

2012/2013

Youzoom:
de vergelijkingssite voor starters
op de arbeidsmarkt!



youzoom

Lieke Lauwers

2154550

05-04-2013

Praktijk: RSZK Bladel

Begeleider: R. Weekers

YOUZOOM: DE VERGELIJKINGSSITE VOOR STARTERS OP DE ARBEIDSMARKT!

*Rapport over een innovatief product dat een
oplossing is voor een HR-gerelateerd
probleem*

*Lieke Lauwers
Vakmanschap is meesterschap
Eindhoven, 05-04-2013
Fontys HRM Afstudeerfase*

VOORWOORD

Dit rapport is gemaakt in het kader van de afstudeerfase van de opleiding HRM. Het bestaat uit een ontwikkeld product gebaseerd op een literatuur- en een praktijkonderzoek. Het ontwikkelen van het product heeft plaatsgevonden vanuit mijn stage, namelijk de Regionale Stichting Zorgcentra de Kempen (RSZK) in Bladel. Dit rapport zorgt ervoor dat wij, als afstudeerders, bezig zijn met ontwikkelingen binnen onze beroepspraktijk van HRM.

Voor de ontwikkeling van het product heb ik informatie gehaald van internet, vakbladen en boeken. Daarnaast heb ik informatie verkregen middels gesprekken met de HR-manager, de personeelsconsulenten, het hoofd medewerkersservice, Riky Weekers en mijn klasgenoten. De informatie die ik heb verkregen, heeft een grote bijdrage geleverd aan dit rapport.

Voor dit rapport ben ik drie dagen in de week stage gaan lopen bij de RSZK.. Met hulp van de manager HRM, de personeelsconsulenten en het hoofd medewerkersservice heb ik dit rapport kunnen bewerkstelligen. Op basis van hun feedback heb ik het product kunnen optimaliseren. Daarom wil ik hen bedanken voor het delen van hun kennis met mij en de tijd die zij daar hebben ingestoken.

Ten slotte wil ik Riky Weekers en mijn klasgenoten bedanken voor het geven van hulp en feedback bij het ontwikkelen van het product.

Veel leesplezier.

Eindhoven, april 2013

Lieke Lauwers

INHOUD

VOORWOORD.....	III
SAMENVATTING.....	VI
1: INLEIDING.....	8
2: VERANTWOORDING VAN DE RELEVANTIE.....	9
2.1. De aanleiding en context van het probleem.....	9
2.2. Het feitelijke probleem.....	10
2.3. Soort probleem en de gevolgen.....	10
2.4. Mogelijke oorzaken van het probleem.....	11
2.5. Betrokkenen bij het probleem.....	11
2.6. De behoefte met betrekking tot het probleem.....	11
2.7. Theoretisch kader.....	11
2.8. Doelstelling.....	12
2.9. Randvoorwaarden en eisen aan het product.....	13
3: METHODISCHE VERANTWOORDING.....	14
3.1. Plan van aanpak.....	14
3.1.1. Resultaatdefinitie.....	14
3.1.2. Fasering.....	14
3.1.3. Beheersplannen.....	15
3.1.4. Activiteitenplanning.....	15
3.2. Werkwijze.....	15
3.3. Onderzoekbronnen.....	16
3.4. Operationalisering van de begrippen.....	16
4: BESCHRIJVING VAN HET ONTWIKKELDE PRODUCT.....	18
4.1. De website 'Youzoom'.....	18
4.1.1. Kiesbeter.nl.....	18
4.1.2. Brabantzorg.net.....	18
4.1.3. Beslist.nl.....	18
4.1.4. Wat maakt 'Youzoom' anders dan deze sites?.....	19
4.2. Voor wie is 'Youzoom'?.....	20
4.3. Toegevoegde waarde en relevantie van 'Youzoom'.....	20
4.4. Innovatief en generaliseerbaar.....	20
5: KEUZE EN VERANTWOORDING VAN DE OPZET.....	22
5.1. De keuze voor een website.....	22
5.2. De naam 'Youzoom'.....	22
5.3. Basiskleur van de website.....	22
5.4. Afbakening naar zorgorganisaties.....	23
5.5. Oplossing voor de toekomstige personeelstekorten?.....	23
6: THEORETISCHE VERANTWOORDING EN ONDERBOUWING.....	24
6.1. De arbeidsmarkt.....	24
6.1.1. De klassieke theorie.....	24
6.1.2. Theorie van Keynes.....	24
6.1.3. De neoklassieke theorie.....	25
6.1.4. Conclusie.....	25

6.2. Arbeidsmarktcommunicatie.....	25
6.2.1. <i>Employer branding en jobmarketing</i>	26
6.2.2. <i>Conclusie</i>	27
6.3. Werving van personeel.....	27
6.3.1. <i>Wervingsmiddelen</i>	28
6.3.2. <i>Conclusie</i>	29
6.4. Binden en boeien.....	29
6.4.1. <i>Het binden en boeien van starters op de arbeidsmarkt</i>	29
6.4.2. <i>Conclusie</i>	30
6.5. De keuzemoeilijkheden van starters op de arbeidsmarkt.....	30
6.5.1. <i>Omgaan met de vele keuzemogelijkheden</i>	31
6.5.2. <i>Een goede keuze volgens Parsons</i>	31
6.5.3. <i>Conclusie</i>	32
7: TOETSING IN DE PRAKTIJK.....	33
7.1. Een korte omschrijving van de organisatie.....	33
7.2. Het toetsmoment.....	33
7.3. Ontvangen feedback.....	34
8: CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	36
8.1. Conclusies.....	36
8.2. Aanbevelingen.....	37
LITERATUURLIJST	38
BIJLAGE I WEERGAVE VAN DE SITE.....	41
BIJLAGE II ORGANISATIEWIJZER.....	44

MANAGEMENT SUMMARY

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) geeft aan dat de Nederlandse beroepsbevolking de komende jaren sterk in omvang zal afnemen. Vergrijzing en ontgroening hebben hiermee te maken. Door deze verschijnselen moeten werkgevers in de toekomst steeds vaker 'in dezelfde vijvers vissen' om aan gekwalificeerd personeel te komen.

Met name de sector zorg en welzijn krijgt hier mee te maken. Na 2015 ontstaat er krapte op de arbeidsmarkt waardoor personeelstekorten ontstaan. Voor die werkgevers wordt het dus moeilijker om aan gekwalificeerd personeel te komen. Een gevolg hiervan is dat werkgevers als het ware moeten 'solliciteren' bij werkzoekenden. Werkzoekenden hebben namelijk in de toekomst meer en meer keuzemogelijkheden wat betreft een baan. Voor werkgevers in de sector zorg en welzijn is het daarom een taak om zich te profileren op de arbeidsmarkt.

De wens is dat organisaties in de sector zorg en welzijn geen personeelstekorten heeft in de toekomst. Hiervoor moeten werkgevers zich profileren op de arbeidsmarkt en inspelen op de visie en behoeften van met name starters op de arbeidsmarkt. Omdat de arbeidsmarkt steeds knapper wordt, is het belangrijk om starters op de arbeidsmarkt aan te trekken. Starters op de arbeidsmarkt moeten namelijk nog jaren werken, maar hebben wel voldoende keuze waardoor jobhopping een gevaar wordt. Door oudere werkzoekenden aan te trekken vergroot de kans op personeelsverloop nog meer, omdat zij over een paar jaar met pensioen gaan. Daarom is het verstandig om als werkgever het vizier te richten op starters. Zo is bekend dat studenten en starters een aantal redenen hebben om voor een werkgever te kiezen, namelijk: de inhoud van de functie, de bedrijfscultuur, goede secundaire arbeidsvoorwaarden, aansprekende producten of diensten, goede loopbaanbegeleiding en het imago van de werkgever. Dit is gebleken uit een onderzoek naar de 'First Employers'.

Om de toekomstige krappe arbeidsmarkt en de daarbij komende personeelstekorten in de sector zorg en welzijn op te vangen, is er een product ontwikkeld genaamd 'Youzoom'. 'Youzoom' is een website waarop werkgevers met elkaar vergeleken kunnen worden. Het is te vergelijken met sites als kiesbeter.nl, brabantzorg.net en beslist.nl. Kiesbeter.nl is ook een vergelijkingssite, maar dan gericht op mensen die op zoek zijn naar zorg. Op brabantzorg.net kunnen werkzoekenden terecht om te zoeken naar vacatures in de sector zorg en welzijn. De zoek- en vergelijkingsfuncties zijn echter beperkter ten opzichte van 'Youzoom'. 'Youzoom' is gericht op werkgevers, die zich kunnen profileren d.m.v. deze site, en op starters op de arbeidsmarkt die op zoek zijn naar werk. De zoek- en vergelijkingsfuncties zijn het meest te vergelijken met beslist.nl. Echter gaat het bij 'Youzoom' niet om producten maar om werkgevers.

Er is bewust gekozen voor een website, omdat het gericht is op starters op de arbeidsmarkt. Zij gebruiken veelal internet bij het zoeken naar werk.

Werkgevers kunnen zich aanmelden op 'Youzoom' en bepalen zelf welke informatie over hun organisatie wordt vrijgegeven. Die informatie is echter wel gebonden aan eisen. Zo moet iedere werkgever wat vertellen over bovenstaande redenen die studenten en starters hebben om voor een werkgever te kiezen. Die redenen zijn de verschillende categorieën waar websitegebruikers op kunnen zoeken en vergelijken. Door te klikken op een categorie ontstaan er vervolgens subcategorieën waarop ook weer geklikt kan worden. Een voorbeeld hiervan is de categorie 'bedrijfscultuur'. Als men daar op klikt, ontstaan er vier subcategorieën: machtscultuur, rolcultuur, taakcultuur en persoonscultuur. Door vervolgens op één van die culturen te klikken maakt de site een match tussen deze cultuur en de organisaties waar deze cultuur heerst. Naast dat werkgevers informatie over hun organisatie kunnen plaatsen, kunnen zij ook vacatures en video's plaatsen en reageren op reacties van andere Youzoom-gebruikers.

Ook werkzoekenden kunnen zich aanmelden op 'Youzoom', waardoor ze de mogelijkheid krijgen om een lijstje van interessante organisaties op te stellen, maar men kan ook reacties plaatsen over de organisaties. Ook kunnen Youzoom-gebruikers privéberichten naar elkaar sturen. Via Facebook, Twitter en Google+ kan informatie gedeeld worden door werkgevers en werkzoekenden. Ten slotte kunnen werkzoekenden een organisatiewijzer invullen. Dit is een vragenlijst die te vergelijken is met de stemwijzer. Er worden vragen gesteld over wat de werkzoekende belangrijk vindt bij het zoeken naar een baan. Aan het einde van de vragenlijst maakt de site een match tussen de resultaten van de vragenlijst en de organisaties die het beste bij die werkzoekende passen.

Theorieën die aansluiten bij de toekomstige problematiek en 'Youzoom' zijn: theorieën over de arbeidsmarkt, arbeidsmarktcommunicatie zoals employer branding en jobmarketing, werving van personeel, binden en boeien en de keuzemogelijkheden van starters op de arbeidsmarkt. 'Youzoom' is een website waarop werkgevers zich kunnen profileren. De manier waarop zij zichzelf presenteren, valt onder arbeidsmarktcommunicatie. Het doel van arbeidsmarktcommunicatie is om een wervingsboodschap over te brengen en dit sluit ook aan bij het doel van 'Youzoom', namelijk het voorkomen van personeelstekorten en dus het werven van starters op de krappe arbeidsmarkt van de toekomst. Een tweede doel van 'Youzoom' is dat starters op de arbeidsmarkt worden geholpen bij het maken van keuzes. De website zorg ervoor dat er een duidelijk overzicht blijft bestaan van de verschillende organisaties in de sector zorg en welzijn.

'Youzoom' is getoetst in de praktijk op de haalbaarheid in de realiteit en de toegevoegde waarde voor de HRM-praktijk. HR-professionals hebben aangegeven dat 'Youzoom' een wezenlijke bijdrage kan leveren aan de HRM-praktijk en dat de website ook daadwerkelijk gerealiseerd kan worden. Ook zijn er tips gegeven tijdens de toetsmomenten. Sommige tips zijn al meegenomen in dit rapport, zoals de organisatiewijzer en de machtiging van werkgevers om ook te reageren op de website. Andere tips moeten nog nader onderzocht worden en zullen zeker nog aan bod komen in de toekomst.

1: INLEIDING

In de afstudeerfase zijn werkelijke problemen van de HRM-beroepspraktijk leidend voor het leerproces van de student. Door vraagstukken van de beroepspraktijk ter hand te nemen, ontwikkelt de student zich tot startbekwame HRM-professional. Maar wat is nu in mijn ogen een startbekwame HRM-professional?

Een startbekwame HRM-professional is iemand die gelooft dat het succes van organisaties wordt gemaakt door vooral mensen en dat mensen de grootste kans van slagen hebben wanneer zij hun talenten volledig kunnen ontplooiën. Werk is hierbij de verbindende schakel. Als mensen hun talenten volledig kunnen ontplooiën en het gevoel hebben deel uit te maken van een betrokken organisatie, ontstaat er, naar mijn mening, plezier, trots en motivatie bij deze mensen. Een organisatie kan niet draaien zonder zijn mensen. Dit brengt mij meteen tot het thema van dit rapport.

In tijden van een krappe arbeidsmarkt is er meer vraag naar arbeid dan aanbod van arbeid. Kort gezegd heeft een werkzoekende voldoende keuze bij het zoeken naar een baan. Mij lijkt dat een werkzoekende voor zichzelf de voordelen afzet tegen de nadelen van verschillende organisaties. Spreekt een organisatie hem of haar niet aan, dan zijn er voldoende alternatieven. Als werkgever is het daarom belangrijk om zijn organisatie onderscheidend te presenteren waarmee werkzoekenden geprikkeld worden om te solliciteren. Het komt er eigenlijk op neer dat organisaties moeten 'solliciteren' bij werkzoekenden. Daarbij moet de werkgever een duidelijk beeld hebben van de doelgroep, zodat hij in kan spelen op de behoeften van deze doelgroep. Wat gaat de toekomst ons brengen? Precies, een krappe arbeidsmarkt als gevolg van de toenemende vergrijzing en ontgroening. Organisaties moeten meer en meer met elkaar concurreren om de juiste, talentvolle werknemers te werven. Nogmaals, een organisatie kan immers niet draaien zonder zijn mensen. De vragen die mij resten: breekt er in de toekomst een nieuw tijdperk aan, namelijk het tijdperk van 'solliciteren bij de werkzoekende'? En hoe kun je hier als organisatie op in spelen?

Dit brengt mij bij de inhoud van dit rapport. Dit rapport geeft namelijk een antwoord op die vraag. Naar mijn mening breekt dat nieuwe tijdperk wel degelijk aan. Er treden namelijk steeds minder mensen op de arbeidsmarkt, terwijl er steeds meer mensen de arbeidsmarkt verlaten. Op basis van deze gegevens heb ik een product ontwikkeld hoe er kan worden ingespeeld op dat nieuwe tijdperk. Het is namelijk een product waarop werkgevers zich kunnen profileren. Daarnaast helpt het werkzoekenden bij het maken van de juiste keuze. In de toekomst wordt het maken van keuzes door werkzoekenden namelijk veel moeilijker. Een groter aanbod aan arbeid is hier de oorzaak van. Het product, een werkgeversvergelijkingssite, creëert dus een wisselwerking tussen werkgevers en werkzoekenden. Het is een manier voor werkgevers om zich te profileren op de krappe arbeidsmarkt en dus om sneller aan personeel te komen. Tegelijkertijd is het een manier voor werkzoekenden om tot een weloverwogen keuze te komen. De website wordt in dit rapport verder toegelicht.

Het rapport is als volgt ingedeeld:

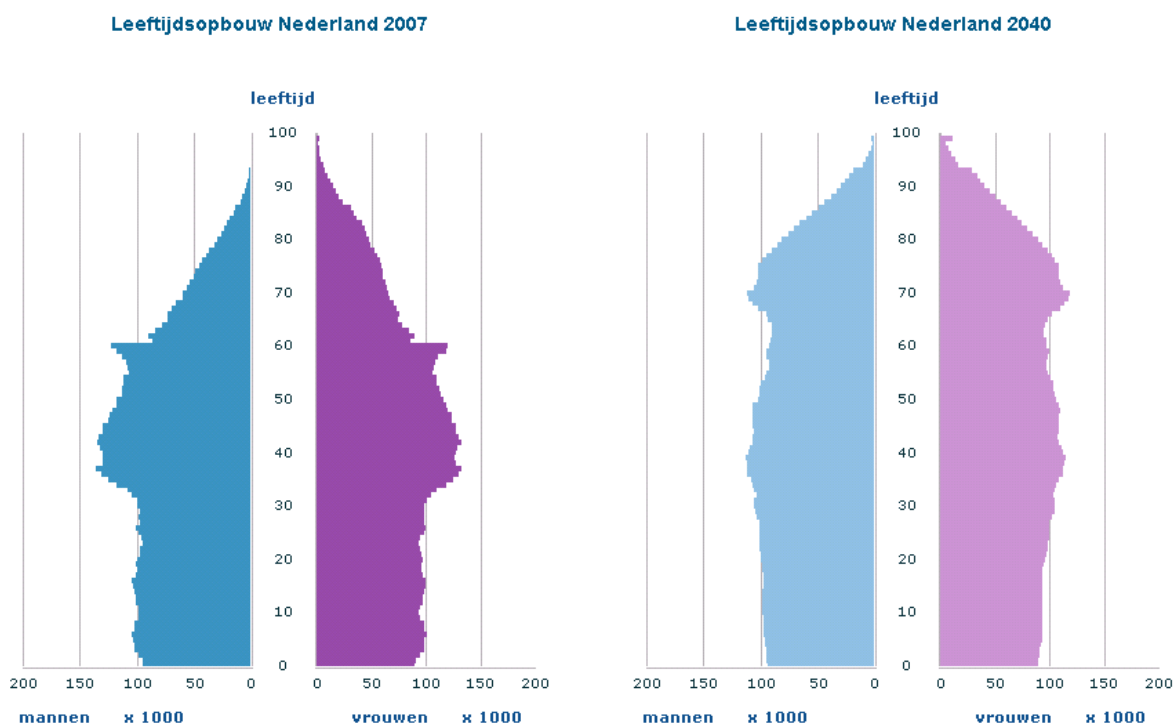
- In hoofdstuk 2 vind je de verantwoording van de relevantie. Onderwerpen die hierbij aan bod komen zijn o.a. : aanleiding en context van het probleem, het feitelijke probleem, het theoretisch kader, de doelstelling en de randvoorwaarden en eisen aan het resultaat.
- In hoofdstuk 3 vind je de aanpak en de werkwijze bij het ontwikkelen van het product, de onderzoeksbronnen en de operationalisering van begrippen.
- In hoofdstuk 4 vind je de beschrijving van het ontwikkelde product.
- In hoofdstuk 5 vind je de keuze en verantwoording van de opzet van het product.
- In hoofdstuk 6 wordt het ontwikkelde product theoretisch verantwoord en onderbouwd.
- In hoofdstuk 7 wordt verantwoord hoe het ontwikkelde product is getoetst binnen de praktijkorganisatie. Tevens is hier feedback aan verbonden.
- In hoofdstuk 8 zijn conclusies en aanbevelingen terug te vinden.

2: VERANTWOORDING VAN DE RELEVANTIE

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod: de aanleiding en context van het probleem, het feitelijke probleem, het soort probleem en de gevolgen, mogelijke oorzaken van het probleem, de betrokkenen bij het probleem, de behoefte met betrekking tot het probleem, het theoretisch kader, de doelstelling en de randvoorwaarden en eisen aan het resultaat.

2.1. De aanleiding en context van het probleem

Het Centraal Bureau voor de Statistiek geeft aan dat de Nederlandse beroepsbevolking de komende jaren sterk in omvang zal afnemen. Tussen 2007 en 2040 zal de beroepsbevolking in de leeftijdscategorie van 20 tot 65 jaar met één tot negen miljoen dalen.¹ Dit is te zien in figuur 1. Vergrijzing en ontgroening hebben hiermee te maken. Vergrijzing betekent dat het percentage mensen met een leeftijd van boven de 65 jaar toeneemt ten opzichte van andere leeftijdsgroepen.² Op de arbeidsmarkt betekent dit dat veel ouderen de arbeidsmarkt verlaten. Ontgroening betekent dat er een daling van het aantal jongeren plaatsvindt in de maatschappij en er dus minder mensen de arbeidsmarkt betreden.³ Door deze verschijnselen moeten werkgevers steeds vaker 'in dezelfde vijvers vissen' om aan gekwalificeerd personeel te komen.



Figuur 1: leeftijdsopbouw Nederland 2007-2040. Bron: CBS

Vooral de sector zorg en welzijn heeft nu al te maken met de gevolgen van de vergrijzing en de ontgroening.⁴ De prognoses geven al jaren aan dat er krapte op de arbeidsmarkt ontstaat in die sector. Door de vergrijzing hebben meer mensen zorg nodig en daardoor is er ook meer

¹ Leuker langer werken (z.d.). *Ontgroening/vergrijzing*. Geraadpleegd op 7 maart 2013, <http://www.leukerlangerwerken.nl/ontgroening-vergrijzing/>.

² Definitie 'vergrijzing'. Geraadpleegd op 7 maart 2013, <http://www.encyclo.nl/begrip/Vergrijzing>.

³ Definitie 'ontgroening'. Geraadpleegd op 7 maart 2013, <http://www.encyclo.nl/begrip/Ontgroening>.

⁴ *Crisis of geen crisis: krapte arbeidsmarkt in de zorg blijft bestaan* (12 februari 2013). Geraadpleegd op 7 maart 2013, <http://www.vebego.com/nl-nl/news/6/30/1193/crisis-of-geen-crisis-krappe-arbeidsmarkt-in-de-zorg-blijft-bestaan.aspx>.

(kwalitatief) zorgpersoneel nodig. De sector zal niet alleen meer scholieren en studenten moeten enthousiasmeren om te kiezen voor de zorg, maar ook volwassenen die al in een andere sector werken moeten overtuigen om de overstap naar de sector zorg en welzijn te maken. Als werkgever is het daarom belangrijk om zich te onderscheiden van andere werkgevers.

2.2. Het feitelijke probleem

Door de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt in de sector zorg en welzijn is het voor werkgevers moeilijk om aan talentvol personeel te komen. Werkgevers moeten als het ware 'solliciteren' bij toekomstige werknemers. Werkzoekenden krijgen in de toekomst keuzes genoeg waar zij kunnen gaan werken. Daarom moeten werkgevers zich profileren op de arbeidsmarkt, waardoor werkzoekenden ervoor zullen kiezen om bij hen te komen werken. Als werkgevers zich niet profileren op de arbeidsmarkt, lopen zij de kans op personeelstekorten met als gevolg faillissement.⁵ Dat schrijven onderzoeksbureau Intelligence Group en werving- en selectiebureau YER in hun visie op de arbeidsmarkt van 2011-2015. Het UWV geeft aan dat er in 2015 nog geen personeelstekorten zijn in de sector zorg en welzijn. Op de langere termijn – na 2015 – verwacht het UWV dat er wel tekorten ontstaan door de toenemende vergrijzing.⁶ Werkgevers die nu al inspelen op deze problematiek, door zich te profileren op de arbeidsmarkt, lopen minder risico op personeelstekorten.

2.3. Soort probleem en de gevolgen

Het probleem wat hierboven beschreven staat is een maatschappelijk, economisch en organisatiegebonden probleem.

Het is een maatschappelijk probleem, omdat er in de toekomst meer zorg wordt gevraagd terwijl er te weinig personeel beschikbaar is. Dit kan de kwaliteit van de zorg onder druk zetten. Door onder andere de vergrijzing verwacht men dat het aantal dementerenden in 2050 is verdubbeld tot ruim 400.000 mensen. Het aantal mensen met een beroerte stijgt tot 2020 met zo'n 30%. Dit zijn ziekten waarbij veel personeel nodig is. De potentiële beroepsbevolking daalt. Bovendien kiest lang niet iedereen voor een baan in de zorg en dus zullen personeelstekorten optreden. De tekorten zijn structureel tot ver na de piek van de vergrijzing en die piek is in 2035. In de komende jaren komt daarmee onvermijdelijk de kwaliteit van de zorg ernstig in het gedrang.⁷ Daarnaast is het probleem een economisch probleem. Men voorziet hogere uitgaven voor werving en selectie en hogere personeelskosten door een verouderd personeelsbestand en door uitbreidingsvraag. Bovendien gaan er meer mensen met pensioen, waardoor er meer AOW moet worden uitgekeerd. Tegelijkertijd moet dit bedrag opgebracht worden door een kleinere groep werkenden.

Tenslotte is het een organisatiegebonden probleem. De ene organisatie zal met minder personeelstekorten kampen dan een andere organisatie. Oplossingen voor personeelstekorten zijn: het verhogen van de arbeidsproductiviteit door om- en bijscholing, het verhogen van de arbeidsproductiviteit door technologische verbeteringen, langer doorwerken, het aantrekken van personeel van buiten Europa.⁸ Nog een manier om personeelstekorten tegen te gaan is dat werkgevers zich profileren op de arbeidsmarkt door in te spelen op de visie en behoeften van

⁵ *Arbeidsmarkt in 2015: bedrijven failliet door personeelstekort?* (17 januari 2011). Geraadpleegd op 11 maart 2013, <http://www.personeelslog.nl/2011/01/17/arbeidsmarkt-in-2015-bedrijven-failliet-door-personeelstekort/>.

⁶ UWV: *Personeelstekort in zorg blijft voorlopig uit*. (20 februari 2013). Geraadpleegd op 11 maart 2013, <http://www.skipt.nl/actueel/id13821-uwv-personeelstekort-in-zorg-blijft-voorlopig-uit.html>.

⁷ *Kwaliteit zorg verslechtert snel door enorme personeelstekorten*. (14 september 2006). Geraadpleegd op 11 maart 2013, <http://www.rvz.net/pers/bericht/kwaliteit-zorg-verslechtert-snel-door-enorme-personeelstekorten>.

⁸ *Helpt bedrijven ziet bedreiging in personeelskosten*. (4 oktober 2011). Geraadpleegd op 11 maart 2013, <http://www.penoactueel.nl/Personeel/Algemeen/2011/10/Helpt-bedrijven-ziet-bedreiging-in-personeelstekorten-PENO007572W/>.

werkzoekenden. De vraag is natuurlijk hoe werkgevers inspelen op de dreigende personeelskosten en daarom is het een organisatiegebonden probleem.

2.4. Mogelijke oorzaken van het probleem

De grootste oorzaken voor personeelstekorten zijn de toenemende vergrijzing en ontgroening. Het aandeel ouderen in de totale bevolkingsopbouw neemt toe en ze bereiken ook een steeds hogere leeftijd. Hierdoor ontstaat er meer vraag naar zorg. Doordat er minder jongeren bijkomen, groeit de beroepsbevolking niet meer. Er zijn gewoonweg minder mensen beschikbaar om te werken.⁹ Een andere oorzaak van het personeelstekort kan zijn dat er een discrepantie bestaat tussen de opleiding van de werkzoekende en de openstaande vacatures. Ten slotte kunnen personeelstekorten veroorzaakt worden door de organisatiecultuur en – structuur.

2.5. Betrokkenen bij het probleem

Bij dit probleem zijn werkzoekenden, werkgevers en de overheid betrokken. De arbeidsmarkt is constant in beweging. Werkzoekenden zoeken een baan en werkgevers hebben vacatures op te vullen. Het is van belang dat de vraag naar arbeid en het aanbod van arbeid met elkaar in evenwicht zijn. Als dit niet geval is kunnen er problemen ontstaan, zoals krapte op de arbeidsmarkt. Naast de werknemers en de organisaties helpt ook de overheid om de balans te houden.¹⁰

2.6. De behoefte met betrekking tot het probleem

De behoefte is dat de sector zorg en welzijn geen personeelstekorten kent in de toekomst. Hiervoor moeten werkgevers zich profileren op de arbeidsmarkt en inspelen op de visie en behoeften van met name starters op de arbeidsmarkt. Omdat de arbeidsmarkt krapper wordt is het belangrijk om starters aan te trekken. Zij moeten namelijk nog jaren werken, maar hebben wel voldoende keuze waardoor jophopping een gevaar wordt. Door oudere werkzoekenden aan te trekken vergroot de kans nog meer op personeelsverloop, omdat zij over een paar jaar met pensioen gaan. Daarom is het verstandig om als werkgever het vizier te richten op starters. Uit een onderzoek onder studenten en starters naar de ‘*First Employers*’ is gebleken welke redenen zij hebben om voor een werkgever te kiezen. Een aantal van die redenen zijn: de inhoud van de functie, de bedrijfscultuur, goede secundaire arbeidsvoorwaarden, aansprekende producten of diensten, goede loopbaanbegeleiding en het imago van de werkgever.¹¹ Het is gewenst dat werkgevers weten wat starters op de arbeidsmarkt willen en op basis daarvan in te spelen op die wensen. Op die manier profileert een werkgever zich van andere werkgevers.

2.7. Theoretisch kader

Dit rapport gaat over een product dat bijdraagt aan het oplossen van het probleem, namelijk het tegengaan van personeelstekorten in de zorg. Dit product wordt in hoofdstuk 4 nader toegelicht. De totstandkoming van dit product is gebaseerd op een literatuuronderzoek. Bij dit literatuuronderzoek zijn de volgende onderwerpen aan bod gekomen:

- De arbeidsmarkt;
- Arbeidsmarktcommunicatie;
 - Employer branding en jobmarketing;

⁹ Janssen, J. & Kusiak, L. (2008). *Wie zorgt voor onze zorg?* Werken in de zorg.

¹⁰ *Werkgelegenheid en sociale zekerheid in Nederland* (2010). Geraadpleegd op 12 maart 2013, <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/sociaal/6120-werkgelegenheid-en-sociale-zekerheid-in-nederland.html>.

¹¹ *Solliciteren* (2012). Geraadpleegd op 12 maart 2013, <http://www.firstemployers.nl/first-employers-2012/solliciteren/>.

- Werving van personeel;
- Binden en boeien;
- De keuzemogelijkheden van starters op de arbeidsmarkt.

Deze theorie wordt verder uitgewerkt in het hoofdstuk 'theoretische verantwoording en onderbouwing'.

2.8. Doelstelling

De doelstelling van het ontwikkelde product, wat centraal staat in dit rapport, luidt als volgt: *het ontwikkelde product draagt bij aan de profilering op de arbeidsmarkt als werkgever in de sector zorg en welzijn, zodat personeelstekorten niet aan de orde zijn na 2015. Daarnaast moet het de keuze voor starters op de arbeidsmarkt vergemakkelijken.* Door middel van de SMART-methodiek wordt de doelstelling verder uitgewerkt.

Specifiek

Het doel wat met het ontwikkelde product bereikt moet worden, is dat werkgevers in de sector zorg en welzijn zich kunnen profileren op de arbeidsmarkt en zo personeelstekorten kunnen voorkomen na 2015. Daarnaast moet het de keuze voor starters op de arbeidsmarkt vergemakkelijken. Om dit te bereiken dient het ontwikkelde product duidelijk verwoord te zijn en moet het theoretisch verantwoord en onderbouwd zijn. Dit is te bereiken door gedegen literatuuronderzoek. Als de doelstelling bereikt wordt, heeft dat belangen op individueel, organisatorisch en maatschappelijk niveau. Op individueel niveau krijgt de werkzoekende het idee dat er gekeken wordt naar zijn visie en behoeften en kan zijn keuze vergemakkelijkt worden. Op organisatorisch niveau krijgt de organisatie niet te maken met de gevolgen van het personeelstekort en op maatschappelijk niveau betekent het dat er voldoende gekwalificeerde mensen aan het werk zijn, zodat de grotere vraag naar zorg kan worden opgevangen.

Meetbaar

Om te kijken of de doelstelling bereikt is, wordt er gekeken naar de cijfers van de personeelsbehoefte. Hierbij moet er gekeken worden naar kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte. De kwantitatieve personeelsbehoefte bevat het aantal werknemers dat nodig is. De kwalitatieve personeelsbehoefte bevat het soort werknemers dat nodig is. De cijfers van de personeelsbehoefte heeft iedere organisatie zelf tot zijn beschikking.

Acceptabel

Het is een acceptabel doel, omdat werkgevers uit de sector zorg en welzijn, starters en de maatschappij hier daadwerkelijk baat bij hebben. Deze baten zijn al uitgeschreven onder het kopje 'Specifiek'. Door deze baten voor verschillende partijen kan verondersteld worden dat er voldoende draagvlak is voor het ontwikkelde product.

Realistisch

Het is een realistische doelstelling, omdat theorieën aantonen dat het werven van werknemers makkelijker wordt als werkgevers zich profileren op de arbeidsmarkt. Doen zij dit niet, dan kiest een werkzoekende voor een andere werkgever die aantrekkelijker is voor hem/haar. Het ontwikkelde product zorgt ervoor dat werkgevers zich kunnen profileren en dat dit zichtbaar is voor werkzoekenden. Werkgevers hebben dus zelf invloed op het voorkomen van personeelstekorten.

Tijdgebonden

De doelstelling is tijdgebonden omdat de personeelstekorten na 2015 verwacht worden in de sector zorg en welzijn. Om nu al te werken aan de doelstelling, kan het personeelstekort wellicht voorkomen worden.

Gedurende januari 2013 tot en met april 2013 wordt het ontwikkelde product vastgelegd en gepresenteerd.

2.9. Randvoorwaarden en eisen aan het product

Het rapport en het ontwikkelde product moeten aan een aantal randvoorwaarden en eisen voldoen:

- Het rapport over het ontwikkelde product moet op 5 april 2013 opgeleverd zijn;
- Er is gekozen voor een relevant thema uit de HRM-beroepspraktijk, waarvan de keuze is verantwoord en onderbouwd;
- Het thema is op innovatieve wijze benaderd;
- Het resultaat is aan te merken als een uniek, origineel en eigen product;
- Het ontwikkelde product biedt oplossing voor de beschreven problematiek;
- Het ontwikkelde product is theoretisch onderbouwd en verantwoord;
- Het ontwikkelde product moet generaliseerbaar zijn naar de beroepspraktijk in bredere zin;
- Het resultaat moet haalbaar zijn in de bestaande realiteit en een toegevoegde waarde hebben voor de HRM-praktijk.

3: METHODISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod: het plan van aanpak, de werkwijze, de onderzoeksbronnen en de operationalisering van begrippen.

3.1. Plan van aanpak

In een plan van aanpak komen de volgende onderdelen aan bod: resultaatdefinitie, fasering, beheersplannen en activiteitenplanning.

3.1.1. Resultaatdefinitie

Het resultaat van het ontwikkelde product is dat werkgevers zich kunnen profileren op de arbeidsmarkt, waardoor personeelstekorten in de toekomst kunnen worden voorkomen. Daarnaast zorgt het voor het vergemakkelijken van de keuze voor starters.

3.1.2. Fasering

Bij de uitvoering van een project kan er gewerkt worden volgens de volgende fasen:¹²

- Initiatiefase
- Definitiefase
- Ontwerpfase
- Voorbereidingsfase
- Realisatiefase
- Nazorgfase

Een project heeft als doel binnen een bepaalde tijd iets nieuws van de grond te krijgen. Meestal wordt een project uitgevoerd door meerdere mensen, maar in dit geval is dit niet zo.

Bij de ontwikkeling van het product is er gebruik gemaakt van de initiatiefase, de definitiefase en de ontwerpfase. Het daadwerkelijk uitvoeren van het product hoeft nog niet aan de orde gekomen.

De initiatiefase is het begin van dit project. In deze fase wordt een idee voor een project nader onderzocht en uitgewerkt. Doel van deze fase is te onderzoeken of het project wel haalbaar is. Verder wordt er gekeken wie het project zou kunnen uitvoeren, welke partij(en) betrokken zouden moeten zijn bij het project en of er voldoende draagvlak is voor het project (bij betrokkenen).

In de definitiefase worden de eisen en wensen die aan een resultaat gesteld worden zo goed en compleet mogelijk bepaald. Met de eisen- en wensenlijst uit de definitiefase kunnen ontwerpkeuzes worden gemaakt. In de ontwerpfase wordt er een ontwerp gemaakt waarmee men denkt het resultaat te kunnen bereiken. In deze fase is het uiteindelijke product bedacht, wat in hoofdstuk 4 wordt toegelicht.

Hierna start de voorbereidingsfase. In deze fase wordt alles geregeld dat nodig is voor de realisatie van het project. Het ontwikkelde product is echter nog een concept en is nog niet daadwerkelijk gerealiseerd.

Deze drie fasen zijn doorlopen en hebben geleid tot de ontwikkeling van een product waarmee werkgevers zich kunnen profileren op de arbeidsmarkt en op die manier personeelstekort kunnen voorkomen. De acties, die bij de fasen horen, zijn in het vorige hoofdstuk beschreven.



Figuur 2: de projectfasen

¹² Kor, R. (2009). *Projectmatig werken bij de hand. Handreikingen voor de deeltijdprojectleider*. Kluwer, Deventer, blz. 100 + 104 + 106.

3.1.3. Beheersplannen

In de beheersplannen van het ontwikkelde product staan afspraken over de beheersfactoren: Tijd, Kwaliteit en Informatie.

Om de tijd te beheersen is er een activiteitenplanning gemaakt die hieronder ook nog wordt weergegeven. Dit rapport is gerealiseerd door niet af te wijken van die activiteitenplanning. De kwaliteit van het rapport en het ontwikkelde product wordt bewaakt door feedback te vragen aan experts, zoals de manager HRM, personeelsconsulenten, hoofd Medewerkerservice, Riky Weekers en klasgenoten. Ten slotte is de informatie beheerst door middel van terugkoppelingen naar de experts die hierboven beschreven staan.

3.1.4. Activiteitenplanning

Stappen:	Begindatum:	Einddatum:
Initiatiefase		
➤ College bijwonen over de uit te voeren opdracht.	11 jan. 2013	11 jan. 2013
➤ Sparren met manager HRM, personeelsconsulenten, Riky Weekers en klasgenoten.	18 jan. 2013	15 feb. 2013
➤ Literatuuronderzoek doen.	18 jan. 2013	15 feb. 2013
➤ Uiteindelijk thema bepalen.	25 feb. 2013	01 mrt. 2013
Definitiefase		
➤ Ontwerpkeuze bepalen en ter goedkeurig voorleggen aan Riky Weekers.	01 mrt. 2013	01 mrt. 2013
➤ Gericht literatuuronderzoek doen.	04 mrt. 2013	15 mrt. 2013
Ontwerpfase		
➤ Beschrijven van het ontwikkelde product.	11 mrt. 2013	15 mrt. 2013
➤ Theorie koppelen aan het ontwikkelde product.	18 mrt. 2013	22 mrt. 2013
➤ Het ontwikkelde product voorleggen aan verschillende experts.	25 mrt. 2013	29 mrt. 2013
➤ Feedback van de experts meenemen in conclusies en eventuele aanbevelingen voor het product.	01 apr. 2013	03 apr. 2013
Overige activiteiten		
➤ Probleemanalyse en methodische verantwoording maken.	04 mrt. 2013	08 mrt. 2013
➤ Keuze en verantwoording van de opzet maken.	11 mrt. 2013	15 mrt. 2013
➤ Productverslag inleveren.	05 apr. 2013	05 apr. 2013

3.2. Werkwijze

Tijdens het ontwikkelen van het product is er gebruik gemaakt van verschillende methoden voor informatieverzameling. Uit bovenstaande activiteitenplanning is gebleken dat er gebruik gemaakt is van een literatuuronderzoek en dat er informatie gewonnen is uit de praktijk. Bij het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van verschillende bronnen, zoals het internet, artikelen en boeken. Vanaf het begin van deze opdracht is er gezocht naar literatuur en informatie over manieren waarop werkgevers zich kunnen profileren op de arbeidsmarkt. Dit sloot namelijk aan bij het essay wat eerder dit jaar is geschreven door de schrijver van dit rapport. De interesse voor dat thema was er dus al.

Door middel van gesprekken met de manager HRM, de personeelsconsulenten, hoofd Medewerkerservice, Riky Weekers en klasgenoten is er informatie gewonnen over een eventuele invulling van de opdracht dat met dat thema te maken had.

3.3. Onderzoekbronnen

De ontwikkeling van het product is niet toegespitst op alleen maar de RSZK. Het is de bedoeling dat het product ook toe te passen is voor andere zorgorganisaties. Wel is de RSZK gebruikt als informatiebron. Er is namelijk informatie gewonnen via Erik van den Bogart (hoofd Medewerkersservice), Jan Schellekens (manager HRM) en de personeelsconsulenten. Er is gebruik gemaakt van deze informatiebronnen, omdat deze mensen beschikken over kennis wat betreft het thema. Hun expertise heeft geleid tot de ontwikkeling van het product. Natuurlijk is er ook gebruik gemaakt van verschillende literatuurbronnen. Deze bronnen zijn in dit rapport terug te vinden. Bij de ontwikkeling van het product is voornamelijk gebruik gemaakt van de verschillende literatuurbronnen, omdat er veel over het onderwerp te vinden was. Bovendien is er ook gebruik gemaakt van bestaande onderzoeken die in 2012 zijn uitgevoerd, waaronder het onderzoek naar de First Employers.

3.4. Operationalisering van de begrippen

In het vorige hoofdstuk is het probleem beschreven. Bij deze beschrijving zijn een aantal woorden naar voren gekomen die meer uitleg nodig hebben.

- Krappe arbeidsmarkt: als er sprake is van een krappe arbeidsmarkt hebben werkgevers moeite om aan (goed opgeleid) personeel te komen. De vraag naar arbeid overtreft dus het aanbod van arbeid.¹³
- Beroepsbevolking: alle personen in de leeftijdscategorie tussen de 15 en 64 jaar, die minimaal 12 uur per week kunnen en willen werken. Het aanbod van arbeid in een land wordt bepaald door de omvang van de beroepsbevolking. Onderstaand schema toont aan wat de beroepsbevolking inhoudt. In de beroepsbevolking zitten niet alleen de mensen die werken. Vaak wordt vergeten dat de mensen die wel willen werken, maar geen werk kunnen vinden (werkloos zijn) óók tot de beroepsbevolking horen.¹⁴



Figuur 3: de beroepsbevolking

- Sector zorg en welzijn: de kern van de sector zorg en welzijn bestaat uit alle aanbieders van zorg gericht op genezing of langdurige verzorging en verpleging. In termen van financiering is dit in grote lijnen de zorg die gefinancierd wordt uit de basisverzekering of de AWBZ. Daarnaast vallen ook sectoren als de jeugdzorg, kinderopvang, internaten,

¹³ Krappe arbeidsmarkt. (z.d.). Geraadpleegd op 13 maart 2013, <http://www.economielokaal.nl/index.php/arbeidsmarkt/begrippen-arbeidsmarkt/80-krappe-arbeidsmarkt>.

¹⁴ Beroepsbevolking. (z.d.). Geraadpleegd op 13 maart 2013, <http://www.economielokaal.nl/index.php/arbeidsmarkt/begrippen-arbeidsmarkt/6-beroepsbevolking>.

sociaal cultureel werk, welzijn ouderen, maatschappelijke opvang en Arbo-zorg onder de zorg.¹⁵

- Starters op de arbeidsmarkt: hiermee worden personen tussen de 22 en 30 jaar bedoeld die een loopbaanafweging moeten maken met betrekking tot hun eerste baan.
- Profileren: de aandacht op jezelf vestigen. In dit geval kan de werkgever zich neerzetten als een aantrekkelijk werkgever.

¹⁵ *Waaruit bestaat de zorgsector?* (z.d.). Geraadpleegd op 13 maart 2013, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/faq/specifiek/faq-zorgsector.htm>.

4: BESCHRIJVING VAN HET ONTWIKKELDE PRODUCT

In dit hoofdstuk komt aan bod wat voor soort product er ontwikkeld is, voor wie het product is en wat de toegevoegde waarde en relevantie van het product is. Ten slotte wordt aangegeven wat innovatief en generaliseerbaar is aan dit product.

4.1. De website 'Youzoom'

De website 'Youzoom' is een site waarop werkgevers met elkaar vergeleken kunnen worden en is te vinden op: <http://liekelauwers.wix.com/youzoom>. 'Youzoom' is te vergelijken met websites als kiesbeter.nl, brabantzorg.net en beslist.nl. Daarom wordt eerst een beschrijving gegeven van deze websites.



4.1.1. Kiesbeter.nl

Kiesbeter.nl is een website van de overheid over zorg en kwaliteit. De informatie van kiesbeter.nl is onafhankelijk en betrouwbaar en helpt bij het maken van keuzes in de zorg. Op kiesbeter.nl staat informatie over zorgverleners en kwaliteit van zorg. Er staan meer dan 30 soorten zorgverleners op de site. Er wordt kwaliteitsinformatie getoond van ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen, thuiszorg, kraamzorg, fysiotherapie, gehandicaptenzorg en medisch diagnostische centra. Door de kwaliteit te vergelijken kunnen mensen kiezen voor de beste zorg. Deze site is dus bedoeld voor mensen die op zijn naar zorg en niet naar werk.



4.1.2. Brabantzorg.net

Brabantzorg.net is een initiatief van het samenwerkingsverband 'Transvorm'. Er wordt geprobeerd om een duidelijk beeld van de sector te geven en waar nodig wordt er verwezen naar externe sites. Met jaarlijks meer dan 3 miljoen unieke bezoekers en circa 10.000 vacatures is Brabantzorg.net de site voor zorg en welzijn in Noord-Brabant. Zorg- en welzijnsorganisaties kunnen zich op deze site op een professionele manier presenteren. Voor veel organisaties is deze website het enige middel dat ze gebruiken om personeel te werven.



4.1.3. Beslist.nl

Op beslist.nl worden meer dan 15 miljoen producten van 6750 shops snel en gemakkelijk met elkaar vergeleken. Op prijs, maar ook op kenmerken als betalingsopties, keurmerken en levertijd. Verder kan er informatie over een product worden ingewonnen door maar liefst 454.412 productbeoordelingen van andere consumenten en experts te lezen. Ook is er de mogelijkheid om 9.717 videoreviews te bekijken die informeren over de verschillende producten. Beslist.nl is helemaal aan te passen aan de persoonlijke wensen in het onderdeel 'Mijn Beslist'. 'Mijn Beslist' heeft mogelijkheden zoals het maken van een verlanglijstje en het zetten van een prijsalarm op een product, waarvan je bij het bereiken van de prijs een bericht van beslist.nl ontvangt. Verder kan er contact worden gelegd met vrienden, kunnen berichten worden beheerd en nog veel meer. Om 'Mijn Beslist' te kunnen gebruiken, moet je aangemeld zijn. Producten en andere leuke informatie van beslist.nl kunnen gedeeld worden met vrienden of bekenden via Hyves, Facebook of Twitter.

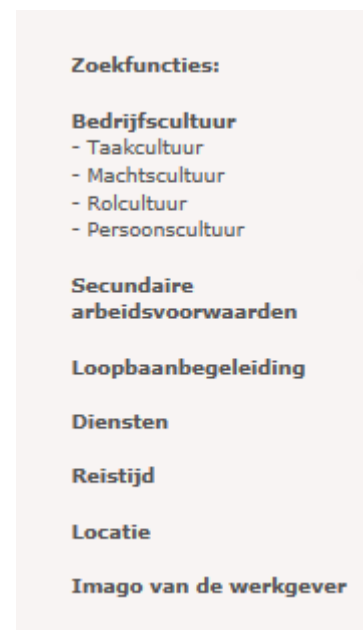


4.1.4. Wat maakt 'Youzoom' anders dan deze sites?

Kiesbeter.nl is een site voor mensen die op zoek zijn naar zorg. Zorgorganisaties kunnen zich op deze site profileren als zorgaanbieder. 'Youzoom' is juist gericht op werkgevers, die zich kunnen profileren d.m.v. deze site, en op starters op de arbeidsmarkt die op zoek zijn naar werk. Zo is Brabantzorg.net daar ook op gericht. Echter zijn de zoekfuncties en vergelijkingsfuncties beperkt op deze website. 'Youzoom' is een site waar werkgevers zich op kunnen profileren en waar starters d.m.v. uitgebreide zoekfuncties en vergelijkingsfuncties de juiste keuze kunnen maken. In bijlage I is te zien hoe de website is vormgegeven.

'Youzoom' is eigenlijk het meest te vergelijken met beslist.nl. 'Youzoom' werkt namelijk op eenzelfde manier als beslist.nl. Echter gaat het bij 'Youzoom' niet om producten maar om werkgevers. De werkgevers in de sector zorg en welzijn zijn onder te verdelen in negen werkvelden: eerstelijnszorg, geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg, jeugdzorg, kinderopvang, thuiszorg, verpleeg- en verzorgingshuizen, welzijn en ziekenhuizen. Naast de negen 'officiële' werkvelden in de sector zorg en welzijn bestaat ook de categorie 'overige'. Hieronder valt bijvoorbeeld Bureau Halt en de GGD.

Als men klikt op het kopje 'Werkvelden' en vervolgens klikt op 'Verpleeg- en verzorgingshuizen' dan wordt men doorverwezen naar alle werkgevers van verpleeg- en verzorgingshuizen die zich hebben aangemeld op 'Youzoom'. Die werkgevers bepalen zelf welke informatie over hun organisatie wordt vrijgegeven, maar die informatie moet wel gaan over vooraf opgestelde categorieën. Die categorieën zijn: inhoud van de functie, bedrijfscultuur, secundaire arbeidsvoorwaarden, loopbaanbegeleiding, aansprekende producten en diensten, reistijd, locatie en het imago van de werkgever.¹⁶ Deze categorieën zijn redenen waarom men voor een werkgever kiest. Dit is uit het onderzoek naar de First Employers geconcludeerd. Youzoom-gebruikers kunnen de verschillende werkgevers vervolgens met elkaar vergelijken op die verschillende categorieën. Door te klikken op een categorie aan de linkerkant van de homepage ontstaan er vervolgens subcategorieën waarop ook weer geklikt kan worden. Een voorbeeld hiervan is de categorie 'bedrijfscultuur'. Als men daar op klikt, ontstaan er vier subcategorieën: machtscultuur, rolcultuur, taakcultuur en persoonscultuur. Door vervolgens op één van die culturen te klikken, maakt de site een match tussen deze cultuur en de organisaties waar deze cultuur heerst. Zie figuur 4 om te zien hoe dat op 'Youzoom' is weergegeven.



Figuur 4: keuzemenu 'Youzoom'

Ook kunnen werkgevers vacatures plaatsen. Daarnaast kunnen Youzoom-gebruikers een oordeel geven over de werkgevers en hun organisaties. Werkgevers kunnen daar weer vervolgens op reageren. Dit is te vergelijken met de productbeoordelingen van beslist.nl.

Net zoals op beslist.nl kunnen er op 'Youzoom' ook video's worden geplaatst. Ook dit gebeurt weer door de werkgever zelf. De filmpjes zijn bedoeld om een duidelijker beeld over de organisatie te verkrijgen en het is voor werkgevers een manier om zich te kunnen onderscheiden.

Op 'Youzoom' kunnen websitebezoekers zich aanmelden. Dit kan zowel als werkgever als starter. Werkgevers melden zich aan om hun organisatie te promoten. Werkgevers komen op 'Youzoom' te staan als zij de juiste informatie over hun organisatie vermelden. De informatie moet sowieso gaan over de categorieën waarop Youzoom-gebruikers kunnen zoeken. Zo moeten werkgevers dus aangeven welke functies er zijn binnen hun organisatie, wat hun bedrijfscultuur is, wat hun ontwikkelmogelijkheden zijn etc. Het imago van de werkgever wordt aangegeven

¹⁶ Solliciteren (2012). Geraadpleegd op 14 maart 2013, <http://www.firstemployers.nl/first-employers-2012/solliciteren/>.

door resultaten die uit een imago-onderzoek naar voren zijn gekomen. Door je aan te melden als werkzoekende krijg je de mogelijkheid om een lijstje van interessante organisaties op te stellen, maar men kan ook reacties plaatsen over andere organisaties. Meninge kunnen dus gedeeld worden via 'Youzoom'. Bovendien kunnen Youzoom-gebruikers ook privéberichten naar elkaar sturen. Dit kan bijvoorbeeld als een werkzoekende meer informatie wil van een andere werkzoekende, die ervaring heeft met een interessante organisatie. Via Facebook, Twitter en Google+ kan informatie gedeeld worden door werkgevers en werkzoekenden. De informatie bereikt dus niet alleen bezoekers van 'Youzoom' maar ook gebruikers van sociale media. Ten slotte kunnen werkzoekenden een organisatiewijzer invullen op 'Youzoom'. Dit is een vragenlijst die te vergelijken is met de stemwijzer. Er worden vragen gesteld over wat de werkzoekende belangrijk vindt bij het zoeken naar een baan. Aan het einde van de vragenlijst maakt de site een match tussen de resultaten van de vragenlijst en de organisaties die het beste bij die werkzoekende passen. De vragenlijst van de organisatiewijzer is te vinden in bijlage II en op de website zelf.

4.2. Voor wie is 'Youzoom'?

'Youzoom' is gemaakt met een blik op de toekomst. Na 2015 verwacht UWV namelijk dat er tekorten op de arbeidsmarkt van de sector zorg en welzijn ontstaan door de toenemende vergrijzing en de ontgroening. Er ontstaat meer vraag naar zorg, maar minder jongeren betreden de arbeidsmarkt. Dit zorgt ervoor dat werkgevers 'in dezelfde vijvers moeten vissen'. Enerzijds is 'Youzoom' een middel dat werkgevers kunnen gebruiken om zich te profileren op de arbeidsmarkt. Daarvoor moeten werkgevers wel inspelen op de wensen en behoeften van starters op de arbeidsmarkt. Anderzijds is 'Youzoom' ook een enorm hulpmiddel voor de werkzoekenden. Door de grote vraag naar arbeid kan het namelijk lastig zijn om de juiste werkgever te kiezen.

Kortom, 'Youzoom' zorgt ervoor dat werkgevers zich kunnen profileren op de arbeidsmarkt en dat starters geholpen worden bij het maken van een goede keuze.

4.3. Toegevoegde waarde en relevantie van 'Youzoom'

De toegevoegde waarde en relevantie van 'Youzoom' is te koppelen aan het eerder beschreven probleem uit hoofdstuk 2. Het probleem is dat er in de toekomst personeelstekorten in de sector zorg en welzijn worden verwacht door de toenemende vergrijzing en ontgroening. 'Youzoom' is gemaakt om die personeelstekorten tegen te gaan. Het is een website waarop werkgevers zich kunnen profileren, waardoor werkzoekenden eerder bij hen solliciteren. Personeelstekorten kunnen hierdoor worden voorkomen door de werkgever zelf. 'Youzoom' heeft dus een toegevoegde waarde bij het oplossen van het probleem. Het is een noodzaak om dit probleem op te lossen.

Daarnaast heeft 'Youzoom' een toegevoegde waarde en relevantie voor werkzoekenden. Door het grote aanbod van banen wordt de keuze voor een organisatie niet makkelijker. 'Youzoom' vergelijkt organisaties op een overzichtelijke manier met elkaar, waardoor de keuze voor werkzoekenden vergemakkelijkt wordt.

Ten slotte heeft het toegevoegde waarde en relevantie wat betreft de kosten. Als het probleem niet opgelost wordt voorziet men hogere uitgaven voor werving en selectie.

4.4. Innovatief en generaliseerbaar

'Youzoom' is innovatief, omdat een dergelijke website nog niet bestaat. Wel is het te vergelijken met kiesbeter.nl en brabantzorg.net. Deze sites zijn ook gericht op organisaties in de sector zorg en welzijn, maar 'Youzoom' is een uitbreiding op deze sites. De uitbreiding is gebaseerd op de website beslist.nl. Wat er nieuw is aan 'Youzoom' is dat werkgevers met elkaar vergeleken worden op basis van de categorieën die naar voren zijn gekomen uit een onderzoek naar First

Employers. Daarnaast kunnen Youzoom-gebruikers reacties toevoegen en daarover met elkaar in gesprek gaan. Wat ook vernieuwend is, is dat werkgevers zelf informatie toe moeten voegen over hun organisatie. Dit mag in allerlei vormen, maar er dient sowieso informatie te worden gegeven over de categorieën die naar voren zijn gekomen uit een onderzoek naar First Employers. Daarom is het voor werkgevers van belang onderscheidend hierin te zijn. Wat ook nog vernieuwend is aan 'Youzoom', is de organisatiewijzer die gebaseerd is op de stemwijzer. Bovendien is 'Youzoom' generaliseerbaar, omdat verschillende organisaties in de sector zorg en welzijn zich kunnen aanmelden op de site, aangezien de hele sector zorg en welzijn te maken krijgt met personeelstekorten in de toekomst. De keuze is aan de werkgever of hij zich wil aanmelden. Er kan ook eenzelfde website gemaakt worden voor andere sectoren. Niet alleen de sector zorg en welzijn krijgt in de toekomst te maken met personeelstekorten en daarom is zo'n website voor iedere sector toepasbaar.

5: KEUZE EN VERANTWOORDING VAN DE OPZET

In dit hoofdstuk komt aan bod waarom er is gekozen voor een website, waarom er is gekozen voor de naam 'Youzoom', waarom de basiskleur van de website groen is, waarom er is gekozen voor een afbakening van alleen zorgorganisaties en waarom 'Youzoom' een oplossing zou kunnen zijn voor het probleem.

5.1. De keuze voor een website

De keuze voor het maken van een website is gebaseerd op een artikel van P&Oactueel. Dit artikel geeft aan dat werklozen in de periode 2004-2011 bijna tweemaal zo vaak personeelsadvertenties op internet bekeken.¹⁷ Het belang van personeelsadvertenties in andere media, zoals kranten en tijdschriften, neemt geleidelijk af. In 2004 zocht nog 74% van de werklozen op deze manier naar werk, in 2011 was dat 58%. Daarnaast beschikt 96% van de Nederlanders thuis over fysieke toegang tot internet. 87% van de Nederlanders gebruikt internet dagelijks.¹⁸

Zoals al eerder aangegeven krijgt de sector zorg en welzijn in de toekomst te maken met personeelstekorten. Het aantrekken van het juiste personeel wordt daarom moeilijker. Het is van belang dat een werkgever zich profileert op de arbeidsmarkt, zodat werkzoekenden voor hem als werkgever kiezen. Om een zo groot mogelijk aantal mensen te bereiken is internet de beste manier. Daarom is er gekozen voor het ontwikkelen van een website.

5.2. De naam 'Youzoom'

De naam 'Youzoom' is af te leiden van de Engelse woorden *you* (jij) en *zoom* (van het woord inzoomen). De naam is van toepassing op werkgevers. Zoals hierboven al staat aangegeven moeten werkgevers zich profileren op de arbeidsmarkt door in te spelen op de behoeften en wensen van de starters. Starters krijgen in de toekomst namelijk de keuze waar zij willen gaan werken. Er zijn voldoende keuzemogelijkheden. Inspelen op de behoeften en de wensen van starters betekent dat werkgevers hier als het ware op in moeten zoomen. Op dit gegeven is de naam 'Youzoom' gebaseerd. 'You' staat voor de werkgever en 'zoom' staat voor het inspelen op de behoeften en wensen van starters.

5.3. Basiskleur van de website

Kleurgebruik is misschien wel de belangrijkste factor in vormgeving als het gaat om het creëren van een bepaalde sfeer en het zorgen voor herkenbaarheid. Kleuren zorgen direct voor een associatie: vrolijk of triest, druk of rustig, warm of koud. Bij het bepalen van de kleuren voor een website kiezen we ook vaak kleuren op gevoel. De kleuren zijn afgestemd op het publiek en het gevoel dat overgebracht moet worden.¹⁹

De basiskleur van 'Youzoom' is groen. Groen staat voor hoop, jeugd, rustgevend, bezinning en betrouwbaarheid. Deze woorden sluiten aan bij wat 'Youzoom' wil bereiken, namelijk het voorkomen van personeelstekorten in de sector zorg en welzijn. Hoop staat symbool voor de werkgevers; zij hopen het juiste personeel aan te trekken. Jeugd staat voor de jongeren/starters

¹⁷ Redactie P&Oactueel (6 november 2012). *Werklozen zoeken vaker werk via internet*. Geraadpleegd op 14 maart 2013, <http://www.penoactueel.nl/Recruitment/Algemeen/2012/11/Werklozen-zoeken-vaker-werk-via-internet-PENO008956W/>.

¹⁸ *Tendrapport internetgebruik 2012: 96% Nederlanders beschikt thuis over fysieke internettoegang* (2012). Geraadpleegd op 14 maart 2013, <http://www.mediawijzer.net/publiek/nieuws/tendrapport-internetgebruik-2012-96-nederlanders-beschikt-thuis-over-fysieke-interne>.

¹⁹ *De betekenis van kleuren in webdesign* (2009). Geraadpleegd op 15 maart 2013, <http://www.smedingconcepts.nl/weblog/2009/05/25/de-betekenis-van-kleuren-in-webdesign/>.

die men hoopt aan te trekken. Nog een initiatief om jongeren aan te trekken in de sector zorg en welzijn is een nieuwe soapserie 'Malaika'.²⁰

Groen staat ook voor rustgevend. Dit gevoel moet 'Youzoom' opwekken bij de starters. Door de ruime vraag naar arbeid zien starters de bomen door het bos niet meer. De groene kleur moet er voor zorgen dat starters hierdoor niet in paniek raken, maar juist rustig blijven zoeken naar een geschikte werkgever. Alle informatie van 'Youzoom' wordt opgenomen door de starters en dit kan leiden tot bezinning. Ten slotte staat de groene kleur ook voor betrouwbaarheid. 'Youzoom' moet gezien worden als een betrouwbare site met betrouwbare informatie voor de starters. Werkgevers moeten er dus voor zorgen dat hun informatie betrouwbaar is.

5.4. Afbakening naar zorgorganisaties

Er is gekozen voor een website die zich alleen op de sector zorg en welzijn richt, omdat de website getoetst kan worden binnen de praktijkorganisatie 'Regionale Stichting Zorgcentra de Kempen' (RSZK). Door alle sectoren te betrekken, wordt de site onoverzichtelijker voor de bezoekers. Wel is het mogelijk om per sector een soortgelijke site op te stellen.

Ook is er gekozen voor de sector zorg en welzijn, omdat deze sector in de toekomst te maken krijgt met een grotere vraag naar zorg. Daarom ontstaat er meer vraag naar arbeid, terwijl het aanbod van arbeid afneemt. Daarom is het belangrijk dat deze sector nu al begint met het inspelen op de naderende problematiek.

5.5. Oplossing voor de toekomstige personeelstekorten?

'Youzoom' is een mogelijke oplossing voor de toekomstige personeelstekorten in de sector zorg en welzijn, mits werkgevers zich op de juiste manier profileren op de arbeidsmarkt. Een werkgever kan zich aanmelden op 'Youzoom', maar totaal niet bezig zijn met zich aantrekkelijk maken voor starters. Het betreft een wisselwerking. 'Youzoom' is de oplossing voor personeelstekorten als werkgevers zelf werken aan hun positie op de arbeidsmarkt. Denk hierbij aan inspelen op de behoeften en wensen van de starters en goede arbeidsmarktcommunicatie. Daarnaast helpt 'Youzoom' werkzoekenden bij het maken van een keuze door de overzichtelijke vergelijkingen die op de website te vinden zijn.

Kortom, 'Youzoom' kan een oplossing zijn voor de toekomstige personeelstekorten in de sector zorg en welzijn. Werkgevers dienen echter wel meer te doen dan zich alleen aan te melden op de website. Er komt namelijk meer bij kijken.

²⁰ Soapserie om jongeren te trekken voor de zorg. (januari 2013). Geraadpleegd op 15 maart 2013, <http://www.zorggroepptellens.nl/nieuws/laatste-nieuws/soapserie-om-jongeren-te-trekken-voor-de-zorg-144.html>.

6: THEORETISCHE VERANTWOORDING EN ONDERBOUWING

In dit hoofdstuk komt aan bod wat de theorie vertelt over de arbeidsmarkt, arbeidsmarktcommunicatie, werving van personeel, binden en boeien en het keuzeproces van starters.

6.1. De arbeidsmarkt

Er wordt hier theorie over de arbeidsmarkt gegeven, omdat 'Youzoom' het resultaat is van ontwikkelingen op die arbeidsmarkt. In de toekomst wordt een krappe arbeidsmarkt in de sector zorg en welzijn verwacht. 'Youzoom' moet bijdragen aan het voorkomen van personeelstekorten in de toekomst.

De arbeidsmarkt bestaat uit een aanbodzijde en een vraagzijde. De aanbodzijde van de arbeidsmarkt bestaat uit alle personen (werkend of werkloos) die zich daadwerkelijk aanbieden op de arbeidsmarkt. De vraagzijde van de arbeidsmarkt bestaat uit banen van werknemers (bezette arbeidsplaatsen) plus vacatures (onbezette arbeidsplaatsen).²¹

Op de arbeidsmarkt treden zowel aanbodoverschotten als vraagoverschotten op. Er zijn drie theorieën beschreven die proberen het optreden van overschotten en tekorten te verklaren. Het betreft de volgende theorieën: de klassieke theorie (Marx), de theorie van Keynes en de neoklassieke theorie.²²

6.1.1. De klassieke theorie

De klassieke theorie van Marx is gebaseerd op de Wet van Say: de vraag past zich aan het aanbod aan. Lonen en prijzen waren flexibel en vrij aanpasbaar. Stel dat vraag en aanbod in evenwicht zijn. Als nu de participatie stijgt, neemt het aanbod toe. Voor een even grote toename van de vraag is dan een verhoging van de winst, en dus een verlaging van de lonen, noodzakelijk. Iedereen die wilde werken, kon dat. De klassieken benaderen de economie dus vanuit de aanbodzijde; 'aanbod creëert zelf vraag'. De klassieke theorie kende alleen vrijwillige werkloosheid: mensen die kiezen om niet te werken voor wat voor reden dan ook.

6.1.2. Theorie van Keynes

Volgens Keynes hoeft de Wet van Say, door het gebruik van geld, niet op te gaan. Volgens de theorie van Marx leidt een aanbodoverschot op de arbeidsmarkt tot lagere lonen. Via meer winst, meer investeringen en meer kapitaalgoederen stijgt, na verloop van tijd, de vraag naar arbeid. Keynes ontkent dat. Volgens hem zijn lonen niet alleen kosten voor de bedrijven, maar ook een belangrijke verklaring voor de omvang van de vraag vanuit de gezinnen. Wat gebeurt er dus bij lagere lonen? Dan neemt de consumptieve vraag van de gezinnen af. De perspectieven voor de bedrijven worden daardoor slechter, waardoor zowel de vraag naar consumptie- als die naar investeringsgoederen daalt. Als gevolg daarvan zal de vraag naar arbeid niet stijgen maar juist dalen.²³

Volgens Keynes is er geen mechanisme dat zorgt voor evenwicht op de arbeidsmarkt. De overheid kan hier volgens hem wel een rol in hebben. Voor het richting geven aan de economie staat de overheid een tweetal economisch-politieke middelen ter beschikking.

1. De begrotingspolitiek. Via deze politiek kan de overheid de eigen uitgaven en inkomsten manipuleren.
2. De monetaire politiek. Hieronder wordt verstaan: de beïnvloeding van de totale hoeveelheid geld door de overheid.

²¹ Begrippenlijst arbeidsmarkt UWV. (z.d.). Geraadpleegd op 18 maart 2013, https://www.werk.nl/werk_nl/werkgever/werkbedrijf/arbeidsmarktinfo/arbeidsmarktdossier/begrippenlijst#ID664.

²² Zwegers, J.M.M. (2004). *Organisatie en arbeidsmarkt*. Kluwer, Alphen aan den Rijn, blz. 105.

²³ Zwegers, J.M.M. (2004). *Organisatie en arbeidsmarkt*. Kluwer, Alphen aan den Rijn, blz. 111.

6.1.3. De neoklassieke theorie

Zoals hierboven staat beschreven is er volgens Keynes geen mechanisme dat zorgt voor evenwicht op de arbeidsmarkt. De neoklassieken stellen dat er wel zo'n mechanisme is, namelijk het prijsmechanisme. Hierbij bepaalt de prijs of de vrager arbeidsvermogen zal kopen en of de aanbieder zijn arbeidsvermogen zal verkopen. Als en voor zover er op de arbeidsmarkt sprake is van vrije mededinging, zal er een voortdurende beweging in de richting van evenwicht bestaan. Voorwaarden voor vrije mededinging op de arbeidsmarkt zijn: arbeid is homogeen (werknemers en banen verschillen niet van elkaar per deelmarkt), de arbeidsmarkt is transparant, op de arbeidsmarkt zijn er veel vragers en veel aanbieders en er bestaat vrije in- en uittreding.²⁴ Echter ziet de werkelijke arbeidsmarkt er anders uit en dit zorgt ervoor dat de arbeidsmarkt steeds in beweging is. Maar er zijn nog twee redenen voor het permanent uit balans zijn van de arbeidsmarkt:

- Een overheid die zich bemoeit met het prijsmechanisme. De neoklassieken zien wel een andere taak voor de overheid op de arbeidsmarkt, namelijk het bevorderen van de vrije mededinging.
- De veranderingen van de economie zelf en in de omgeving van de economie.

6.1.4. Conclusie

In de toekomst wordt een krappe arbeidsmarkt verwacht in de sector zorg en welzijn. Dit houdt in dat er een overschot aan vraag van arbeid is en een tekort aan aanbod van arbeid. Volgens de klassieke theorie van Marx betekent dit dat de lonen gaan stijgen. De theorie van Keynes vertelt dat de overheid stappen moet ondernemen om de krappe arbeidsmarkt tegen te gaan. De neoklassieke theorie beschouwt marktimperfecties als de oorzaak van de disbalans op de arbeidsmarkt. De disbalans kan echter als tijdelijk opgevat worden omdat maatregelen kunnen worden genomen om de imperfecties op te heffen.

6.2. Arbeidsmarktcommunicatie

'Youzoom' en arbeidsmarktcommunicatie lopen hand in hand. Werkgevers kunnen zich namelijk aanmelden op 'Youzoom' zodat zij zich kunnen profileren als werkgever op deze website. Het doel wat zij hiermee hopen te bereiken is om starters te werven op de krappe arbeidsmarkt van de toekomst.

Wat houdt arbeidsmarktcommunicatie nu eigenlijk in? Arbeidsmarktcommunicatie is het planmatig proces waarbij wordt getracht een directe of indirecte wervingsboodschap over te brengen bij potentiële medewerkers en hun beïnvloeders, direct of via een bepaald medium.²⁵ Arbeidsmarktcommunicatie gaat om het overbrengen van twee boodschappen: een directe en een indirecte wervingsboodschap. Er wordt direct personeel geworven, maar er kan ook een imago worden gecommuniceerd d.m.v. employer branding en jobmarketing om een positief beeld te scheppen van de organisatie als potentiële werkgever. Dit is wat 'Youzoom' wil bereiken naast het vergemakkelijken van de keuze voor starters op de arbeidsmarkt. Verschillende media kunnen gebruikt worden voor arbeidsmarktcommunicatie, zoals een advertentie, beursdeelname, internet, maar ook een-op-eencontact. Het beste is de inzet van verschillende media tegelijkertijd.

Aandachtspunten bij arbeidsmarktcommunicatie zijn:²⁶

- Kennis van en contact met de arbeidsmarkt: wie wordt gezocht en waar zijn die mensen te bereiken? 'Youzoom' is bijvoorbeeld opgestart omdat starters op de arbeidsmarkt

²⁴ Zwegers, J.M.M. (2004). *Organisatie en arbeidsmarkt*. Kluwer, Alphen aan den Rijn, blz. 114.

²⁵ Schoemakers, I. & Koopmans, F. (2008). *Een praktische handleiding. Operationeel personeelsmanagement*. Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten, blz. 34.

²⁶ Schoemakers, I. & Koopmans, F. (2008). *Een praktische handleiding. Operationeel personeelsmanagement*. Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten, blz. 35-36.

tegenwoordig veel gebruik maken van internet. 'Youzoom' hoopt hierdoor veel mensen te kunnen bereiken.

- Ad hoc adverteren versus continu communiceren: de meeste bedrijven adverteren op het moment dat er iemand nodig is. Voor bedrijven die regelmatig mensen nodig hebben, is het beter om continu aanwezig te zijn door regelmatig te communiceren. Door als werkgever gebruik te maken van 'Youzoom' communiceer je continu informatie naar de arbeidsmarkt.
- Kwaliteit van de uiting: de uiting moet een goede uitstraling hebben, is makkelijk toegankelijk, heeft een begrijpelijke tekst en is afgestemd op de doelgroep. 'Youzoom' is voor iedereen makkelijk toegankelijk. De kwaliteit van de uiting wordt echter bepaald door de werkgever (mits de informatie realistisch is).
- Mediagebruik: de media moeten vooraf streng worden geselecteerd en volledig afgestemd zijn op de gewenste doelgroep. Zoals al vermeld is bereikt internet tegenwoordig de grootste groep starters.
- Kosten en budgetbeheer: wanneer arbeidscommunicatie planmatiger en meer gestructureerd wordt aangepakt, is het voor een werkgever zinvol om te gaan werken met een vooraf opgemaakte begroting.
- Effectmeting: een werkgever moet vooraf criteria bepalen waarop wordt beoordeeld of de uiting heeft gewerkt of niet.
- Verwerken van spontane sollicitaties: open sollicitaties moeten serieus genomen worden. De reactie daarop heeft grote invloed op het imago op de arbeidsmarkt.

6.2.1. Employer branding en jobmarketing

Aangezien de verwachting is dat het aantal openstaande vacatures in de komende jaren alleen maar zal toenemen, zal in de arbeidsmarktcommunicatie naast het verkopen van de werkgever (employer branding) het verkopen van de baan (jobmarketing) steeds belangrijker worden.²⁷

Employer branding

De definitie van employer branding luidt als volgt: *'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'*.²⁸ In het kader van het employer brand gaat het bij authenticiteit om een eerlijk, echt en origineel beeld van de werkgever en haar werknemers. Oprechte communicatie, die een representatief en eerlijk beeld geeft van een werkgever, is geloofwaardig en zelfselecterend. Onderscheidend betekent in de definitie van employer branding dat een werkgever herkenbaar moet zijn, in het oog moet springen en moet verschillen van anderen in een positieve zin.

Voor een werkgever is het benoemen wat hem authentiek en onderscheidend maakt een spannende zaak. Niet alles zal immers iedereen aanspreken. Het moet vooral iets zijn wat aantrekkelijk is voor nieuw arbeidspotentieel. 'Youzoom' richt zich immers op de starters. Employer branding is ondenkbaar zonder zichtbaarheid. Er kan gekozen worden interne zichtbaarheid en externe zichtbaarheid. Interne zichtbaarheid raakt vaak snel ondergesneeuwd, omdat de roep om employer branding meestal wordt aangejaagd door uitdagingen in het hier en nu, namelijk: het werven van talent. En dat nieuwe talent loopt nu eenmaal buiten rond, en daar is dus externe zichtbaarheid voor nodig. 'Youzoom' is een website waarbij werkgevers gebruik kunnen maken van employer branding om personeelstekorten te voorkomen in de toekomst. Externe zichtbaarheid is dus een vereiste en is denkbaar in twee vormen: recruitment branding en recruitment PR. Het primaire doel van recruitment branding is het aantrekken van talent. Elke vorm van werving die voor de buitenwereld te zien is, is op die manier recruitment branding. Recruitment PR is een andere manier van werken aan het employer brand. Het

²⁷ Top vijf redenen om voor werkgever te kiezen. (z.d.). Geraadpleegd op 20 maart 2013, <http://www.managersonline.nl/nieuws/5910/top-vijf-redenen-om-voor-werkgever-te-kiezen.html>.

²⁸ Waasdorp, G.J. & Hemminga, M. & Roest, S. (2012). *Bouwen aan het nieuwe employer brand*. Werf&Media, blz. 70.

verschilt vooral van recruitment branding in die zin dat hier niet direct de vacatures of de werkgever wordt gecommuniceerd, maar dat nieuwe content wordt gedeeld met de arbeidsmarkt. Het gaat erom een positief werkgeversimago te creëren en de belangrijkste stakeholders te informeren over actuele ontwikkelingen via interne en externe communicatie. Vormen van recruitment PR zijn: persberichten, columns en blogs, sponsoring, actief twitteren, etc.

Jobmarketing

Jobmarketing is een manier voor werkgevers om hun vacatures eruit te laten springen en er voor te zorgen dat werkzoekenden eerder op hun vacature solliciteren dan op een andere vacature. Door het gericht vermarkten van vacatures, vergroot een werkgever de kans op succesvolle werving.

De 4 P's zijn in de marketingwereld bekende fenomenen: product, prijs, plaats en promotie. Deze 4 P's zijn ook toepasbaar bij jobmarketing.²⁹

- Product: vacatures zijn binnen jobmarketing de producten. Zie het als e-commerce: de werkzoekende stapt de winkel binnen, die gevestigd is in het internetcentrum. In de winkelschappen liggen producten, de vacatures in dit geval. De winkels waar de vacatures worden gepresenteerd, variëren qua formaat en uitstraling. Een vacature moet er qua formaat en uitstraling ook goed uit zien.
- Prijs: waar de prijs bij reguliere marketing wordt bepaald door de ratio tussen vraag en aanbod, kan dit bij jobmarketing ook zo bekeken worden. De kant waar de weegschaal naar uitslaat, is terug te zien in de arbeidsvoorwaarden. Nu nog zorgen dat de prijs duidelijk zichtbaar is op de producten.
- Plaats: hoe en waar komt het product terecht bij de werkzoekende? Her en der verschijnt er nog een verdwaalde personeelsadvertentie in print. Maar niemand kan meer om internet heen. 'Youzoom' is daarom een uitermate goede plaats om aan jobmarketing te doen.
- Promotie: inlevingsvermogen en onderscheidend vermogen is de sleutel. Dit kan door het employer brand vergroot worden.

6.2.2. Conclusie

'Youzoom' is een website waarop werkgevers zichzelf kunnen profileren. De manier waarop zij zichzelf op 'Youzoom' presenteren, valt onder arbeidsmarktcommunicatie. Het doel van arbeidsmarktcommunicatie is om een wervingsboodschap over te brengen. Dit sluit ook aan bij het doel van 'Youzoom', namelijk het voorkomen van personeelstekorten en dus het werven van starters op de krappe arbeidsmarkt van de toekomst. Vormen van arbeidsmarktcommunicatie die werkgevers kunnen gebruiken zijn: employer branding en jobmarketing. Deze vormen zijn ook toe te passen op 'Youzoom'.

6.3. Werving van personeel

Omdat 'Youzoom' als doel heeft om personeelstekorten te voorkomen sluit de theorie over werving hier naadloos op aan. Een organisatie kan ervoor kiezen om binnen de eigen organisatie op zoek te gaan naar een kandidaat (interne werving) of deze buiten de organisatie op de arbeidsmarkt te zoeken (externe werving). Interne werving wordt vaak eerder door organisaties gedaan die over weinig financiële middelen beschikken. Maar ook organisaties die een uitgebreid loopbaanbeleid hebben, zijn al bewust bezig hun medewerkers klaar te stomen voor een volgende functie. Ook in dit geval zal een organisatie eerst kijken naar de kennis en kunde in huis. Voordelen van interne werving zijn: lagere kosten, bekende sollicitanten, snellere werving- en selectieprocedure, bedrijfscultuur is al bekend voor de kandidaat en een kortere inwerktijd. Voordelen van externe werving zijn: groter aantal kandidaten, objectievere beoordeling, frisse

²⁹ Jobmarketing mix: de 4 P's. (z.d.). Geraadpleegd op 20 maart 2013, <http://www.voortekst.nl/jobmarketing-mix-de-4-ps/>.

wind door de organisatie, elders in de organisatie ontstaat er geen vacature en andere medewerkers voelen zich niet gepasseerd.³⁰

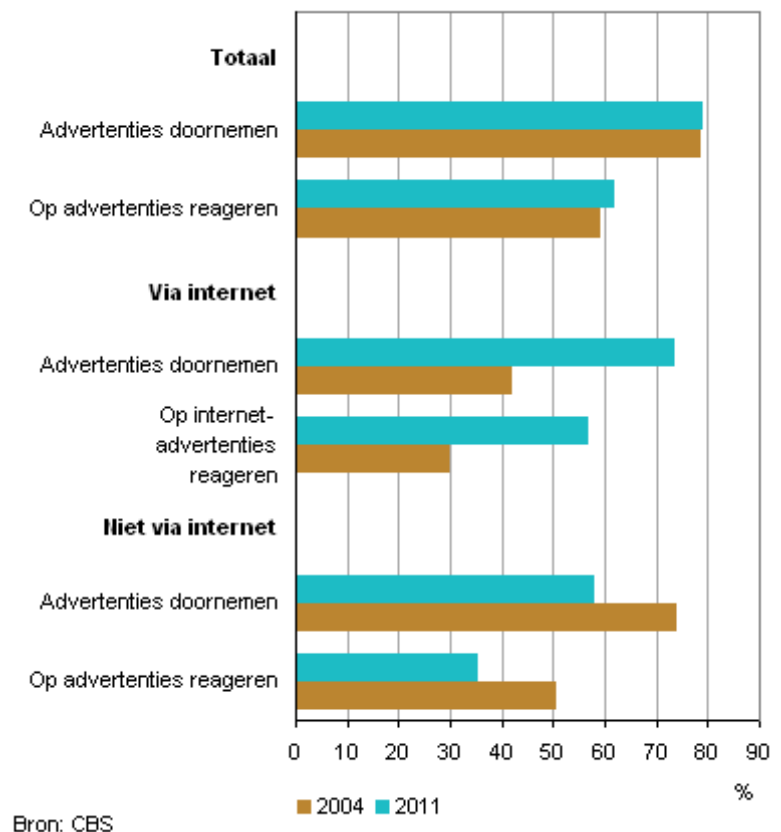
'Youzoom' is voornamelijk gericht op externe werving. Met name het grotere bereik en dat er geen vacatures elders in de organisatie ontstaan, zijn van belang op de toekomstige arbeidsmarkt. 'Youzoom' bereikt door middel van het internet een grotere groep starters op de arbeidsmarkt. Daarnaast is het onwenselijk dat er in de organisaties uit de sector zorg en welzijn vacatures ontstaan door interne werving. Dit lost het personeeltekort namelijk niet op, omdat er ergens anders in de organisatie weer een 'gat' ontstaat. Echter is het in de sector zorg en welzijn makkelijker om bijvoorbeeld aan helpenden te komen dan aan verzorgenden. Men zou er dus voor kunnen kiezen om een helpende op te leiden tot verzorgende. Echter kost dit tijd en in tijden van een krappe arbeidsmarkt is dit ongunstig.

6.3.1. Wervingsmiddelen

Wie wil werven zal de vacature en de daarbij behorende wensen en eisen aan de buitenwereld kenbaar moeten maken. Hiertoe kan een werkgever kiezen uit diverse wervingsmiddelen, zoals vacaturesites, personeelsadvertenties, UWV WERKbedrijf, uitzendbureaus, detacheringsbureaus en werving- en selectiebureaus.

Vacaturesites blijven het populairste medium voor werkzoekenden. Volgens cijfers van het Arbeidsmarkt Gedrag Onderzoek (AGO) van Intelligence Group maakt 58 procent van de werkzoekenden hiervan gebruik. 21 procent oriënteert zich momenteel via sociale media op een baan. Dat is hetzelfde aantal dat zoekt via de eigen recruitmentsites van een organisatie. 25 procent gebruikt zoekmachines als startpunt, zoals Google. Sociale media zijn vooral populair bij jeugdige werkzoekenden. Naarmate de leeftijd toeneemt, neemt het gebruik van sociale media af.³¹

Bijna driekwart van de werkzoekenden heeft in 2011 op internet personeelsadvertenties doorgenomen. En 57 procent van alle werkzoekenden reageerde daadwerkelijk op een digitale advertentie. Het doornemen van personeelsadvertenties in andere media als kranten en tijdschriften was in 2011 nog steeds belangrijk, maar het belang ervan neemt gestaag af. Had in 2004 nog 74 procent van de werkzoekenden op deze manier naar werk gezocht, in 2011 was dat nog 58 procent.³²



Figuur 5: zoekgedrag van werkzoekenden, personeelsadvertenties.

³⁰ Schoemakers, I. & Koopmans, F. (2008). *Een praktische handleiding. Operationeel personeelsmanagement*. Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten, blz. 42.

³¹ *Hoe zoeken werkzoekenden op internet?* (z.d.). Geraadpleegd op 20 maart 2013, <http://www.managersonline.nl/nieuws/12780/hoe-zoeken-werkzoekenden-op-internet-.html>.

³² *Steeds meer werklozen zoeken werk via internet.* (november 2012). Geraadpleegd op 20 maart 2013, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3714-wm.htm>.

6.3.2. Conclusie

De groeiende populariteit van de speurtocht via internet gaat ten koste van de personeelsadvertenties in de krant. Deze worden nog wel gebruikt, maar steeds minder. Het valt op dat met name oudere werkzoekenden daar gebruik van maken. Jongeren gebruiken veel meer internet of andere kanalen. 'Youzoom' is gericht op starters op de arbeidsmarkt en juist daarom is er gekozen voor een website. Zoals hierboven beschreven staat gebruiken jongeren veel meer het internet bij het zoeken naar werk. Ook maakt 'Youzoom' het mogelijk om de site te delen via sociale media, waardoor het gepromoot kan worden onder starters op de arbeidsmarkt. Zij maken immers veel gebruik van sociale media.

6.4. Binden en boeien

Het binden en boeien van personeel is erg belangrijk. Theorie over binden en boeien sluit met name aan bij het probleem van dit rapport: de toekomstige krappe arbeidsmarkt en dreigende personeelstekorten in de sector zorg en welzijn. Krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat er meer over het behoud van personeel gesproken wordt, maar in feite zou elke organisatie te allen tijde over het binden en boeien van personeel moeten spreken en handelen.

Het binden en boeien van werknemers brengt verschillende voordelen met zich mee.³³ In de eerste plaats hebben organisaties, die hun werknemers weten te binden en boeien, minder personeelsverloop. Minder personeelsverloop zorgt vervolgens voor een daling in kosten verbonden met het werven en opleiden van nieuw talent. Daarnaast zorgt het binden en boeien voor een hogere motivatie van het personeel. Dit leidt tot een hogere productiviteit.

6.4.1. Het binden en boeien van starters op de arbeidsmarkt

Als gevolg van de demografische ontwikkeling van Nederland worden de twintigers steeds belangrijker voor de arbeidsmarkt. Nu ligt de nadruk in het arbeidsmarktbeleid nog op de vitaliteit van oudere werknemers die langer doorwerken. Maar zij zullen over een paar jaar met pensioen zijn. Ze maken plaats voor de nieuwe generatie, geboren na 1986, 'de generatie Y'. De nieuwkomers op de markt worden gezien als jobhoppers, willen veel geld verdienen en houden van luxe. Echter hebben alle generaties basisbehoeften, zoals: een goede sfeer op de werkvloer, een juiste balans tussen werk en privé, goede loopbaanbegeleiding, een uitdagende functie en transparante communicatie. De drie belangrijkste basisbehoeften van generatie Y (starters op de arbeidsmarkt) zijn:³⁴

- Transparantie communicatie: een onderdeel hiervan kan de hiërarchische structuur zijn. Ook generatie Y heeft hier namelijk behoefte aan. Binnen deze structuur hebben werknemers verantwoordelijkheden, nemen deze en worden daarop beoordeeld. Generatie Y heeft behoefte aan een duidelijke structuur, een heldere missie en een leider. Krijgt generatie Y dit niet, dan verlaten zij de organisatie snel.
- Ontwikkeling van kennis en emotie: generatie Y stelt graag de vraag over het waarom. Niet om gezag te ondermijnen, maar vanuit eigen verantwoordelijkheid en ontwikkeling. Een coachende stijl van leidinggeven met de nadruk op ontwikkeling van kennis en emotie is waar generatie Y behoefte aan heeft.
- Juiste balans tussen werk en privé: verrassend is dat generatie Y de voorkeur geeft aan een traditionele gezinsverdeling. Als een keuze wordt gemaakt, kiest de vrouw voor de zorg van de kinderen en de man voor de carrière. Gezien de toekomstige krappe arbeidsmarkt is dit ongunstig. Als werkgever is het belangrijk om dan in te spelen op de balans tussen werk en privé. Generatie Y wil graag een duidelijke splitsing tussen werk en privé, van 9 tot 5 werken en thuis leuke dingen doen.

³³ Het binden en boeien van personeel, wat kan een organisatie doen? (z.d.). Geraadpleegd op 20 maart 2013, <http://www.retentie-management.com/het-binden-en-boeien-van-personeel-wat-kan-een-organisatie-doen/>.

³⁴ Slangen, K. (oktober 2011). Eyeopeners binden en boeien twintigers op de arbeidsmarkt: de generatie Y. NCP Groep, geraadpleegd op 20 maart 2013, <http://www.ncphrm.nl/archief-hr-artikelen/hr-artikelen-2011/eyeopeners-binden-en-boeien-twintigers-op-de-arbeidsmarkt:-de-generatie-y.html>.

6.4.2. Conclusie

Om in te kunnen spelen op de toekomstige krappe arbeidsmarkt is het belangrijk om inzicht te krijgen in bovenstaande behoeften van de starters op de arbeidsmarkt (generatie Y).

Organisaties die echt aantrekkelijk willen zijn voor jonge mensen, zullen vanuit die jonge mensen moeten vertrekken bij het bepalen van hun beleid. Niet starten bij de vraag 'wat kunnen we doen om de organisatie aantrekkelijk te maken?', maar bij 'wat kan ik doen om aantrekkelijk voor jonge mensen te zijn?'

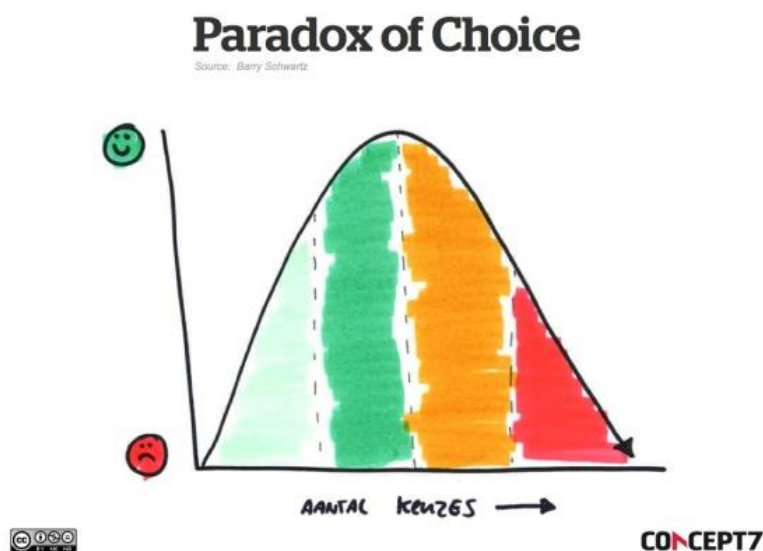
Organisaties worstelen met het aantrekken en vasthouden van jong talent. Op 3 juli 2008 publiceerde het Nederlands Dagblad een onderzoek waaruit bleek dat 90% van de starters binnen twee jaar hun eerste organisatie weer verlaat.³⁵ Argumenten die een rol spelen bij dit vertrek zijn: geen doorgroeimogelijkheden, weinig uitdaging, te beperkt werk, geen goede sfeer, te weinig begeleiding, te sterke hiërarchische verhoudingen, te weinig verantwoordelijkheden. Het effect hiervan is vaak dat deze starters gedemotiveerd raken, minder inzet tonen voor hun werk en uiteindelijk de organisatie verlaten. Organisaties kunnen vervolgens onvoldoende gebruik maken van het talent wat ze binnenhalen. Dit is wat er te wachten staat bij een krappe arbeidsmarkt als organisaties niet binden en boeien.

6.5. De keuzemoeilijkheden van starters op de arbeidsmarkt

'Er is meer dan voorheen in de wereld te doen', aldus een uitspraak van Thorbecke uit de 19^e eeuw.³⁶ In een wereld waarin een overvloed aan informatie op mensen afkomt, wordt keuzes maken complex. Heb je ook wel eens dat je in een restaurant niet kunt kiezen welk gerecht je neemt? Te veel keuze kan verlamrend werken. Hoe meer keuzes er worden aangeboden, hoe hoger het verwachtingspatroon. Als er zoveel is om uit te kiezen, dan moet er wel iets tussen zitten wat perfect voor iemand is. In werkelijkheid is dat echter bijna nooit zo. Te veel keuze leidt vaak tot teleurstelling. Als er zoveel te kiezen valt, denkt men namelijk al snel dat er een beter alternatief is.³⁷

Het feit dan mensen keuzes kunnen maken is erg positief. Kunnen kiezen is beter dan niet kunnen kiezen. Teveel keuzes werkt belemmerend op het kunnen kiezen. Met name de toekomstige krappe arbeidsmarkt kan voor meer keuzestress zorgen. Er komen namelijk meer banen beschikbaar waar starters uit kunnen kiezen. Generatie Y vindt dat scala aan keuzemogelijkheden lastig. Ze putten zich uit om zich te profileren en hebben vaker last van faalangst en keuzestress.³⁸

Psycholoog Barry Schwartz geeft aan dat mensen minder gelukkig worden naarmate ze meer keuze hebben. Dit noemt hij de 'Paradox



Figuur 6: de Paradox van de keuzevrijheid

³⁵ Teeuwisse, E. (2009). *Hoe aantrekkelijk zijn we voor elkaar? Binden en boeien van young professionals*. Kessels & Smit.

³⁶ Breedveld, K. & van den Broek, A. (2003). *De meerkeuzemaatschappij*. Sociaal en Cultureel Planbureau.

³⁷ *Paradox of choice: is meer keuze ook beter?* (2011). Geraadpleegd op 23 maart 2013, <http://www.concept7.nl/paradox-of-choice-is-meer-keuze-ook-beter/>.

³⁸ Schnater, T. (2011). Meer = minder. Geraadpleegd op 23 maart 2013, <http://www.trajectum.hu.nl/node/12083>.

van de keuzevrijheid'. Hoe meer keuzes er zijn, hoe moeilijker het keuzeproces wordt. In figuur 6 zie je dit terug. Wat Schwartz zegt komt in het kort op het volgende neer:

- Een overvloed aan keuzes verlamt starters op de arbeidsmarkt;
- Als er een keuze is gemaakt, hebben starters eerder spijt, omdat er een aantal alternatieven zijn waarmee zij kunnen vergelijken;
- Starters ontwikkelen door de grote keuzemogelijkheden hoge verwachtingen waardoor ze sneller teleurgesteld raken;
- Wanneer er heel veel keuzemogelijkheden zijn en de starter teleurgesteld raakt, kan de starter alleen maar zichzelf de schuld geven.

6.5.1. Omgaan met de vele keuzemogelijkheden

De vele keuzemogelijkheden voor starters op de arbeidsmarkt brengen twijfels en stress met zich mee. Starters vragen zich af wat de beste keuze is en zijn bang om een verkeerde keuze te maken. Hoe kunnen starters omgaan met deze twijfels?

Als eerste moeten starters hun twijfels accepteren. Ertegen vechten heeft geen zin, maar er mee aan de slag gaan wel. Vervolgens zal men moeten leren luisteren. Luisteren naar wat er in zijn hart speelt en daar is stille overweging voor nodig. Daarnaast kan men tests maken, maar gebruik de uitkomsten alleen om er mee te brainstormen. Men moet zijn keuze er niet door laten bepalen, omdat de enige die de beslissing kan maken hij zelf is. Ook kunnen starters zorgen voor 360-graden-feedback door hun twijfel uit te spreken naar vertrouwenspersonen, zoals vrienden en familieleden. Ten slotte moeten starters leren om beslissingen te nemen en de consequenties te accepteren. 'De kogel moet een keer door de kerk'.³⁹

6.5.2. Een goede keuze volgens Parsons

De Amerikaanse econoom Parsons publiceerde in 1909 het eerste boek waarin hij ingaat op de matchingsbenadering. Een 'goede' keuze komt volgens Parsons tot stand als men:

1. een juist beeld heeft over de eigen capaciteiten, interesses, ambities, mogelijkheden en beperkingen;
2. kennis heeft van vereisten welke de arbeid stelt, wil men deze succesvol uitoefenen;
3. logisch nadenkt over de samenhang tussen beide groepen van factoren.⁴⁰

Het matchingsperspectief heeft geleid tot de ontwikkeling van diverse instrumenten om de match te vergemakkelijken. Bij de koppeling van het persoonsprofiel aan een functie of functieprofiel streeft men naar een optimale matching. Twee criteria zijn hierbij van belang. Een goede match hoort te leiden tot succes en tot satisfactie in het werk. Omdat matchen methodologisch erg moeilijk blijft, kwam hierop dan ook de nodige kritiek. Super bracht een aantal argumenten naar voren tegen matching:

- In één beroep kunnen verschillende mensen terecht. Kortom, er is geen sprake van een zogenaamd ideaal persoonsprofiel voor een bepaalde functie.
- Een persoon kan in principe meerdere uiteenlopende beroepen naar eigen tevredenheid en die van de eventuele werkgever vervullen. Het concept van het ideale beroep voor ieder individu is niet realistisch.
- Beroepsgeschiktheid kan zich gunstig ontwikkelen als een adequate respons op taken die de functie of het beroep stelt.
- Beroepsgeschiktheid komt tot stand door een unieke taakinterpretatie van het individu binnen de grenzen van de taakstelling.
- De beroepssituatie is vaak algemeen zodat men eigenlijk de basis mist om een eisenprofiel van een beroep of functie nauwkeurig te beschrijven.

³⁹ Omgaan met carrièretwijfels. (2001). Geraadpleegd op 23 maart 2013,

<http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/starters/omgaan-met-carri%C3%A8retwijfels>.

⁴⁰ Spijkerman, R. & Admiraal, D. (2000). *Loopbaancompetentie: management van mogelijkheden*. Samsom Uitgeverij, blz. 20.

Het matchingsconcept beschrijft hoe dan ook een belangrijk element van het loopbaansturingsproces: een proces van afstemming tussen persoon en arbeid, waarbij men zoekt naar een optimale relatie tussen beide polen.

6.5.3. Conclusie

'Youzoom' moet het mogelijk maken dat starters op de arbeidsmarkt minder te maken krijgen met keuzemoeilijkheden. De website zorgt ervoor dat er een duidelijk overzicht blijft bestaan van de verschillende organisaties in de sector zorg en welzijn. Daarnaast kunnen gebruikers van 'Youzoom' selecteren op verschillende categorieën die zij belangrijk vinden bij het vinden van een baan. Kortom, 'Youzoom' moet er voor zorgen dat starters op de arbeidsmarkt makkelijker keuzes kunnen maken.

7: TOETSING IN DE PRAKTIJK

In dit hoofdstuk komt eerst aan bod in welke organisatie het product is getoetst. Er wordt daarom een beschrijving van de organisatie gegeven. Vervolgens wordt er aangegeven hoe het product is getoetst in de organisatie en wat voor feedback daaruit naar voren is gekomen.

7.1. Een korte omschrijving van de organisatie

De Regionale Stichting Zorgcentra de Kempen (RSZK) is een organisatie met een negental woonzorgcentra en een zorgboerderij. De RSZK biedt zorg op maat aan jonge en oudere senioren, chronisch zieken en gehandicapten die als gevolg van ouderdom, ziekte of een handicap beperkingen ervaren. Deze zorg mag niet ten koste gaan van de zelfredzaamheid van de cliënten. Op deze locaties wordt er een grote diversiteit aan zorg en diensten verleend. Vitaal en fit thuis blijven wonen is natuurlijk het prettigst. Daarom biedt de RSZK ook een grote diversiteit aan zorg en diensten aan huis, zoals thuiszorg, hulp bij het huishouden, behandelingen aan huis, maaltijdservice, personenalarmering, klussendienst en welzijnsdiensten. Ook zijn er dagactiviteiten in de locaties van de RSZK voor senioren die zelfstandig wonen maar behoefte hebben aan gezelschap of structuur. Het werkgebied van de RSZK beslaat de Kempen en omvat de volgende gemeenten: Bergeijk, Bladel, Eersel, Oirschot, Reusel-de Mierden, Valkenswaard, Veldhoven, Waalre en Heeze-Leende.⁴¹

Missie ⁴²

De RSZK beschouwt het als haar missie om te zorgen voor een goede kwaliteit van leven voor haar cliënten. Zij biedt daarvoor aan senioren alles wat noodzakelijk is. De RSZK gaat bij haar dienstverlening uit van het welbevinden van de cliënt en zal met haar diensten een oplossing creëren, die aansluit bij de individuele wens van de cliënt. De zorg- en dienstverlening zijn georganiseerd op lokaal niveau, voldoet aan de hoogste professionele normen en wordt zowel in als buiten de zorghuizen geleverd door gemotiveerde medewerkers. Dit betekent voor cliënten alle ruimte om hun eigen leven in te vullen en voor medewerkers ruimte om hun werk op een creatieve, afwisselende en professionele wijze uit te voeren.

Visie

Ieder mens staat op zijn manier in de wereld. Daarom houdt de RSZK rekening met de persoonlijke leefwereld van haar cliënten en medewerkers. Dit betekent dat voortdurend ruimte wordt geschapen voor persoonlijke initiatieven, zodat individuele wensen en voorkeuren zo goed mogelijk tot hun recht komen.

7.2. Het toetsmoment

Op 20 maart 2013 vond het eerste toetsmoment plaats. De website 'Youzoom' is gepresenteerd aan de manager HRM, een personeelsconsulent en een stagiaire van de afdeling HRM van de RSZK. Bij het toetsmoment is er vastgehouden aan een bepaalde structuur. Voorafgaande aan de presentatie van het product hebben de betrokken partijen post-its ontvangen in de kleuren groen, geel en rood. Op de groene post-its mochten de partijen positieve punten opschrijven. Op de gele post-its hebben de partijen verduidelijkende vragen opgeschreven en op de rode post-its werden tips opgeschreven. Deze post-its zijn na de presentatie besproken.

Bij de presentatie van het product is er daadwerkelijk gebruikt gemaakt van de website die ontwikkeld is gedurende de afgelopen weken. Aan de hand van de website is er uitleg gegeven

⁴¹ Regionale Stichting Zorgcentra de Kempen, geraadpleegd op 7 maart 2013, http://www.rszk.nl/over_de_rszk.html.

⁴² Missie en visie, geraadpleegd op 7 maart 2013, http://www.rszk.nl/over_de_rszk/missie_en_visie.html.

wat men met de website kan doen, welke keuzes er zijn gemaakt gedurende de ontwikkeling van het product en op welk HRM-gerelateerd probleem het kan inspelen.

Op 27 maart 2013 heeft er een tweede toetsmoment plaatsgevonden. Het product is deze keer gepresenteerd aan het hoofd medewerkersservice van de RSZK. Deze persoon houdt zich met name bezig met werving en het imago van de RSZK. Daarom is hij de uitgelezen persoon om het product aan te presenteren. Het product moet immers personeelstekorten voorkomen. De opzet van dit toetsmoment zag er anders uit dan het eerste toetsmoment. Op dezelfde manier is het product gepresenteerd, maar er is geen gebruik gemaakt van post-its. Na het presenteren van het product zijn er vragen aan het hoofd medewerkersservice gesteld die gingen over de haalbaarheid en toegevoegde waarde voor de HRM-praktijk. Daarnaast heeft hij ook tips en tops gegeven over het ontwikkelde product. Deze feedback is opgeschreven en wordt hieronder vermeld.

7.3. Ontvangen feedback

Bij het eerste toetsmoment is de volgende feedback gegeven aan de hand van de post-its:

- Groene post-its: positieve punten;
 - Goed dat je site koppelt aan vacatures.
 - De website is realistisch en haalbaar.
 - Zo'n website is nog nergens te vinden.
 - Reacties van websitegebruikers kunnen door werkgevers gebruikt worden om hun imago aan te passen.
- Gele post-its: verduidelijkende vragen;
 - Is het een onafhankelijke website of een commerciële website? Bij deze vraag is aangegeven dat 'Youzoom' een onafhankelijke website is, omdat alle zorgorganisaties evenveel recht hebben om hun organisatie te profileren op 'Youzoom'.
 - Orden je de vergelijkingen op punten/scores? De organisaties worden gesorteerd op verschillende categorieën, zoals secundaire arbeidsvoorwaarden, bedrijfscultuur, aansprekende producten of diensten etc. Door te klikken op een categorie ontstaan er vervolgens subcategorieën waarop ook weer geklikt kan worden. Een voorbeeld hiervan is de categorie 'bedrijfscultuur'. Als men daar op klikt, ontstaan er vier subcategorieën: machtscultuur, rolcultuur, taakcultuur en persoonscultuur. Door vervolgens op één van die culturen te klikken, maakt de site een match tussen deze cultuur en de organisaties waar deze cultuur heerst. Hier worden dus geen scores aan toegekend.
Als een Youzoom-gebruiker de organisatiewijzer invult, worden er aan de resultaten scores toegekend. De site maakt automatisch een persoonsprofiel aan en vervolgens wordt er een match gemaakt tussen dit profiel en organisaties die daarbij passen.
- Rode post-its: tips;
 - Denk na wat een werkzoekende belangrijk vindt. Je zou een vragenlijst op kunnen stellen waarbij werkzoekenden vragen voorgeschiedt krijgen over wat zij belangrijk vinden. Deze vragen zijn gebaseerd op de verschillende categorieën die al gebruikt worden op de website. Aan het eind van de vragenlijst krijgt de werkzoekende een overzicht met organisaties die aan de hand van de vragenlijst het beste bij hem of haar passen. Deze vragenlijst is te vergelijken met de stemwijzer tijdens de verkiezingen.
 - Zorg ervoor dat de site niet als partijdig wordt gezien; voorkom een 'PR-praatje' van de werkgever.
 - Zorg ervoor dat werkgevers ook kunnen reageren op reacties van Youzoom-gebruikers.
 - Breng de risico's in kaart (denk aan hackers, beoordelingen die niet realistisch zijn). Beoordelingen van websitegebruikers kunnen niet realistisch zijn als één

persoon elke keer negatieve reacties uitspreekt over een bepaalde organisatie. Een oplossing hiervan kan zijn dat de website filtert op het gebruik van IP-adressen.

Bij het tweede toetsmoment heeft het hoofd medewerkersservice zijn feedback opgeschreven. Deze feedback was als volgt:

'De gepresenteerde oplossing Youzoom vind ik een innovatief instrument wat een wezenlijke bijdrage kan leveren aan de HRM-praktijk.

Door een platform te bieden aan werkgevers om hun organisatie aan te bieden en aan de werkzoekende of geïnteresseerde de mogelijkheid om een selectie te maken door middel van hun persoonlijke voorkeuren en de organisatiekenmerken, lijkt mij een mooie nieuwe aanvullende tool binnen het recruitment 2.0. Een soort vergelijkingssite-plus. Tegelijkertijd denk ik dat de ontwikkeling van een dergelijk product juist nu moet plaatsvinden (laag conjunctuur), zodat wanneer de markten overal aantrekken het instrument volwassen is.

Zoals ik aangegeven had zou ik er nog in proberen te verwerken dat de werkzoekende d.m.v. een kort vragenlijstje een soort profiel van zichzelf maakt en op basis daarvan de meest overeenkomende organisaties gepresenteerd worden.

Kortom, een goed product wat, naar ik verwacht, ook daadwerkelijk gerealiseerd zou kunnen worden en dus praktisch zéér goed uitvoerbaar.'

8: CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen vermeld. Als eerst worden de conclusies geformuleerd. Deze worden gevolgd door de aanbevelingen.

8.1. Conclusies

Aan het begin van dit rapport is de volgende doelstelling opgesteld: *het ontwikkelde product draagt bij aan de profilering op de arbeidsmarkt als werkgever in de sector zorg en welzijn, zodat personeelstekorten niet aan de orde zijn na 2015. Daarnaast moet het de keuze voor starters op de arbeidsmarkt vergemakkelijken.*

Zoals eerder is aangegeven worden er na 2015 personeelstekorten verwacht in de sector zorg en welzijn. Er ontstaat een overschot aan vraag van arbeid en een tekort aan aanbod van arbeid. Om personeelstekorten door een krappe arbeidsmarkt tegen te gaan, moeten werkgevers zich profileren op de arbeidsmarkt. Dit kan door middel van arbeidsmarktcommunicatie (o.a. employer branding en jobmarketing), het aanpassen van de wervingsmiddelen en het inspelen op de behoeften van de doelgroep. Het ontwikkelde product moet hierop aansluiten en ervoor zorgen dat personeelstekorten worden tegengegaan.

‘Youzoom’ is dat ontwikkelde product. Dit is een website waarop werkgevers zich kunnen profileren. Werkgevers kunnen zich aanmelden op deze website en een manier kiezen hoe zij zich willen presenteren op ‘Youzoom’. Dit valt onder arbeidsmarktcommunicatie. Het doel van arbeidsmarktcommunicatie is om een wervingsboodschap over te brengen. Door een goede wervingsboodschap over te brengen als werkgever, wordt de kans groter dat starters bij hem gaan solliciteren. Dit is dus al een manier om personeelstekorten tegen te gaan.

Nog een manier om personeelstekorten tegen te gaan en waar ‘Youzoom’ rekening mee houdt, is het inspelen op de behoeften van de doelgroep. ‘Youzoom’ is gericht op starters op de arbeidsmarkt. Deze vallen onder generatie Y. De drie basisbehoeften van generatie Y zijn: transparante communicatie, ontwikkeling van kennis en emotie en de juiste balans tussen werk en privé. Een werkgever kan aangeven in welke mate er gebruik wordt gemaakt van deze aspecten binnen de organisatie. Dit kan via ‘Youzoom’ duidelijk in kaart worden gebracht via de arbeidsmarktcommunicatie. Ook het ontwikkelen van een website speelt in op generatie Y. Jongeren gebruiken namelijk veel meer internet bij het zoeken naar werk.

Bovendien voldoet ‘Youzoom’ aan nog een ander doel, namelijk het vergemakkelijken van de keuzes op de arbeidsmarkt. Starters krijgen namelijk meer keuzemogelijkheden op de arbeidsmarkt. De website zorgt ervoor dat er een duidelijk overzicht blijft bestaan van de verschillende werkgevers in de sector zorg en welzijn. Daarnaast kunnen gebruikers van ‘Youzoom’ selecteren op verschillende categorieën die zij belangrijk vinden bij het vinden van een baan. Dit kan door middel van de zoekfuncties in ‘Youzoom’, maar ook door het invullen van de organisatiewijzer.

Ten slotte is ‘Youzoom’ getoetst op de haalbaarheid in de bestaande realiteit en de toegevoegde waarde voor de HRM-praktijk. Dit is gedaan door het product te presenteren aan verschillende HR-professionals. Daarbij is naar voren gekomen dat alle HR-professionals aangeven dat de website realistisch en haalbaar is en dat zo’n website verder nog nergens te vinden is. Daarnaast geeft het hoofd medewerkersservice aan dat het juist nu invoeren van het product baat heeft bij de toekomstige arbeidsmarkt. Het is dus zeker haalbaar in de bestaande realiteit. Nu kan het product groeien, totdat het van waarde kan zijn in de toekomst.

Kortom, 'Youzoom' draagt bij aan de profilering als werkgever op de arbeidsmarkt in de sector zorg en welzijn, zodat personeelstekorten niet aan de orde zijn na 2015. Natuurlijk moet in de toekomst nog blijken of dit daadwerkelijk gebeurt, maar de realisatie van het product is zeer goed uitvoerbaar en is een aanvulling op de recruitment 2.0.

8.2. Aanbevelingen

'Youzoom' is getoetst op twee verschillende momenten door drie verschillende HR-professionals. Uit die toetsing zijn aanbevelingen naar voren gekomen om 'Youzoom' te optimaliseren.

De aanbevelingen zijn als volgt te formuleren:

- Denk na wat een werkzoekende belangrijk vindt. Je zou een vragenlijst op kunnen stellen waarbij werkzoekenden vragen voorgeschoteld krijgen over wat zij belangrijk vinden. Aan het eind van de vragenlijst krijgt de werkzoekende een overzicht met organisaties die aan de hand van de vragenlijst het beste bij hem of haar passen.
 - Deze aanbeveling is al meegenomen in dit rapport. 'Youzoom' is uitgebreid met de organisatiewijzer. Deze wijzer is eerder in dit rapport al toegelicht. De vragen van de organisatiewijzer moeten wellicht nog worden aangepast.
- Zorg ervoor dat de site niet als partijdig wordt gezien; voorkom een 'PR-praatje' van de werkgever.
 - Om dit te voorkomen moeten werkgevers die zich aanmelden op 'Youzoom' door een selectie heen. De informatie die op 'Youzoom' wordt geplaatst door werkgevers moet namelijk wel betrouwbaar en realistisch zijn. De manier van de selectie moet nog nader onderzocht worden.
- Zorg ervoor dat werkgevers ook kunnen reageren op reacties van werkzoekenden.
 - Ook deze aanbeveling is al meegenomen in dit rapport. Werkgevers zijn gemachtigd om ook te reageren op de website.
- Breng de risico's in kaart (denk aan hackers en beoordelingen die niet realistisch zijn).
 - Een oplossing hiervan kan zijn dat de website filtert op het gebruik van IP-adressen. Echter moet hier nog verder onderzoek in worden gedaan.

Om 'Youzoom' te optimaliseren worden alle aanbevelingen meegenomen. Door dat te doen, wordt 'Youzoom' in de toekomst een meerwaarde voor de recruitment.

LITERATUURLIJST

Geraadpleegde literatuur

- Janssen, J. & Kusiak, L. (2008). *Wie zorgt voor onze zorg?* Werken in de zorg.
- Kor, R. (2009). *Projectmatig werken bij de hand. Handreikingen voor de deeltijdprojectleider*. Kluwer, Deventer.
- Zweegers, J.M.M. (2004). *Organisatie en arbeidsmarkt*. Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Schoemakers, I. & Koopmans, F. (2008). *Een praktische handleiding. Operationeel personeelsmanagement*. Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten.
- Waasdorp, G.J. & Hemminga, M. & Roest, S. (2012). *Bouwen aan het nieuwe employer brand*. Werf&Media.
- Teeuwisse, E. (2009). *Hoe aantrekkelijk zijn we voor elkaar? Binden en boeien van young professionals*. Kessels & Smit.
- Breedveld, K. & van den Broek, A. (2003). *De meerkeuzemaatschappij*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Spijkerman, R. & Admiraal, D. (2000). *Loopbaancompetentie: management van mogelijkheden*. Samsom Uitgeverij.

Internetbronnen

- Leuker langer werken (z.d.). *Ontgroening/vergrijzing*. Geraadpleegd op 7 maart 2013, <http://www.leukerlangerwerken.nl/ontgroening-vergrijzing/>.
- Definitie 'vergrijzing'. Geraadpleegd op 7 maart 2013, <http://www.encyclo.nl/begrip/Vergrijzing>.
- Definitie 'ontgroening'. Geraadpleegd op 7 maart 2013, <http://www.encyclo.nl/begrip/Ontgroening>.
- *Crisis of geen crisis: krappe arbeidsmarkt in de zorg blijft bestaan* (12 februari 2013). Geraadpleegd op 7 maart 2013, <http://www.vebego.com/nl-nl/news/6/30/1193/crisis-of-geen-crisis-krappe-arbeidsmarkt-in-de-zorg-blijft-bestaan.aspx>.
- *Arbeidsmarkt in 2015: bedrijven failliet door personeelstekort?* (17 januari 2011). Geraadpleegd op 11 maart 2013, <http://www.personeelslog.nl/2011/01/17/arbeidsmarkt-in-2015-bedrijven-failliet-door-personeelstekort/>.
- *UWV: Personeelstekort in zorg blijft voorlopig uit*. (20 februari 2013). Geraadpleegd op 11 maart 2013, <http://www.skipr.nl/actueel/id13821-uwv-personeelstekort-in-zorg-blijft-voorlopig-uit.html>.

- *Kwaliteit zorg verslechtert snel door enorme personeelstekorten.* (14 september 2006). Geraadpleegd op 11 maart 2013, <http://www.rvz.net/pers/bericht/kwaliteit-zorg-verslechtert-snel-door-enorme-personeelstekorten>.
- *Helpt bedrijven ziet bedreiging in personeelskosten.* (4 oktober 2011). Geraadpleegd op 12 maart 2013, <http://www.penoactueel.nl/Personeel/Algemeen/2011/10/Helpt-bedrijven-ziet-bedreiging-in-personeelstekorten-PEN0007572W/>.
- *Werkgelegenheid en sociale zekerheid in Nederland* (2010). Geraadpleegd op 12 maart 2013, <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/sociaal/6120-werkgelegenheid-en-sociale-zekerheid-in-nederland.html>.
- *Solliciteren* (2012). Geraadpleegd op 12 maart 2013, <http://www.firstemployers.nl/first-employers-2012/solliciteren/>.
- *Krappe arbeidsmarkt.* (z.d.). Geraadpleegd op 13 maart 2013, <http://www.economielokaal.nl/index.php/arbeidsmarkt/begrippen-arbeidsmarkt/80-krappe-arbeidsmarkt>.
- *Beroepsbevolking.* (z.d.). Geraadpleegd op 13 maart 2013, <http://www.economielokaal.nl/index.php/arbeidsmarkt/begrippen-arbeidsmarkt/6-beroepsbevolking>.
- *Waaruit bestaat de zorgsector?* (z.d.). Geraadpleegd op 13 maart 2013, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/faq/specifiek/faq-zorgsector.htm>.
- Redactie P&Oactueel (6 november 2012). *Werklozen zoeken vaker werk via internet.* Geraadpleegd op 14 maart 2013, <http://www.penoactueel.nl/Recruitment/Algemeen/2012/11/Werklozen-zoeken-vaker-werk-via-internet-PEN0008956W/>.
- *Tendrapport internetgebruik 2012: 96% Nederlanders beschikt thuis over fysieke internettoegang* (2012). Geraadpleegd op 14 maart 2013, <http://www.mediawijzer.net/publiek/nieuws/tendrapport-internetgebruik-2012-96-nederlanders-beschikt-thuis-over-fysieke-interne>.
- *De betekenis van kleuren in webdesign* (2009). Geraadpleegd op 15 maart 2013, <http://www.smedingconcepts.nl/weblog/2009/05/25/de-betekenis-van-kleuren-in-webdesign/>.
- *Soapserie om jongeren te trekken voor de zorg.* (januari 2013). Geraadpleegd op 15 maart 2013, <http://www.zorggroeptellens.nl/nieuws/laatste-nieuws/soapserie-om-jongeren-te-trekken-voor-de-zorg-144.html>.
- *Begrippenlijst arbeidsmarkt UWV.* (z.d.). Geraadpleegd op 18 maart 2013, https://www.werk.nl/werk_nl/werkgever/werkbedrijf/arbeidsmarktinfo/arbeidsmarkt dossier/begrippenlijst#ID664.
- *Top vijf redenen om voor werkgever te kiezen.* (z.d.). Geraadpleegd op 20 maart 2013, <http://www.managersonline.nl/nieuws/5910/top-vijf-redenen-om-voor-werkgever-te-kiezen.html>.

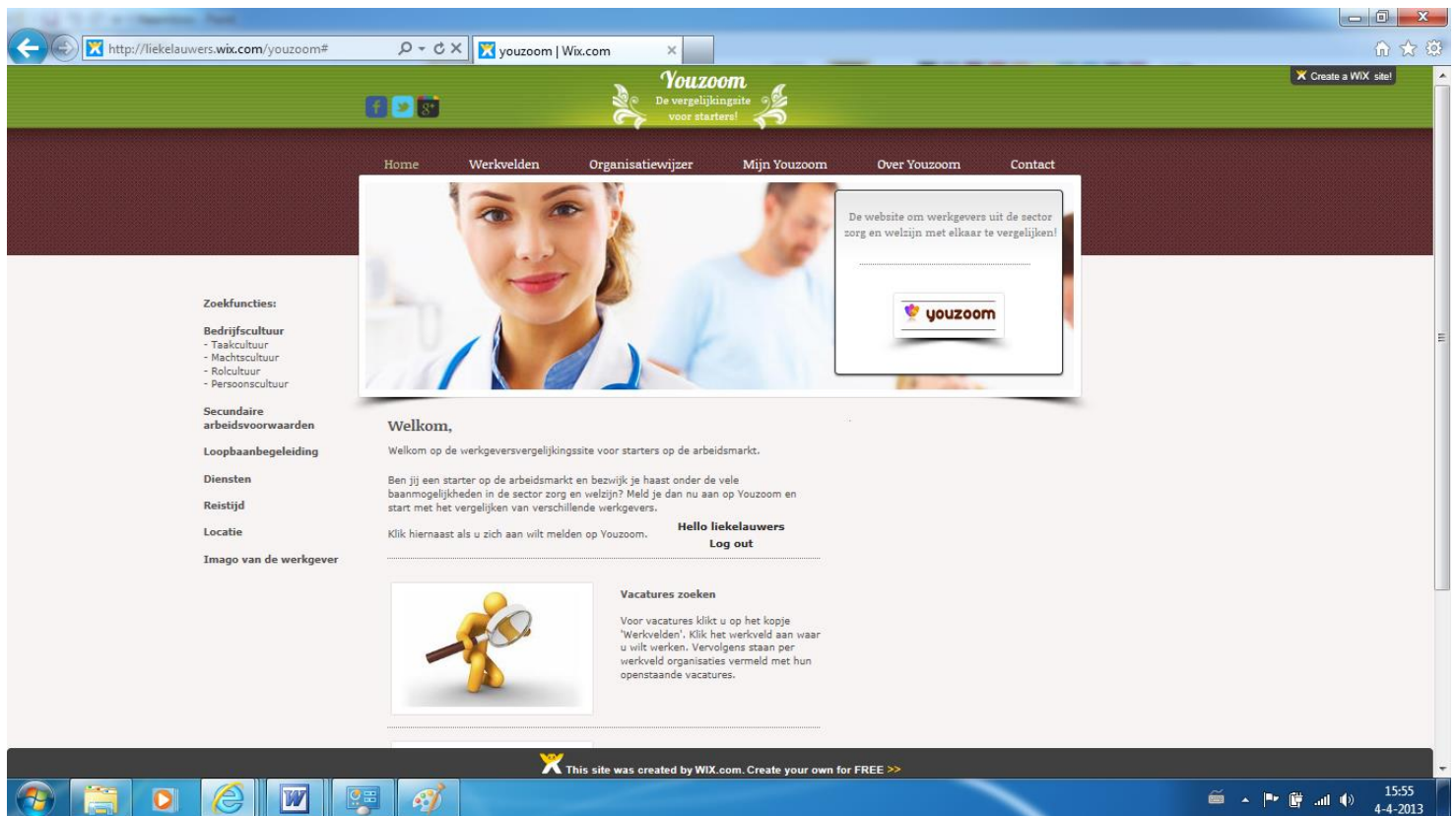
- *Jobmarketing mix: de 4 P's.* (z.d.). Geraadpleegd op 20 maart 2013, <http://www.voortekst.nl/jobmarketing-mix-de-4-ps/>.
- *Hoe zoeken werkzoekenden op internet?* (z.d.). Geraadpleegd op 20 maart 2013, <http://www.managersonline.nl/nieuws/12780/hoe-zoeken-werkzoekenden-op-internet-.html>.
- *Steeds meer werklozen zoeken werk via internet.* (november 2012). Geraadpleegd op 20 maart 2013, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3714-wm.htm>.
- *Het binden en boeien van personeel, wat kan een organisatie doen?* (z.d.). Geraadpleegd op 20 maart 2013, <http://www.retentie-management.com/het-binden-en-boeien-van-personeel-wat-kan-een-organisatie-doen/>.
- Slangen, K. (oktober 2011). *Eyeopeners binden en boeien twintigers op de arbeidsmarkt: de generatie Y.* NCP Groep, geraadpleegd op 20 maart 2013, <http://www.ncphrm.nl/archief-hr-artikelen/hr-artikelen-2011/eyeopeners-binden-en-boeien-twintigers-op-de-arbeidsmarkt:-de-generatie-y.html>.
- *Paradox of choice: is meer keuze ook beter?* (2011). Geraadpleegd op 23 maart 2013, <http://www.concept7.nl/paradox-of-choice-is-meer-keuze-ook-beter/>.
- Schnater, T. (2011). *Meer = minder.* Geraadpleegd op 23 maart 2013, <http://www.trajectum.hu.nl/node/12083>.
- *Omgaan met carrièretwijfels.* (2001). Geraadpleegd op 23 maart 2013, <http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/starters/omgaan-met-carri%C3%A8retwijfels>.
- *Regionale Stichting Zorgcentra de Kempen*, geraadpleegd op 7 maart 2013, http://www.rszk.nl/over_de_rszk.html.
- *Missie en visie*, geraadpleegd op 7 maart 2013, http://www.rszk.nl/over_de_rszk/missie_en_visie.html.

Mondelinge bronnen

- Schellekens, J. (Manager HRM, RSZK). Mondelinge mededeling (feedback), 20 maart 2013.
- Van den Bogart, E. (Hoofd Medewerkersservice, RSZK). Mondelinge mededeling (feedback), 27 maart 2013.
- De Regt, M. (Personeelsconsulent, RSZK). Mondelinge mededeling (feedback), 20 maart 2013.
- Jacobs, Y. (Stagiaire HRM, RSZK). Mondelinge mededeling (feedback), 20 maart 2013.

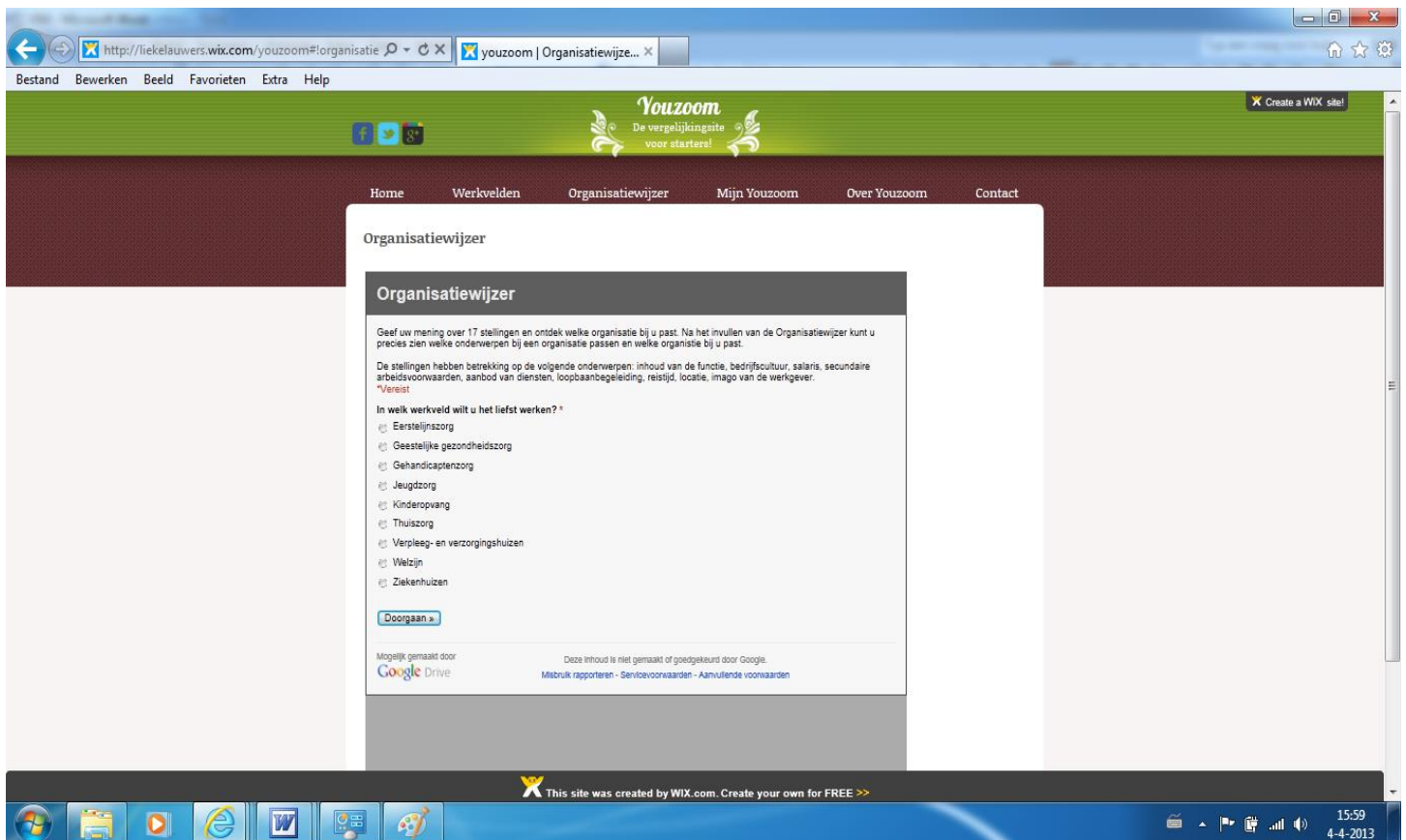
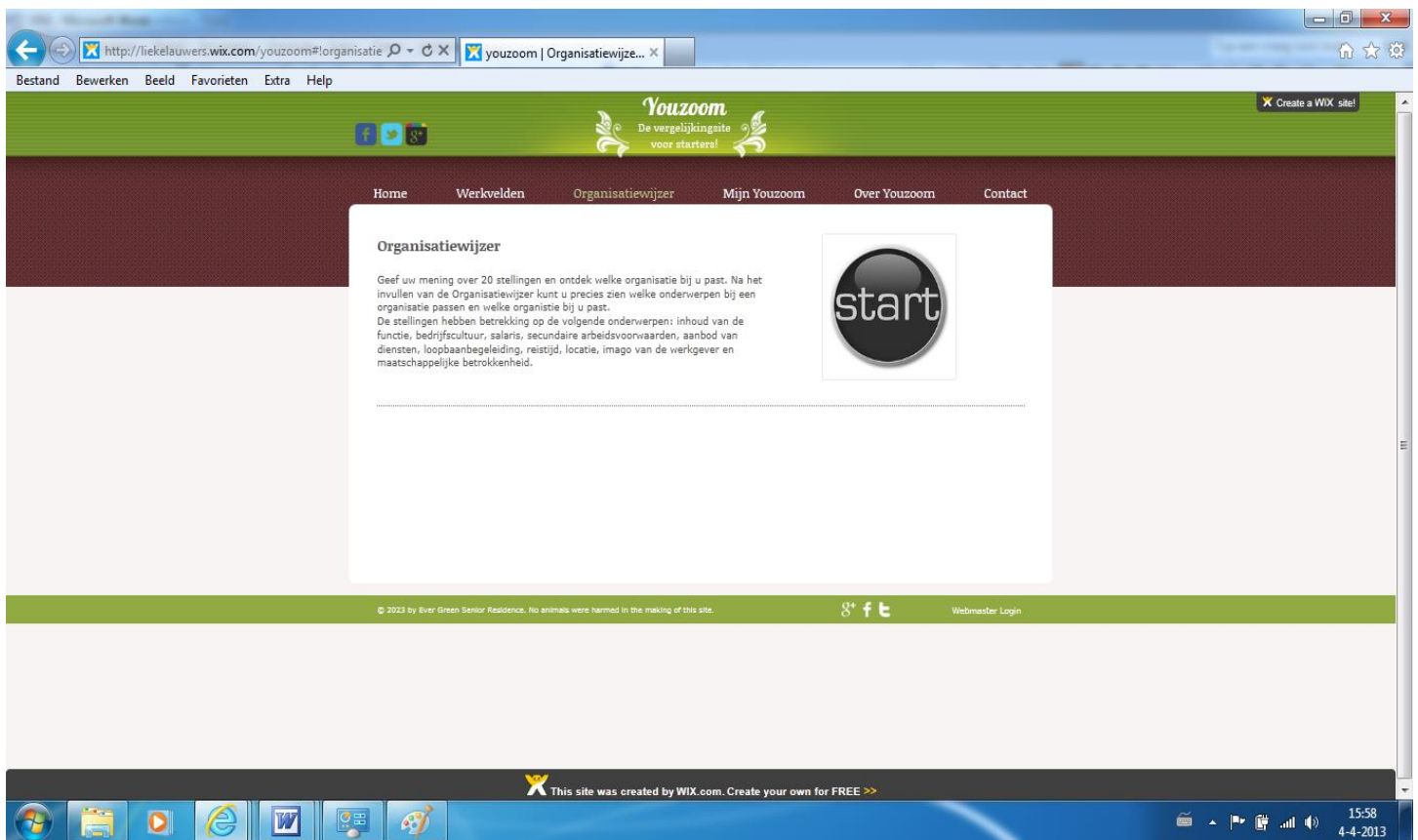
BIJLAGE I WEERGAVE VAN DE SITE

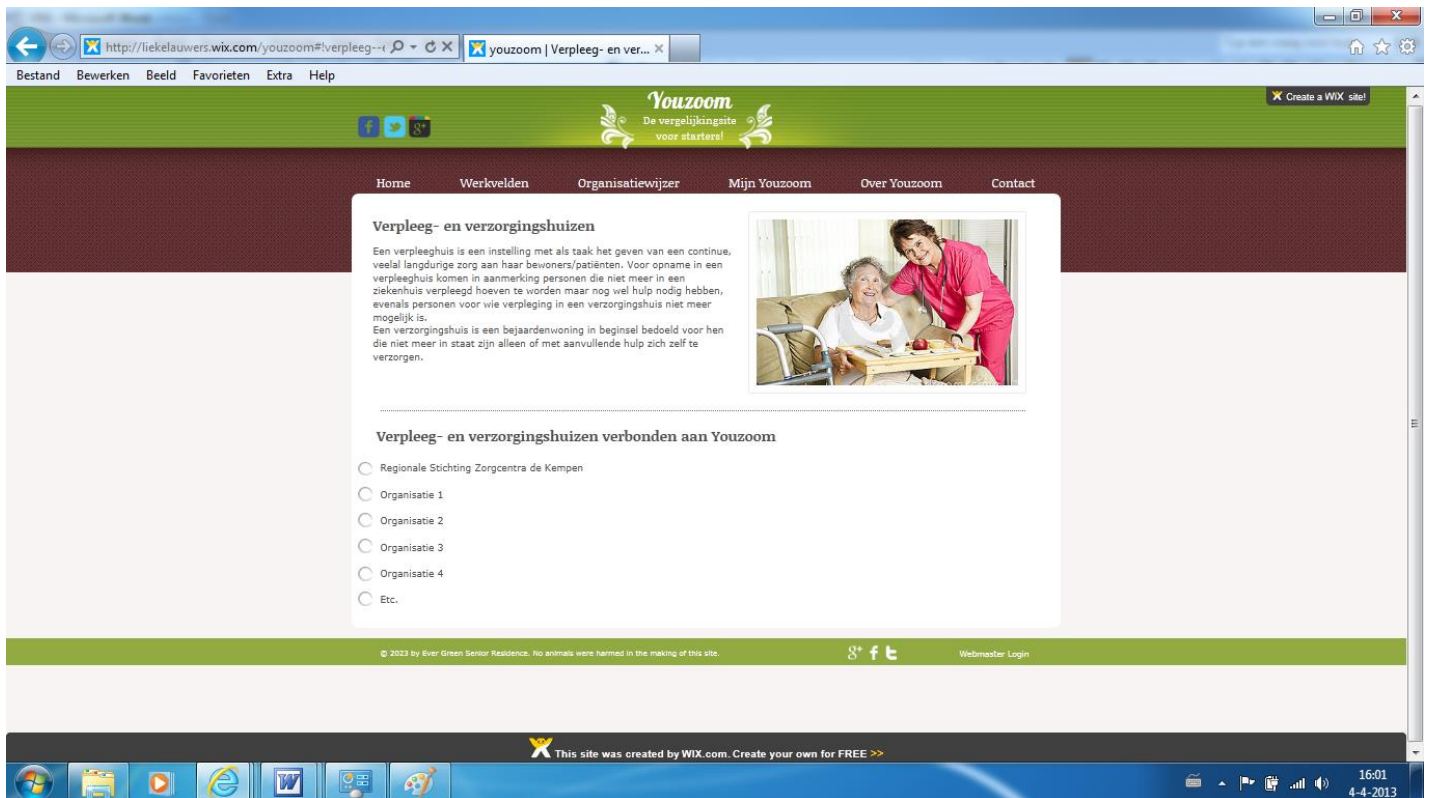
De homepage met links het keuzemenu met de categorieën



Overige weergaves van de site







De startbalk van Youzoom



Sociale media op Youzoom



BIJLAGE II ORGANISATIEWIJZER

Geef uw mening over 17 stellingen en ontdek welke organisatie bij u past. Na het invullen van de organisatiewijzer kunt u precies zien welke onderwerpen bij een organisatie passen en welke organisatie bij u past.

De stellingen hebben betrekking op de volgende onderwerpen: inhoud van de functie, bedrijfscultuur, secundaire arbeidsvoorwaarden, loopbaanbegeleiding, reistijd, locatie, imago van de werkgever.

* Vereist

In welk werkveld wilt u het liefst werken?* (Volgende vraag is op basis van dit antwoord)

- ☐ Eerstelijnszorg
- ☐ Geestelijke gezondheidszorg
- ☐ Gehandicaptenzorg
- ☐ Jeugdzorg
- ☐ Kinderopvang
- ☐ Thuiszorg
- ☐ Verpleeg- en verzorgingshuizen
- ☐ Welzijn
- ☐ Ziekenhuizen

Eerstelijnszorg

In welk beroep wilt u werkzaam zijn?*

- ☐ Apotheker(sassistent)
- ☐ Bedrijfsarts
- ☐ Diëtist
- ☐ Ergotherapeut
- ☐ Fysiotherapeut
- ☐ Huisarts
- ☐ Kraamzorg
- ☐ Logopedist
- ☐ Mondhygiënist
- ☐ Podotherapeut
- ☐ Tandarts
- ☐ Verloskundige
- ☐ Wijkverpleegkundige en verzorgende
- ☐ Anders:

Geestelijke gezondheidszorg

In welk beroep wilt u werkzaam zijn?*

- ☐ Psychiater
- ☐ Psycholoog
- ☐ Psychotherapeut
- ☐ Psychiatrisch verpleegkundige
- ☐ Maatschappelijk werker
- ☐ Anders:

Gehandicaptenzorg

In welk beroep wilt u werkzaam zijn?*

- ☐ Helpende
- ☐ Verzorgende

- Verpleegkundige
- Activiteitenbegeleider
- Woonbegeleider
- Fysiotherapeut
- Ergotherapeut
- Logopedist
- Gedragsdeskundige
- Arts
- Anders:.....

Jeugdzorg

In welk beroep wilt u werkzaam zijn?*

- Jeugdhulpverlener
- Maatschappelijk werker
- Creatief therapeut
- Gezinshuisouder
- Anders:.....

Kinderopvang

In welk beroep wilt u werkzaam zijn?*

- Pedagogisch medewerker
- Nanny
- Gastouder
- Anders:.....

Thuiszorg

In welk beroep wilt u werkzaam zijn?*

- Zorghulp
- Alfahulp
- Helpende
- (Kraam)verzorgende
- Wijkverpleegkundige
- Anders:.....

Verpleeg- en verzorgingshuizen

In welk beroep wilt u werkzaam zijn?*

- Helpende
- Verzorgende
- Verpleegkundige
- Ouderenwerken
- Voedingsassistent
- Anders:.....

Welzijn

In welk beroep wilt u werkzaam zijn?*

- Jongerenwerker
- Maatschappelijk werker
- Sociaal cultureel werker
- Telefonische hulpdienstmedewerker
- Peuterspeelzaalleidster
- Woonbegeleider
- Activiteitenbegeleider
- Anders:.....

Ziekenhuizen

In welk beroep wilt u werkzaam zijn?*

- ☐ Arts
- ☐ Verpleegkundige
- ☐ Chirurg
- ☐ Cardioloog
- ☐ Dermatoloog
- ☐ Anesthesioloog
- ☐ Neuroloog
- ☐ Gynaecoloog
- ☐ Anders:.....

Bedrijfscultuur

De cultuur van een organisatie vind ik belangrijk.*

Zeer onbelangrijk 1 2 3 4 5 Zeer belangrijk

Ik zou het liefst willen werken in een organisatie met een:*

- ☐ Machtscultuur
- ☐ Rolcultuur
- ☐ Taakcultuur
- ☐ Persoonscultuur

Een goede werksfeer vind ik belangrijk.*

Zeer onbelangrijk 1 2 3 4 5 Zeer belangrijk

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Het hebben van goede secundaire arbeidsvoorwaarden vind ik belangrijk.*

Zeer onbelangrijk 1 2 3 4 5 Zeer belangrijk

Goede secundaire arbeidsvoorwaarden zijn voor mij: (meerdere antwoorden mogelijk)*

- ☐ Leaseauto
- ☐ Fietsplan
- ☐ Bedrijfsrestaurant
- ☐ Bonus
- ☐ Dertiende maand
- ☐ Kinderopvang
- ☐ Pensioen
- ☐ Reiskostenvergoeding
- ☐ Sabbatical
- ☐ Scholing en studiefaciliteiten
- ☐ Sporten via het werk
- ☐ Ziektekostenvergoeding
- ☐ Ouderschapsverlof
- ☐ Extra vakantiedagen
- ☐ Anders:.....

Loopbaanbegeleiding

Goede loopbaanbegeleiding/ontwikkelmogelijkheden is een vereiste voor mij.*

Zeer onbelangrijk 1 2 3 4 5 Zeer belangrijk

Reistijd

De afstand van mijn woonplaats tot mijn werk mag km bedragen.*

- ☐ Maximaal 15 km
- ☐ Tussen de 15 en 30 km
- ☐ Meer dan 30 km

Woonplaats:.....

Locatie

In een stad werken is belangrijk voor mij.*

Zeer onbelangrijk 1 2 3 4 5 Zeer belangrijk

In een dorp werken is belangrijk voor mij.*

Zeer onbelangrijk 1 2 3 4 5 Zeer belangrijk

Imago van de werkgever

Een hoge score op het imago van de werkgever is belangrijk voor mij.*

Die score wordt bepaald door imago-onderzoeken.

Zeer onbelangrijk 1 2 3 4 5 Zeer belangrijk

Balans tussen werk en privé

Ik vind het belangrijk als een organisatie rekening houdt met de balans tussen werk en privé.*

Zeer onbelangrijk 1 2 3 4 5 Zeer belangrijk

Overig

Ik vind het belangrijk om een full-time baan te hebben.*

Zeer onbelangrijk 1 2 3 4 5 Zeer belangrijk

Ik vind het belangrijk om een vast contract te hebben.*

Zeer onbelangrijk 1 2 3 4 5 Zeer belangrijk

Ik vind het belangrijk om vaste werktijden te hebben.*

Zeer onbelangrijk 1 2 3 4 5 Zeer belangrijk