gebrek aan juiste vaardigheden.



- *Totale druk op lonen*

Dit jaar wordt er een sterke groei van de lonen verwacht in België, na drie opeenvolgende jaren van dalende reële lonen. Dit verhoogt de druk op de werkgevers salarisregelingen en cao's. Wanneer de lonen sneller stijgen dan de totale kosten van levensonderhoud, zal er een tekort aan vaardigheden ontstaan bij mensen op de arbeidsmarkt.



(Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2018)

Sociaal-cultureel

Er is sprake van een groot cultuurverschil tussen Nederland en België, terwijl dit verschil vaak niet wordt gezien door organisaties en inwoners van beide landen. Zo worden Nederlandse of Belgische werknemers ingezet in organisaties in het andere land, terwijl dit maar zelden succesvol is.

Allereerst is er een verschil te zien in de manier van zakendoen met klanten en kandidaten in België en Nederland. Voor beide landen is het van belang dat kandidaten kennis hebben van de cultuur in het land, dat de persoon de taal goed spreekt en autonoom kan werken. Daarnaast zijn organisaties in België meer hiërarchisch dan in Nederland en zijn de structuren in België meer verticaal. Zelfstandig werken, het tonen van initiatieven en het hebben van inspraak zijn begrippen die in België minder toepasselijk zijn. Dit heeft als gevolg dat een uitwisseling tussen Belgische en Nederlandse werknemers zelden succesvol is (Velde, z.j.).

In België is het ongepast wanneer kandidaten overdag tijdens werktijd een sollicitatiegesprek telefonisch of op locatie plannen. Deze gesprekken worden vaak na werk gevoerd, zodat er geen wantrouwen ontstaat bij de voormalige werkgever. In Nederland hebben mensen er geen problemen mee om het gesprek tijdens werktijd te voeren. Een reden hiervoor is dat in Nederland medewerkers zelfstandig zijn, terwijl in België hier minder sprake van is (A. de Bièvre, persoonlijke communicatie, 29 februari 2019).

Het blijkt dat Belgische medewerkers, vergeleken met andere Europese landen, minder flexibel werken. Een op de tien werknemers in België is werkzaam in de avonduren, op zondag of in shifts (D'hoore, 2019). CEVA Logistics maakt geen onderscheid in flexibiliteit bij gelijknamige functies in Nederland en België (J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 5 februari 2019). Voor de wervingsstrategie in België zou hier rekening mee gehouden moeten worden. Er zullen bijvoorbeeld minder flexibele functies aangeboden moeten worden in België en de medewerkers meer vastigheid gegeven moeten worden, omdat ze dat gewend zijn.

Technologisch

Digitalisering is een ontwikkeling die een grote invloed heeft op veel organisaties. Ook recruitment moet mee met deze ontwikkeling en daarom zijn er chatbots ontworpen. Kandidaten kunnen op deze manier zelf bepalen wanneer ze willen reageren op berichten van recruiters. Daarnaast voelt de kandidaat zich beter behandeld, omdat de chatbot direct reageert op een verzoek van de kandidaat. Er bestaan chatbots die continu verbeterd worden, waardoor de gesprekken met kandidaten steeds realistischer worden. Deze constante verbeteringen wordt ook wel machine learning genoemd (Vercouteren, z.j.).

Een andere ontwikkeling die gaande is, is de ontwikkeling van de digitalisering. Deze ontwikkeling heeft een grote impact op de Belgische arbeidsmarkt. Functies zullen verdwijnen, veranderen en ontstaan door digitalisering. Als er de komende jaren geen maatregelen genomen worden voor deze ontwikkeling, zullen er in 2030 ongeveer 584.000 vacatures in België openstaan (Berger, 2018).

Politiek-juridisch

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), in het Engels de General Data Protection Regulation (GDPR), is een wet die begin 2018 geïmplementeerd is in België, maar ook in Nederland. Deze wetgeving is de vervanger van de Wet Bescherming Persoonsgegevens. De AVG is geïntroduceerd, omdat deze wetgeving dieper ingaat op de bescherming van persoonsgegevens en privacy rechten van mensen dan de WBP (Wet Bescherming Persoonsgegevens). Organisaties worden verplicht om te handelen naar de wetgeving, anders worden er zware maatregelen getroffen. Het doel van de AVG is om het delen van data en gegevens veiliger te maken, waardoor persoonsgegevens van individuen beschermd worden (Schermer, Hagenauw & Falot, 2018).

Interne analyse: 7S-model

Staff

Binnen CEVA Logistics zijn er wereldwijd ongeveer 56.000 medewerkers werkzaam. Deze medewerkers zitten verspreid over 950 locaties in 170 landen. Binnen de cluster CEVA Benelux werken ongeveer 4.300 medewerkers, inclusief uitzendkrachten. Uitzendkrachten zijn voornamelijk operators, dus magazijnmedewerkers en chauffeurs. De 4.300 medewerkers zijn ingedeeld in de volgende functies of afdelingen:

- Operators; dit zijn magazijnmedewerkers en hef- en reachtruck chauffeurs. Deze medewerkers zijn voornamelijk uitzendkrachten;
- Operations middle management; dit zijn Assistent Supervisors en Supervisors;
- Customer care; dit zijn Customerservice employees, Senior Customerservice employees, Administratiemedewerkers, Transportplanners en Office Supervisors;
- Staff; dit zijn de medewerkers van HR, Finance, IT, Marketing and Communications, Legal, Procurement;
- Management; dit zijn Operations Managers, Contract Managers, Site Managers en MT leden;
- Logistieke Specialisten; dit zijn medewerkers die werken op de afdelingen Customs, Inventory Control, Project Management en Engineering.

(J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 5 februari 2019)

Op de afdeling Recruitment zijn er vier recruiters werkzaam en een recruitmentmanager. Van de vier recruiters is er één recruiter werkzaam in België. Het invullen van de vacatures van Belgische locaties is dan ook haar verantwoordelijkheid. De andere vestigingen in Nederland zijn onderverdeeld onder de overige drie recruiters.

Ook zijn de verloopcijfers van CEVA Logistics België in 2018 geanalyseerd. Hieronder zijn de resultaten van deze analyse te vinden.

32,5% viel in de functiesoort Customer Care:

- Heroriëntatie loopbaan na 8,5 jaar dienstverband;
- Geen doorgroeimogelijkheden in functie na 10 jaar dienstverband;
- Andere uitdaging na 3 jaar dienstverband;
- Functie niet in verwachting na 4 maanden dienstverband;
- Miste waardering voor haar werk na 12 jaar dienstverband;
- Woon-werkafstand na 1 jaar dienstverband;
- Terug naar vorige werkgever na 3 weken dienstverband;
- Woon-werkafstand na 8 jaar dienstverband;
- Andere uitdaging na 4 jaar dienstverband;
- Pensioen na 42 jaar dienstverband;
- Geen doorgroeimogelijkheden na 7,5 jaar dienstverband;
- Nieuwe uitdaging na 1,5 jaar dienstverband;
- Nieuwe uitdaging na 7,5 jaar dienstverband.

15% viel in de functiesoort Management:

- Ontslag na 1 jaar dienstverband;
- Meer uitdaging bij ander bedrijf na 4 jaar dienstverband;
- Niet eens met reorganisatie na 14,5 jaar dienstverband;
- Verhuisd naar buitenland na 12 jaar dienstverband;
- Niet eens met regels en procedures, ontslag na 6,5 jaar dienstverband;
- Ontslag; ontevreden na 1 jaar dienstverband.

30% viel in de functiesoort Operations Middle Management:

- Functie niet in verwachting na 5 maanden dienstverband;
- Mutatie andere vestiging na 5 jaar dienstverband;
- Woon-werkafstand na 4 jaar dienstverband;
- Woon-werkafstand na 1,5 jaar dienstverband;
- Woon-werkafstand na 9 maanden dienstverband, na sluiting afdeling;
- Woon-werkafstand na 2,5 jaar dienstverband, na sluiting afdeling;
- Na langdurig ziekte, leidinggevende functie niet passend bij persoon na 1,5 jaar dienstverband;
- Verstoorde relatie met leidinggevende en een nieuwe uitdaging na 6,5 jaar dienstverband;
- Ontslag; men niet tevreden over na 5 maanden dienstverband;
- Terug naar vorige werkgever na 5 maanden dienstverband;
- Problemen in team na 15,5 jaar dienstverband;
- Woon-werkafstand na 7 jaar dienstverband.

17,5% viel in de functiesoort Staff:

- Geen andere mogelijkheid binnen CEVA Logistics na 6 maanden dienstverband;
- Niet eens met reorganisatie na 6,5 jaar dienstverband;
- Niet eens met reorganisatie na 16 jaar dienstverband;
- Intern doorgeschoold na 1 jaar dienstverband;
- Timings te ruim in POP na 1,5 jaar dienstverband;
- Te druk door zieke collega, thuis gezeten, daarna zelf ontslag genomen na 2,5 jaar dienstverband;
- Nieuwe uitdaging na 1,5 jaar dienstverband.

5% viel in de functiesoort Logistieke Specialisten:

- Meer uitdaging bij ander bedrijf na 5,5 jaar dienstverband;
- Functie niet in verwachting na 6 maanden dienstverband.

(J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 29 maart 2019)

Strategy

CEVA Logistics wil graag tot de top vier van de grootste logistieke organisaties ter wereld behoren. Hun ambitie is dan ook om te blijven groeien. Voor dit doel hebben ze de volgende visie ontwikkeld: de meest bewonderde supply chain management bedrijf zijn met focus op Eenheid, Groei en Excellence (Swinkels, 2017).

De missie van CEVA is het creëren van waarde, door middel van excellentie. Dit doen ze door klanten mee te nemen en te helpen in de veranderingen binnen het complexe supply chain management. CEVA wil dit verwezenlijken door middel van het leveren van excellente diensten en oplossingen, innovatie, concurrerende prijzen en een goede focus op Business Process Re-engineering, voor klanten en eigen medewerkers (Swinkels, 2017).

CEVA heeft een nieuwe strategie opgesteld, namelijk CEVA Flow. Deze flowstrategie geeft richting en duidelijkheid over wat men wil bereiken binnen CEVA. Centraal binnen CEVA staan de medewerkers. Het verschil dat CEVA wil maken in de markt, voor de klanten en ten opzichte van de concurrenten, zit hem dus in de eigen medewerkers. De flowstrategie bestaat uit:

- People flow
- Customer flow
- Future flow

(J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 12 februari 2018)

Op basis van bovenstaande organisatiestrategie is er een HR-strategie ontwikkeld. De missie van HR is om erkend te worden als de nummer 1 werkgever in de supply chain industrie in de Benelux. CEVA wil dit bereiken door middel van de volgende visie: de meest getalenteerde kandidaten en medewerkers worden door CEVA aangetrokken, ontwikkeld, gemotiveerd en behouden. De Recruitmentafdeling borduurt hier op voort en wil graag waarde aan de organisatie toevoegen, door het scouten, aantrekken, beoordelen en aannemen van de meest getalenteerde en betrokken mensen, zodat de organisatie kan blijven groeien (CEVA, 2018).

Skills

Medewerkers binnen CEVA behoren over een aantal competenties te beschikken.

- Resultaatgerichtheid;
- Kwaliteitsgerichtheid;
- Aanpassingsvermogen;
- Betrouwbaarheid;
- Initiatief;
- Samenwerken;
- Omgang met details;
- Gedrevenheid.

(J. van der Heijden, persoonlijke communicatie, 5 februari 2019)

Buiten de algemene competenties hierboven, behoren recruiters binnen CEVA over extra vaardigheden te beschikken, om het werk naar behoren uit te kunnen voeren. Recruiters bij CEVA moeten namelijk het beste talent aan kunnen trekken en kunnen selecteren. Om dit doel te behalen zijn er bepaalde vaardigheden belangrijk:

- Alleskunner; voorheen was recruitment een specifiek vak. Tegenwoordig is een brede kennis van meerdere vakken en voorwaarde om de functie goed uit te kunnen voeren. Een recruiter is namelijk ook een sales-, marketing- en strategisch medewerker.
- Strategisch denkvermogen; voor recruiters is het noodzakelijk om een strategisch denkvermogen te hebben, omdat de functie een adviserende rol is richting HR. Daarnaast is een goed strategisch denkvermogen nodig om toekomstgericht te kunnen schakelen. Een voorbeeld hiervoor is interne doorgroei en strategische personeelsplanning.

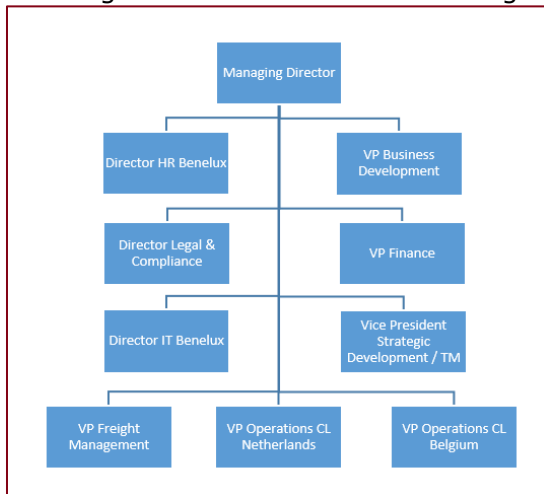
- Analytische vaardigheden; door de ontwikkeling van digitalisering wordt het voor recruiters steeds makkelijker om kandidaten te werven en selecteren. Ook het screenen gaat makkelijker. Echter, het lezen en begrijpen van deze uitkomsten vergt een analytisch vermogen.
- Herkennen van competenties; organisaties worden steeds meer dynamisch, waardoor het complexer wordt om de geschikte kandidaten te vinden die aansluiten bij de constant veranderende strategie van de organisatie.
- Luisteren; voordat een vacature uitgezet wordt, is het belangrijk dat de recruiter bij de lijnmanager gaat achterhalen wat de wensen en behoeften zijn, met betrekking tot de nieuwe kandidaat. Op deze manier kan er een duidelijke vacaturetekst geschreven en uitgezet worden (Lubbers, 2018).

Structure

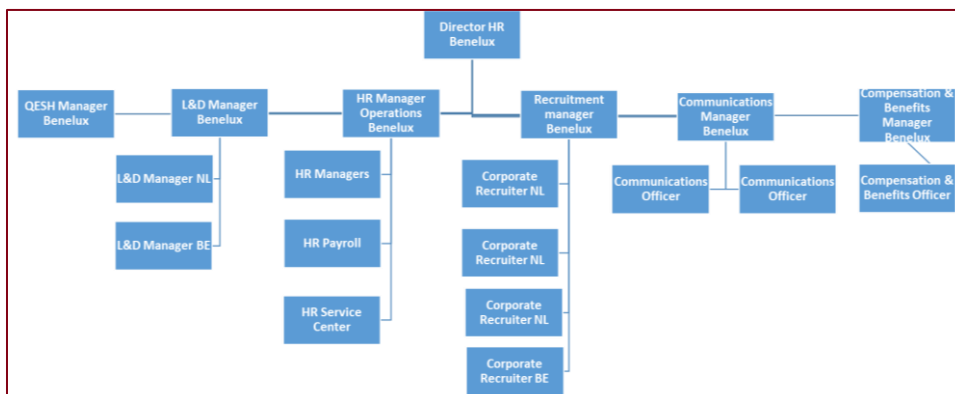
Het onderzoek is gericht op de afdeling Recruitment. In de structuur van de organisatie is dan ook alleen de structuur van de HR-afdeling weergegeven, omdat het weergeven van de gehele organisatie het onduidelijker maakt.

De organisatie wordt bestuurd door een Managing Director. Onder deze persoon vallen een aantal directors en VP's die de leiding hebben over verschillende afdelingen zoals HR en Finance. Deze verschillende afdelingen en teams zorgen er samen voor dat CEVA een breed scala van diensten heeft. De Managing Director, de Directors en VP's samen vormen het Managementteam. Het Recruitmentteam van CEVA Benelux valt onder de Director HR Benelux. Echter, de recruitmentmanager Benelux is het directe aanspreekpunt voor de recruiters en direct dus de leidinggevende van hen (J. Van der Heijden, persoonlijke communicatie 7 februari 2019).

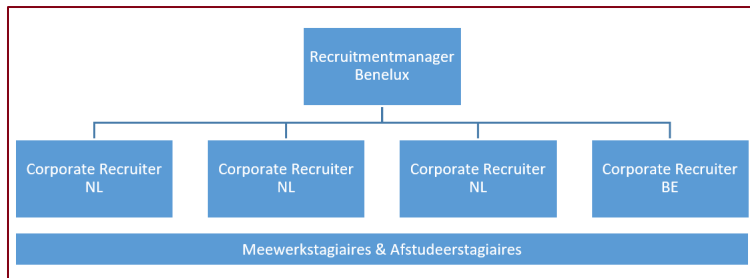
In de figuren hieronder worden de organogrammen weergegeven.



Figuur 5 Organogram management CEVA Benelux



Figuur 6 Organogram CEVA Human Resources



Figuur 7 Organogram Recruitment CEVA Benelux

De structuur van CEVA is volgens de organisatiestructuren van Mintzberg een innovatieve organisatie te noemen (Stapper, 2012). Dit is terug te zien in de flexibiliteit in de organisatie, maar ook in snelheid in schakelen. Er wordt dan ook van medewerkers van CEVA verwacht dat ze flexibel inzetbaar zijn en niet vasthoudend zijn aan regels en procedures. De innovatieve organisatie is een moderne organisatievorm die zich kenmerkt door een organische structuur (Stapper, 2012). Deze structuur is terug te zien in de organigrammen van CEVA. CEVA is namelijk een platte en flexibele organisatie. Deze flexibiliteit is terug te zien in de doorgroeimogelijkheden en interne doorstroom. CEVA bevindt zich in een zeer concurrerende markt, waardoor flexibiliteit en innovatie belangrijk zijn om je te kunnen onderscheiden van concurrenten (J. Stegers, persoonlijke communicatie, 5 februari 2019).

Systems

Er zijn een aantal systemen waar gebruik van wordt gemaakt binnen CEVA. Dit project is voornamelijk gefocust op de werving van CEVA België, waardoor alleen systemen benoemd worden die van belang zijn voor dit onderzoek.

- **Connexys:** dit is het recruitmentsysteem van CEVA. Het wordt ook wel het ATS genoemd, oftewel het Applicant Tracking System. In dit systeem worden de vacatures geplaatst, waarna ze direct op de Careersite van CEVA staan. In dit systeem komen sollicitaties binnen en worden deze gemonitord door de recruiters.

Naast het connexysysteem maakt de afdeling Recruitment van CEVA ook gebruik van een andere procedure, namelijk het recruitmentproces. Dit proces bestaat uit een aantal stappen, namelijk Planning, Sourcing en Searching, Selection en Offer (Swinkels, 2017).

➤ Planning

Een Hiring Manager (de manager van afdeling/aantal medewerkers) houdt bij of er een functie vrijkomt. Als er een functie vrijkomt maakt de Hiring Manager een PAF (Position Approval Form). Hierin wordt de functietitel, de desbetreffende afdeling, de locatie en de loonschaal van de functie vermeld. Daarnaast wordt beschreven of het gaat om een parttime of fulltime functie. Dit formulier moet vervolgens goedgekeurd worden door de hoofd van de afdeling, of een Site Manager of een Branch Manager, de HR Officer of HR Manager van de desbetreffende locatie, de direct leidinggevende van de functie en de eindverantwoordelijke van de locatie. De persoon die deze goedkeuringen monitort is de HR Manager of de HR Officer van de locatie waar de functie zich bevindt. Op het moment dat de PAF goedgekeurd is door bovenstaande managers, kan de Corporate Recruiter in gesprek gaan met de Hiring Manager om de vacature door te nemen en vervolgens een vacaturetekst op te stellen. Daarnaast wordt het recruitmenttraject samen nagegaan en besproken. Dan kan de vacature gepost worden op het intranet en in Connexys.

➤ Searching & Sourcing

De recruiter begint in deze fase aan het zoekproces naar een geschikte kandidaat. Allereerst zoekt de recruiter op LinkedIn en gaat deze person bekijken of er referrals (personen die door eigen medewerkers zijn aangedragen) zijn. Op het moment dat er sollicitaties via het connexys systeem binnenkomen, beoordeelt de recruiter ze. Na deze stappen maakt de recruiter een lijst met mogelijk geschikte kandidaten voor de functie. Met deze lijst gaat de recruiter in gesprek met de Hiring Manager,

die vervolgens zijn mening geeft over de mogelijke kandidaten. Geschikte kandidaten worden benaderd en geïnterviewd via de telefoon door de recruiter, zodat ze een goed beeld krijgt of de kandidaat past en geïnteresseerd is in de organisatie. De kandidaten die geschikt zijn gaan in gesprek met de Hiring Manager en krijgen kort daarna terugkoppeling via een telefonisch gesprek.

➤ Selection

In deze fase vindt het gesprek tussen de kandidaat en de Hiring Manager plaats. Na dit gesprek neemt de Hiring Manager plaats bij het overleg met de HR Manager of Officer, waarbij er besloten wordt welke kandidaten het verdere proces in mogen gaan. Deze beslissing wordt gecommuniceerd met de recruiter, waarna de recruiter de kandidaat terugkoppeling geeft. Zo worden geschikte kandidaten uitgenodigd door de recruiter om een assessment te maken, wat bestaat uit een persoonlijkheidsvragenlijst en een capaciteitentest. Op deze manier kan er beoordeeld worden of de kandidaat goed qua niveau en qua persoonlijkheid binnen de organisatie past. Wanneer de uitslag van dit assessment positief is, wordt er een tweede gesprek gepland met de Hiring Manager. Bij twijfel kan er daarna nog een derde gesprek gepland worden of een referentie gecheckt worden.

➤ Offer

Als er een keuze gemaakt is voor een kandidaat, kan er een salarisvoorstel gedaan worden. Dit voorstel wordt opgesteld door de recruiter en de HR Manager of Officer. Bij acceptatie van het voorstel, vraagt de recruiter een contract aan en krijgt de kandidaat de inloggegevens voor de onboardingsapp. Dit is de verantwoordelijkheid van de HR Manager. HR Back Office is verantwoordelijk voor het opstellen en versturen van het contract (Swinkels, 2017).

Shared Values

CEVA wil graag groeien, samen met de medewerkers. Groeien qua grootte, maar ook groeien in gedrag en het verbeteren van de werkzaamheden. Om dit te bereiken heeft CEVA vier kernwaarden opgesteld. Deze kernwaarden laten zien waar CEVA voor staat, hoe de organisatie om wil gaan met klanten en collega's en hoe men zich hoort te gedragen. Deze vier waarden zijn:

- We drive perfection;
- We trust and respect people;
- We are passionate team players;
- We have the power to deliver (Swinkels, 2017).

Kijkend naar de cultuurtyperingen van Handy (1978), past de cultuur van CEVA Benelux het beste bij een taakcultuur. De organisatie kenmerkt zich namelijk door taakgerichtheid en professionaliteit (Marcus & Van Dam, 2015). Volgens Handy (1978) is de klant koning in een taakcultuur, wat terug te zien bij een van de waarden van CEVA: "We have the power to deliver." (CEVA, z.j.) Hiermee wil CEVA aan de buitenwereld laten zien dat ze goed werk leveren aan klanten. Customer service is dan ook een groot onderdeel binnen de organisatie (J. Stegers, persoonlijke communicatie, 5 februari 2019).

Bijlage 2 Uitgewerkt interview

Interview

5 maart 2019

40:31 minuten

Sam: ik werk voor CEVA Logistics

Wieke: Ja

Sam: maar ehm wat doet CEVA; zij gaan naar bepaalde klanten toe en zij bieden daar dus supply chain toepassingen aan, dus eigenlijk gaat Converse terechtkomen bij CEVA en zij, CEVA regelt dan voor hen de transport

Wieke: Oke

Sam: dus wij zitten nu hier eigenlijk, dit gebouw is eigenlijk van Converse

Wieke: Ja

Sam: maar zij hebben CEVA ingehuurd om eigenlijk voor hun al het transport te regelen, zodat zij dat niet zelf moeten doen.

Wieke: Ja

Sam: Maar ik plan inderdaad dus wel voor Converse.

Wieke: Maar je bent dus niet in dienst bij CEVA?

Sam: ik ben in dienst bij CEVA, niet bij Converse

Wieke: oke, oh je plant voor Converse! Ah ja oke, dan snap ik hem!

Sam: ja oke inderdaad, het is een beetje ingewikkeld

Wieke: een beetje complex inderdaad.

Wieke: Ehm, allereerst wil ik je vragen hoe je het recruitmentproces hebt ervaren, maar hoelang werk je hier al?

Sam: nu al net al meer als een jaar, februari 2018 ben ik begonnen

Wieke: oke en hoe ben je hier terechtgekomen, hoe vond je dat recruitmentproces?

Sam: ik, wat ik eerst gedaan heb, ik ben naar ehm Michael Page gegaan.

Wieke: Ja?

Sam: Dat is ook een recruitmentpartij

Wieke: Ja die ken ik wel!

Sam: ja voila, via hen eigenlijk ehm. Ik heb wel eerst zelf ehm vacatures gezocht. Ik heb bijvoorbeeld bij Nike zelf gesolliciteerd, puur via een, hun site.

Wieke: via hun eigen careersite?

Sam: ja hun eigen site ehh en daar ben ik ook heel ver geraakt in het recruitmentproces, maar om eigenlijk aan meer sollicitaties te geraken ben ik naar Michael Page gegaan, want zij kunnen u op heel korte termijn heel snel aan veel sollicitaties eigenlijk helpen.

Wieke: Ja, maar dat was bij Nike zei je?

Sam: ja bij Nike zelf ja. Converse is een onderdeel van Nike.

Wieke: oh dat was mij nog niet duidelijk

Sam: ja, Converse is een onderdeel eigenlijk ja

Wieke: is dat hier meer een ding dat je functies via een bureau ehhh zoekt; de functies?

Sam: ik ik heb ook een collega die heeft ook hetzelfde gedaan, dus ook via Michael Page. Ik denk dus dat dat wel, het wordt wel veel gebruikt ja! Je hebt dan nog bijvoorbeeld Randstad ehm en al die interimkantors. Ik denk dat dat wel veel gebruikt wordt ja, omdat het ergens ook wel heel makkelijk is dat zij voor u eigenlijk alle gesprekken regelen. Dat je niet zelf moet, het is een iets lagere drempel om. Maar ik heb eerst wel zelf geprobeerd, maar er zat veel tijd tussen de sollicitaties. Het ging allemaal een beetje traag.

Wieke: Maar ehm, toen je dan eenmaal via Michael Page hier terechtkwam, hoe vond je dat recruitmentproces gaan?

Sam: ehm

Wieke: Het eerste gesprek was met een leidinggevende denk ik? Hiring manager?

Sam: ehm, ja hoe moet je dat zeggen ehm. Een ehm senior accountmanager, in dat soort trant, de titel weet ik niet maar een senior persoon wel. Ehm eerste gesprek was over wat zijn je ervaringen en al, wat je hebt gestudeerd, ehm welke regio ziet u u werken ehhh, wat voor functie wil je graag doen ehm

Wieke: maar dit was van Michael Page?

Sam: ja dat is dan michael page ja, ehm en dan gaan ze kijken wat stoorde u bij uw vorige job bijvoorbeeld. Waarom zijt ge of bent ge daar weggegaan? Dat soort vragen, het is een

ehm onderzoekend gesprek van oke, wat is uw situatie en waar wilt ge naartoe. Dat proberen ze een beetje te achterhalen.

Wieke: ja

Sam: ja, en dan in samenspraak met u geven ze u dan een paar sollicitaties, van kijk zie daar kan ik u aan een gesprek helpen of daar en dan regelen ze dat voor u, en dan zeggen ze oke die datum, dat uur en dan gaat u ernaartoe.

Wieke: ja ja, en toen je dan bij CEVA terecht kwam, hoe vond je dat proces gaan? Want dan ga je in gesprek met de Hiring Manager toch?

Sam: eerst ehm was het een gesprek met ehm was het Aurelie ofzo en dan moest ik eerst een test doen

Wieke: ja

Sam: een planningstest en ook een ehm logisch denken test een beetje en als je daar dan voor geslaagd was, kwam je op gesprek met echt de ehmm manager van de planning en de ehh operationsmanager, daar had je dan een gesprek mee.

Wieke: en hoe vond je dat, dat proces?

Sam: ehm ja duidelijk en wel allez goed denk ik. Echt een normaal proces denk ik. Het was, het was ehm duidelijk ook, geen allez. Het was...

Wieke: ja niet te lang duren of ehm?

Sam: nee ook niet, nee nee absoluut niet, ja ja.

Wieke: gewoon prima, oke, want een andere vraag zou ook nog zijn; vond je het lang duren voordat er gereageerd werd op je sollicitatie, maar dat is via het uitzendbureau gegaan, dus...

Sam: nee dat eigenlijk niet, dat viel echt heel goed mee, ja. Dat ging vrij vlot.

Wieke: oke, dat is goed om te horen.

Sam: ja

Wieke: Ehm. En hoe ben jij.....Wat was voor jou de doorslaggevende func ehm, factor om te solliciteren voor Nike?

Sam: ehm internationaal bedrijf vooral en ook ja ehm ik kwam van een vrij ja geen kleinschalig maar een familiebedrijf dus dat was qua structuur en bedrijfscultuur echt heel heel beperkt. Ik zocht echt wel naar een groter bedrijf met internationale uitstraling met ook meer doorgroeimogelijkheden, ja daar zocht ik eigenlijk echt naar.

Wieke: ja, want waar werkte je hiervoor?

Sam: bij een transportbedrijf in ehm Willebroek, distrikt noemt dat. Zij deden enkel transport binnen de Benelux, ehm maar het was echt een familiebedrijf. Er werkten wel 1000 mensen ehm voor dat bedrijf. Maar dat was, ik kon me niet vinden in hoe alles daar georganiseerd werd in ehm de bedrijfsstructuur, daar kon ik me echt niet..niet in vinden. En de leidinggevende daar was het ook niet ehm... Daar kon ik mij niet in vinden.

Wieke: nee?

Sam: daar kon ik mij niet vinden, dat was ehm...

Wieke: maar dat is hier wel wat meer, wat meer wat jou aanstaat?

Sam: ja hier is echt, hier is een fijne bedrijfscultuur, een veel strakkere organisatie ehm en het bedrijf zit over de hele wereld, dus dat biedt mogelijkheden he.

Wieke: ja, was je wel actief op zoek naar een baan?

Sam: ik ehm, toen ik voor mezelf had uitgemaakt van oke hier stopt het bij dit bedrijf, ik wil ergens anders, ben ik wel echt puur heel actief op zoek gegaan ja

Wieke: ja, ja

Sam: om zo rap mogelijk die stap te kunnen zetten van oke nu ben ik hier weg, op naar het volgende volgende bedrijf ja.

Wieke: ja, en ehm is hetgene wat er gezegd werd in de sollicitatieprocedure, dus hoe de functie zal zijn en hoe de procedure zal lopen, ook daadwerkelijk ehm gebeurt en uitgekomen?

Sam: dat kwam wel moet ik zeggen vrij goed overeen hier ja ja, ik moet wel zeggen dat de verwachtingen wel vrij goed bij elkaar liggen, ja ja.

Wieke: ja oke, maar mis je niet nog iets ehm wat je graag nog had willen zien of wat je gehoopt dat er zou zijn? of je bent gewoon een hele tevreden werknemer! haha

Sam: ja V het is nu ook een jaar is misschien nog vrij kort, ja ik weet niet, een jaar, ehm ik moet wel zeggen dat ik al heel veel opportuniteiten gehad heb en al heel veel nieuwe

dingen heb kunnen leren. Momenteel nog niet ergens ehm negatieve ervaringen heb gehad, op dit moment dan he.

Wieke: dat is alleen maar fijn en positief!

Sam: ja ja vind ik wel ja!

Wieke: ja, ehm en als je het dan hebt over doorgroeien he, dat biedt CEVA wel heel erg. Ehm wordt er dan ook goed geluisterd naar jouw wensen en behoeften en wat je graag zou willen doen?

Sam: absoluut, wat ik hier ook goed vind ten opzichte van mijn vorige baan, ehm is de eh opvolging in evaluatie eigenlijk van de werknemers. Ehm ik heb hier bijvoorbeeld al 3 of 4 gesprekken gehad dit jaar, terwijl bij mijn vorige werkgever als ik geluk had had ik 1 gesprek per jaar.

Wieke: zijn die gesprekken puur op doorgroeien gericht?

Sam: puur op evaluatie en echt een gesprek met de manager van hoe zie je jezelf in het bedrijf, wat zou je nog graag willen doen, feedback op hoe je bezig bent. Ja, dus dat is echt wel vind ik wel heel positief ja.

Wieke: ja, oke, ehm nouja je hebt verteld waar je hiervoor hebt gewerkt ehm hoe ben je bij hun destijds terechtgekomen?

Sam: bij mijn vorige job?

Wieke: ja?

Sam: via Randstad was dat

Wieke: dus ook weer via een bureau?

Sam: dat was ook ehm dus ik was afgestudeerd, dus bij een interimkantoor. Daar had ik eerst nog een opleiding gevolgd; ehm ook zo'n logistieke basisopleiding denk ik dat je het kunt noemen. Ehm en dan had ik ook gezegd van kijk ik wil graag in de logistieke sector werken, ehm als het kan in de haven van Antwerpen. Dat vond ik echt een toffe setting om te werken. En toen uiteindelijk ben ik bij mijn vorige werkgever terechtgekomen. Daar ook een sollicitatie gehad en ze waren direct heel tevreden over mij, dus ja dan heb ik die kans genomen.

Wieke: ja, maar jij zegt wel weer via een bureau; als recruiter zijnde van CEVA willen wij niet via een bureau, wij willen graag zelf werven, want dat kost ons minder geld. Wat zou jij ons nou adviseren om ehm bijvoorbeeld de vacature makkelijker te maken of ehm beter zichtbaar te maken op sites?

Sam: om het bij de mensen te krijgen bedoel je?

Wieke: ja zodat ze niet via een bureau op zoek gaan.

Sam: ehm, goh daar moet ik zo snel, ehm vooral google. Dat is dan niet een heel goede tool natuurlijk als je.... Mensen zoeken bijvoorbeeld jobs en dan gaan ze bijvoorbeeld zetten hun sector dat ze graag willen werken, jobs logistiek gaan ze dan intikken. Als je daar je vacature iets of wat op de eerste pagina kunt krijgen, gaan ze al.... want natuurlijk nu ehm de sites van al die interimkantoren zijn ook gewoon heel makkelijk voor u, omdat daar heel veel vacatures gegroepeerd zichtbaar kan maken en dat het bovenaan staat bijvoorbeeld, dan bereik je al veel mensen. De sites van de interimkantoren zijn ook gewoon heel makkelijk, omdat het veel vacatures groepeerd op soort en sector.

Wieke: ja en ze maken veel reclame.

Sam: het is een makkelijke tool dat die kantoren geven natuurlijk, ehm want ik denk dat er weinig mensen zijn die eerst gaan zoeken per firma. Bijvoorbeeld he, als we bij Nike kijken hun site, wat voor job we kijken, dan werkt dat niet zo snel. Ze hebben geen idee van wat voor een bedrijf dat ze willen gaan werken, dus gaan ze eerste algemener zoeken denk ik, in plaats van specifiek van ah ik ga eens kijken; dat bedrijf, welke vacatures zijn daar. Dan gaan ze heel veel sneller terechtkomen bij die sites van die interimkantoren, omdat het daar veel algemener en breder is.

Wieke: kost dat jullie eigenlijk geld?

Sam: 0 euro, nee dat kost niks.

Wieke: oke, dus eigenlijk zouden wij onze zichtbaarheid meer bij de externe bureaus moeten krijgen? Als wij nou op elk bekend extern bureau een vacature plaatsen, al die mensen die via bureaus solliciteren, zien dan wel elke keer CEVA voorbij komen.

Sam: ja zeker! Als jij nou als Recruiter voor CEVA zou moeten kijken hoe je beter afgestudeerden en werkzoekenden kan bereiken, dan zou je inderdaad goh....ehm, ik ben nu ook even aan het denken...

Wieke: want in Nederland is dat gewoon niet echt een ding die bureaus, iedereen doet dat zelf.

Sam: goh oke, die cultuur heb je in België inderdaad echt niet, van zelf, dat echt. In België zijn ze denk ik wat luier, die gaan gewoon, die stappen gewoon naar die interimkantors of naar recruitmentagencys.

Wieke: ja en misschien zijn ze ook wat ehm, ik zeg maar wat hoor, wat minder ehm durven ze iets minder?

Sam: dat kan ook ja heel goed zijn!

Wieke: dat ze meer vastigheid willen, ik zit hier op mijn plek, ik hoef niet benaderd te worden.

Sam: ik denk dat er veel mensen zijn die dat toch in hun blijven zitten, ook al zijn ze niet tevreden. Maar gewoon niet de stap zetten om...

Wieke: niet durven zetten

Sam: ja, ja

Wieke: oke

Sam: ja

Wieke: ehm hoe beschrijf je de cultuur binnen CEVA?

Sam: de cultuur van, de bedrijfscultuur?

Wieke: ja

Sam: ehm

Wieke: en de werkcultuur bijvoorbeeld?

Sam: ja heel heel open ehm vrij duidelijke omkadering ook van wat de job inhoudt en wat ze van u verwachten. Ehm, bij mijn vorige job was dit allemaal vager.

Wieke: ja

Sam: Ook wel mensgericht van ook geïnteresseerd van voelt u hier goed en daar gaat ook veel aandacht naar vind ik hier

Wieke: ja, oke ehm en als je het dan over flexibiliteit hebt? Verwachten ze hier dat je flexibel werkt of ehm dat je flexibel inzetbaar bent?

Sam: dat is wel de verwachting inderdaad! Maar ik vind het hier heel makkelijk ook om bijvoorbeeld verlof te regelen of iets van shiften wisselen, dat is eigenlijk, nog geen klachten over gehad.

Wieke: dat gaat dus allemaal prima

Sam: ja!

Wieke: want jij werkt dus ook in shiften

Sam: ja, we volgen de shiften van het warehouse. Ehm dus van 6 tot 2 en van 2 tot 10 en dat wisselt dan elke week.

Wieke: elke week, dus een hele week lang werk je dan van 6 tot 2 of van 2 tot 10?

Sam: ja, en dan de andere week switcht dat

Wieke: ah oke! Dat scheelt wel.

Sam: ja, dat vind ik wel aangenaam! Dan heb je nog een voormiddag of een namiddag om dingetjes te regelen, dat is heel ja wel handig.

Wieke: ja dat geloof ik, want als je elke dag zou wisselen dan ehm, dan gaat je ritme er wel aan.

Sam: ja dat zou ik ehm niet leuk vinden, maar week om week vind ik heel aangenaam werken ja ja.

Wieke: dat is prima voor jou?

Sam: ja ja

Wieke: Ehm CEVA heeft natuurlijk een paar waarden, daar staan ze al een beetje. Ehm vind je het belangrijk dat ehm die waarden overeenkomen met jouw eigen waarden, jouw persoonlijke waarden wat jij wil in een functie of organisatie?

Sam: ik.. pfoeh, ehm.. dat speelt nu misschien niet echt een hele grote rol, maar ik vind wel pfoeh allez, het is wel een factor geweest om te kiezen hier voor CEVA, maar als je nu zou zeggen de grootste factor, dan zeg ik nee dat niet.

Wieke: wat was dan de grootste factor voor je?

Sam: ehm de.. goh.. internationaal bedrijf en de doorgroeimogelijkheden, dat is bij mij persoonlijk de grootste motivatie ja.

Wieke: ehm nou als we het dan hebben over hoe tevreden jij bent in je werk en wat heeft dan de cultuur daar voor invloed op?

Sam: ik zou zeggen de grootste factor is collega's op tevredenheid, ah ja natuurlijk ook job inhoud, maar collega's ook denk ik en dan heb je nog bedrijfscultuur denk ik en hoe dat bedrijf omgaat met u als werknemer en hoe dat ze feedback naar u geven, dat is dan ook nog een spelende factor ja. Ik zou zeggen die drie dat zijn wel de belangrijkste factoren ja.

Wieke: ja, want je zegt collega's is de grootste factor, bedoel je dan de relaties met collega's hoe je met elkaar omgaat?

Sam: ja hoe je echt met elkaar omgaat, want dat is... Je moet er dagelijks mee werken dus als je collega's hebt waar je niet, die je niet, ja goh....waar je niet mee kan communiceren of moeilijk mee kan samenwerken dan heeft een heel negatieve impact denk ik op je dagelijkse werk, want je bent er dagelijks mee bezig, dus als dat niet goed loopt dan dan ehm.. voor mij toch ben ik rap ongelukkiger worden in ehm in mijn werk.

Wieke: ja ja, maar is dit, heeft dit voor jou ook te maken met laagdrempeligheid? Bijvoorbeeld, de hiërarchie binnen CEVA is niet zo heel groot.

Sam: nee voila

Wieke: alles is...open deuren, mensen stappen gewoon binnen en ehm..

Sam: ja dat vind ik ook, echt gewoon puur het samenwerken en iets vragen aan een collega of dat zij...weet je, of dat zij gewoon de mensen graag willen helpen of u willen helpen als je met een vraag zit ehm, dat is wel belangrijk denk ik ja. Als je elke keer gezeur krijgt als je iets komt vragen of als je iets moet doen.

Wieke: maar goed, dat weet je niet voordat je een functie.....

Sam: ahnee dat weet je niet op voorhand nee, dus ehm dat is altijd afwachten natuurlijk

Wieke: als dat een belangrijke factor voor jou is, hoe hoe kies jij dan voor een vacature?

Sam: dat..dat is niet een bepalende factor als ik solliciteer, maar wel als ik er eenmaal werk. Dan is dat ja ja...Als dat dan tegenslaat ga ik rapper de stap zetten van oke dit is ook niet echt leuk om te werken.

Wieke: maar als een organisatie op voorhand hier reclame overmaakt en laat zien dat de medewerkers erg collegiaal zijn?

Sam: dan kan het wel ehm...

Wieke: Je weet natuurlijk niet of ehm ehm het daadwerkelijk ook zo is, maar dan kun je wel beter kiezen.

Sam: ja dat is denk ik wel ehm pluspunt denk ik, absoluut!

Wieke: ja, en dan je relatie met je leidinggevende, want je zegt met collega's wil je wel dat het goed loopt, maar...

Sam: ook heel open eigenlijk ehm, dan komt ook, zeker in die evaluatiegesprekken dat is heel open en goh ehm. Die man, dat is nu een man in dit geval, straalt heel veel ervaring uit en hij heeft de juiste People skills en gaat op de juiste manier om met ons en hoe dat wij onze job moeten invullen. De manier waarop hij iets gedaan wilt hebben is heel open en dat vind ik heel correct eigenlijk heel correcte behandeling, ja.

Wieke: ja, maar ook dat heeft denk ik invloed op de tevredenheid in jouw functie toch?

Sam: absoluut! Want in mijn vorige job, de baas daar ging helemaal niet correct om met de mensen en ja ehm een bazig figuur en ja ging helemaal niet correct om met de mensen. Zijn People skills waren niet zoals het zou moeten zijn. Dat was dan ook een reden voor mij om daar weg te gaan, ja ja.

Wieke: ja, oke ehm....hoe beschrijf jij de identiteit van de organisatie?

Sam: Goh identiteit... ehm...

Wieke: of waar vind jij dat CEVA voor staat? Je hebt natuurlijk identiteit en imago, imago is hoe de buitenwereld ons ziet en identiteit is hoe de medewerkers tegen CEVA aankijken. Tot nu toe ben je alleen nog maar positief geweest.

Sam: Ja ja, ehm...werknemers, de mensen zijn heel belangrijk, ehm streeft naar steeds constante verbetering, ehm en natuurlijk ook klanten staan natuurlijk centraal he, winst maken voor klanten en voor het bedrijf zelf. Dat is wat de drie hoofdpijlers zijn van de identiteit van het bedrijf.

Wieke: ehm oke, en als je dan kijkt naar ehm 'waar staan ze voor', vind je dan ook deze drie onderwerpen?

Sam: ik denk dat wel ja, ook die CEVA Flow daar ja, dat klopt ook echt wel denk ik wat ze daar hebben (wijst naar bord met de pijlers van de CEVA Flow)

Wieke: oke ehm...wat is dan de mooiste boodschap die CEVA kan overbrengen aan kandidaten?

Sam: zoals dat Bart Beeks denk ik formuleerde ehm: je komt hier niet voor een job, maar hier kom je voor een carrière. Dat is zo. Ik denk dat dat wel mooi verkoop ehm argument is. Het is hier niet zo maar een job maar er zit meer achter.

Wieke: dan refereer je wel weer naar de doorgroeimogelijkheden

Sam: voila ook, ja ja!

Wieke: oke en ehm...eh...heeft CEVA jou ooit zelf benaderd?

Sam: nee nee dat niet nee, dus alleen via Michael Page is alles gegaan dus nee

Wieke: maar hoe denk jij dat CEVA meer mensen kan bereiken en benaderen?

Sam: zelf benaderen ehm.... misschien op de een of andere manier kunnen samenwerken met hogescholen ofzo of universiteiten? Ik denk eerder hogescholen want universiteiten geven niet direct logistieke opleidingen, dus meer hogescholen die echt logistieke opleidingen geven. Als je daar misschien met ehm een beetje bij kan houden wie er allemaal ingeschreven is en wie er allemaal afgestudeerd is, kan je ze zo makkelijk contacteren natuurlijk. Richting logistiek ah ja ik weet niet hoe ze het noemen die richtingen, wie zitten er nu in het laatste jaar, wie gaan er afstuderen. Je kan ze maar contacteren he, en kijken van ehh ge ziet deze, ben je er in geïnteresseerd? Ik denk dat dat een heel nuttig ehm pad is om mensen te bereiken, via scholen ja.

Wieke: en dan kun je ze natuurlijk ook door laten groeien en trainingen laten volgen

Sam: of traineeship geven

Wieke: ja ja

Sam: ja

Wieke: ehm, kijk in Nederland is LinkedIn een heel groot netwerk

Sam: Ja, blijkbaar meer dan in België, ja in België ook wel, maar ik denk meer in Nederland

Wieke: ja, maar maken ze hier bijvoorbeeld nog gebruik van vacaturekranten of ehm?

Sam: ja! Wel!

Wieke: hoe denk jij dat mensen zoeken naar een baan?

Sam: ik heb bijvoorbeeld ook eens een sollicitatie via ehm de kranten gevonden, dus ook...een advertentie in de krant en dan ook gewoon op gereageerd. Dus dat is ook zeker nog een medium, dat wordt ook nog gebruikt.

Wieke: ja, en een eigen website van een organisatie, een carrieresite? Want in Nederland is het namelijk zo dat 50% van alle openstaande vacatures via de eigen careersite van CEVA worden ingevuld, dus de helft wordt gewoon via de site ingevuld.

Sam: ja dat heb je zeker ook nodig, dat is zeker nog...

Wieke: maar in België is dat 15%!

Sam: dat is hier veel minder denk ik.

Wieke: maar jij denkt dat dat ligt aan die bureaus dan toch?

Sam: dat wordt hier meer gebruikt dan in Nederland ja. Dat kan dan ehm een reden zijn dat dat zoveel lager is, ja.

Wieke: ja, maar een andere manier van oriënteren naast vacaturekranten en sites en bureaus?

Sam: die scholen? Maar dat is dan natuurlijk alleen maar voor de categorie net afgestudeerd. Dat is een hele beperkte doelgroep.

Wieke: ja, voor de ervaren functies is dan ehm...

Sam: daar moet je dan goh ehm...ja LinkedIn is dan natuurlijk voor de ehm ervaren mensen een goede tool.

Wieke: want als je nu, stel je zou nu op zoek gaan naar een baan, zou je dan weer naar een uitzendbureau gaan?

Sam: nee dat denk ik niet

Wieke: nee? Waarom niet? Hoe zou je dan nu gaan oriënteren? Hoe zou je jezelf openstellen op de arbeidsmarkt?

Sam: nu denk ik meer op LinkedIn, ja.

Wieke: ja?

Sam: Dat had ik voorheen niet, maar dat is ook een handige tool. Daar zie je ook gewoon voorbijkomen en ehm ja. Ik denk dat dat wel ja...

Wieke: ja, dus eigenlijk kan je zeggen dat LinkedIn nu een beetje in opkomst is?

Sam: **LinkedIn of echt puur de carrieresite van een bedrijf.**

Wieke: ja

Sam: het zou een van die twee zijn. Daar ben ik allez vrij zeker van dat ik het nu zo..ik ga niet meer naar een bureau denk ik.

Wieke: Nee?

Sam: Nee

Wieke: waarom niet?

Sam: **dat zou ik dan pas weer doen als ik na een x aantal tijd niet, allez, niet ben aangenomen of sollicitaties niet lukken. Dan pas zou ik daar naar....**

Wieke: maar het is wel lekker makkelijk toch?

Sam: het is makkelijk absoluut, absoluut!

Wieke: waarom zou je dan niet meteen daarheen gaan?

Sam: **ik denk dat ehm als je zelf solliciteert, je altijd een klein stapje voor hebt. Als je uit je eigen solliciteert ergens, dat je dan altijd iets...ja. En als je via, via ehm maar allez, dat is mijn gedachten natuurlijk.**

Wieke: ja, ehm oke. Ehm dan is het laatste onderwerp de pullfactoren. Pullfactoren zijn dus factoren waardoor jij je aangetrokken voelt tot een functie of organisatie.

Sam: ah ja oke ja

Wieke: ehm, **want wat trekt jou aan aan een organisatie? Je hebt al gezegd doorgroeimogelijkheden, internationaal bedrijf ehm, maar zijn er nog andere factoren misschien?**

Sam: ehm.. **natuurlijk voor veel mensen is ook ligging. Ik denk dat ze als eerste doen binnen die straal wil ik werken. Ik denk dat dat al voor veel mensen ook al uit gemakzucht, ah ja gemakzucht, voor hun dagelijks leven, dat ze daar al hun keuze op baseren. Puur op ligging.**

Wieke: ja, want denk jij dat mensen in België hun woon-werkafstand wel belangrijk vinden?

Sam: **ik denk dat wel, want zeker nu met files enzo. Ik denk dat heel veel mensen nu echt bij de deur willen werken ja. Dat heeft bij mij nog geen...ehm factor geweest, dus ik heb nooit gekeken naar hoe dicht ligt dat bedrijf bij mij. Dat speelde voor mij niet echt een rol, maar veel mensen die al kinderen hebben of ik zeg maar iets, die gaan echt kijken op ligging.**

Wieke: maar je hebt geen salaris genoemd nog?

Sam: salaris ja omdat je goh..ehm

Wieke: of **afwisselend werk?**

Sam: dat ook ja

Wieke: ja ik zeg maar wat he!

Sam: **salarisdingen dat ga je sowieso, sowieso eigenlijk meepakken in uw onderhandeling.**

Wieke: ja

Sam: dat is zoiets vanzelfsprekend eigenlijk denk ik, ja goh. **En afwisselend werk, ja ehm dat is goh...dat moet gewoon zo goed mogelijk weerspiegeld worden in die, in de vacature zelf he, in de functieomschrijving, allez. Als dat gewoon duidelijk is daar kunnen mensen het dan op baseren he als ze solliciteren dus..dat dat daaruit blijkt en ja voila.**

Wieke: ja, en **sfeer heb je gezegd, contact met collega's dat hoort er allemaal bij.**

Sam: ja, maar dat is natuurlijk iets wat je pas weet...

Wieke: ja, maar je kan het wel promoten in de vacature

Sam: absoluut, ja ja ja

Wieke: ehm wat ehm, vind je imago van een organisatie belangrijk voordat je voor een organisatie kiest? Want dat is voor veel mensen wel een valkuil.

Sam: ah ja goh

Wieke: want Philips, ik weet niet of Philips hier heel bekend is? Ken je die?

Sam: ja Philips ja!

Wieke: ja, dat dat spreekt mensen aan! Of ASML, VDL, die grote bedrijven.

Sam: ahh okee ja goh

Wieke: oeh als ik daar mag werken, nou...

Sam: dat speelt deels een rol, maar ik zou ook even goed voor een klein bedrijf willen werken, als die alle die functieomschrijving. Als me dat interesseert dan why not? Ja, maar natuurlijk inderdaad het speelt wel eens een rol van je gaat eerst kijken naar de bedrijven met meer uitstraling. Ik denk dat dat wel waar is, ja. Ja, groter en imago ja, daar ga je eerst naar kijken denk ik, ja dat wel.

Wieke: ehm, het is een beetje een nare vraag hoor, maar welke zaken zouden jou ertoe aanzetten om weg te gaan bij CEVA?

Sam: ehm..

Wieke: ja ik denk dat dat het tegenovergestelde van alles is wat je net gezegd hebt.

Sam: als toch blijkt dat de doorgroeimogelijkheden er niet zijn of komen gaat dat een grote rol spelen ehm of als je de kansen niet meer krijgt, dan gaat dat voor mij wel een rol spelen. Of als bijvoorbeeld blijkt dat de functie niet meer, me niet meer genoeg boeit of kan motiveren. Dat gaan de belangrijkste factoren zijn om weg te gaan, momenteel.

Wieke: maar dat hangt er weer ook vanaf met het doorgroeien en het blijven ontwikkelen.

Sam: ja, ja, denk dat dat de grootste factor daarin is.

Wieke: en als je merkt dat er veel verloop ontstaat bij je collega's, dan veel mensen weggaan?

Sam: dat was dat was ook heel hoog in mijn vorige job. Dat verloop dat was echt crazy hoog.

Wieke: ja, zou dat invloed hebben op jou ehm keuzes?

Sam: Ik denk dat ook wel, maar hier is dat nu heel beperkt, alle beperkter ehm dus ja dat kan wel een impact hebben. Altijd weer nieuwe mensen en ja dat kan wel impact hebben ja. Ja verloop, dat wel.

Wieke: ja, een andere vraag is welke zaken zouden ervoor zorgen dat je bij een organisatie zou blijven?

Sam: bijvoorbeeld zulke zaken hier he, ze hebben hier weleens een wafelbak georganiseerd ehm

Wieke: een wat?

Sam: zo wafels, wafelbak

Wieke: ohja! Ja.

Sam: zulke dingen organiseren van dat iedereen, iedereen krijgt hier een kerspakket bijvoorbeeld. Dat zijn dingen bij andere bedrijven krijg je dat bijvoorbeeld niet. Dus dat zijn allemaal extraatjes om toch de mensen een beetje te bedanken voor hun werk en ja dat zijn kleine dingen, maar die toch wel alle qua tevredenheid toch wel veel, veel kunnen doen. Ja ja.

Wieke: ja, ehm en wat moet de ideale functie of organisatie voor jou bieden?

Sam: ehm goh divers werk, ehm goh...

Wieke: ja? Dus wel afwisselend en ehm uitdagend?

Sam: opzich uitdagend vooral, het moet uitdagend zijn. Ehm....wat was de vraag ook alweer?

Wieke: wat moet de ideale functie of organisatie voor jou bieden? Goede werksfeer heb je al gezegd. Vind je bijvoorbeeld in een team werken belangrijk? Of zou je individueel net zo goed, net zo graag werken?

Sam: nee! Vind een team wel belangrijk, ja goede teamwerk ja.

Wieke: ja en goede werkomstandigheden?

Sam: ja, ja dat wel. Ik vind een mooi bureau, een mooie setting. Ik vind dat ehh, doet wel veel aan...als ik mijn vorige werk, dan zat ik gewoon aan een druk bureautje ehm gewoon ook zo'n bank met computer erop. Dat is ja onrechtstreeks heeft dat wel ehm impact op hoeveel stress dat je hebt, dat is wel...

Wieke: maar ben je nu echt in het warehouse aan het werk?

Sam: nee ik zit hierboven! Ja ja.

Wieke: aah hierboven, oke. Ehm, ja ik heb hier nog wat pullfactoren op een rijtje staan, dus dicht bij huis heb je al gezegd dat dat inderdaad belangrijk is, maar voor jou iets minder. Flexibele werktijden ehm ja je vindt die roosters wel heel fijn toch?

Sam: ja ja!

Wieke: goed salaris kwam er ook wel in voor, maar is iets minder belangrijk voor jou.

Sam: ja

Wieke: ehm de sfeer vond je belangrijk, teamwork ja, interessant werk en uitdagend werk en zelf je rooster kunnen bepalen. Nou dat kan je niet, maar je rooster vind je wel fijn genoeg.

Sam: ja in principe kan je wel vrij ehm, vrij makkelijk, ze zijn hier heel flexibel in ehm...

Wieke: maar als je een uurtje eerder weg wil ofzo?

Sam: ja voila! In werktijden zijn ze heel flexibel, ja echt wel. Dat is allemaal geen probleem. Of een uurtje vroeger komen en een uurtje vroeger stoppen, dat is allemaal, dat is geen probleem. Nee, daar zijn ze wel echt flexibel in ja.

Wieke: oke, nouja we zijn een heel eind gekomen eigenlijk! Heb jij zelf nog vragen of dingen die je zou moeten zeggen van: dit moet je nog doen of dit moet je...

Sam: ja nee dus wat is eigenlijk de de, de uiteindelijke opzet wat CEVA hiermee wil bereiken? Gewoon om sneller of beter kandidaten te kunnen vinden om voor CEVA eigenlijk.

Wieke: ja ja, want we hebben nu dat gemiddeld een vacature staat langer dan 60 open. Dat zijn dus twee volle maanden.

Sam: dus sneller vacatures....

Wieke: sneller mensen vinden, sollicitanten vinden, ja ja. En we kunnen ze gewoon niet vinden omdat heel veel mensen dus bij een bureau zitten. En we hebben niet genoeg geld, of budget, om naar een bureau te gaan. Dus eigenlijk willen we die mensen niet bij een bureau krijgen, maar zelf werven en zoeken en vinden, maar ja dat betekent wel dat je uit moet blinken op de een of andere manier en dat je vindbaar moet zijn. En dan is het belangrijk hoe zij zich oriënteren op de arbeidsmarkt.

Sam: ik denk dat dat hier ja, vrij beperkt denk ik de mensen die via de site gaan zoeken of reageren op iets uit de krant. Ik denk dat dat hier echt veel meer via de bureaus gaat.

Wieke: nouja, misschien moeten we daar dan maar onze wervingsstrategie op aanpassen.

Sam: toch zeker dan dan bij de starters denk ik ehm misschien is dat bij meer ervaren categorieën die ja die pas als ze een aanbieding krijgen van iemand ofzo gaan ze of willen ze die stap gaan zetten of... ehm

Wieke: wat zeg je nou; dat bij mensen die iets meer ervaren zijn dat ze...

Sam: ja die al langer bijvoorbeeld ergens werken en niet meer tevreden zijn die gaan misschien pas die stap durven of willen zetten, als ze bijvoorbeeld van een bedrijf zelf een ehm voorstel krijgen van zeg, wil jij niet voor ons...dat ze dan pas gaan beginnen kijken van oke wil ik wel van werk veranderen en ja

Wieke: ja en de jonge mensen gaan eerder...

Sam: die gaan dan via die kantoren vooral

Wieke: ja

Sam: ja, of via stages van school natuurlijk, ik denk dat de meeste zo vertrokken zijn.

Wieke: oke, nou ik ben benieuwd wat er uit gaat komen, uit het onderzoek!

Sam: jaa goh! Om de vacature ah ja, meer zichtbaar te maken ja dat is echt niet makkelijk denk ik ehm, via welke media dat moet gaan, ehm...

Wieke: want Facebook is dat een dingetje?

Sam: iedereen heeft natuurlijk Facebook

Wieke: voor vacatures ook?

Sam: maar voor vacatures is dat denk ik niet....

Wieke: en google jobs heb je

Sam: Google jobs ja, Google zou wel kunnen. Dat is denk ik het eerste wat mensen doen he, gewoon thuis Google jobs logistiek of een andere sector. Zo zoeken mensen denk ik gewoon een job, dus als je met Google iets zou kunnen doen dat dat echt wel de moeite is denk ik ja ja ja. Want het is een feit, ze doen dat al via Google en wat komt er dan als eerste op, die bureaus. Die werken volgens mij ook allemaal met, hun site komt gewoon als eerste erop van hup Randstad zoveel jobs, logistieke sector, oke hup klik. Ik denk dat dat, ja dat is daarmee ook ja.

Wieke: ja ja, en als je kijkt naar intrinsiek en extrinsiek gemotiveerd; intrinsiek is echt mensen die dus echt voor de functie en echt het bedrijf in hun hart hebben en extrinsiek is meer ehm...

Sam: ik denk inderdaad dat hoe ervaren de mensen, dan gaat dat meer intrinsieke motivatie worden en zij gaan dan al rapper gericht zoeken, omdat ze weten van hun eigen ook oke zo'n soort functie wil ik en bij zo'n soort bedrijf wil ik werken. Een starter weet nog niet oke ik wil voor zo'n of zo'n soort, die weten dat veel minder. En die zoeken dan ook veel breder.

Wieke: ja, ja dus daar kunnen we ook op inspelen.

Sam: ja ja als je jobs voor meer ervaren, als je die zoekt dan gaat dat echt ehm meer via ehm LinkedIn denk ik. Gespecialiseerdere medium moet je op focussen denk ik.

Wieke: ja, oke nee helemaal goed! Super! Als je nog dingen hebt die in je opkomen dan kan je me natuurlijk altijd mailen of bellen, maar voor nu bedankt voor je tijd!

Sam: is goed, graag gedaan!

Tabel 1 Onderwerpen transcriptie

Kleur	Onderwerp
	Arbeidsmarktoriëntatie / bereikbaarheid
	Recruitmentproces
	Pullfactoren
	Passief, latent, actief werkzoekend
	Doorgroei en ontwikkeling
	Identiteit CEVA

Tabel 2 Coderen

Kleur	Onderwerp
Arbeidsmarkt-oriëntatie / bereikbaarheid	➤ In de zoektocht naar een baan is de geïnterviewde naar Michael Page gegaan, maar de geïnterviewde heeft eerst zelf vacatures gezocht, via de careersites; ➤ Externe bureaus helpen snel aan veel sollicitaties; ➤ Bureaus en interimkantoren worden veel gebruikt, omdat zij alle gesprekken regelen; ➤ De bureaus hebben een lagere drempel; ➤ Zelf solliciteren gaat traag; ➤ Via een interimkantoor (Randstad) is de geïnterviewde bij de vorige job terechtgekomen; ➤ Volgens de geïnterviewde kan je de meeste mensen bereiken via Google; ➤ Sites van interimkantoren zijn makkelijk, omdat het vacatures groepeerd op soort en sector; ➤ Veel mensen hebben geen idee bij wat voor bedrijf ze willen werken, dus zoeken ze algemener, waardoor ze sneller bij interimkantoren terechtkomen; ➤ Interimkantoren en andere bureaus zijn gratis voor kandidaten; ➤ CEVA Logistics moet zichtbaar worden op externe bureaus, zodat de bekendheid groter wordt; ➤ Kandidaten in België zijn lui en vinden het makkelijker om af te stappen op interimkantoren en recruitmentagencies; ➤ Kandidaten in België durven minder risico te lopen en willen meer vastigheid; ➤ CEVA Logistics kan meer mensen bereiken door samen te werken met Hogescholen en Universiteiten; ➤ Adverteren in kranten is zeker nog een wervingsmiddel; ➤ Scholen zijn een goed wervingsmiddel voor onervaren functies; ➤ LinkedIn is een goede tool voor ervaren mensen; ➤ De geïnterviewde zou zelf via LinkedIn of via de carrièresite van een bedrijf op zoek gaan naar een baan, maar na een x aantal tijd zonder resultaat, wordt er een bureau ingeschakeld; ➤ Zelf solliciteren geeft je een stapje voor op kandidaten die geworven zijn via een bureau; ➤ Hoe meer ervaren de mensen, hoe meer intrinsiek gemotiveerd ze zijn. Zij gaan door hun ervaring al gericht zoeken; ➤ Starters zijn meer extrinsiek gemotiveerd en kunnen binnengehaald worden door bijvoorbeeld een hoog salaris.
Recruitment-proces	➤ Sinds februari 2018 is de geïnterviewde in dienst; ➤ Het eerste gesprek was met accountmanager van Michael Page; ➤ De ervaringen, studie en regio kwamen aan bod bij dit gesprek; ➤ Het is een onderzoekend gesprek, waarbij je situatie en doelen achterhaald worden; ➤ Na de test was het gesprek met een operations- en planningmanager; ➤ Het was een normaal proces waarbij alles duidelijk was; ➤ Wat er verteld werd in de sollicitatieprocedure over de functie is vrij goed overeengekomen met de werkelijkheid. De verwachtingen liggen vrij goed bij elkaar;

	➤ Er werd tijdens het sollicitatieproces een vrij duidelijke omkadering gegeven van de functie wat er van de sollicitant verwacht wordt.
Push- en pullfactoren	➤ Internationaal aspect, doorgroeimogelijkheden, fijne bedrijfscultuur en strakke organisatie zijn de pullfactoren voor de geïnterviewde; ➤ Familiebedrijf, beperkte structuur en bedrijfscultuur zijn pushfactoren voor de geïnterviewde; ➤ CEVA is een flexibele organisatie, maar deze flexibiliteit wordt ook terug verwacht; ➤ De geïnterviewde werkt in shiften; van 6 tot 2 of van 2 tot 10 en dat wisselt elke week; ➤ Het is voor de geïnterviewde niet belangrijk dat de waarden van de organisatie overeenkomen met de eigen waarden, maar het is wel een factor geweest om te kiezen voor CEVA; ➤ Het contact met collega's en job inhoud hebben de grootste invloed op de tevredenheid van de geïnterviewde; ➤ De bedrijfscultuur, hoe het bedrijf met je als werknemer omgaat en hoe dat er feedback gegeven wordt spelen een grote rol in de tevredenheid van de geïnterviewde; ➤ Wanneer de samenwerking met collega's moeilijk verloopt, dan heeft dat een negatieve impact op het dagelijkse werk. De geïnterviewde wordt dan sneller ongelukkig; ➤ Er heerst een open sfeer binnen CEVA Logistics. Ook de relatie met de leidinggevenden zijn open. De desbetreffende leidinggevende straalt ervaring uit, heeft de juiste People skills en gaat goed om met medewerkers. Dit wordt gezien als een belangrijke pullfactor; ➤ Een bazige leidinggevende is een pushfactor voor de geïnterviewde; ➤ De ligging van de organisatie is een pullfactor. De geïnterviewde is van mening dat mensen daar hun keuze op baseren, uit gemakzucht en voor hun dagelijkse leven. Met de files, willen mensen graag dichtbij de deur werken. Vooral mensen met kinderen; ➤ Afwisselend werk is een pullfactor. Dit moet zo goed mogelijk weerspiegeld worden in de vacature en de functieomschrijving; ➤ Salaris wordt sowieso al meegenomen in de onderhandelingen, maar dan is een van de belangrijkste pullfactoren volgens de geïnterviewde; ➤ Een interessante functieomschrijving is een belangrijkere pullfactor dan de grote of bekendheid van de organisatie. Men gaat wel eerst kijken naar bedrijven met meer uitstraling; ➤ Als de doorgroeimogelijkheden tegenvallen, een hoog verloop, kansen niet meer aangeboden worden, wordt de geïnterviewde getriggerd om de organisatie te verlaten; ➤ Het organiseren van bijvoorbeeld een wafelbak of kerstpakketten, zijn extra's om mensen te bedanken voor hun inzet en werk. Zij kunnen veel invloed hebben op de tevredenheid; ➤ De ideale functie moet voor de geïnterviewde uitdaging bieden en werk in teamverband; ➤ Goede werkomstandigheden (fijn bureau) hebben invloed op het stresslevel en tevredenheid.
Passief, latent en actief werkzoekend	➤ Bij het definitieve besef dat de geïnterviewde zijn vorige werkgever wilde verlaten, was hij actief op zoek gegaan naar een nieuwe job, zodat hij zo snel mogelijk de stap kan zetten naar een nieuw bedrijf.
Doorgroei en ontwikkeling	➤ In een jaar heeft de geïnterviewde al veel opportuniteiten gekregen en heeft hij veel nieuwe dingen mogen leren; ➤ Er wordt bij CEVA Logistics België goed geluisterd naar de wensen en behoeften van medewerkers met betrekking tot doorgroeien; ➤ De opvolging in evaluatie wordt goed uitgevoerd, met drie tot vier gesprekken per jaar. ➤ In deze gesprekken wordt er besproken hoe de medewerker zichzelf ziet in het bedrijf, wat hij/zij graag zou willen doen en feedback op het huidige functioneren; ➤ CEVA Logistics België is mensgericht en geïnteresseerd in hoe ik de medewerker zich voelt.
Identiteit CEVA	➤ De mensen/medewerkers zijn heel belangrijk voor CEVA Logistics België; ➤ CEVA Logistics streeft naar steeds constante verbetering; ➤ De klanten staan centraal bij CEVA Logistics; ze willen winst maken voor klanten en voor het bedrijf zelf; ➤ De CEVA Flow geeft een representatief beeld van de identiteit van de organisatie; ➤ Bart Beeks (VP CEVA Benelux) formuleerde het volgende: "je komt hier niet voor een job, maar voor een carrière". Je krijgt hier niet zomaar een job, maar er zit meer achter.

Bijlage 3 Invitatiemail enquête

Onderstaand is de mail te lezen die gestuurd is naar alle managers van CEVA Logistics België, met als doel hen te motiveren en te inspireren om de medewerkers in hun eigen team aan te sporen de enquête zo snel mogelijk in te vullen.

Dear Colleagues,

My name is Wieke and in February I started my graduate internship at CEVA Benelux, at the Recruitment department. The next two months I will research and develop the recruitment system of CEVA Belgium. A part of the research is a survey that is intended for all whitecolor employees of CEVA Belgium. This survey provides us an overview of the resources and channels that employees consult when they are looking for a job. Besides that, we'd like to know which factors, like development opportunities, team ambiance, salary, etc. are important for candidates/people in their decision to apply for a job.

I would like to send an online survey to the employees, but I need a large number of respondents to make the research reliable. That's why I would like to ask you if it's possible for you to encourage and motivate all of the whitecolor employees of CEVA Belgium to complete the survey as soon as possible.

*The survey will probably be sent on Tuesday.
If there are any questions, don't hesitate to ask them.*

Thank you very much for your cooperation!

Kind regards,

*Wieke Senden
Recruitment Graduate Trainee*

Figuur 8 Mail management

Onderstaand is de uitnodigingsmail te lezen die gestuurd is naar de medewerkers. Hierin is de link vermeld die de medewerkers direct doorstuurt naar de enquête. Deze mail is verstuurd in het Nederlands, Engels en Frans.

Beste Collega,

Mijn naam is Wieke Senden en sinds februari studeer ik af bij CEVA Logistics op de afdeling Recruitment, waarbij ik me de komende 2 maanden zal gaan verdiepen op het gebied van werving in België. Werving is het aantrekken van talent naar een organisatie, in dit geval CEVA Logistics België.

Om inzicht te krijgen in de huidige werving en om adviezen te kunnen geven, zou ik er graag achter willen komen welke factoren voor u meespelen en mee hebben gespeeld bij uw keuze voor CEVA Logistics. Daarnaast ben ik benieuwd hoe u zich heeft georiënteerd op de arbeidsmarkt in uw zoektocht naar een baan voordat u bij CEVA Logistics bent gestart.

*Om antwoord te krijgen op deze vragen, heb ik een enquête gemaakt. Het invullen van de enquête neemt ongeveer 5 a 10 minuten tijd in beslag. Het zou erg fijn als u deze enquête uiterlijk **10 april** voor me in zou willen vullen. De enquête is anoniem; er zal alleen op groepsniveau gerapporteerd worden en antwoorden zijn niet te herleiden naar individuele resultaten.*

Klik op de link hieronder om de enquête te starten:

.....

Alvast heel erg bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

*Wieke Senden
Recruitment Graduate Trainee*

Figuur 9 Uitnodigingsmail medewerkers

Bijlage 4 Topiclijst en vragenlijst

Tijdens het kwalitatieve en het kwantitatieve onderzoek zijn de medewerkers een aantal vragen gesteld aan de hand van de volgende topics:

- Algemene gegevens;
 - o Geslacht
 - o Leeftijd
 - o Functie
 - o Vestiging
 - o Dienstjaren
 - Instroom; hoe zijn de medewerkers bij CEVA Logistics terechtgekomen en wat vonden ze van het recruitmentproces.
 - Doorgroei; in hoeverre wordt er actie ondernomen wanneer een medewerker aangeeft door te willen groeien en hoe vaak zijn de medewerkers doorgestroomd naar een andere functie.
 - Cultuur en relaties; wat is de mening van de medewerkers over de cultuur in België en binnen CEVA Logistics en hoe belangrijk zijn de relaties met collega's voor de medewerkers.
 - Oriëntatie; op welke manier oriënteren de medewerkers zich op de arbeidsmarkt.
 - Pullfactoren; wat zijn belangrijk factoren voor de medewerkers om bij een organisatie te komen of blijven werken:
 - o Intrinsieke factoren
 - Inhoud werk
 - o Extrinsieke factoren
 - Inkomen
 - Zekerheid
 - o Doorgroeimogelijkheden
 - o Sociale factoren
 - Werksfeer
 - Autonomie
 - Erkenning
 - o Gemak factoren
 - Werktijden
 - Arbeidsomstandigheden
 - Voorzieningen op het werk
 - Referral recruitment; staan de medewerkers open om CEVA Logistics te helpen bij hun zoektocht naar nieuw personeel.
 - Adviezen; hebben de medewerkers nog adviezen met betrekking tot het onderzoek.
- (J. Van der Heijden, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019)

Op basis van de resultaten van de enquête kan er antwoord gegeven worden op onderstaande deelvragen:

1. Hoe oriënteren medewerkers van CEVA België zich op de Belgische arbeidsmarkt en hoe wordt de huidige wervingsstrategie nu ervaren door hen?
2. Wat zijn pullfactoren voor huidige CEVA België medewerkers om bij CEVA te komen en blijven werken?
3. Wat vertelt de literatuur over wervingsmethodieken in België?
4. Op welke manier richten Belgische concurrenten van CEVA Logistics België hun wervingsacties in?

Algemene Gegevens

Voor het onderzoek is het van belang om duidelijke resultaten uit te kunnen werken, waarbij er diverse onderwerpen met elkaar vergeleken kunnen worden. Hiervoor is het van belang om splitsingsvariabelen te gebruiken in de enquête, dit zijn geslacht, leeftijd, functie, vestiging en dienstjaren.

Geslacht

1. *Wat is uw geslacht?*
 - Man
 - Vrouw
 - Zeg ik liever niet

Onderbouwing: er is bewust gekozen voor optie drie, zodat mensen zich niet buitengesloten voelen en er niet gediscrimineerd kan worden.

Leeftijd

2. *Wat is uw leeftijd?*
 - 18-25 jaar
 - 25-30 jaar
 - 30-40 jaar
 - 40-50 jaar
 - 50-60 jaar
 - 60-70 jaar

Onderbouwing: er is gekozen voor deze leeftijden, omdat uit onderzoek is gebleken dat de jongste werknemer 18 jaar is en de oudste werknemer 66 jaar. Verder zijn alle leeftijden in dit onderzoek van belang, omdat er adviezen gegeven worden met betrekking tot een wervingsstrategie. Echter, deze strategie is gericht op alle functies van CEVA Logistics België.

Functie

3. *Binnen welke functiesoort valt uw functie?*
 - Operator
 - (Magazijnmedewerker, hef- en reachtruck chauffeur)
 - Operations Middle Management
 - (Assistent Supervisor, Supervisor)
 - Customer Care
 - ((Senior)Customerservice Employees, Administratie, Transportplanners, Office Supervisors, etc.)
 - Staff
 - (HR, Finance, IT, Marketing and Communications, Legal, Procurement)
 - Management
 - (Operations Managers, Contractmanagers, Site Managers, MT leden)
 - Logistieke Specialisten
 - (Afdeling Customs, Inventory Control, Project Management, Engineering)

Onderbouwing: uit onderzoek is gebleken dat deze functiesoorten alle mogelijke functies binnen CEVA Logistics België betreft. Echter, de operators zijn de bluecolor medewerkers en zij zijn oorspronkelijk niet meegenomen in dit onderzoek. Toch waren een aantal bluecolor medewerkers vast in dienst en behoorde daardoor wel tot de populatie van het onderzoek. Vandaar dat de optie 'operator' in het rijtje erbij staat.

Vestiging

4. Op welke vestiging bent u werkzaam?

- Courcelles I Rue de la Glacerie 122, 6180
- Courcelles II Rue du Luxembourg 5, 6180
- Grobbendonk Industrieweg 38F, 2280
- La Louviere Rue du Bois de la Hutte 5, 7110
- Willebroek Koningin Astridlaan 12, 2830
- Antwerpen "Atlantic House" Noorderlaan 147, B-2030 Freight Management
- Brussel diverse vestingen Freight Management

Onderbouwing: dit zijn alle vestigingen in België. Ook hierbij geldt dat alle vestigingen voor het onderzoek van belang zijn.

Dienstjaren

5. Hoe lang bent u werkzaam bij CEVA België?

- 0-3 maanden
- 3-6 maanden
- 6-12 maanden
- 1-3 jaar
- 3-5 jaar
- 5-10 jaar
- Langer dan 10 jaar

Onderbouwing: voor de dienstjaren is er een onderscheid gemaakt in de verschillende ranges. De reden hiervoor is dat de medewerkers die minder dan drie jaar in dienst zijn, nog goed weten hoe het indiensttredingsproces verlopen is. Van de respondenten die korter dan drie jaar in dienst zijn, kan er nu goed vergeleken worden of ze zeer kort in dienst zijn (0-3 maanden) of al iets langer (1-3 jaar). De respondenten die korter dan drie jaar in dienst zijn, beantwoorden vraag 6 en 7. De andere respondenten gaan direct verder naar vraag 8. De reden hiervoor is omdat er gedacht wordt dat de medewerkers die langer dan drie jaar in dienst zijn, minder goed weten hoe het recruitmentproces verlopen is en hoe zij destijds bij CEVA Logistics terecht zijn gekomen.

Instroom

Recruitmentproces

6. In hoeverre vond u het recruitmentproces bij CEVA goed verlopen? (Voorbeelden: kwaliteit interviews, snelle reactie, contact met recruiter/manager, etc.)

1	2	3	4	5
Niet zo goed				Zeer goed

Onderbouwing: bij deze vraag is er gekozen voor een likertschaal, zodat er duidelijke analyses gemaakt kunnen worden. Daarnaast is deze vraag gesteld, om te achterhalen wat de mening van de medewerkers is over het recruitmentproces. Bij veel ontevredenheid kunnen hier aanbevelingen voor gedaan worden.

Arbeidsmarktoriëntatie

7. Hoe bent u destijds bij CEVA Logistics terechtgekomen?

Via een bureau (uitzendbureau/werving- en selectiebureau)	Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Via een interimkantoor	Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Via de careersite van CEVA	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn cv op VDAB geplaatst	Literatuuronderzoek

Ik heb mijn cv op Jobadd geplaatst	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn cv op Indeed geplaatst	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn cv op Le Forem geplaatst	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn cv op Actiris geplaatst	Literatuuronderzoek
Via vrienden/familie/kennissen	Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Via vacaturekranten	Kwalitatief onderzoek
Via vacaturesites	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
Via Google	Kwalitatief onderzoek
Via LinkedIn	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
Via Facebook	Kwalitatief onderzoek
Via jobbeurzen	Literatuuronderzoek
Via een medewerker van CEVA	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
CEVA heeft contact met mij gezocht	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
Anders, namelijk...	/

Onderbouwing: uit literatuur en kwalitatief onderzoek is gebleken dat dit de mogelijke middelen en kanalen zijn hoe de medewerkers bij CEVA Logistics terecht kunnen zijn gekomen. Als dit niet het geval is konden de medewerkers ervoor kiezen om een eigen antwoord te geven bij de laatste optie. Achter elk middel en kanaal staat waardoor de optie toegevoegd is aan de lijst.

Doorgroei

Persoonlijke ontwikkeling

8. In hoeverre hebt u regie in uw eigen persoonlijke ontwikkeling (trainingen, promotie, doorgroeien)?

1	2	3	4	5
Geen regie			Veel regie	

Onderbouwing: bij deze vraag is er gekozen voor een likertschaal, zodat er duidelijke analyses gemaakt kunnen worden. Daarnaast is deze vraag gesteld, om te achterhalen wat de mening van de medewerkers is over de doorgroeimogelijkheden. Uit literatuuronderzoek is namelijk gebleken dat doorgroeimogelijkheden voor veel medewerkers een belangrijke pullfactor is. Wanneer hier veel ontevredenheid over is, kan dit meegenomen worden in de analyses en aanbevelingen.

Interne doorstroom

9. Hoe vaak bent u doorgestroomd naar een andere functie binnen CEVA?

- ☐ 0 keer
- ☐ 1 keer
- ☐ 2 keer
- ☐ 3 keer
- ☐ 4 keer
- ☐ 5 keer
- ☐ Meer dan 5 keer

Onderbouwing: als blijkt uit de vorige vraag dat er veel ontevredenheid heerst over de doorgroeimogelijkheden, maar wel veel medewerkers vaak zijn doorgestroomd naar een andere functie, dan zal er verder kwalitatief onderzoek gedaan moeten worden naar de reden achter de ontevredenheid. Deze ontevredenheid ligt dan namelijk niet aan het feit dat de mogelijkheden er niet zijn. Er moet dan een andere reden zijn voor de ontevredenheid.

Cultuur & Relaties

10. In hoeverre heeft cultuur en sfeer binnen een organisatie invloed op uw keuze om bij een organisatie te komen en blijven werken?

1	2	3	4	5
Weinig invloed				Veel invloed

11. In hoeverre hebben de relaties met collega's invloed op uw keuze om bij een organisatie te komen en blijven werken?

1	2	3	4	5
Weinig invloed				Veel invloed

12. In hoeverre heeft de professionele relatie met de leidinggevende invloed op uw keuze om bij een organisatie te komen en blijven werken?

1	2	3	4	5
Weinig invloed				Veel invloed

Onderbouwing: bij deze vragen is er gekozen voor een likertschaal, zodat er duidelijke analyses gemaakt kunnen worden. Daarnaast zijn de vragen gesteld, om te achterhalen of de medewerkers de cultuur van de organisatie en de relaties met collega's zien als pullfactoren. Uit literatuuronderzoek is namelijk gebleken dat cultuur en sfeer belangrijke pullfactoren zijn voor Belgische medewerkers.

Oriëntatie

Job mobiliteit

13. Was u actief, latent of passief werkzoekend voordat u bij CEVA kwam werken?

- Actief werkzoekend (ik was actief op zoek naar een job)
- Latent werkzoekend (ik was niet op zoek naar een andere job, maar stond wel open voor aanbiedingen)
- Passief werkzoekend (ik was niet geïnteresseerd in andere jobaanbiedingen)

14. Wisselt u over het algemeen snel van baan? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Ja, maar alleen als ik niet genoeg doorgroeimogelijkheden krijg aangeboden
- Ja, want het gaat nu goed met de economie
- Ja, maar alleen als ik de interesse in mijn werk verlies
- Ja, zeker wanneer ik niet genoeg erkenning meer krijg
- Ja, maar alleen als ik een job aanbod krijg
- Nee, want ik verlies daarmee mijn anciënniteit en zekerheid
- Nee, ik zou niet dat risico durven lopen om van job te veranderen
- Nee, ik wil het liefst zo lang mogelijk blijven werken waar ik nu werk
- Nee, ik houd niet van verandering, als het goed is is het goed
- Nee, ik wil loyaal blijven ten opzichte van mijn werkgever

Onderbouwing: uit de literatuur blijkt dat veel mensen op de Belgische arbeidsmarkt latent werkzoekend zijn. Als uit analyses blijkt dat er weinig latent werkzoekenden zijn binnen CEVA Logistics, dan betekent dat dat de organisatie veel potentiële medewerkers op de arbeidsmarkt misloopt. Daarnaast zijn de mogelijke antwoorden van vraag 14 gebaseerd op literatuurstudie en kwalitatieve interviews.

Middelen en Kanalen

15. Via welke middelen en kanalen zou u, wanneer nodig, op zoek gaan naar een job? Oftewel; hoe bent u dan zichtbaar op de arbeidsmarkt? (meerdere antwoorden mogelijk)

Via een bureau (uitzendbureau/werving- en selectiebureau)	Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Via een interimkantoor	Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Via de careersite van CEVA	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn CV op VDAB geplaatst	Literatuuronderzoek
Ik heb mijn CV op Jobadd geplaatst	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn CV op Indeed geplaatst	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn CV op Le Forem geplaatst	Kwalitatief onderzoek
Ik heb mijn CV op Actiris geplaatst	Literatuuronderzoek
Via vrienden/familie/kennissen	Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Via vacaturekranten	Kwalitatief onderzoek
Via vacaturesites	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
Via Google	Kwalitatief onderzoek
Via LinkedIn	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
Via Facebook	Kwalitatief onderzoek
Via jobbeurzen	Literatuuronderzoek
Via een medewerker van CEVA	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
Ik wacht tot een bedrijf contact met mij opneemt	Literatuur onderzoek en kwalitatief onderzoek
Anders, namelijk...	/

Onderbouwing: uit literatuur en kwalitatief onderzoek is gebleken dat dit de mogelijke middelen en kanalen zijn hoe de medewerkers zichzelf zichtbaar kunnen maken op de Belgische arbeidsmarkt. Als dit niet het geval is konden de medewerkers ervoor kiezen om een eigen antwoord te geven bij de laatste optie. Achter elk middel en kanaal staat waardoor de optie toegevoegd is aan de lijst.

Pullfactoren

Definitie: factoren die ervoor zorgen dat jij je aangetrokken voelt tot een job of organisatie

16. Wat moet de ideale functie voor u bieden, zodat u er zou komen of blijven werken?

17. Wat moet de ideale organisatie voor u bieden, zodat u er zou komen of blijven werken?

18. In hoeverre zijn onderstaande factoren belangrijk voor u in uw keuze om voor een organisatie te komen of blijven werken?

	Ze er on be lang rijk	On be lang rijk	Be lang rijk	Ze er be lang rijk	
Doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Salaris					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Sfeer in het team					Kwalitatief onderzoek
Cultuur van de organisatie					Kwalitatief onderzoek
Relatie met collega's					Kwalitatief onderzoek
Bekendheid van de organisatie					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Grootte van de organisatie					Literatuuronderzoek
Zekerheid & stabiliteit in de functie					Literatuuronderzoek
Veiligheid					Literatuuronderzoek

Structuur in het werk					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Erkenning & aanzien					Literatuuronderzoek
Mate van verantwoordelijkheid					Kwalitatief onderzoek
Mate van samenwerking					Kwalitatief onderzoek
Flexibel werken (thuis- en telewerken)					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Woon-werkafstand					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Uitdaging in werk					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Platte organisatie met weinig hiërarchie					Literatuuronderzoek
Begrip en interesse van leidinggevende					Literatuuronderzoek
Goede begeleiding met feedback (coach)					Literatuuronderzoek
Afwisseling van werkzaamheden					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Doelgericht werk					Literatuuronderzoek
Werkplezier					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek

19. In hoeverre bent u tevreden over onderstaande factoren bij CEVA?

	<i>Ze onbelangrijk</i>	<i>Onbelangrijk</i>	<i>Belangrijk</i>	<i>Ze belangrijk</i>	
Doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Salaris					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Sfeer in het team					Kwalitatief onderzoek
Cultuur van de organisatie					Kwalitatief onderzoek
Relatie met collega's					Kwalitatief onderzoek
Bekendheid van de organisatie					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Grootte van de organisatie					Literatuuronderzoek
Zekerheid & stabiliteit in de functie					Literatuuronderzoek
Veiligheid					Literatuuronderzoek
Structuur in het werk					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Erkenning & aanzien					Literatuuronderzoek
Mate van verantwoordelijkheid					Kwalitatief onderzoek
Mate van samenwerking					Kwalitatief onderzoek
Flexibel werken (thuis- en telewerken)					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Woon-werkafstand					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Uitdaging in werk					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Platte organisatie met weinig hiërarchie					Literatuuronderzoek

Begrip en interesse van leidinggevende					Literatuuronderzoek
Goede begeleiding met feedback (coach)					Literatuuronderzoek
Afwisseling van werkzaamheden					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek
Doelgericht werk					Literatuuronderzoek
Werkplezier					Literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek

Onderbouwing: om de medewerkers de mogelijkheid te geven om eigen meningen te geven over hun pullfactoren, worden er eerst twee open vragen gesteld, namelijk wat de ideale functie en organisatie moet bieden voor ze. Daarna is er een vraag gesteld waarbij de medewerkers per optie aan kunnen geven of dit voor hen een belangrijke pullfactor is of niet, waarbij er bij de volgende vraag gevraagd wordt in hoeverre de medewerkers tevreden zijn over dezelfde pullfactoren. Achter elke pullfactor is beschreven door welk onderzoek de optie toegevoegd is aan de lijst.

Referral Recruitment

Definitie: een manier van werven waarbij kandidaten worden aangedragen door huidige medewerkers

20. Zou u CEVA willen helpen bij het bereiken en aantrekken van nieuwe medewerkers, door posts te delen/plaatsen of in uw eigen netwerk mensen te benaderen? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Ja, want ik ben trots op de organisatie
- Ja, want ik wil CEVA graag helpen bij het aannemen van genoeg mensen
- Ja, want ik wil CEVA graag in positief daglicht zetten
- Ja, want ik wil graag de mensen in mijn eigen netwerk helpen aan een leuke baan
- Ja, want ik wil de beste medewerker krijgen in mijn team
- Nee, dat is de verantwoordelijkheid van CEVA Logistics en Recruitment
- Nee, want ik heb daar geen verstand van
- Nee, want dat interesseert me niet

Onderbouwing: uit interviews is gebleken dat mond-tot-mond reclame een van de beste wervingsmethodieken is in België. Echter blijkt uit de analyses dat maar een klein deel van de nieuwe medewerkers in dienst is gekomen door referral recruitment. Daarom is het goed om te weten hoeveel medewerkers openstaan om CEVA Logistics te helpen bij hun zoektocht naar nieuw personeel en wat hun reden daarvoor is. De antwoorden zijn gebaseerd op literatuurstudie en kwalitatief onderzoek.

Adviezen

21. Hoe denkt u dat CEVA meer nieuwe medewerkers kan bereiken en benaderen?

.....

Onderbouwing: als laatste is de medewerkers de vraag gesteld hoe zij denken dat CEVA Logistics meer nieuwe medewerkers aan kan trekken en kan bereiken. Deze vraag is gesteld om zo de mening te horen van de medewerkers over het probleem dat er op dit moment heerst. Hiermee krijgt de medewerker het gevoel dat ze betrokken worden bij het onderzoek en kan de onderzoeker de meningen van de medewerkers meenemen in de resultaten en de adviezen.

Bijlage 5 Analyse open vragen enquête

In deze bijlage is de analyse van de open vragen uit de enquête weergegeven. In de eerste kolom zijn de antwoorden weergegeven die vaak benoemd zijn. In de tweede kolom wordt weergegeven hoeveel keer het antwoord benoemd is door respondenten.

Open vraag 1: Wat moet de ideale functie voor u bieden, zodat u er zou komen of blijven werken?

Tabel 3 Coderen open vraag 1

Uitdaging in het werk	37 keer
Afwisseling in het werk	33 keer
Salaris	19 keer
Persoonlijke ontwikkeling in het werk	20 keer
Doorgroeimogelijkheden in het werk	18 keer
Respect, waardering en erkenning op de werkvloer	17 keer
Vrijheid, flexibiliteit in werkzaamheden	15 keer

Open vraag 2: Wat moet de ideale organisatie voor u bieden, zodat u er zou komen of blijven werken?

Tabel 4 Coderen open vraag 2

Fijne sfeer op werk, goed contact met collega's	43 keer
Doorgroeimogelijkheden in werk	36 keer
Salaris	29 keer
Waardering, eerbied en respect	27 keer
Flexibiliteit	18 keer
Uitdaging	17 keer
Visie en strategie	10 keer

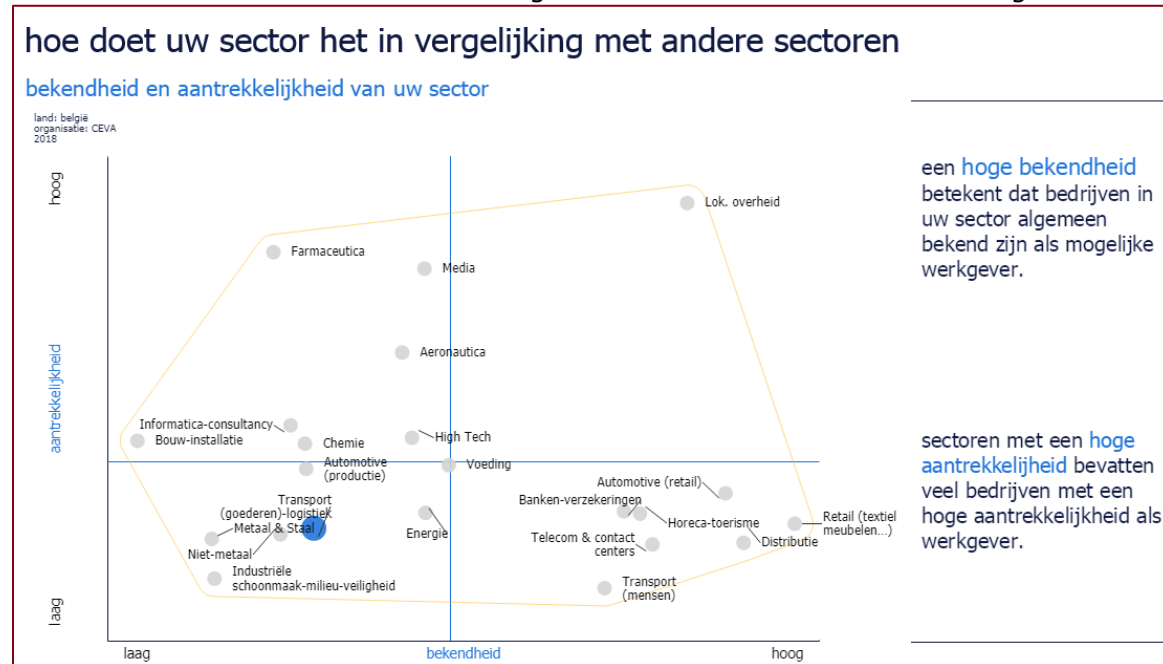
Open vraag 3: Hoe denkt u dat CEVA meer nieuwe medewerkers kan bereiken en benaderen?

Tabel 5 Coderen open vraag 3

Naamsbekendheid vergroten	34 keer
Online meer promoten (social media)	28 keer
Jonge mensen benaderen (scholen/universiteiten)	19 keer
Aanwezig zijn op job beurzen	14 keer
Interim kantoren	14 keer
Door netwerk van huidige werknemers	13 keer

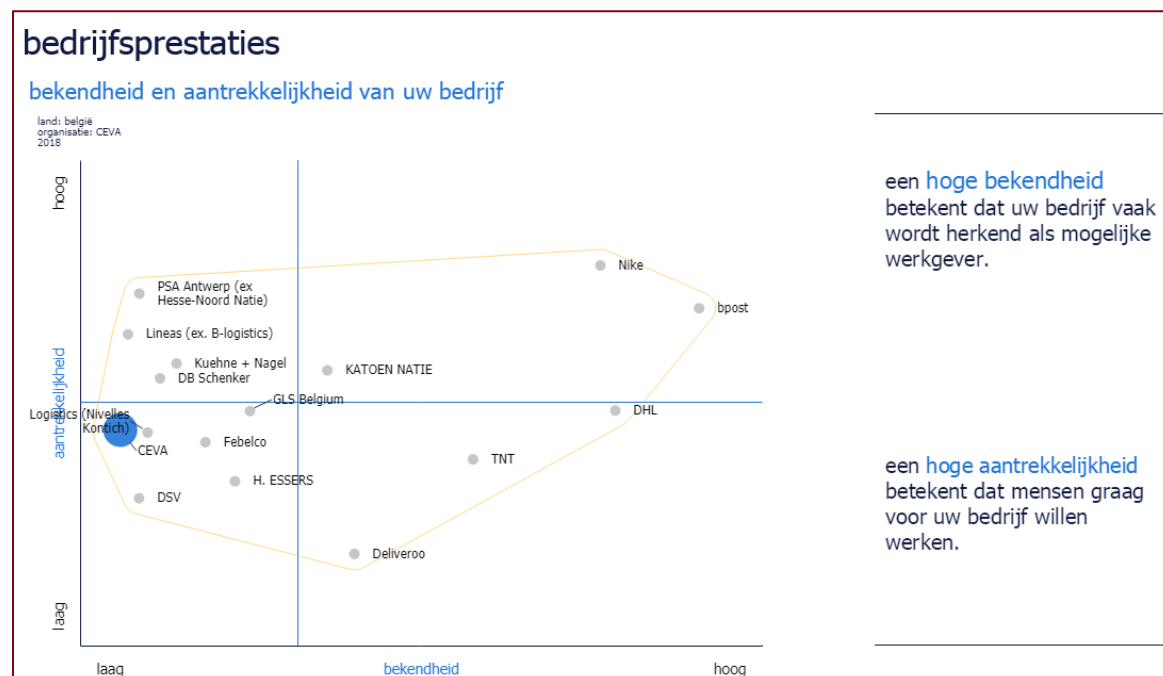
Bijlage 6 Onderzoek Randstad

Onderstaand zijn de resultaten van het Employer Brand Research van Randstad (2019) te zien. Hierin is te zien dat de logistieke sector niet echt aantrekkelijk is voor mensen op de arbeidsmarkt en de bekendheid van organisaties in die sector ook zeer laag is.



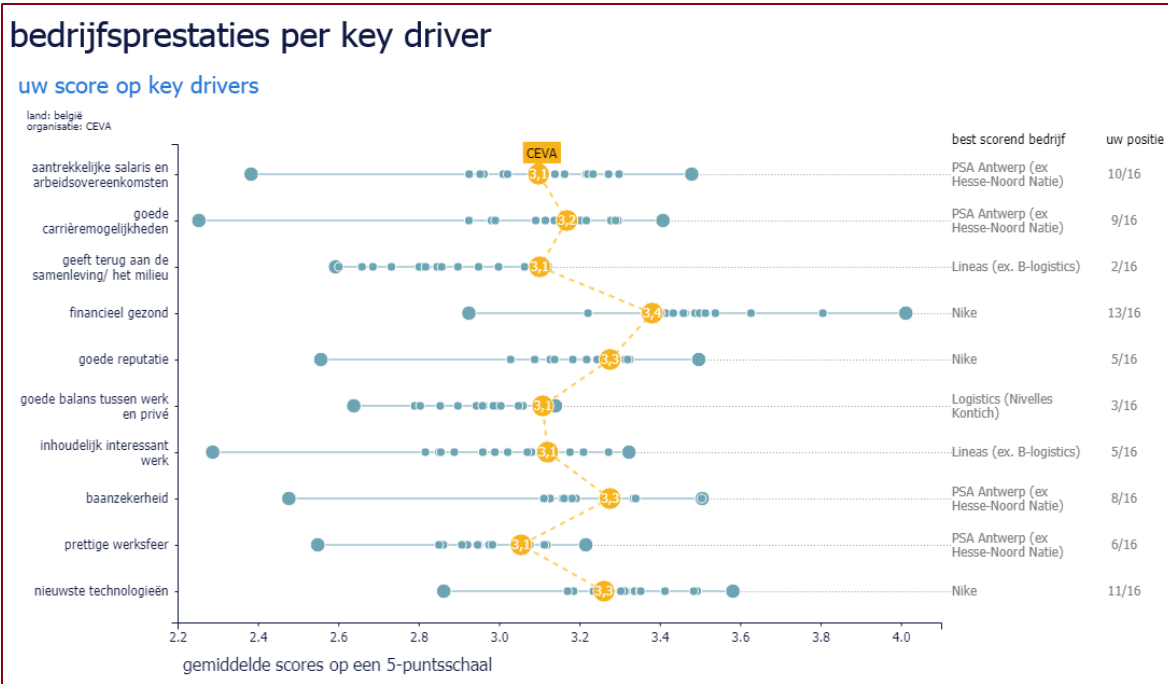
Figuur 10 Resultaten Employer Brand Research Randstad (2019)

Voor wat betreft CEVA Logistics heeft de organisatie een zeer lage bekendheid, maar is wel redelijk aantrekkelijk voor mensen op de arbeidsmarkt. Dit betekent dat mensen redelijk graag voor CEVA Logistics willen werken. (Randstad, 2019)



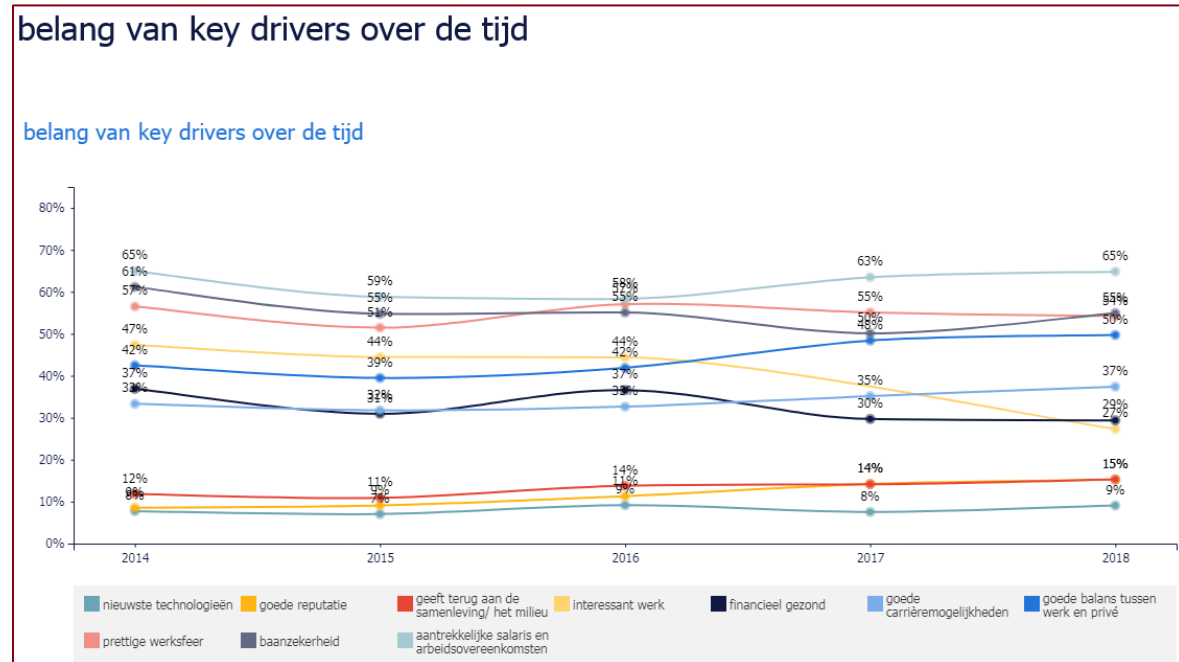
Figuur 11 Resultaten Employer Brand Research Randstad (2019)

Voor wat betreft de bedrijfsprestaties scoort CEVA Logistics op veel vlakken boven gemiddeld. Vooral op het gebied van milieu/duurzaamheid, werk-privé balans en inhoudelijk interessant werk. (Randstad, 2019)



Figuur 12 Resultaten Employer Brand Research Randstad (2019)

In onderstaande figuur is te zien dat een aantrekkelijk salaris en goede arbeidsvoorwaarden als belangrijke pullfactor wordt gezien door medewerkers. Ook blijkt dat de score op deze pullfactor blijft stijgen. Ook een prettige werksfeer, financieel gezond bedrijf en een goede werk-privé balans worden gezien als belangrijke pullfactoren. (Randstad, 2019)



Figuur 13 Resultaten Employer Brand Research Randstad (2019)

Bijlage 7 Flowferral app

Een van de aanbevelingen met betrekking tot referral recruitment, is de CEVA Flowferral app. In deze bijlage wordt de inhoud van de app verder uitgelegd. De CEVA Flowferral app werkt als volgt:

- 1) De huidige medewerker van CEVA Logistics spreekt iemand, in privé tijd of tijdens werktijd, die aangeeft interesse te hebben in CEVA Logistics. De medewerker vult vervolgens de naam, emailadres, telefoonnummer, gewenste locatie van CEVA Logistics om te werken en het vakgebied van de Referral in.
- 2) De kandidaat ontvangt een persoonlijke e-mail of WhatsApp van CEVA Logistics, waarin een link is weergegeven naar een persoonlijke CEVA pagina.
- 3) Op deze pagina staan de relevante vacatures, testimonia, CEVA Ambassadors en de carrièremogelijkheden voor de kandidaat weergegeven. Dit is dus niet de algemene careersite van CEVA Logistics, maar een site die perfect aansluit bij de wensen van de kandidaat, waardoor de kandidaat dus persoonlijk aangesproken en benaderd wordt.
- 4) Vervolgens solliciteert de kandidaat op een van de vacatures die hem/haar interessant lijkt, of de persoon laat een job-alert achter. Het sollicitatieproces gaat dan van start.
- 5) De medewerker krijgt, zoals het in het standaardproces beschreven is, de helft van de beloning direct nadat de kandidaat aangenomen is en de andere helft nadat de nieuwe medewerker zes maanden in dienst is. De hoogte en het moment van de beloning kunnen echter per vacature ingesteld worden.
- 6) Beiden personen gaan vervolgens in contact met Recruitment, waarin Recruitment gaat aftasten wat de drijfveer is geweest voor beiden personen. Op deze manier kan er gemonitord worden of het slechts om de beloning gaat of dat er ook intrinsieke motivatie meespeelt.
- 7) De medewerkers kunnen inzien hoe hun prestaties zijn in vergelijking met collega's, waardoor er een spelelement in komt. Daarnaast kan ook Recruitment deze gegevens in zien, zodat het proces nog verder geoptimaliseerd kan worden.

Bijlage 8 Vacaturetekst

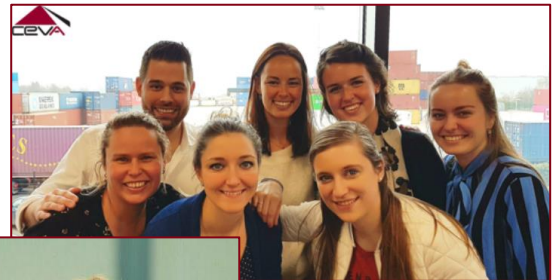
Corporate Recruiter bij CEVA Logistics België

Weet jij de meest getalenteerde en gedreven logistieke professionals te rekruteren én ze te enthousiasmeren voor een carrière bij CEVA Logistics? Dan zijn we op zoek naar jou!

CEVA Logistics; de logistieke dienstverlener over de hele wereld met de beste service en de meest betrokken medewerkers. Werken bij CEVA Logistics betekent veel ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en ambities. We bieden volop carrièremogelijkheden en denken in kansen. Daarnaast bieden we flexibele werkuren, zodat je altijd een goede balans hebt tussen werk en privé. Je ontvangt maandelijks een salaris tussen €2.800,- en €3.300,- afhankelijk van je ervaring. Een dynamische werkplek met gedreven collega's maakt het plaatje compleet!

Opgesomd betekent dat dat we je het volgende bieden:

- ✓ Enthousiast team
- ✓ Transparant, positieve, betrokken en gedreven sfeer
- ✓ Flexibele werktijden
- ✓ Doorgroeimogelijkheden
- ✓ 25 vakantiedagen op jaarbasis
- ✓ Perfecte werk-privé balans
- ✓ Salaris tussen €2.800,- en €3.300,- bruto



"CEVA inspireert me en denkt met me mee over mijn loopbaan-ontwikkeling, zodat ik me kan ontplooiën en de uitdaging aan kan gaan om elke dag een beetje beter te worden!"

*-Wieke Senden-
Corporate Recruiter
Nederland*

Je komt te werken in het Recruitmentteam van CEVA Benelux. Wij zijn een enthousiast team bestaande uit 5 collega's voor recruitment. De sfeer in ons team kenmerkt zich als transparant, positief, betrokken en gedreven. We houden van een uitdaging en willen samen continu verbeteren! We staan open voor jouw ideeën en verwachten dat je samen met ons proactief aan de slag gaat.

In de rol van Corporate Recruiter rapporteer je aan de Recruitment Manager Benelux en werk je op verschillende CEVA locaties doorheen België. De twee clusters die je bedient zijn zowel in Vlaanderen als Wallonië gelegen.

Je standplaats kan in overleg bepaald worden, maar zal in de omgeving van Brussel of Antwerpen zijn, maar thuiswerken en telewerken is te allen tijden mogelijk!

Als Corporate Recruiter ben je verantwoordelijk voor het werven van onze logistieke talenten! Je bent betrokken bij zowel externe werving alsook interne doorstroomtrajecten. De vacatures waarvoor jij rekruteert zijn vooral permanente aanwervingen. Je bent hierbij in de lead gedurende het hele recruitmentproces: van de intake met de Hiring Manager, het schrijven van de vacaturetekst tot het voeren van de gesprekken met en de salarisonderhandeling met kandidaten. Tevens ben je verantwoordelijk voor het managen van de contracten en de relatie met diverse externe werving en selectie partners. Hiernaast geef je met jouw enthousiasme en creativiteit geef je vorm aan diverse verbeterprojecten binnen recruitment, zoals employer brand verbeteringen, referral recruitment, interne mobiliteit en Campusrecruitment.

Wat vragen wij van jou?

- ✓ Je bent een echte samenwerker en denkt graag out of the box;
- ✓ Je staat sterk in je schoenen en fungeert graag als (discussie)partner voor de business;
- ✓ Je hebt Bachelor of Master werk- en denkniveau;
- ✓ Je hebt minimaal vijf jaar werkervaring als Recruiter, waarbij Bureaurecruitment een pre is;
- ✓ Je hebt affiniteit met de logistieke arbeidsmarkt;
- ✓ Je hebt de drive om je verder te ontwikkelen bij een van de grootste logistieke dienstverleners ter wereld;
- ✓ Je bent Nederlands, Engels en Frans communicatief vaardig, zowel in woord als in geschrift.

Ben jij de gemotiveerde collega die wij zoeken en wil jij deel uitmaken van ons enthousiaste team?!
Schroom niet en solliciteer meteen via onderstaande button of neem voor vragen contact op met Koen Coehorst (Corporate Recruiter) via 0498-315412

Bijlage 9 Contentkalender

Tabel 6 Contentkalender

Q3	Juli 2019	Augustus 2019	September 2019
	- Intern: Flexibel werken vormgeven - Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: nulmeting recruitmentdashboard - Intern: Flowferral app ontwikkelen	- Extern: Transparantie in vacature - Extern: Transparantie over sollicitatieprocedure - Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: Meting recruitmentdashboard	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Extern: Managers opleiding tot coach - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Extern: Contact Hogescholen - Intern: Activiteitenkalender events op scholen - Intern: Meting recruitmentdashboard - Intern: Meting recruitmentdashboard evalueren
Q4	Oktober 2019	November 2019	December 2019
	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: Meting recruitmentdashboard - Intern: Flowferral app lanceren	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Extern: talentpool afstuderenden/ afgestudeerden - Intern: Meting recruitmentdashboard	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Extern: afstuderenden benaderen voor stage CEVA - Intern: Meting recruitmentdashboard - Intern: Meting recruitmentdashboard evalueren
Q1	Januari 2020	Februari 2020	Maart 2020
	- Intern: meten tevredenheid flexibel werken bij medewerkers - Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Cursus sollicitatiegesprek Hiring Managers - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: Meting recruitmentdashboard	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Extern: Pullfactoren benoemen in vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: Meting recruitmentdashboard	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Extern: relatie Jobat en Le Forem - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Extern: Afstuderenden benaderen voor functie CEVA - Intern: Meting recruitmentdashboard - Intern: Meting recruitmentdashboard evalueren
Q2	April 2020	Mei 2020	Juni 2020
	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Extern: relatie Stepstone - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: Meting recruitmentdashboard	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Extern: relatie Jobrapido - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: Meting recruitmentdashboard	- Intern: Workshop CEVA Ambassadors - Intern: Candidate persona's per vacature - Intern: wekelijkse vacature- en successenoverzicht via mail - Intern: wekelijkse successenoverzicht intranet - Intern: Meting recruitmentdashboard - Intern: Meting recruitmentdashboard evalueren

Bijlage 10 Candidate persona

In figuur 16 is een voorbeeld van een candidate persona te zien. Op dit moment is CEVA Logistics op zoek naar een nieuwe Belgische recruiter, vandaar dat er in het voorbeeld gekozen is voor een candidate persona voor de Corporate Recruiter functie. Daarnaast is het onderzoek gericht op België, waardoor er dus ook bij de candidate persona gekozen is voor een Belgische functie.

Er is gekozen voor de naam 'Gedreven Gilbert', omdat CEVA Logistics duidelijk op zoek is naar een gedreven persoon voor deze functie. Het is een pittige functie en er wordt van de nieuwe medewerker verwacht dat hij uitdagingen aangaat, maar daarnaast wel sterk in de schoenen staat. De foto is gekozen, omdat de Recruiter in zijn functie vaak met kandidaten belt en daarom een headset op heeft. Daarnaast is het Recruitmentteam een team vol positiviteit en energie. Daarom past Gilbert met zijn enthousiasme perfect in het team.

Gilbert wordt verantwoordelijk voor de gehele werving en selectie in België en aangezien de vestigingen van CEVA Logistics over geheel België verspreid zijn, is het handig als Gilbert in de buurt van Antwerpen of Brussel woont. Daarnaast is het een zware functie door de verantwoordelijkheid en de zelfstandigheid die de functie vereist. Daarom is het van belang dat Gilbert tussen de 30 jaar en de 50 jaar oud is en al minimaal 5 jaar werkervaring heeft als Bureaurecruiter of Corporate Recruiter, het liefst in de logistiek. Gilbert moet bekend zijn met (het searchen op) LinkedIn, zodat het werven van geschikte kandidaten via LinkedIn hem makkelijk afaat. Aangezien bijna de helft van de Belgische CEVA Logistics medewerkers in Zuid-België werkzaam zijn, is het van belang dat Gilbert Nederlands, Engels en Frans communicatief vaardig is, zowel in woord als in geschrift.

CEVA Logistics is een commerciële organisatie, alleen zonder een extreme hiërarchische cultuur. Er heerst een ad-hoc mentaliteit, waarbij Gilbert net zoveel operationeel werkzaam is, als op strategisch niveau. Met een leanmentaliteit houdt Gilbert van uitdagingen en is hij gedreven om snel relaties op te bouwen. Als laatste moet Gilbert connecties hebben met hogescholen, maar het zou ook perfect zijn als hij in zijn netwerk logistieke relaties heeft.

Gedreven Gilbert



Achtergrond: - Woont in omgeving Antwerpen/Brussel - HBO/master HRM o.i.d. - Tussen 30 en 50 jaar	Doelstellingen: - Lean mentaliteit - Combi operationeel en strategisch werk - Ad-hoc mentaliteit
Ervaring: - 5 tot 10 jaar werkervaring als Bureaurecruiter of Corporate Recruiter - Logistieke arbeidsmarkt	Werkmentaliteit: - Houdt van werken in snelle omgeving - Houdt van uitdagingen - Houdt van het snel opbouwen van relaties
Vaardigheden: - (Searchen) LinkedIn - Nederlands, Engels, Frans communicatief vaardig in woord en geschrift	Tegenwerpingen: - Langdurige processen - Volgen van regels en procedures - Hierarchische cultuur
Karaktereigenschappen: - Staat sterk in de schoenen - Sociaal - Gedreven	Watering holes: - LinkedIn logistieke connecties - Connecties hogescholen - Connecties met Belgische HR mensen



Making business flow

Figuur 15 Candidate persona Corporate Recruiter

Bijlage 11 Overige aanbevelingen

Voor het onderzoek was het van belang geweest om een aantal werkloze en werkzame mensen op de Belgische arbeidsmarkt, die niet in dienst zijn bij CEVA Logistics, te interviewen. Helaas in verband met tijd is het niet meer gelukt om deze interviews uit te voeren tijdens dit onderzoek. Daarom wordt er aanbevolen om ter opvolging van dit adviesrapport, een onderzoek te starten op de Belgische arbeidsmarkt. Er moet onderzocht worden wat de pullfactoren en de manier van arbeidsmarktoriëntatie is van de werkzame en werkloze mensen op de Belgische arbeidsmarkt. Vervolgens kunnen deze resultaten vergeleken worden met de resultaten van dit onderzoek en kan er bepaald worden of CEVA Logistics België wel of niet de juiste kanalen inzet bij de werving en selectie of dat de kandidaten beter op een andere manier bereikt en aangetrokken moeten worden.

Aangezien er ontevredenheid heerst over de doorgroeimogelijkheden en veel oud-medewerkers vertrokken zijn door een tekort aan uitdaging, is rematching de oplossing voor CEVA Logistics België. Door het geven van constante feedback tijdens de feedbackgesprekken die vier keer per jaar plaatsvinden, kunnen medewerkers gekneed worden naar de functie. CEVA Logistics België zal hiervoor meer inzicht moeten krijgen in het talent dat al in de organisatie werkzaam is en wat de wensen van medewerkers zijn. Voor CEVA Logistics België ontstaat er hierdoor meer (zijwaartse) mobiliteit in de organisatie en zullen medewerkers minder honkvast zijn. Dit sluit aan bij de gedachten van de CEVA Flow. Voor medewerkers biedt dit ook kansen op de arbeidsmarkt, wat dus direct een risico is voor CEVA Logistics België. Ervaring wordt in het wervingsproces steeds minder belangrijk en het draait meer om potentieel en motivatie. De loopbanen van medewerker worden beter vormgegeven, waardoor vacatures sneller intern opgevuld worden en er niet gezocht hoeft te worden naar passief en latent werkzoekenden. Het risico is dat Belgische medewerkers graag jobzekerheid hebben, maar door rematching komt dit echter wel in gevaar (Vlieghe, 2018).

De overige aanbevelingen zijn niet meegenomen in de implementatie en de tijdsplanning van het onderzoek.