



Auteur: D. Kester (18049575)

Onderwijsinstelling: De Haagse Hogeschool

Opleiding: Ondernemerschap & retailmanagement

Begeleider: Dhr. Boone

Datum: 7 juni 2022

Verbind met communicatie

Een onderzoek naar de invloed van interne
communicatie op medewerkerstevredenheid binnen
bedrijf X

Den Haag, 7 juni 2022

Auteur

Kester, Dave (18049575)

Onderwijsinstelling

De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN DEN HAAG
070 - 445 8888

Afstudeerinstelling

X

Studierichting

Ondernemerschap & Retail management

Studieonderdeel

Afstuderen

Aantal woorden (H2 t/m H12)

24.428 woorden

Afstudeercommissie

Dhr. drs. Albert Kraaij cma
Mw. Denise Vink MSc
Dhr. drs. ing. Marc van Ee
Dhr. dr. Silvan Smulders

Afstudeerbegeleider

Dhr. Dave Boone MA

Bedrijfsbegeleider

X

Cohort

2018 – 2022

Studiejaar

2021 – 2022

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de scriptie “Verbind met communicatie”. Deze scriptie heb ik geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Ondernemerschap & retailmanagement aan De Haagse Hogeschool en in opdracht van bedrijf X. Van februari 2022 tot juni 2022 ben ik bezig geweest met het doen van onderzoek en het schrijven van de scriptie die nu voor u ligt.

Het schrijven van deze scriptie en het doen van onderzoek heb ik als heel leerzaam ervaren en heeft ervoor gezorgd dat ik mijzelf als retailer heb ontwikkeld. In deze scriptie heb ik geprobeerd om al mijn kennis, welke ik de afgelopen jaren heb opgedaan, creatief in te zetten door onder andere het inzetten van een mystery guest. Mede door de begeleiding vanuit het bedrijf en de opleiding heb ik dit onderzoek kunnen voltooien en hebben zij mij geholpen met het steeds weer optimaliseren van mijn scriptie.

Ik wil als eerste graag mijn begeleider vanuit bedrijf X bedanken voor de fijne begeleiding tijdens het proces. Ik kon altijd bij je terecht voor informatie, feedback en een goed gesprek.

Daarnaast wil ik graag mijn begeleider vanuit school, Dave Boone, bedanken. Voor vragen kon ik altijd bij u terecht en door de fijne begeleiding elke week hield ik goede focus op het proces.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Dave Kester

Den Haag, 7 juni 2022

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van bedrijf X. Het bedrijf bestaat momenteel uit een zestal filialen, waarvan er één (Y) recent is overgenomen.

De afgelopen maanden merkt het management van bedrijf X dat in het filiaal Y er een kloof is ontstaan tussen de strategie van de organisatie en de betrokkenheid van het personeel. Sinds de overname signaleert het management een uitstroom van 20% en in het laatste MTO heeft 48% van het personeel aangegeven ontevreden te zijn over de mate waarin zij betrokken worden bij veranderingen in de winkel. Bedrijf X heeft een probleem met betrekking tot medewerkersbetrokkenheid, met als gevolg een hoge uitstroom in de winkel.

In de winkel is op te merken dat de medewerkers minder tevreden worden, dat de productiviteit achteruit gaat en dat de sfeer er onder leidt. Na onderzoek onder het personeel van het filiaal Y blijkt dat de meest waarschijnlijke oorzaak van dit probleem de communicatie vanuit het bedrijf is. Ze geven aan dat er niet op de juiste manier wordt gecommuniceerd met de medewerkers en dat ze niet goed op de hoogte zijn van wat het doel van de onderneming is.

De centrale vraag welke in dit onderzoek centraal staat, luidt als volgt;

Welke maatregelen, binnen de communicatie richting medewerkers, kan bedrijf X nemen om de employee brand te verbeteren?

In dit onderzoek staat het thema “employee branding” centraal en het doel van dit onderzoek is het inzicht krijgen in de tevredenheid omtrent communicatie van medewerkers binnen filiaal Y en aanbevelingen doen hoe zij de interne communicatie richting medewerkers kunnen verbeteren. Dit met uiteindelijk doel om de employee branding positief te beïnvloeden.

Employee branding is de afgelopen jaren sterk ontwikkeld in het vakgebied HR en wordt gedefinieerd als het merkimago welke wordt uitgedragen door de medewerkers van het bedrijf. Dit is een proces waarbij door interne en externe communicatie de medewerkers worden beïnvloed met als doel het gedrag van medewerkers te beïnvloeden. Voor dit onderzoek wordt het model van Miles & Mangold (2004) gebruikt ter ondersteuning om de centrale vraag te beantwoorden.

Om de huidige tevredenheid onder het personeel van filiaal Y omtrent de communicatie in kaart te brengen, is er gebruik gemaakt van een enquête. Op deze manier wordt er kwantitatieve informatie verzameld omtrent tevredenheid, welke vervolgens statistisch kunnen worden geanalyseerd. De populatie van dit onderzoek bestaat uit alle medewerkers van het filiaal, welke een online enquête hebben ingevuld. Daarnaast is er om het merkimago op de winkelvloer te beschrijven, gebruik gemaakt van een ongestructureerde observatie/mystery guest. Door het uitvoeren van observaties is het merkimago op de winkelvloer beschreven door de ogen van de klant. Dit draagt bij aan het beschrijven van de employee brand en door de informatie te koppelen aan de resultaten van de enquête, is de invloed van communicatie op betrokkenheid beschreven. Het onderzoek is uitgevoerd onder 138 respondenten, welke representatief zijn voor het werknemersbestand. Het betrouwbaarheidsniveau is hiermee 95,3%.

Uit het onderzoek blijkt dat 48% van het personeel tevreden is over de interne communicatie en 45,1% over de externe communicatie. Hierbij zijn de vaste krachten beduidend positiever dan de oproepkrachten. Binnen de interne communicatie zijn de vaste krachten op alle punten meer tevreden, behalve de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. De sollicitatieprocedure wordt ook als negatief bestempeld. Op het gebied van externe communicatie valt op dat de medewerkers niet goed genoeg op de hoogte zijn van het imago van Bedrijf X. Daarnaast is 60,1% tevreden over de aansluiting van de

interne- en externe communicatie, waarbij de oproepkrachten in mindere mate tevreden zijn over aansluiting. De meeste respondenten gebruiken hierbij Instagram als middel, welke ook als waardevol wordt geclassificeerd. 73,9% van de respondenten heeft geen behoefte aan andere communicatiemiddelen, hier is al een grote verscheidenheid in. Instructiefilmpjes worden als meest waardevolle middel geselecteerd.

De observatie laat zien dat de interne- en externe communicatie invloed heeft op het merkimago, welke de medewerkers uitstralen. De jonge medewerkers (oproepkrachten) zijn het minst tevreden over de communicatie en in de observaties komt terug dat zij het merkimago het minst goed vertalen richting de werkvloer. Kortom, onder de oproepkrachten is er nog een grote slag te slaan.

Om de communicatie richting de medewerkers te verbeteren en hiermee een positief effect te hebben op de employee branding, zijn de volgende aanbevelingen gedaan;

- Het introduceren van een medewerkersapp ter vervanging van enkele andere interne communicatiebronnen. Vooral jonge mensen zijn ontevreden over de interne communicatie en door het implementeren van een medewerkersapp, kan er op een simpele en snelle manier informatie gedeeld worden met de medewerkers. Door het combineren van diverse communicatiemiddelen in één app is de informatiestroom overzichtelijker en zijn diverse communicatiemiddelen overbodig. Hiermee wordt ruis voorkomen en speelt deze aanbeveling goed in op de informatiebehoefte van de medewerkers.
- Het imago van bedrijf X overbrengen op de medewerkers middels video's en het onder de aandacht brengen van de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden onder de vaste krachten. Uit het onderzoek bleek dat het imago niet goed wordt overgebracht richting de medewerkers en dat ze een video als meest waardevolle middel zien. Hiermee kan het imago het best wordt overgebracht over de medewerkers. Daarnaast zijn vaste krachten minder op de hoogte van de opleidingsmogelijkheden. Zij gebruiken meer traditionele middelen, waardoor een poster het beste middel hiervoor is. Deze twee aanbevelingen samen zorgen voor input voor de medewerkersapp.
- Een aanvullende aanbeveling is het opstarten van een "Werken bij" Instagram pagina. Instagram wordt als meest waardevolle middel bestempeld en het blijkt dat de sollicitatieprocedure niet goed wordt beoordeeld. Door de verwachtingen al voor de sollicitatie middels Instagram over te brengen op nieuwe medewerkers, kan het sollicitatieproces verbeteren.

Door het implementeren van deze aanbevelingen kan de employee brand van filiaal Y worden verbeterd en kan de medewerkersbetrokkenheid worden vergroot. Als dit goed wordt geïmplementeerd kan dit een positief resultaat van €59.506 worden behaald. Als vervolgonderzoek kan er nog een kwalitatief onderzoek uitgevoerd worden, om nog specifiek te krijgen welke onderdelen binnen de communicatie verbeterd kunnen worden en ook de waarom vraag te beantwoorden.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Managementsamenvatting.....	4
Hoofdstuk 1 Inleiding	8
Hoofdstuk 2 Bedrijf, aanleiding & probleem.....	10
H2.1 Bedrijfsomschrijving.....	10
H2.2 Aanleiding	10
H2.3 Situatietanalyse	11
H2.4 Onderzoeksafbakening	16
Hoofdstuk 3 Literatuurstudie	17
H3.1 Historisch perspectief van branding & HRM.....	17
H3.2 Actuele definities	18
H3.3 Het belang van employee branding & subthema's.....	19
H3.4 Theorieën en modellen.....	20
H3.5 Analyse conceptueel model.....	23
H3.6 (Deel)conclusie & conceptueel model	24
Hoofdstuk 4 Methoden van onderzoek	25
H4.1 Onderzoeksdoelstelling, onderzoeksvraag & deelvragen.....	25
H4.2 Onderzoeksopzet	27
H4.3 Operationalisering	30
H4.4 Onderzoeksverloop.....	32
Hoofdstuk 5 Tevredenheid interne communicatie	35
H5.1 Frequentieanalyse.....	35
H5.2 Verschil- en samenhanganalyse.....	37
H5.3 Deelconclusie tevredenheid interne communicatie.....	38
Hoofdstuk 6 Tevredenheid externe communicatie	39
H6.1 Frequentieanalyse.....	39
H6.2 Verschil- en samenhanganalyse.....	40
H6.3 Deelconclusie tevredenheid externe communicatie	42
Hoofdstuk 7 Aansluiting interne- en externe communicatie.....	43
H7.1 Frequentieanalyse.....	43
H7.2 Verschilanalyse	45
H7.3 Deelconclusie tevredenheid externe communicatie	47
Hoofdstuk 8 Merkimago op de winkelvloer	48
H8.1 Situatietanalyse	48
H8.2 Rijke beschrijving van de sfeer.....	49

H8.3 Deelconclusie merkimago	50
Hoofdstuk 9 Eindconclusie	51
Hoofdstuk 10 Aanbevelingen	53
H10.1 Aanbevelingen	54
H10.2 Implementatieplan	55
H10.3 Impact op BMC.....	58
H10.4 Visualisatie	58
Hoofdstuk 11 Financiën	59
Hoofdstuk 12 Evaluatie en reflectie.....	59

Hoofdstuk 1 Inleiding

In deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar de employee branding binnen filiaal Y. Het doel van dit onderzoek is Inzicht krijgen in de tevredenheid omtrent communicatie van de medewerkers binnen filiaal Y en aanbevelingen doen hoe zij de interne communicatie richting medewerkers kunnen verbeteren, met als doel de employee branding positief te beïnvloeden.

In hoofdstuk 2 wordt het bedrijf beschreven, waarna de aanleiding voor het doen van dit onderzoek wordt beschreven. Vanuit de aanleiding wordt de situatie in kaart gebracht, waarbij het kernprobleem wordt beschreven aan de hand van de zichtbare symptomen en er gezocht wordt naar de meest waarschijnlijke oorzaak. Dit hoofdstuk sluit af met het definiëren van het centraal thema en de onderzoeksvraag.

Vervolgens in hoofdstuk 3 wordt er literatuurstudie verricht omtrent het centrale thema. Er wordt gekeken naar de historie van het thema, waarna er gezocht wordt naar een actuele definitie van het thema. Daarna worden er een drietal theorieën en modellen beschreven, met als doel het definiëren van een conceptueel model welke wordt gebruikt tijdens het onderzoek.

In hoofdstuk 4 wordt de methoden van onderzoeken beschreven, waarbij het conceptueel model wordt vertaald naar deelvragen. Voor elk van deze vragen wordt vervolgens bepaald met welke onderzoeksmethode deze beantwoord kunnen worden. Daarnaast wordt de betrouwbaarheid en validiteit beschreven en worden de onderzoeksinstrumenten geoperationaliseerd. Tot slot wordt er beschreven hoe het onderzoek is verlopen en welke gebeurtenissen er zijn voorgevallen.

De hoofdstukken 5,6,7 en 8 geven de resultaten van het onderzoek weer. Elke deelvraag wordt gepresenteerd in een apart hoofdstuk en wordt afgesloten met het antwoord op deze vraag. Vervolgens in hoofdstuk 9 wordt de eindconclusie beschreven.

Daaropvolgend worden in hoofdstuk 10 de aanbevelingen, oftewel het antwoord op de hoofdvraag, weergegeven. Deze aanbevelingen worden verwerkt in een implementatieplan en de impact hiervan op het BMC wordt weergegeven. Daarnaast worden de aanbevelingen gevisualiseerd.

Aansluitend worden de aanbevelingen in hoofdstuk 11 financieel doorberekend in een businesscase en worden er aanvullende financiële analyses gedaan. Tot slot in hoofdstuk 12 wordt er gereflecteerd op het onderzoek en de persoonlijke inbreng van de onderzoeker.

Separaat aan deze scriptie bevindt zich een bijlageboek met relevante bijlage, zoals de output uit SPSS en de ingevulde observatieformulieren.

Aanleiding, theoretisch kader en methodologie

H2 Bedrijf, aanleiding & probleem

H4 Methoden van Onderzoek

Hoofdstuk 2 Bedrijf, aanleiding & probleem

In dit hoofdstuk wordt het bedrijf X beschreven, evenals de aanleiding voor dit onderzoek. Daarnaast wordt de context waarin het kernprobleem zich bevindt geschetst, met als doel het definiëren van een centraal thema.

H2.1 Bedrijfsomschrijving

Verwijderd

H2.2 Aanleiding

In deze paragraaf wordt de aanleiding beschreven, welke ertoe heeft geleid dat bedrijf X noodzaak ziet tot verder onderzoek. Na gesprek met anoniem, HR-manager van bedrijf X, is deze aanleiding beschreven.

Afgelopen september heeft bedrijf X filiaal Y overgenomen en wilt hier Dé verssupermarkt van de regio van maken, waarin personeel een cruciale rol speelt. In filiaal Y staat versbeleving en gastvrijheid centraal, een groot onderdeel uit de waardepropositie van bedrijf X.

Echter merkt het management van bedrijf X dat niet al het personeel betrokken is bij de strategie van de organisatie en de manier van werken, oftewel er is hier een kloof ontstaan tussen het bedrijf en het personeel. De afgelopen tijd (sinds de overname) signaleert het management van bedrijf X een personeelsverloop van 20 % in het filiaal Y.. Dit is meer dan gebruikelijk, aangezien het gemiddelde in de andere filialen van bedrijf X op 14% ligt. Dit gemiddelde is een aanvaardbaar percentage t.o.v. de instroom, hier wilt bedrijf X ook in het filiaal Y naar streven. Daarnaast opent bedrijf X in oktober een nieuw filiaal met dezelfde formule, waar nog zo'n 250 collega's voor geworven moeten worden. Om deze reden is het van belang om nu onderzoek te doen, om eventuele problemen met betrokkenheid te verminderen en herhaling in oktober te voorkomen.

De vraag vanuit de consument naar vers en beleving in de supermarkt is de afgelopen jaren in een rap tempo toegenomen (Andersen, 2019), waardoor supermarkten opzoek zijn gegaan naar nieuwe formules. De betreffende formule is één van deze formules, een supermarkt waar alles draait om verse producten en beleving voor de consument. Bedrijf X is erg ambitieus, wat ook terugkomt in de missie van het bedrijf.

Echter merkt bedrijf X op dat de betrokkenheid vanuit het personeel laag is, waardoor de strategie ook niet goed wordt vertaald naar de winkelvloer. Uit het MTO van bedrijf X blijkt dat 48% van de personeelsleden ontevreden is over de mate waarin zij betrokken worden bij veranderingen in de winkel. De afgelopen tijd is al 20% van het personeel ongewenst uitgestroomd, waarvan vele medewerkers welke al jaren bij het bedrijf. Het gemiddelde personeelsverloop in de sector is 12% (CBS, 2021), oftewel filiaal Y scoort ver boven dit gemiddelde. Een bijkomend probleem is de krapte op de arbeidsmarkt. De spanningsindex tussen vraag en aanbod was in 2021 1,037 (Retailinsiders, 2021), met als gevolg dat er momenteel ruim 9000 vacatures openstaan in de supermarktbranche (Jong, 2021).

Kortom, bedrijf X heeft te maken met een probleem betreft medewerkersbetrokkenheid in filiaal Y, welke er mogelijk voor kan zorgen dat er in de toekomst nog meer personeelsleden uitstromen en het bedrijf te maken krijgt met personeelstekorten. Hierdoor kan het probleem in de loop der tijd ook effect gaan hebben op de andere filialen van bedrijf X, omdat deze de mogelijke tekorten moeten gaan oplossen.

H2.3 Situatieanalyse

In de vorige paragraaf is de aanleiding voor het doen van onderzoek beschreven en het probleem vanuit het bedrijf kenbaar gemaakt. In deze paragraaf worden alle symptomen van dit probleem beschreven en wordt er geanalyseerd welke oorzaken en mogelijke oplossingen er zijn voor dit probleem. Het doel van deze paragraaf is het bepalen van een centraal thema.

H2.3.1 Kernprobleem & zichtbare symptomen

Uit de aanleiding valt op te maken dat filiaal Y een probleem heeft met betrekking tot een hoog ongewenst personeelsverloop, als gevolg van een lage medewerkersbetrokkenheid. Uit gesprek met de opdrachtgever blijkt dat sinds de overname veel medewerkers ontslag hebben genomen, omdat zij zich niet meer betrokken voelen bij de organisatie en bij de strategie van de organisatie. Bij dit probleem zijn zowel de personeelsleden van filiaal Y als het management van bedrijf X betrokken. Het management is verantwoordelijk voor de werving- en selectieprocedure, de strategie en het personeelsbeleid van bedrijf X en het personeel maakt de vertaalslag van deze strategie naar de winkelvloer. Hiertussen zit een kloof, waardoor de betrokkenheid van het personeel bij de strategie laag is. Op de winkelvloer worden er symptomen van dit probleem zichtbaar in de vorm van medewerkerstevredenheid, productiviteit en sfeer. De

H2.3.1.1 Medewerkerstevredenheid

Medewerkers in de winkel zijn over het algemeen niet heel tevreden over de werkgever, blijkt uit gesprek met de opdrachtgever. Dit probleem is echter niet alleen zichtbaar in het filiaal te X. Uit het medewerkerstevredenheids-onderzoek van bedrijf X uit 2021 komt naar voren dat 45% van de medewerkers ontevreden tot neutraal zijn op het gebied van het werken bij bedrijf X, een stijging van 12% ten opzichte van vorig jaar. Het MTO laat daarnaast zien dat 48% van de personeelsleden ontevreden is over de mate waarin zij betrokken worden bij veranderingen in de winkel en 61% van de medewerkers is neutraal tot zeer ontevreden over het personeelsbeleid van bedrijf X.

H2.3.1.2 Productiviteit

Daarnaast uit het probleem zich in de winkel in de productiviteit van de medewerkers. Uit onderzoek van Menzis (2021) blijkt dat ongelukkige medewerkers tot 10% minder productief zijn, dus de tevredenheid van de werknemers heeft ook effect op de productiviteit. Het management van bedrijf X merkt namelijk dat de productiviteit van de medewerkers in filiaal Y niet optimaal is. Door de ontevredenheid van de medewerkers, worden ze minder productief en zijn ze minder snel bereid om een stap harder te zetten. Het gevolg hiervan is dat de winkel er op sommige momenten niet uitziet als hoe het management het graag ziet, oftewel de ambitieuze strategie wordt dan niet goed vertaald naar de werkvoet. Medewerkers geven aan dat de werkdruk soms hoog is, echter geeft het management aan dat de productiviteit te laag is (in vergelijking met andere filialen van bedrijf X). De verwachtingen vanuit de leiding zijn namelijk niet anders dan in de andere filialen, volgens de managementleden zelf. 79% van de medewerkers uit de andere filialen geven aan dat zij de werkdruk laag tot passend vinden, blijkt uit het MTO.

H2.3.1.3 Sfeer op de winkelvloer

Tot slot is ook de sfeer in de winkel niet altijd optimaal. Er heerst een negatieve sfeer in de winkel en er is weinig teamgevoel, geven de managementleden van filiaal Y aan. Dit wordt ook opgemerkt door mensen buiten de organisatie. Uit een bezoekersverslag van een mystery guest, welke in opdracht van bedrijf X elke maand de filialen bezoekt om de klantvriendelijkheid te onderzoeken, bleek dat medewerkers onderling hun ongenoegen uitten over de manier van werken, terwijl er allerlei klanten dit gesprek konden volgen.

H2.3.1.4 Gevolgen

Bovenstaande symptomen zijn acuut, aangezien deze symptomen er mede voor zorgen dat er een hoog ongewenst personeelsverloop is binnen het filiaal. De afgelopen tijd (sinds de overname) signaleert het management van bedrijf X een personeelsverloop van 20%, waarvan een groot gedeelte het gevolg is van de betrokkenheid van de betreffende medewerkers. Uit gesprek met de HR-manager van bedrijf X, blijkt dat medewerkersbetrokkenheid en alle bovenstaande symptomen redenen zijn om als medewerker ontslag te nemen. Het management van filiaal Y heeft de angst dat het hoge personeelsverloop ervoor zorgt dat er in de loop der tijd personeelstekorten ontstaan. Momenteel kunnen medewerkers uit andere filialen nog ondersteunen, maar deze situatie blijft niet eeuwig houdbaar. Om deze reden is het probleem voor bedrijf X acuut, omdat het probleem zich mogelijk kan gaan verspreiden in de andere filialen.

Een ander, bijkomend probleem, is de lage instroom. Het is voor bedrijf X lastig om nieuw personeel te werven, omdat het aanbod voor werkzoekende erg groot is (wat ook terugkomt in de volgende paragraaf). Daarnaast zoekt bedrijf X passend personeel met de juiste functie-eisen, waardoor het nog lastiger wordt om het juiste talent te vinden. Door de relatie tussen de instroom en de uitstroom worden de problemen mogelijk verergerd, omdat er meer personeel uitstroomt als dat er binnenkomen.

H2.3.2 Arbeidsmarkt in de sector & ontwikkelingen

In de vorige paragraaf is het kernprobleem van filiaal Y beschreven. Om dit probleem in de juiste context te plaatsen, wordt in deze paragraaf de situatie geschetst van de arbeidsmarkt in de gehele supermarktsector.

De branche waarin bedrijf X actief is, de supermarktbranche, heeft 6731 verkooppunten (Retailinsiders, 2021) met een totale omzet van 44,9 miljard euro in 2021 (Nu.nl, 2022). Van deze 6731 verkooppunten zijn er 4447 onderdeel van een formule, waaronder de filialen van bedrijf X (Retailinsiders, 2021). In de supermarktbranche waren in 2021 139.500 medewerkers (FTE) in dienst, een toename van 6000 ten opzichte van 2018 (Retailinsiders, 2021). Het aantal werkenden is verdeeld in 46,6% mannen en 53,4% vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 30,2 jaar (Retailinsiders, 2021). De gemiddelde arbeidsduur ligt op 15,9 uur per week en 76,2% van de medewerkers in de sector werken volgens een flexibele arbeidsovereenkomst (Retailinsiders, 2021).

“Strategisch gezien staan bijbaners, als grootste groep medewerkers voor Jumbo, altijd op één.” Lotte Konieczek, Manager Recruitment & Employer Branding bij Jumbo (Intellegence Group, 2020)

Uit een Arbeidsmarkt Gedragsonderzoek blijkt dat Albert Heijn en Jumbo de meest favoriete werkgevers waren onder scholieren en studenten in 2020 (Intellegence Group, 2020). Daarnaast stonden ook PLUS, Dirk van den Broek en Lidl in de top 10 (Intellegence Group, 2020), oftewel de supermarktbranche is een aantrekkelijke markt onder jongeren en daarbij ook de belangrijkste groep medewerkers voor de supermarkten.

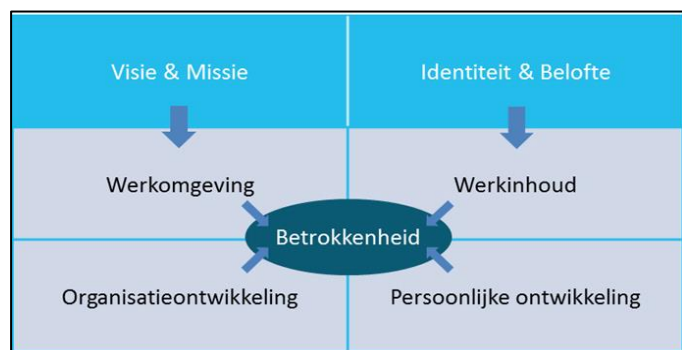
Binnen het vakgebied HR zijn er een aantal ontwikkelingen zichtbaar, welke inspelen op de betrokkenheid van medewerkers. De belangrijkste ontwikkeling is het feit dat steeds meer bedrijven inzien dat motivatie van medewerkers en de mate waarin zij zich verbonden voelen met de gestelde doelen belangrijker is dan enkel de kwaliteit van de medewerker (ING, 2019). Daarnaast is te zien dat talentvolle en betrokken medewerkers meer voldoening en zingeving krijgen als ze vaker wisselen van rollen en taken. Hierdoor moet een medewerker niet vastgezet worden op één functie, maar speelt een goed betrokkenheidsprogramma in op het feit dat betrokken medewerkers meerdere functies kunnen vervullen in het bedrijf en persoonlijke doelen kunnen bereiken (ING, 2019).

H2.3.3 Mogelijke oorzaken van het probleem

Nu het kernprobleem en de context hieromheen helder is, kan er worden gekeken naar mogelijke oorzaken van dit probleem. Aan de hand van literatuur en een verdiepend interview met medewerkers van filiaal Y worden mogelijke oorzaken beschreven en de meest waarschijnlijke oplossing bepaald. Een gespreksverslag van het interview is te vinden in bijlage 3.

Uit onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid en -bevoegdheid blijkt dat er negen factoren zijn, welke invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers (Goals, 2014). Deze negen punten zijn bepalend voor de medewerkersbetrokkenheid en bepalen in hoge mate de EPS (Employee Promotor Score). Deze factoren zijn eveneens een vertaling van het Enfuse-model, waarin de vraag centraal staat hoe je de betrokkenheid van medewerkers met de organisatie en het merk kunt vergroten (Riezebos, sd). Hieronder worden de negen factoren/oorzaken verder toegelicht;

Visie, ambitie en doelen van de organisatie: De verbindende schakel tussen het bedrijf en de medewerkers is de visie, de ambities en de doelen van het bedrijf, blijkt uit het Enfuse-model. Door de (ambitieuze) doelen van het bedrijf juist te vertalen richting de medewerkers, worden deze betrokken bij wat het bedrijf wilt bereiken.



Figuur 1 Enfuse-model (Riezebos, sd)

Passende communicatie en informatievoorziening: Om de visie, ambitie en doelen van de organisatie juist te kunnen vertalen, is passende communicatie en informatie cruciaal. Met diverse communicatie- en informatiemiddelen kan het bedrijf de boodschap aan de medewerkers overbrengen.

Leiderschap: Als het management van een organisatie inspirerend, besluitvaardig en geïnteresseerd is, worden de medewerkers meer betrokken bij de organisatie. Daarnaast werkt het bevorderlijk als een management-lid verandering stimuleert.

Teamwork: Naast het management zijn ook collega's een belangrijke factor voor de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Als een team goed functioneert en met elkaar kan samenwerken, zijn mensen sneller betrokken bij het bedrijf en met elkaar.

Werksfeer: De twee bovenstaande punten vormen samen grotendeels de werkomgeving van het bedrijf en bepaalt in hoge mate de sfeer op de werkvloer. Medewerkers voelen zich betrokken als zij zich verbonden voelen met collega's en steun vinden in elkaar/het management.

Uitdaging & opleidings- en doorgroeimogelijkheden: Factoren welke meer ingaan op de werkinhoud zijn zowel uitdaging als opleidings- en doorgroeimogelijkheden. Om een medewerker te blijven binden bij het bedrijf is het van belang om voldoende uitdaging en doorgroeimogelijkheden te bieden.

Gezonde werkdruk: Gekoppeld aan bovenstaande factoren is het voor het bedrijf belangrijk om niet te veel van het personeel te verwachten. Als de werkdruk te hoog (of juist te laag) wordt, raken personeelsleden ongemotiveerd en verlaagt dit het EPS.

Vrijheid, autonomie en zelfstandigheid: Tot slot beïnvloed autonomie en zelfstandigheid de betrokkenheid van de medewerkers. Zij moeten voldoende gelegenheid krijgen om zelf keuzes te (mogen) maken en ook enige vrijheid in de manier van werken. Hierdoor wordt het persoonlijk leiderschap en het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerker positief beïnvloed.

H2.3.4 Meest waarschijnlijke oorzaak

De factoren uit de literatuur, welke in de vorige paragraaf zijn weergegeven, zijn voorgelegd aan diverse personeelsleden van filiaal Y (bijlage 3). In een groep met acht medewerkers is de aanleiding en de factoren voorgelegd, waarna de medewerkers hebben aangegeven wat voor hen een reden is voor de lage medewerkersbetrokkenheid.

Tijdens dit gesprek zijn de diverse factoren besproken, waarbij er een aantal factoren direct afvielen. Werksfeer en teamwork wordt niet gezien als een oorzaak voor een lage betrokkenheid. De medewerkers werken in een goed team en omschrijven zelf de sfeer als prima. Dat de sfeer soms niet optimaal is, zou volgens de medewerkers niks te maken hebben met betrokkenheid.

Over de werkdruk werd in het gesprek nog een korte discussie gehouden, aangezien sommige medewerkers vinden dat deze te hoog ligt. Echter gaven de meeste mensen aan dat ze de werkdruk niet perse hoog vinden, maar dat de meeste medewerkers niet weten waarom ze hard moeten werken.

Ik moet heel hard werken, maar weet soms niet eens waarom! (Respondent panelgesprek)

Uiteindelijk was de conclusie van het gesprek dat de medewerkers de communicatie vanuit de onderneming niet voldoende vinden. De medewerkers geven aan dat zij niet op de juiste manier worden geïnformeerd over wat het bedrijf wilt bereiken en wat de doelen zijn, waardoor zij helemaal geen gevoel krijgen bij het bedrijf. Naast de communicatie vanuit de ondernemer speelt ook imago een rol. De medewerkers geven aan dat sommige mensen geen goed beeld hebben van bedrijf X als werkgever, waardoor het imago wat negatief is. De communicatie zou hier een grote rol in kunnen spelen. Het thema communicatie kwam ook terug in het MTO. 48% van de personeelsleden is ontevreden over de mate waarin zij betrokken worden bij veranderingen in de winkel.

H2.3.5 (Deel) conclusie & centraal thema

Bedrijf X heeft afgelopen september filiaal Y overgenomen en merkt dat het personeel niet betrokken lijkt te zijn bij de nieuwe strategie. Sommige personeelsleden, die al jaren in filiaal Y werkten, stromen uit en de afgelopen periode (sinds de overname) is er een ongewenst personeelsverloop geconstateerd van 20%, terwijl het gemiddelde in de sector op 12% ligt. De lage medewerkersbetrokkenheid uit zich op de werkvloer op het gebied van productiviteit, tevredenheid en sfeer, met als gevolg een hoog uitstroompercentage. Een bijkomend probleem is dat de instroom laag is, een probleem waar de hele sector mee te maken heeft.

Uit onderzoek van Goals (2014) en het Enfuse-model blijkt dat er een aantal factoren een rol spelen bij medewerkerstevredenheid, zoals werfsfeer, teamwork, gezonde werkdruk en passende communicatie- en informatievoorziening. Uit interviews met diverse medewerkers van filiaal Y wordt duidelijk dat passende communicatie- en informatievoorziening de meest waarschijnlijke oorzaak is voor het probleem in combinatie met het imago van de ondernemer.

Het centrale thema van dit onderzoek luidt "Employee branding". Uit de literatuur blijkt dat (het proces van) employee branding het merk is welke de medewerkers bouwen. De onafhankelijke variabele van employee branding is communicatie vanuit het bedrijf, wat zich daarna vertaalt in gedrag (betrokkenheid) van medewerkers. (Moncada, 2020). Oftewel, de medewerkers van een organisatie bouwen hun eigen medewerkersmerk. De meest waarschijnlijke oplossing van het kernprobleem is dus de onafhankelijke variabele binnen het thema employee branding. Door de keuze van dit thema is ook de koppeling met medewerkers beter te maken, dan dat er gekozen zou worden voor een specifiek communicatie thema. Om deze, misschien op het eerste oog, opvallende keuze verder toe te lichten, is hieronder een verklaring gegeven voor deze keuze

Kortom, met het gekozen thema employee branding kan er concreet onderzoek gedaan worden naar de invloed van communicatie op medewerkersbetrokkenheid/ het medewerkersmerk.

H2.4 Onderzoeksafbakening

Het centraal thema is in de vorige paragraaf vastgesteld, waarna in deze paragraaf de doelstelling en de centrale vraag voor dit onderzoek worden beschreven.

H2.4.1 Onderzoeksdoelstelling

De onderzoeksdoelstelling van dit onderzoek luidt als volgt;

Inzicht krijgen in de tevredenheid omtrent communicatie van de medewerkers binnen filiaal Y en aanbevelingen doen hoe zij de interne communicatie richting medewerkers kunnen verbeteren, met als doel de employee branding positief te beïnvloeden.

De doelstelling voor dit onderzoek gaat in op het in kaart brengen van de tevredenheid omtrent communicatie en de aanbevelingen die dit onderzoek moet opleveren. De doelstelling is gericht op aanbevelingen omtrent interne communicatie, om op deze manier het kernprobleem te kunnen oplossen. De onderzoeksdoelstelling sluit ook aan op de bedrijfsdoelstellingen van het bedrijf. Door de medewerkersbetrokkenheid en de employee branding te verbeteren, blijven medewerkers langer gebonden bij het bedrijf en worden deze medewerkers ook ambassadeurs van het bedrijf richting andere stakeholders (bijvoorbeeld nieuwe/toekomstige medewerkers). Hiermee is de onderzoeksdoelstelling ondersteunend aan de doelstelling betreft het werven van nieuwe medewerkers voor de nieuwe Foodmarkt.

H2.4.2 Centrale vraag

De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt;

Welke maatregelen, binnen de communicatie richting medewerkers, kan bedrijf X nemen om de employee brand te verbeteren?

De centrale vraag van dit onderzoek is opgesteld aan de hand van de meest waarschijnlijke oplossing (communicatie) en het centrale thema. Het antwoord van de centrale vraag zal bestaan uit een aantal aanbevelingen/maatregelen, waarmee bedrijf X de interne communicatie kan verbeteren richting de medewerkers. Hierdoor is het antwoord op de centrale vraag hoogst waarschijnlijk ook het antwoord om het kernprobleem op te lossen. Deze centrale vraag wordt in hoofdstuk 3 verder uitgewerkt met behulp van deelvragen.

Hoofdstuk 3 Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt er een literatuurstudie uitgevoerd naar het thema employee branding. Eerst wordt er een kort historisch perspectief geschetst en wordt er een definitie van het thema vastgesteld, waarna er diverse modellen worden vergeleken. Het doel van dit hoofdstuk is het selecteren van een conceptueel model.

In de vierde bijlage is een ondersteunend stappenplan omtrent de literatuurstudie te vinden.

H3.1 Historisch perspectief van branding & HRM

Employee branding is een vrij jonge term, welke vandaag de dag een belangrijke plek heeft ingenomen binnen het vakgebied human resources (Verčič, 2021). De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar het thema employee branding en is er een verschuiving zichtbaar van het vakgebied marketing naar het vakgebied human resources (Boukis & Christodoulides, 2020).

Branding is een begrip in de literatuur, welke al decennia lang wordt onderzocht een hele belangrijke plek heeft binnen de marketingliteratuur (Gardner & Levy, 1955). Volgens dit artikel van Gardner & Levy (1955) is het doel van branding om alle associaties van mensen (belanghebbenden) over een merk samen te vatten in een merkidentiteit, om zich hiermee te onderscheiden ten opzichte van de concurrent. Terwijl binnen branding alle belanghebbenden een rol spelen, merkte Backhaus en Tikoo (2004) op dat er eigenlijk enkel werd gekeken vanuit de ogen van de consument.

De conclusie van het onderzoek luidde dat branding binnen de marketing goed is ontwikkeld, maar dat de (employer)branding binnen interne communicatie nog in de ontwikkelingsfase zit (Backhaus & Tikoo, 2004). De term employer branding wordt gedefinieerd als de som van organisatorische inspanningen om richting stakeholders te communiceren dat het bedrijf een goede werkgever is om voor te werken (Moroko & Uncles, 2008) en wordt hiermee grotendeels vanuit de werkgever beïnvloed.

Door de jaren heen zijn er diverse onderzoeken gedaan naar employer branding en is er een variant ontstaan van dit begrip, genaamd employee branding (Boukis & Christodoulides, 2020). Door employer branding te koppelen aan interne communicatie, is er een nieuwe term ontstaan vanuit het oogpunt van de werknemers (Boukis & Christodoulides, 2020). Hoe de term employee branding hedendaags wordt gebruikt binnen de literatuur, wordt in de volgende paragraaf toegelicht.



Figuur 2 Ontwikkeling thema Employee Branding

H3.2 Actuele definities

Zoals u in vorige paragraaf heeft kunnen lezen, heeft de term employee branding een lange geschiedenis achter zich. De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar het thema door een grote verscheidenheid aan onderzoekers, ieder met een andere blik op het thema. Een eenduidige definitie van employee branding ontbreekt hierdoor in deze onderzoeken (Verčič, 2021). Toch zijn er diverse conceptuele studies, welke samen een afbakening geven voor het thema.

Uit onderzoek van Dhiman en Arora (2020) blijkt dat employee branding het proces is waarbij medewerkers van een bedrijf het gewenste merkimago vertalen en worden gemotiveerd om dit imago over te brengen naar andere stakeholders (Dhiman & Arora, 2020). Dit onderzoek bepleit dat medewerkers ambassadeurs worden van de organisatie en bepalen in grote mate het imago van het bedrijf als werknemer.

Het onderzoek van Miles en Mangold (2004), welke overigens als eerste de term employee branding beschreven, sluit aan op bovenstaande definitie. Binnen dit onderzoek wordt employee branding ook omschreven als het merkimago van een bedrijf, welke wordt uitgedragen door de werknemers van het bedrijf (Miles & Mangold, 2004). Echter voegen de onderzoekers toe dat de employee brand van een bedrijf wordt beïnvloed door zowel externe als interne bronnen (employer branding), welke door de medewerkers wordt gedecodeerd en verwerkt. Hiervoor dient het bedrijf inzicht te hebben in de behoefte van medewerkers om gerichte communicatie te gebruiken (Miles & Mangold, 2004). Door juiste interne communicatie kan medewerkersbetrokkenheid worden beïnvloed. Deze definitie werd in 2021 opnieuw in onderzoek onderschreven als actuele definitie (Verčič, 2021).

In tegenstelling tot bovenstaande definities stellen King & Grace (2009) dat employee branding voornamelijk gebaseerd is op het gedrag van medewerkers en de uitwerkingen hiervan. Bovenstaande definities gaan uit van een oorzaak gevolg relatie tussen communicatie en medewerkers, terwijl deze onderzoekers uitgaan van een gecompliceerdere relatie tussen het gedrag van medewerkers en hetgeen wat de consumenten en het bedrijf opmerken (Grace & King, 2009). Kortom, bovenstaande studies gaan ervan uit dat employee branding een directe relatie bevat tussen werkgever en werknemer, terwijl deze studie uitgaat van een gecompliceerde relatie tussen allerlei factoren intern en de uitwerkingen op de buitenwereld.

Binnen dit onderzoek staat communicatie in verhouding tot medewerkersbetrokkenheid centraal. Om deze reden wordt er in dit onderzoek uitgegaan van de definitie van Miles en Mangold (2004). Employee branding wordt binnen dit onderzoek gedefinieerd als het **merkimago** welke wordt uitgedragen door de medewerkers van het bedrijf. Dit is een proces waarbij door **interne en externe communicatie** de medewerkers worden beïnvloed met als doel het **gedrag van medewerkers** te beïnvloeden.

Er wordt voor deze definitie gekozen, omdat deze definitie het meest aansluit op de context van dit onderzoek. Binnen de definitie wordt het merkimago van het bedrijf gezien als de herinneringen en impressies die stakeholders hebben bij het horen van een merknaam (Miles & Mangold, 2004). Binnen de context van het onderzoek is het van belang om het merkimago mee te nemen in het onderzoek, om op deze manier het werknemersmerk in kaart te kunnen brengen. Daarnaast is de interne en externe communicatie binnen deze definitie erg van belang voor het onderzoek, omdat dit de meest waarschijnlijke oplossing van het probleem is. Interne communicatie wordt omschreven als de interne bronnen binnen een bedrijf, welke het mogelijk maken om boodschappen te zenden richting stakeholders (Miles & Mangold, 2004). Kortom, de definitie van de onderzoekers en hetgeen zij onder de subthema's verstaan, zijn binnen de context van dit onderzoek het beste te plaatsen.

H3.3 Het belang van employee branding & subthema's

Aan de hand van de gekozen definitie wordt in dit hoofdstuk het belang van employee branding binnen een organisatie beschreven en wordt het verschil tussen interne en externe communicatie weergegeven.

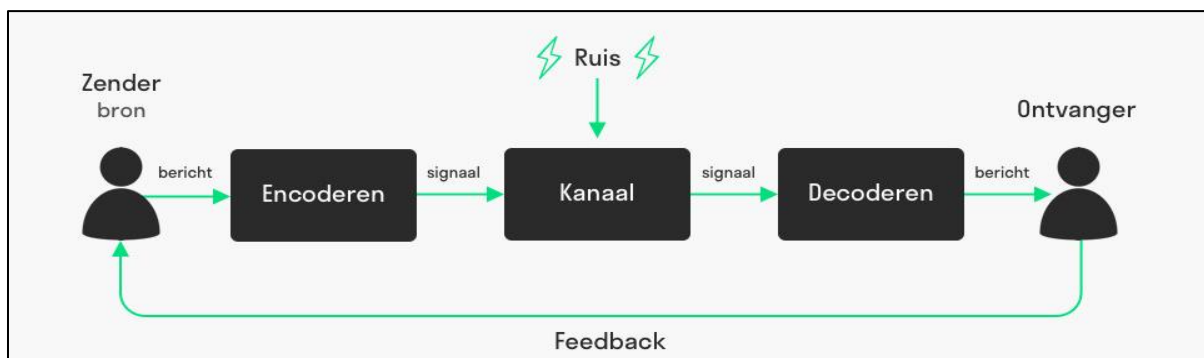
H3.3.1 Het belang van employee branding

Employee branding is in de loop der jaren steeds belangrijker geworden voor alle stakeholders van een organisatie (Dhiman & Arora, 2020). Binnen de interne organisatie is het van belang voor de medewerkersbetrokkenheid binnen het bedrijf en het gedrag van de medewerkers binnen de organisatie. Hiermee zijn medewerkers meer betrokken bij het bedrijf, tevreden met de organisatie en is de communicatie toereikend om het merkimago van het bedrijf over te dragen aan andere stakeholders (Dhiman & Arora, 2020). Employee branding wordt mede gedefinieerd als het imago van een bedrijf als werkgever, welke de medewerkers uitstralen (Miles & Mangold, 2004). Het is dus niet enkel van belang voor de bestaande medewerkers, maar ook potentiële nieuwe medewerkers worden in grote mate beïnvloed door de employee brand (Moncada, 2020). Hiermee is employee branding van belang voor organisaties om bestaande medewerkers te behouden en nieuwe medewerkers aan te trekken (Dhiman & Arora, 2020). Met employee branding kan de organisatie dit merkimago in grote mate beïnvloeden door interne en externe communicatie. Kortom, in aanloop naar het nieuwe filiaal, is employee branding van belang voor bedrijf X.

H3.3.2 Interne en externe communicatie

In de definitie van employee branding wordt gesproken over interne en externe communicatie. Interne communicatie is gericht op het bedrijf zelf en heeft als doel het creëren en behouden van communicatiesystemen tussen werknemer en werkgever (Verčič, 2021). Effectieve interne communicatie is essentieel voor organisatiesucces en het kan er voor zorgen dat de interne verhoudingen verbeteren tussen medewerkers onderling en tussen werknemer en manager (Verčič, 2021). Externe communicatie daarentegen is alle communicatie gericht vanuit het bedrijf naar consumenten en andere stakeholders buiten het bedrijf (Brockhaus & Zeffass, 2021). Waar de interne communicatie zich richt op HR systemen, handboeken, nieuwsbrieven en cetera richt externe communicatie zich meer op marketing, reclame, mond-tot-mond reclame en PR (Verčič, 2021).

Communicatie in het algemeen is het proces, waarbij een zender een boodschap verzendt naar een ontvanger (Moncada, 2020). Er is een bepaalde boodschap (bron) welke door een zender via een communicatiemiddel naar een ontvanger wordt gezonden, waartussen eventuele ruis kan ontstaan. De ruis zorgt ervoor dat een ontvanger de boodschap eventueel anders decodeert als hoe de zender hem heeft decodeert (Moncada, 2020).



Figuur 3 ZBMO Model (Weaver, 2017)

H3.4 Theorieën en modellen

In deze paragraaf worden een drietal modellen/theorieën besproken van auteurs binnen het vakgebied. Deze modellen gaan in op het centrale thema en zijn elk in staat om de centrale vraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden.

H3.4.1 Positioning communication within organizations (Brockhaus & Zerfass, 2021)

Brockhaus en Zerfass (2021) hebben een conceptueel model ontwikkeld omtrent het positioneren van communicatieafdelingen binnen een bedrijf. Bedrijfscommunicatie is vaak niet succesvol, door invloeden van andere afdelingen (Brockhaus & Zerfass, 2021). Hierom hebben de onderzoekers een conceptueel model ontwikkeld dat helpt de communicatie te positioneren binnen de organisatie. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van literatuurstudie binnen verschillende disciplines en het interviewen van 26 respondenten binnen een wereldwijd industrieel bedrijf.

Het model beschrijft zeven strategieën en drie invloeden, welke de positie van de communicatie binnen een bedrijf versterken en kan worden toegepast als hulpmiddel om de huidige situatie van het bedrijf in kaart te brengen en eventuele verbeteringen te beschrijven. Op deze manier krijgen interne stakeholders een beter beeld van de communicatieafdeling en de invloeden van de afdeling op de positionering van het bedrijf.

Het onderzoek concludeert dat er een aantal interne beïnvloedende factoren bijdragen aan het succes van de communicatieafdeling, maar dat ook invloeden van buiten het bedrijf hier een rol in spelen (Brockhaus & Zerfass, 2021). Als de huidige situatie in kaart gebracht is, kunnen er aan de hand van een zevental strategieën verbeteringen worden doorgevoerd. Het raamwerk schetst handvaten om de communicatieafdeling te versterken.

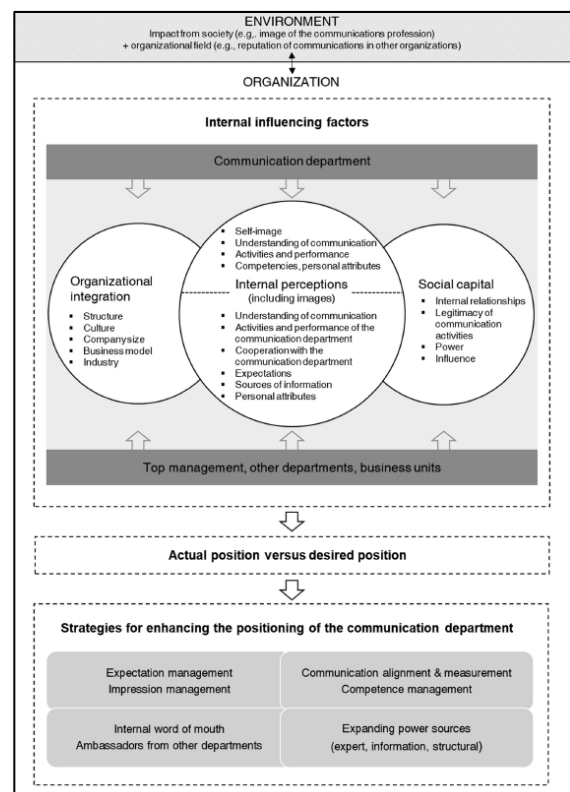
Het onderzoek is recent uitgevoerd, waardoor het een actueel model is. Echter is het model slechts ondersteund door één case study, waardoor er toekomstig onderzoek nodig is om de toepasbaarheid verder te valideren. Het onderzoek wordt bekeken vanuit het oogpunt van de interne omgeving en de communicatieafdeling staat centraal. Hieronder ziet u het model visueel weergegeven;

Voordelen:

- Het model is recent ontwikkeld en onderzocht.
- Het model is gericht op de interne omgeving van het bedrijf.
- Het model is zowel gericht op de huidige situatie, maar ook op de eventuele verbeteringen.
- Het model bevat concrete variabelen.

Nadelen:

- Het onderzoek is slechts ondersteund door één case study, er moet nog toekomstig onderzoek gedaan worden om de validiteit te verbeteren.
- Het model gaat niet in op de betrokkenheid van medewerkers en/of het gedrag.
- Het model bevat een omvangrijk aantal variabelen.



Figuur 4 Model Brockhaus & Zerfass (2021)

H3.4.2 Employee Branding Process (Miles & Mangold, 2004)

Miles en Mangold (2004), welke als een van de eerste onderzoekers het thema employee branding hebben onderzocht, hebben een conceptueel model ontwikkeld omtrent het employee branding proces. De implicaties van communicatie op medewerkers was voor dit onderzoek niet eerder onderzocht, vandaar dat de onderzoekers een onderzoek hebben uitgevoerd hiernaar (Miles & Mangold, 2004). Het model is ontwikkeld door het bestuderen van andere literatuur omtrent het thema en biedt een visuele weergave van het employee branding proces.

Het model beschrijft een viertal fase van het employee branding proces, de interne en externe bronnen omtrent een bedrijf hebben een invloed op de perceptie van medewerkers. Deze zetten de perceptie vervolgens om in de employee brand, met als gevolg een positief of negatief effect omtrent betrokkenheid, klantbehoud, medewerkersbehoud et cetera (Miles & Mangold, 2004) . Op deze manier is het gehele proces inzichtelijk. De variabelen zijn echter wel vrij generiek en omvatten een groot aantal dimensies, welke nog verder onderzocht moeten worden. Deze variabelen zijn echter wel minder complex dan de variabelen in het vorige model, waardoor deze voor een mogelijk vervolgonderzoek beter toepasbaar zijn.

Het onderzoek concludeert dat medewerkers van een bedrijf het gewenste merkimago vertalen en het imago naar andere stakeholders overbrengen. Deze vertaling is tweeledig, eerst vindt er een fase plaats waarin medewerkers de communicatie vanuit het bedrijf omzetten, waarna de medewerker gedrag vertoont naar aanleiding van deze communicatie.

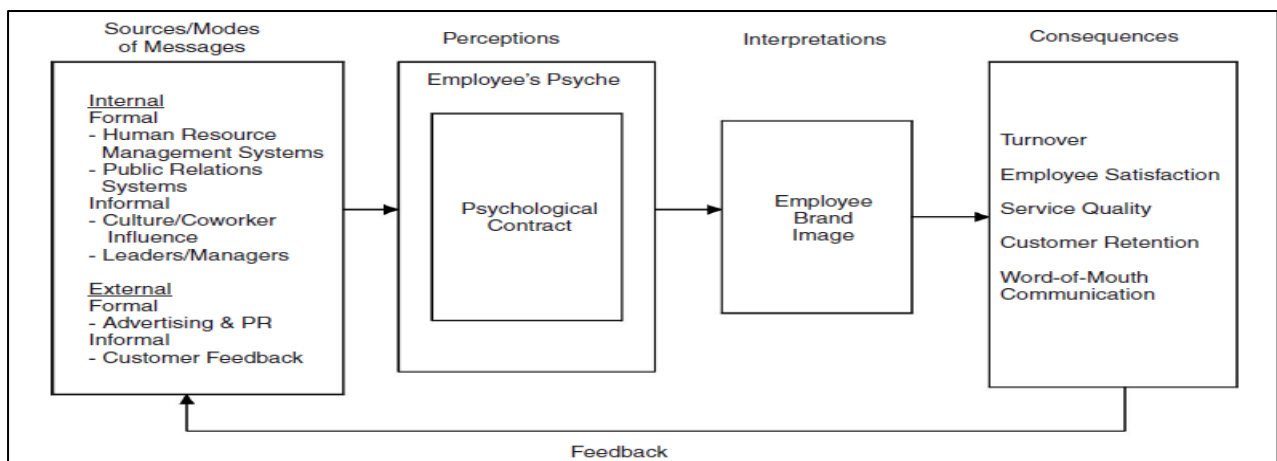
Dit onderzoek is minder recent dan het vorige model, maar wordt hedendaags nog steeds gebruikt binnen de literatuur. Het onderzoek bevat een complete literatuurstudie en is door diverse andere onderzoekers gevalideerd. In vergelijking met het model in de vorige paragraaf gebruiken de onderzoekers minder variabelen, en wordt er meer ingezoomd op de medewerkers van het bedrijf. In het andere model staat enkel communicatie centraal, maar de gevolgen komen hierin niet terug. De variabelen in dit model zijn daarnaast concreter en minder omvangrijk. Kortom, dit model is in tegenstelling tot het andere model meer gericht op medewerkers in verhouding met communicatie.

Voordelen:

- Het model is gericht op de interne omgeving van het bedrijf.
- Het model gaat ook in op de rol van medewerkers.
- Diverse onderzoekers hebben dit model verder gevalideerd.

Nadelen:

- Het model is minder actueel.
- Het model bevat vrij generieke variabelen, welke nog geconcretiseerd moeten worden.



Figuur 5 Model Miles & Mangold (2004)

H3.4.3 Employee-based brand equity (Grace & King, 2009)

Tot slot hebben Grace en King (2009) een conceptueel model ontwikkeld omtrent employee branding. Dit model is vergelijkbaar aan het model hierboven, en de studie onderzoekt de relaties tussen de verschillende variabelen van het model. Het onderzoek geeft inzicht in hoe bedrijven hun interne merk kunnen versterken en de effecten voor de medewerkers kunnen verbeteren. Dit onderzoek is uitgevoerd door een enquête af te nemen bij 371 respondenten afkomstig uit een marktonderzoek database.

Het model beschrijft de relatie tussen tien variabelen, welke de voordelen voor de werknemers beschrijven. In het onderzoek worden de variabelen (onder andere openheid, kennisverspreiding, de H factor et cetera) onderling onderzocht op significantie en wordt er een raamwerk gepresenteerd waarin deze verhoudingen duidelijk worden. Met dit model kunnen de percepties van medewerkers worden weerspiegeld, iets wat nu ondervertegenwoordigd is volgens de onderzoekers (Grace & King, 2009). De variabelen uit dit model zijn vergelijkbaar met de variabelen uit het vorige model, echter worden deze complexer weergegeven. De focus ligt in dit model op de oorzaak gevolg relatie tussen het bedrijf en de voordelen van de medewerkers, terwijl het andere model meer uitgaat van een relatie waarin de gevolgen worden geavaleerd en de communicatie verbeterd wordt. Oftewel, de focus van het andere model ligt meer op communicatie.

In de conclusie van het onderzoek wordt beschreven dat de relaties tussen de variabelen, zoals weergegeven in het model, significant worden verklaard. De studie testen een model in de praktijk en het blijkt dat de variabelen allemaal een invloed op elkaar hebben. Door dit model kan de interne communicatie worden onderzocht en kunnen de voordelen voor de werknemers worden beschreven.

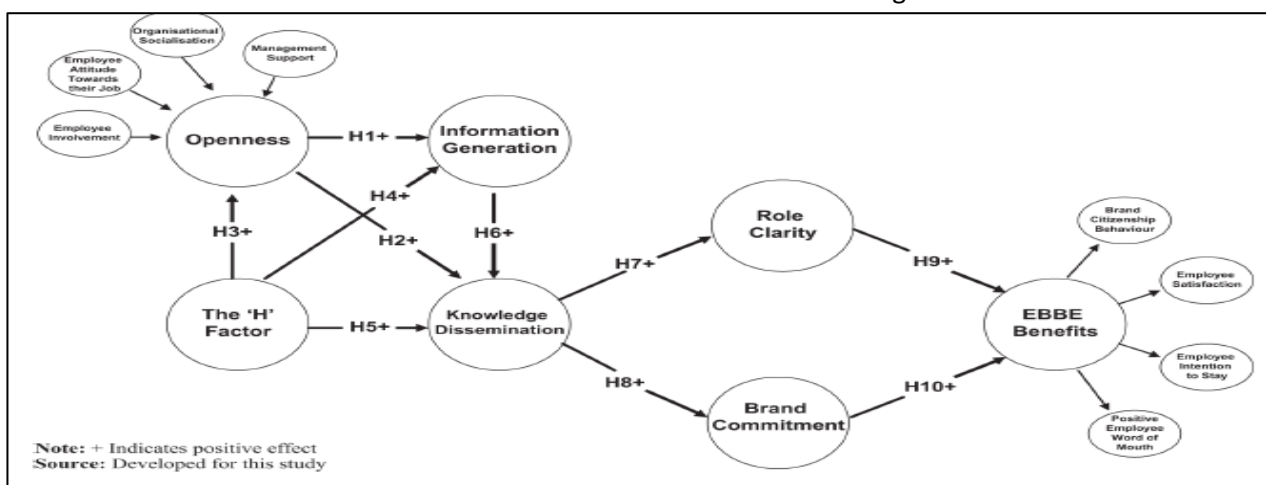
In vergelijking met het voorgaande model is dit model recenter gepubliceerd, echter is er in de literatuur geen onderzoek te vinden waar dit model nog meer gebruikt is. Daarnaast is het verschil met het andere model, dat deze overzichtelijker is en er minder relaties zijn tussen de variabelen. Deze onderzoekers gaan uit van een gecompliceerdere verhouding tussen allerlei variabelen en het andere model van Miles en Mangold (2004) gaat uit van heldere relaties.

Voordelen:

- Het model is gericht op de interne omgeving van het bedrijf.
- De relaties binnen het model zijn onderzocht.

Nadelen:

- Het model bevat een omvangrijk aantal variabelen.
- De relaties in het model zijn gecompliceerd.
- Het onderzoek is niet actueel onderzocht.
- Het model wordt niet in andere onderzoeken gebruikt.



Figuur 6 Model Grace & King (2009)

H3.5 Analyse conceptueel model

Na het beschrijven van een drietal modellen, wordt in deze paragraaf geanalyseerd welk model het beste aansluit op de onderzoeksvraag in dit rapport. De verschillende modellen worden aan de hand van selectiecriteria met elkaar vergeleken, om tot een weloverwogen keuze te komen.

H3.5.1 Selectiecriteria

Om tot een weloverwogen keuze te komen voor een model, worden de modellen vergeleken aan de hand van een vijftal criteria. Ten eerste wordt er bepaald in hoeverre een model een variabelen bevat met betrekking tot medewerkers, aangezien deze van belang zijn voor de context van het onderzoek. Dit criterium wordt toegepast door het bepalen van het aantal variabelen in een model en hier een cijfer aan geven. Ook wordt er bepaald in hoeverre de variabelen geoperationaliseerd kunnen worden, om de validiteit van het onderzoek vooraf al mee te nemen in de keuze van het model. Dit criteria wordt gescoord aan de hand van de beschikbare informatie over de variabelen in een model.

Daarnaast worden er criteria toegepast op het gebied van actualiteit en tijd. Dit om er voor te zorgen dat het gekozen model recent is ontwikkeld en/of deze nog wordt gebruikt en in hoeverre dit model toepasbaar is in de tijd van het onderzoekstraject. Voor de toepasbaarheid binnen de tijd wordt een inschatting gemaakt aan de hand van het aantal en de complexiteit van de variabelen en voor de actualiteit wordt er gekeken naar de datum van publiceren en het aantal keer dat een model wordt gebruikt in recente literatuur. De aantal vermeldingen in een publicatie worden ook meegenomen in het criteria toepassing in literatuur. Door vast te stellen of het model nog wordt gebruikt in wetenschappelijke literatuur, is er een beeld van de mate van praktische toepasbaarheid.

H3.5.2 Confrontatiematrix

Aan de hand van bovenstaande criteria is elk model beoordeeld met een score tussen 1 en 5. Op deze manier zijn de modellen vergeleken en is het meest waardevolle model geselecteerd. Hieronder staat de toegepaste confrontatiematrix weergegeven.

Tabel 1 Confrontatiematrix

	Brockhaus & Zeffass 2021	Miles & Mangold 2004	Grace & King 2009
Het model bevat een variabele betreft medewerkers(gedrag)	1	5	5
Het model is actueel en betrouwbaar	5	4	3
Het model is toepasbaar binnen de tijd	3	4	2
De variabele in het model kunnen geoperationaliseerd worden	4	3	4
Het model wordt toegepast in de wetenschappelijke literatuur	2	5	4
Gemiddelde score	3	4,2	3,6

In de vijfde bijlage staat een kwalitatieve toelichting bij elke gegeven scoren in de matrix.

Zoals u kunt zien in de matrix komt het model van Miles & Mangold naar voren als het meest waardevolle model voor dit onderzoek. Dit model bevat (net als het model van Grace en King) een variabele betreft medewerkers. Daarnaast wordt het model tegenwoordig nog steeds gebruikt binnen de literatuur, waardoor het model ook nog actueel is. Het model is door zijn overzichtelijke variabelen toepasbaar in de tijd en kan volledig worden toegepast. Er dient enkel aanvullend onderzoek gedaan te worden om de variabelen volledig te operationaliseren. Het Employee Branding Process van Miles en Mangold (2004) wordt in de volgende paragraaf volledig beschreven.

H3.6 (Deel)conclusie & conceptueel model

Nadat de definitie van employee branding binnen dit onderzoek is vastgesteld, zijn er drie modellen uit de literatuur beschreven, welke aansluiten op deze definitie. Deze modellen zijn met elkaar vergeleken en in vorige paragraaf is het model van Miles & Mangold (2004) geselecteerd als conceptueel model voor dit onderzoek.

Dit model stelt de onderzoeker in staat om de centrale vraag, welke ingaat op communicatie, te beantwoorden. Het gekozen model ziet communicatie als onafhankelijke variabele, waardoor het aannemelijk wordt dat het aanpassen van communicatie als gevolg heeft dat de employee branding wordt beïnvloed. Hierdoor is het model toereikend om concrete aanbevelingen te doen en kan het model worden toegepast binnen dit onderzoek als hulpmiddel om deze oorzaak-gevolg relatie te onderzoeken. Het model bevat de variabelen Sources/modes of messages, Psychological contract, Employee brand image, Consequences & feedback, welke hieronder worden toegelicht.

De variabele **Sources/modes of messages** beschrijft de diverse interne en externe bronnen van een organisatie, welke een boodschap kunnen communiceren met de werknemers van een bedrijf. De interne berichten dienen afgestemd te worden op de externe berichten, om medewerkers te binden aan het merk. Echter blijkt dat deze berichten vaak slecht op elkaar afgestemd zijn. Binnen de variabele onderscheidt het model zowel formele als informele interne bronnen als formele en informele externe bronnen. De interne bronnen om medewerkers te binden zijn personeelssystemen, cultuur, collega's en managers en onder de externe bronnen bevinden zich de dimensies reclame, PR en klanten. Dit zijn alle mogelijkheden om met personeel te communiceren.

Vervolgens is **Psychological contract** de variabele binnen het model, waarbij medewerkers van het bedrijf de berichten interpreteren en vertalen. Binnen deze variabele bepalen medewerkers of zij tevreden zijn met de communicatie en in hoeverre de interen berichten aansluiten op de externe berichten (maar ook interne berichten op elkaar aansluiten). Als de berichten niet op elkaar aansluiten, ontstaat er ruis. Als er veel ruis is tussen de interne en externe communicatie, worden medewerkers minder betrokken en stralen ze ook geen consistente merkboodschap uit. In deze fase bepalen de medewerkers of zij de informatievoorziening voldoende vinden of wat ze anders hadden willen zien.

Employee brand image is de variabele waarin de tevredenheid van de medewerkers over de communicatie wordt vertaald in een merk welke deze medewerkers bouwen. Binnen dit onderzoek wordt het werknemersmerk gezien als de concrete gedragingen van medewerkers (gedrag, communicatie naar klanten et cetera). Deze variabele onderzoekt de invloed van de communicatie vanuit het bedrijf op de medewerkersbetrokkenheid en de mate waarin de medewerkers het merkimago kunnen overbrengen op de andere stakeholders

Tot slot brengt de variabele **Consequences & feedback** in kaart wat de gevolgen zijn van de vorige variabele, zoals medewerkerstevredenheid, uitstroom en klantretentie. Oftewel, deze variabele laat de uitwerking van goede of slechte communicatie zien binnen het bedrijf.

In de context van dit onderzoek kan het model goed worden toegepast. De eerste fase van het onderzoek is het in kaart brengen van de tevredenheid van de medewerkers omtrent interne communicatie en externe communicatie (welke onafhankelijk is) kan worden beschreven. Hierna kan er worden onderzocht of de medewerkers de informatievoorziening voldoende op elkaar afgestemd vinden of dat zij nog iets missen. Als dit compleet in beeld gebracht is, kan er worden onderzocht op het merkimago voldoende wordt uitgestraald op de winkelvloer. Om dit te kunnen onderzoeken, is in het volgende hoofdstuk een onderzoekopzet opgesteld.

Hoofdstuk 4 Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoeken onderbouwd. De deelvragen, afkomstig uit het conceptueel model, worden in dit hoofdstuk uitgewerkt in een onderzoeksopzet, waarna het onderzoek geoperationaliseerd wordt.

H4.1 Onderzoeksdoelstelling, onderzoeksvraag & deelvragen

In hoofdstuk 1 zijn de onderzoeksdoelstelling en de onderzoeksvraag beschreven, waarna er in hoofdstuk 2 een conceptueel model is geselecteerd. Hieronder vindt u de doelstelling en hoofdvraag weergegeven, waarna de deelvragen uit het conceptueel model worden weergegeven.

H4.1.1 Onderzoeksdoelstelling en -vraag

De onderzoeksdoelstelling en -vraag van dit onderzoek zijn in hoofdstuk 1 beschreven en luiden als volgt;

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt;

Inzicht krijgen in de tevredenheid omtrent communicatie van de medewerkers filiaal Y en aanbevelingen doen hoe zij de interne communicatie richting medewerkers kunnen verbeteren, met als doel de employee branding positief te beïnvloeden.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt;

Welke maatregelen, binnen de communicatie richting medewerkers, kan bedrijf X nemen om de employee brand te verbeteren?

H4.1.2 Deelvragen

Aan de hand van het conceptueel model zijn de onderstaande deelvragen opgesteld, welke elk een bijdrage leveren aan de hoofdvraag.

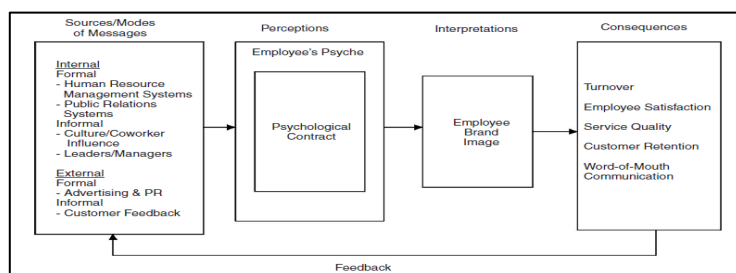
Deelvraag 1: Wat is de huidige tevredenheid van de medewerkers omtrent interne communicatie?

Met deze deelvraag kunnen de eerste variabelen van het model, de formele en informele interne communicatie worden onderzocht. Het doel van deze deelvraag is het inzicht krijgen in de tevredenheid van de medewerkers over de interne communicatie.

Deelvraag 2: Wat is de huidige tevredenheid van de medewerkers omtrent externe communicatie?

Met deze deelvraag kunnen de tweede variabelen van het model, de formele en informele externe communicatie worden onderzocht. Het doel van deze deelvraag is het inzicht krijgen in de tevredenheid van de medewerkers over de externe communicatie.

Deelvraag 3: Is de interne en externe communicatie voldoende op elkaar afgestemd?



Figuur 7 Conceptueel model (Miles & Mangold, 2004)

Deze deelvraag is afgestemd op de variabele Psychological contract, waarbinnen de externe en interne communicatie wordt vertaald door de medewerkers. Binnen deze variabele bepalen medewerkers of zij tevreden zijn met de communicatie en in hoeverre de interen berichten

aansluiten op de externe berichten (maar ook interne berichten op elkaar aansluiten). Om deze reden is het van belang om te weten welke communicatiemiddelen als waardevol worden beschouwd en welke niet, waarna kan worden bepaald of de interne en externe communicatie op elkaar is afgestemd.

Deelvraag 4: Hoe wordt het merkimago door de medewerkers vertaald op de werkvloer?

Deze deelvraag gaat in op de variabele Employee brand image, oftewel het imago welke de medewerkers bouwen met behulp van de interne en externe communicatie. Deze deelvraag gaat niet direct over communicatie, maar is wel een gevolg van de interne en externe communicatie. Met deze deelvraag kan dus feitelijk worden gekeken of de interne en externe communicatie toereikend is voor de medewerkers om het merkimago uit te stralen en om daarnaast te kijken of de betrokkenheid van de medewerkers hier een gevolg van is.

Door in deelvraag 1 en 2 een globaal beeld te schetsen over de tevredenheid van de communicatie vanuit de medewerkers, kan ik deelvraag 3 worden gekeken of deze twee op elkaar aansluiten. Deelvragen 1,2 en 3 vormen hiermee een onderzoek waarbij communicatie centraal staat, om vervolgens in deelvraag 4 te bekijken hoe de employee branding op de werkvloer wordt beleefd en of de communicatie hiervan een oorzaak is. Als de koppeling kan worden gezocht tussen communicatie en de uitwerkingen op de werkvloer (naar stakeholders zoals klanten of potentiële sollicitanten), kan er daarna gericht worden gekeken naar verbeterpunten. Deze verbeterpunten rondom interne communicatie vormen een antwoord op de hoofdvraag en deze kunnen de employee branding positief beïnvloeden.

H4.2 Onderzoeksopzet

In deze paragraaf vindt u de onderzoeksopzet van dit onderzoek. Op basis van het Employee Branding Process model van Miles & Mangold (2004) zijn er deelvragen opgesteld, waarna er per deelvraag is vastgesteld welke informatie in kaart gebracht moet worden. Hieronder vindt u een overzicht per deelvraag met de informatiebehoefte en welke type onderzoek er wordt uitgevoerd.

Tabel 2 Onderzoeksopzet

Deelvraag (+evt. subdeelvragen)	WAT ga je in kaart brengen/meten/onderzoeken?				Deskresearch (DR)/Fieldresearch (FR)
	Informatiebehoefte				
Wat is de huidige tevredenheid van de medewerkers omtrent interne communicatie?	Hoeveel % van de medewerkers is tevreden? Waarom zijn de medewerkers wel/niet tevreden? Wat zou er anders kunnen? Welke bronnen zijn het minst waardevol? Welke bronnen zijn het meest waardevol?				Fieldresearch
Wat is de huidige tevredenheid van de medewerkers omtrent externe communicatie?	Hoeveel % van de medewerkers is tevreden? Waarom zijn de medewerkers wel/niet tevreden? Wat zou er anders kunnen? Welke bronnen zijn het minst waardevol? Welke bronnen zijn het meest waardevol?				Fieldresearch
Is de interne en externe communicatie voldoende op elkaar afgestemd?	Is de communicatie op elkaar afgestemd? Waar zit de grootste kloof? Wat zou hieraan verbeterd kunnen worden? Is de communicatie toereikend om het imago uit te stralen?				Fieldresearch
Wordt het merkimago voldoende door de medewerkers vertaald op de werkvloer?	Wat is de ervaring van een klant in de winkel? Hoe gedragen de medewerkers zich? Kan dit worden toegeschreven aan communicatie?				Fieldresearch

Deelvraag (+evt. subdeelvragen)	HOE ga je het doen en bij WIE?				
	Fieldresearch				
	Type onderzoek	(Meet)instrument	Type onderzoek/data (kwantitatief/kwalitatief)	Wijze van afname	Specificeer (nauwkeurig) analysetechniek(en) kwalitatief/kwantitatief
Deelvraag 1 Deelvraag 2 Deelvraag 3	Beschrijvend	Survey/enquete	Kwantitatief	Online (synchroon/asynchroon)	Losse variabele beschrijven en verschillen in groepen beschrijven

Deelvraag (+evt. subdeelvragen)	HOE ga je het doen en bij WIE?				
	Fieldresearch				
	Type onderzoek	(Meet)instrument	Type onderzoek/data (kwantitatief/kwalitatief)	Wijze van afname	Specificeer (nauwkeurig) analysetechniek(en) kwalitatief/kwantitatief
Hoe wordt het merkimago door de medewerkers vertaald op de werkvloer?	Exploratief	Observatie	Kwalitatief	Schriftelijk/papier	Alle waarnemingen worden vastgelegd op een observatieformulier, waarna de codes worden samengevoegd (synthetiseren)

Zoals in bovenstaande onderzoeksopzet te zien is, wordt er gebruik gemaakt van mixed methods onderzoek. Dit type onderzoek combineert zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek, met als doel een breder en vollediger beeld te geven dan enkel gebruikt te maken van kwalitatief of kwantitatief onderzoek (George, 2021). De enquête geeft kwantitatief weer of de medewerkers van het filiaal tevreden zijn over de communicatie, terwijl de observatie op een kwalitatieve manier inzicht geeft over het merkimago op de winkelvloer.

H4.2.1 Kwantitatief onderzoek | Enquête

Om informatie te verzamelen omtrent de interne en externe communicatie wordt er een enquête uitgezet naar de medewerkers van filiaal Y. Er is gekozen voor een enquête, omdat er op deze manier informatie verzameld kan worden over de populatie, waarmee de tevredenheid in een percentage kan worden weergegeven. Hierdoor kan er statistisch worden bepaald of de medewerkers van filiaal Y tevreden zijn over de communicatie, om hierna bij de observatie de statistische uitkomsten te kunnen koppelen aan de waarnemingen. Daarnaast stelt een enquête de onderzoeker in staat om op een snelle manier veel informatie te vergaren bij een grote groep mensen, waardoor er over de gehele groep iets te zeggen is.

Dit onderzoek is beschrijvend van aard en heeft als doel kwalitatieve data te ontvangen van de medewerkers, waarmee de tevredenheid omtrent interne en externe communicatie kan worden vastgesteld. Deze uitkomsten worden vervolgens statistisch worden beschreven, maar er kan ook verschil worden aangetoond tussen diverse variabelen. Op deze manier kan de informatiebehoefte, welke in de tabel op de vorige pagina is beschreven, worden vervuld.

H4.2.1.1 Steekproef

Filiaal Y heeft in totaal ongeveer 200 medewerkers (zowel fulltime als parttime). Met een betrouwbaarheidspercentage van 95% is er een steekproef vereist van 132 medewerkers, blijkt uit de steekproefcalculator (Medallia, sd). Als er 132 respondenten meedoen aan de enquête, kan dus met 95% zekerheid iets worden gezegd over de gehele populatie. Er wordt gebruik gemaakt van een enkelvoudige aselechte steekproef, waarbij elke medewerker dezelfde kans heeft om als respondent mee te doen aan de enquête. De enquête wordt verzonden naar alle medewerkers binnen het filiaal.

H4.2.1.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van deze enquête wordt zoveel mogelijk gewaarborgd door het toezicht houden op de steekproef. Het doel van 132 respondenten moet haalbaar zijn binnen de tijd van het onderzoek, waardoor de betrouwbaarheid voldoende wordt gewaarborgd. Daarnaast wordt er na de enquête een meting gedaan omtrent de interne consistentie. De resultaten worden verdeeld in twee groepen, waardoor de correlatie tussen deze twee datasets kan worden bepaald.

H4.2.1.3 Validiteit

Om de constructvaliditeit te waarborgen, wordt de enquête in de volgende paragraaf geoperationaliseerd. Met behulp van diverse literatuur wordt een gedegen enquête opgesteld, waardoor de informatiebehoefte daadwerkelijk gemeten wordt. Daarnaast kan deze enquête gedeeltelijk worden vergeleken met het MTO van dit jaar, om de criteriumvaliditeit ook gedeeltelijk te kunnen bepalen.

H4.2.2 Kwalitatief onderzoek | Observatie

Om door de ogen van de consument te kunnen bepalen of het merkimago voldoende wordt vertaald op de werkvloer, wordt er gebruik gemaakt van een observatie/mystery shopping. Hiermee kan er, zonder dat de medewerkers dit weten, worden bepaald wat hun gedrag is in een normale werksituatie. Daarnaast kunnen hiermee onderliggende redenen worden omschreven voor bepaald gedrag, welke vervolgens kan worden vergeleken met de uitkomsten van de enquête. Er is voor dit type onderzoek gekozen, omdat de kans groot is dat respondenten in een zelfanalyse hun gedrag anders beschrijven dan het werkelijk is (Scribbr, 2016). Om deze reden is er ook gekozen voor een niet-participerende observatie. Dit onderzoek is exploratief van aard, aangezien er onderliggend gedrag van medewerkers wordt vastgesteld en er op zoek wordt gegaan naar onderliggende verbanden en verklaringen voor bepaald gedrag. Hiermee is het type onderzoek kwalitatief en worden er resultaten weergegeven in tekst en beeld. De observaties worden geanalyseerd door alle waarnemingen vast te leggen op een observatieformulier, waarna de resultaten worden ontleed om vervolgens te clusteren.

H4.2.2.1 Rijke beschrijving

Naast de gestructureerde checklist om de situatie in kaart te brengen, wordt er ook gebruik gemaakt van een ongestructureerde observatie om een rijke beschrijving te kunnen omschrijven. Een rijke beschrijving geeft de lezer de mogelijkheid om de argumentatie van de verzamelde informatie tot de conclusie te volgen (Brohm & Jansen, 2010). De schrijver maakt het mogelijk om een ‘being there’ ervaring te creëren voor de lezer en maakt het hiermee mogelijk om de lezer toegang te geven tot belangrijke, inzichtgevend momenten van een sociaal proces (Brohm & Jansen, 2010).

H4.2.2.2 Steekproef

In dit stadium is het niet haalbaar om een aselechte steekproef uit te voeren, aangezien hiervoor 132 respondenten geobserveerd dienen te worden. Er is in dit stadium gekozen voor een selecte steekproef, de onderzoeker bepaalt zelf welke medewerker wanneer wordt geobserveerd (ongemerkt en anoniem). Er wordt hierbij gekozen voor de gemakssteekproef, dat wil zeggen dat de onderzoeker op bepaalde tijden in het filiaal komt en daar een medewerker kiest voor zijn observatie. Om wel een zo compleet mogelijk beeld te krijgen, worden er minimaal 15 observaties uitgevoerd op verschillende dagen en tijden. Hierdoor is de kans groot dat theoretische saturatie (verzadiging) op, volgens Benders (2020).

H4.2.2.3 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van observaties moet goed gewaarborgd worden. Aangezien de onderzoeker zijn eigen perceptie meeneemt bij het invullen van het formulier, kan het zijn dat een andere observator de lijst anders invult. Hierdoor kan de herhaalbaarheid in gevaar komen. Om dit zoveel mogelijk te voorkomen wordt er gebruik gemaakt van gestructureerde observaties. Daarnaast zijn de criteria zoveel mogelijk objectief, waardoor de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid wordt geborgd.

H4.2.2.4 Validiteit

Om de constructvaliditeit te waarborgen, wordt de observatie in de volgende paragraaf geoperationaliseerd en wordt er een observatieformulier opgesteld. Met behulp van diverse literatuur wordt een gedegen observatie opgesteld, waardoor de informatiebehoefte daadwerkelijk gemeten wordt. Validiteit is bij de observatie van groot belang, om de eigen perceptie van de onderzoeker zo veel mogelijk te onderdrukken. Om deze reden worden sommige observaties door twee personen uitgevoerd, om een gedegen en objectief beeld te schetsen. Tot slot kunnen de observaties worden vergeleken met de bezoekersverslagen van de mystery guest welke in dienst van bedrijf X observaties doet in de winkel.

H4.3 Operationalisering

In de vorige paragraaf is de onderzoeksopzet- en verantwoording beschreven en is er gekozen voor een enquête en een observatie. In deze paragraaf worden deze instrumenten geoperationaliseerd en uitgewerkt in een tabel.

H4.3.1 Operationalisering enquête

Om de enquête te operationaliseren, is er gebruik gemaakt van de dimensies en indicatoren uit het onderzoek van Miles & Mangold (2004). De variabele interne en externe communicatie kunnen worden onderverdeeld in formele- en informele communicatie. Hieronder een overzicht van de diverse indicatoren vanuit het conceptueel model;

Tabel 3 Indicatoren Miles & Mangold (2004)

Formele interne communicatie	Personeelsbeheersystemen
	PR systemen
Informele interne communicatie	Invloed van collega's
	Invloed van cultuur
	Leiderschap en management
Formele externe communicatie	Reclame en PR
Informele externe communicatie	Klanten

Deze dimensies zijn toepasbaar voor deelvragen 1 en 2, om op deze manier de tevredenheid omtrent interne en externe communicatie te kunnen vaststellen. Hieronder een overzicht van de betekenis van de diverse indicatoren;

Tabel 4 Betekenis indicatoren Miles & Mangold (2004)

Personeelsbeheersystemen	Alle communicatievoorzieningen vanuit de afdeling HR, zoals opleiding, werving en selectie en ontwikkeling
PR systemen	Alle communicatievoorzieningen richting zowel medewerkers als andere stakeholders omtrent missie, visie, strategie
Invloed van collega's	Alle communicatie die een werknemer ontvangt vanuit collega's, managers et cetera.
Invloed van cultuur	Normen en waarden vanuit het bedrijf en de communicatie omtrent deze onderdelen
Leiderschap en management	De boodschappen vanuit het management richting medewerkers
Reclame en PR	Alle communicatie richting stakeholders over het merk, zoals reclame, sociale media berichten,
Klanten	Alle communicatie vanuit de klanten, die bij de medewerkers aankomen

Naast een aantal algemene vragen (geslacht, leeftijd, functie etc.) worden alle andere vragen gesteld in de vorm van een stelling en kan de medewerker een score geven met een vijfpuntsschaal. Hierdoor is het meetniveau van alle vragen ordinaal. De vragen omtrent deelvraag 3 zijn zowel ordinaal als scale. Op de volgende pagina bevindt zich de operationaliseringstabel omtrent de enquête.

Verwijderd

H4.3.2 Operationalisering observatie

Om het begrip employee branding te operationaliseren, is er gezocht naar dimensies en indicatoren omtrent dit thema. Het doel van deze observatie is het onderzoeken of het merkimage juist door de medewerkers wordt vertaald op de winkelvloer. Bedrijf X wilt graag uitstralen op de winkelvloer dat medewerkers alle mogelijkheden krijgen om de klant zo goed mogelijk te helpen en aan de andere kant ook een goede sfeer te kunnen bouwen. Klanttevredenheid bestaat uit een viertal dimensies, algemene klanttevredenheid, dienstverlening, contact en klachtafhandeling (Kwas, 2021). Het begrip medewerkersbetrokkenheid bestaat uit werkomgeving, cultuur, uitdaging, management, informatievoorzieningen en sfeer (Broeder, sd). Alle indicatoren zijn geoperationaliseerd, waarbij alle topics kunnen worden onderzocht door een niet-participerende observatie.

Onderwerpen/variabelen	Topic(s)	Observatie
Klanttevredenheid	Algemene tevredenheid	Medewerkers zijn proactief aan het werk
		De klant staat centraal
		Medewerkers zijn vriendelijk
		Medewerkers ogen verzorgd
		Medewerkers merken behoefte van klant op
	Dienstverlening	Medewerkers zijn voldoende beschikbaar
		Bij een vraag wordt ik goed geholpen (evt. meegelopen)
		Medewerkers bieden alternatieven
	Contact	U wordt begroet in de winkel
		Medewerkers maken oogcontact
		Afrekenmoment verliep goed
	Klachtafhandeling	Klachten worden goed afgehandeld
		Er worden alternatieven geboden
Medewerkersbeleving	Werkomgeving	De werkomgeving is veilig
		Medewerkers hebben voldoende ruimte om te werken
	Management	Het management is in de winkel aanwezig
	Cultuur	De medewerkers gaan met respect met elkaar en de klant om
	Uitdaging	De medewerkers zien er proactief uit
		De medewerkers hebben middelen om de klant te helpen
	Sfeer	De sfeer binnen de winkel is goed

Figuur 8 Operationaliseringstabel observatie/mystery guest

Naast bovenstaande operationalisatie wordt er, zoals eerder beschreven, ook gebruik gemaakt van een gedeelte ongestructureerde observatie ten behoeve van de rijke beschrijving. Dit om de lezer van dit onderzoek deelgenoot te maken van de situatie zoals de onderzoeker deze heeft beleefd.

H4.4 Onderzoeksverloop

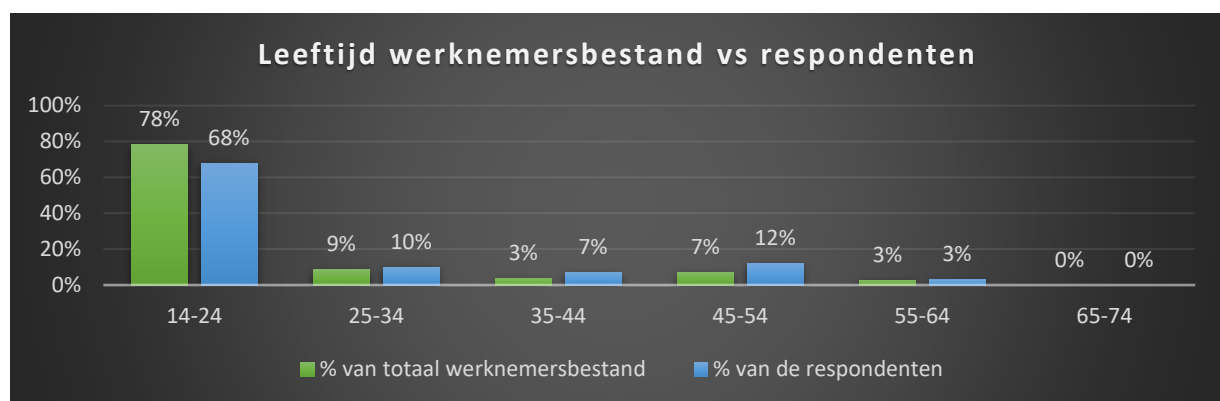
In deze paragraaf wordt het praktische verloop per onderzoeksmethode beschreven. Er wordt beschreven op welke manier de data verzameld is en hoeveel de uiteindelijke respons was en of deze representatief zijn in verhouding met de populatie. Tot slot wordt de betrouwbaarheid van de gehanteerde meetinstrumenten gecheckt.

H4.4.1 Onderzoeksverloop enquête

De enquête, welke in bijlage 6 te vinden is, is uitgezet onder alle personeelsleden van filiaal Y via de mail (bijlage 8). Via de mail heeft de onderzoeker alle medewerkers gevraagd om de enquête in te vullen, met als doel het meehelpen met het verbeteren van de interne en externe communicatie. De mail is verzonden op vrijdag 22 april 2022 vanuit de onderzoeker zelf. Een week na het mailen van de werknemers bleek dat de respons niet erg hoog was, circa 30 werknemers hadden de enquête ingevuld. Door de lage respons heeft de onderzoeker daarnaast een poster ontworpen, welke in de kantine van het filiaal opgehangen is (bijlage 8) om werknemers die op dat moment aan het werk waren/ pauze aan het houden waren te motiveren om de enquête in te vullen. Hier kwam daarna sneller respons op, waardoor de enquête begin mei was ingevuld door circa 90 werknemers.

Rond dit moment heeft de onderzoeker de (tussen)resultaten bekeken en bleek dat de groep erbijbaners/studenten van tussen de 14-24 nog niet voldoende vertegenwoordigd waren om representatief te zijn voor de totale populatie (alle werknemers). Om deze reden is de onderzoeker in de tweede week van mei nog een aantal avonden langs de vestiging geweest om deze groep te motiveren om de enquête direct onder werktijd (met toestemming van de opdrachtgever) in te vullen. In de avonduren zijn deze groep werknemers voornamelijk aan het werk en in drie avonden zijn de ontbrekende 30 a 40 respondenten geworven. De verwerking van de data is gedaan met SPSS inclusief codeboek (bijlage 10).

Uiteindelijk hebben er 138 respondenten de enquête ingevuld (bijlage 9) en zijn de benodigde 132 respondenten behaald, waardoor het betrouwbaarheidsniveau van 95% ook is behaald. In de onderstaande grafiek is de leeftijd van de respondenten afgezet tegen de leeftijd van alle werknemers.



Figuur 9 Leeftijd werknemersbestand vs. respondenten enquête

Zoals in bovenstaande tabel te zien is, zijn alle leeftijdsgroepen in de enquête vertegenwoordigd. Er is echter alleen te zien dat de jonge medewerkers (14-24) in verhouding met het werknemersbestand minder vertegenwoordigd zijn dan alle medewerkers van 25+. Ondanks het gericht benaderen van deze groep is de verhouding tussen het werknemersbestand en de respondenten -10%. Hierdoor moet er bij het analyseren van de resultaten kritisch worden gekeken als de diverse leeftijdsgroepen met elkaar worden vergeleken.

Verder was 57,2% van de respondenten man en 42,8% vrouw (bijlage 11) en van alle respondenten was het grootste gedeelte (97,1%) geen leidinggevende, wat overeenkomt met het werknemersbestand van bedrijf X. Van alle respondenten had 60,1% een oproepovereenkomst (studenten en bijbanen), 24,6% een parttime aanstelling en 15,2% een fulltime aanstelling. Uiteindelijk hebben 138 respondenten de vragenlijst ingevuld, waarmee de foutmarge uitkomt op 4,66% (Checkmarket, sd). Hiermee is de betrouwbaarheid van het onderzoek voldoende.

H4.4.2 Onderzoeksverloop observaties

De observaties zijn vijf keer uitgevoerd, in een team van twee observanten. Hiermee zijn er in totaal tien observatieformulieren ingevuld. Er zijn steeds twee observanten tegelijk in de winkel geweest, zodat na afloop de ingevulde checklist vergeleken kon worden. Hiermee is de betrouwbaarheid van het meetinstrument en de observanten zoveel mogelijk geborgd. De checklists aan het einde van de observaties waren zo goed als hetzelfde ingevuld, oftewel de observanten hebben de situatie in hoofdlijnen hetzelfde beleefd, waardoor de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid is getoetst.

De observaties zijn op vijf momenten in de week uitgevoerd, verspreid over een drietal weken. Hieronder een overzicht van de momenten van observatie. Zoals hierin te zien is, zijn er op verschillende dagen en tijden winkelbezoeken geweest. Dit is gedaan om een representatief beeld te schetsen van het algehele merkimago.

Tabel 5 Data observaties

Datum	Tijd
Maandag 25 mei 2022	14.00
Zaterdag 30 mei 2022	19.00
Woensdag 4 juni 2022	10.00
Donderdag 12 juni 2022	16.00
Zondag 15 juni 2022	18.00

In de volgende hoofdstukken worden de resultaten van het onderzoek per deelvraag beschreven en worden de deelvragen beantwoord. Als alle deelvragen beantwoord zijn, wordt er in hoofdstuk 9 een eindconclusie weergegeven. In elk hoofdstuk wordt een deelvraag beantwoord, welke refereert aan een variabele uit het model van Miles & Mangold (2004).

Resultaten & conclusie



H5 Tevredenheid interne communicatie

H6 Tevredenheid externe communicatie

H7 Aansluiting interne- en externe communicatie

H8 Merkimago op de winkelvloer

H9 Eindconclusie

Hoofdstuk 5 Tevredenheid interne communicatie

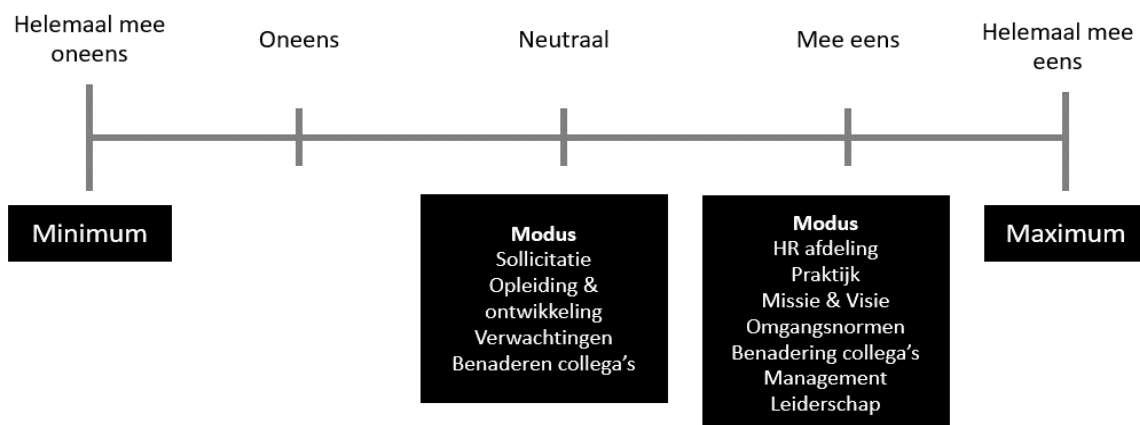
In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête onder de medewerkers filiaal Y weergegeven en geanalyseerd, waarna er antwoord wordt gegeven op de deelvraag “Wat is de huidige tevredenheid van de medewerkers omtrent interne communicatie?”.

H5.1 Frequentieanalyse

In de enquête zijn een elftal vragen gesteld aan de respondenten met betrekking tot interne communicatie. Deze stellingen zijn opgesteld aan de hand van het conceptueel model en luiden als volgt;

1. Ik ben tevreden over de communicatie vanuit de HR afdeling
2. Het was tijdens mijn sollicitatieprocedure helder wat er van mij verwacht werd als medewerker
3. Dit komt overeen met wat er in de praktijk van mij verwacht wordt
4. Ik ben op de hoogte van de missie en visie van bedrijf X
5. Ik ben op de hoogte van de opleidings- en ontwikkelingsmodelijkheden binnen bedrijf X
6. Ik weet wat bedrijf X wilt bereiken en wat er hiervoor van mij verwacht wordt
7. Als er onduidelijkheden zijn over bepaalde zaken, kan ik terecht bij mijn collega's
8. Als er onduidelijkheden zijn over bepaalde zaken, kunnen collega's bij mij terecht
9. Het is binnen bedrijf X duidelijk hoe wij met elkaar omgaan
10. Mijn manager is benaderbaar voor vragen of onduidelijkheden
11. Mijn manager toont leiderschap en geeft aan wat er van mij verwacht wordt

In totaal hebben 138 medewerkers de enquête ingevuld en hebben op een vijfpuntsschaal (van helemaal oneens tot helemaal eens c.q. helemaal ontevreden tot helemaal tevreden) aangegeven in welke mate zij tevreden zijn over bovenstaande zaken. Alle frequentietabellen behorende bij deze elf stellingen zijn te vinden in de twaalfde bijlage.



Figuur 10 Modus per stelling interne communicatie

Zoals in bovenstaande tabel te zien is, hebben de meeste respondenten neutraal of mee eens als antwoord op de stellingen gegeven. Bij alle stellingen is helemaal oneens het minimum en helemaal mee eens het maximum, waardoor er bij elke stelling een aantal extreme waarden aanwezig zijn. Desalniettemin hebben de meeste respondenten dus neutraal of mee eens als antwoord gegeven op de stellingen. De mediaan van bovenstaande stellingen komt voor het grootste gedeelte overeen met de modus (bijlage 12, tabel 12) De groep oproepkrachten is daarnaast ook apart geanalyseerd in verhouding met de groep parttime en fulltime medewerkers, maar de verschillen in de modus en de mediaan hierin is nihil (bijlage 12 – tabel 12, 25, 36).

In onderstaande tabel zijn de gegeven scores van alle respondenten per stelling weergegeven. Zoals in de tabel te zien is, hebben veel respondenten neutraal ingevuld en zijn ze over het algemeen vrij tevreden over alle stellingen. De respondenten zijn het meest tevreden over de communicatie omtrent missie & visie (64,6%) en de overeenkomst tussen het sollicitatieproces en de praktijk (60,9%). Opvallend is echter dat het sollicitatieproces zelf niet goed wordt beoordeeld, slechts 20,3% is hier tevreden over. Daarnaast zijn veel medewerkers niet voldoende op de hoogte van de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden (26,8% is tevreden). Als er naar het gemiddelde van de stellingen wordt gekeken, is 48% van de respondenten tevreden, 38,5% neutraal en 13,5% ontevreden over de communicatie.

Tabel 6 Totaalresultaten interne communicatie

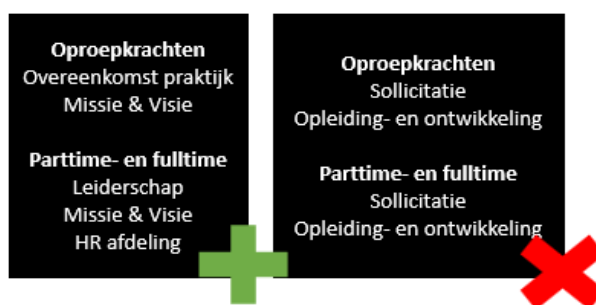
Alle respondenten (n=138)	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
HR afdeling	7,2%	10,9%	31,2%	40,6%	10,1%
Sollicitatieprocedure	0,0%	23,9%	55,8%	14,5%	5,8%
Overeenkomst praktijk	0,7%	27,5%	10,9%	43,5%	17,4%
Missie & visie	1,4%	10,1%	23,9%	60,9%	3,7%
Ontwikkeling en opleiding	5,1%	10,9%	57,2%	21,7%	5,1%
Verwachtingen personeel	0,7%	8,0%	55,1%	23,9%	12,3%
Benaderen collega's	0,7%	5,8%	44,9%	28,3%	20,3%
Benadering collega's	0,0%	5,1%	42,7%	44,2%	8,0%
Omgangsvormen	0,0%	10,8%	31,2%	43,5%	14,5%
Management	0,0%	10,9%	38,4%	47,1%	3,6%
Leiderschap	0,0%	8,7%	31,9%	56,5%	2,9%
Gemiddelde	1,4%	12,1%	38,5%	38,6%	9,4%

Naast de algemene scores, zijn ook de subgroepen oproepkrachten en parttime- en fulltime medewerkers met elkaar vergeleken. Hierin valt op dat de oproepkrachten (85,2% neutraal tot helemaal eens) over het algemeen minder tevreden zijn dan de respondenten met een vast contract (89,6%). Hieronder in de tabel is zijn de percentages per subgroep te zien ten opzichte van alle resultaten.

Tabel 7 Overzicht percentages per subgroep

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Algemeen (n=138)	1,4%	12,1%	38,5%	38,6%	9,4%
Oproepkrachten (n=97)	1,6%	13,2%	41,5%	36,2%	7,5%
Parttime- en fulltime medewerkers (n=41)	1,1%	9,3%	31,3%	44,3%	14,0%

Als er naar de stellingen wordt gekeken, valt op dat de oproepkrachten, net als alle medewerkers, het meest tevreden zijn over de missie en visie (61,8%) en de overeenkomst tussen de sollicitatie en de praktijk (61,8%) en de parttime- en fulltime medewerkers zijn het meest tevreden over het leiderschap van het management (78%), de missie en visie (70,8%) en de HR afdeling (70,7%). Als er gekeken wordt naar de stellingen waarop ontevreden is gescoord, komen deze overeen met alle respondenten. Van de oproepkrachten was slechts 24,8% tevreden over de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en 19,6% over de sollicitatieprocedure. Bij de vaste medewerkers was dit respectievelijk 31,7% en 21,9%.



Figuur 11 Tevredenheid subgroepen

H5.2 Verschil- en samenhanganalyse

Naast de frequentieanalyse is er ook een verschil- en samenhanganalyse uitgevoerd. De (ordinaire) stellingen zijn vergeleken met de leeftijdsgroep, het geslacht, de dienstjaren en het type contract van de medewerkers, waarna ook gezocht is naar samenhang tussen stellingen. De SPSS output hiervan is te vinden in bijlage 13.

H5.2.1 Verschillen tussen tevredenheid en persoonskenmerken

Uit de verschilanalyse tussen de tevredenheid per stelling en het geslacht van de respondenten blijkt

Tabel 8 Kruistabel Tevredenheid * geslacht (% eens & helemaal eens)

	Man (n=79)	Vrouw (n=59)	Totaal (n=138)
HR afdeling	60,8%	37,3%	50,7%
Sollicitatieprocedure	12,7%	30,5%	20,3%
Overeenkomst praktijk	67,1%	52,5%	60,9%
Missie & visie	67,1%	61,0%	64,5%
Ontwikkeling en opleiding	16,5%	40,7%	26,8%
Verwachtingen personeel	36,7%	35,6%	36,2%
Benaderen collega's	51,9%	50,9%	48,6%
Benadering collega's	54,4%	49,3%	52,2%
Omgangsvormen	63,3%	50,9%	58,0%
Management	51,9%	49,2%	50,7%
Leiderschap	65,8%	50,9%	59,4%

dat de mannelijke respondenten beduidend positiever zijn over de interne communicatie ten opzichte van de vrouwelijke respondenten, zoals in de kruistabel hiernaast te zien is. Uit de Mann-Whitney U test, welke te vinden is in tabel 45 van de bijlage, blijkt dat de mannen op negen van de elf stellingen een hogere rangscore toegekend krijgen dan de vrouwen. Dit verschil is niet significant.

De vrouwen zijn daarentegen meer tevreden over de communicatie rondom de sollicitatieprocedure en de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Deze verschillen zijn wel significant ($p = 0,002$), dus kunnen met voldoende betrouwbaarheid worden vertaald richting alle medewerkers van filiaal Y.

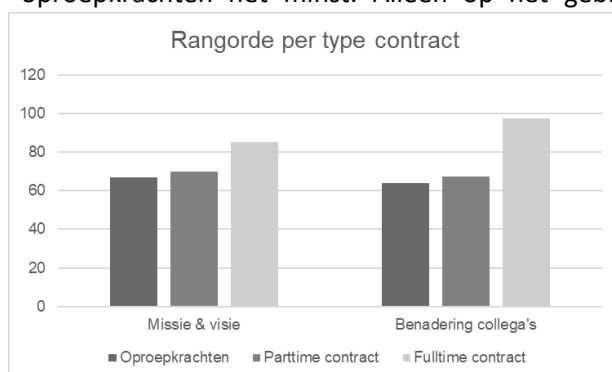
Er is geen opvallend verschil geconstateerd tussen de leeftijd van de respondenten en de tevredenheid over de interne communicatie. De uitgevoerde verschillenanalyses zijn allen niet significant en er is geen duidelijk (lineair) verband tussen de rangorde en de leeftijd van de respondenten.

Daarentegen is het wel opvallend dat er tussen tevredenheid over interne communicatie en het type contract van de respondenten wel een duidelijk verschil te zien is. In de kruistabel hiernaast is te zien dat de meeste oproepkrachten (90,4%) tussen de 14 en 24 jaar oud zijn, waardoor er wel een spreiding kan worden gemaakt tussen medewerkers tot 24 en vanaf 24 jaar. Op alle gebieden, uitgezonderd van de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en de missie & visie, is het zo dat er een lineair verschil is tussen oproepkrachten, parttime medewerkers en fulltime medewerkers. De fulltime medewerkers zijn op basis van de rangorde het meest tevreden over bovenstaande punten en oproepkrachten het minst. Alleen op het gebied van de missie en visie en de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn de oproepkrachten meer tevreden dan de parttime medewerkers.

Tabel 9 Kruistabel leeftijd * contract

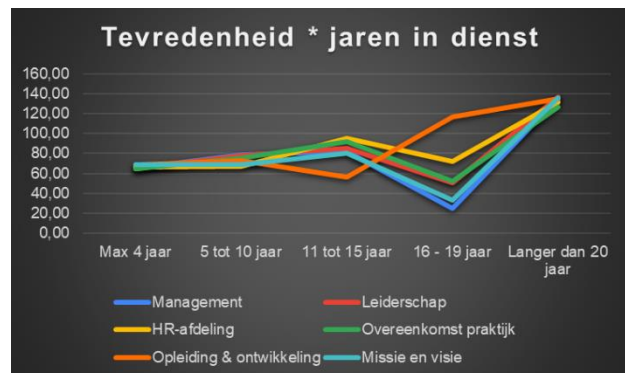
	Oproepkrachten, studenten	Parttime aanstelling	Fulltime aanstelling	Totaal
14 - 24	75	15	4	94
25 - 34	8	4	2	14
35 - 44	0	3	7	10
45 - 54	0	11	6	17
55 - 64	0	1	2	3
Total	83	34	21	138

De fulltime medewerkers zijn op basis van de rangorde het meest tevreden over bovenstaande punten en oproepkrachten het minst. Alleen op het gebied van de missie en visie en de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn de oproepkrachten meer tevreden dan de parttime medewerkers. Het verschil betreft benadering van collega's ($p = <0,001$) en missie & visie ($p = 0,037$) is een significant verschil, welke in de grafiek hiernaast is afgebeeld. Zoals in de grafiek te zien is, is de mate van tevredenheid tussen parttime en fulltime medewerkers het grootst. Dit geldt voor alle stellingen, welke te vinden zijn in bijlage 13 tabel 47.



Figuur 12 Rangorde per type contract ($p < 0,05$)

Tot slot is er gekeken naar de tevredenheid over de interne communicatie in vergelijking met de jaren in dienst van de respondenten. Zoals blijkt uit de analyse is het zo dat medewerkers die langer in dienst zijn ook meer tevreden zijn over de communicatie (bijlage 13 – tabel 46). Op het gebied van de sollicitatieprocedure, de verwachtingen vanuit het personeel en de benadering voor collega's zijn medewerkers die langer in dienst zijn meer tevreden ($p < 0,05$). Bij de andere stellingen valt op dat er een stijgende lijn te zien is bij meer jaar in dienst, maar dat er een grote groep respondenten ontevreden is, welke 16 – 19 jaar in dienst zijn. Enkele voorbeelden zijn hiernaast te zien.



Figuur 13 Tevredenheid & jaren in dienst

H5.2.2 Samenhang tussen variabelen

Er is ook een test uitgevoerd om de correlatie tussen de stellingen te berekenen (bijlage 13 – tabel 49). Echter laat deze test zien dat de correlatie tussen alle stellingen niet tot nauwelijks aanwezig. Er is alleen een middelmatige correlatie tussen de tevredenheid over de HR afdeling en de verwachtingen tussen het sollicitatiegesprek en de praktijk. Hieruit kan geconcludeerd worden dat mensen die meer tevreden zijn over de communicatie vanuit HR (welke ook de sollicitatiegesprekken voert) ook de aansluiting tussen het gesprek en de praktijk beter vinden.

H5.3 Deelconclusie tevredenheid interne communicatie

Naar aanleiding van de analyses in de vorige paragrafen kan de deelvraag "Wat is de huidige tevredenheid van de medewerkers omtrent interne communicatie?" worden beantwoord, welke ingaat op de variabele *Sources/Modus of messages* vanuit het model van Miles & Mangold (2004). De huidige tevredenheid is waardevol, om te bepalen of de communicatie vanuit bedrijf X goed op elkaar is afgestemd en wat verbeterd kan worden om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen.

Uit het onderzoek blijkt dat **48% van de medewerkers van filiaal Y tevreden zijn over de interne communicatie**, waarbij de tevredenheid onder de vaste krachten (58,3%) beduidend hoger is dan bij de oproepkrachten (43,7%). De medewerkers zijn het meest tevreden over de communicatie omtrent missie en visie, evenals de overeenkomst tussen de verwachtingen in het sollicitatiegesprek en de verwachtingen in de praktijk. Opvallend is dat de respondenten het minst tevreden zijn met het sollicitatiegesprek zelf en daarnaast het minst op de hoogte zijn van de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de informatie vanuit het sollicitatieproces niet voldoende is voor de medewerkers, maar dat de informatie in de praktijk deze kloof grotendeels opvult (oftewel de verwachtingen nivelleert). Een uitzondering zijn de oproepkrachten, deze zijn overwegend positiever over de communicatie omtrent opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden in vergelijking met vaste krachten. Tot slot blijkt uit het onderzoek dat mannelijke respondenten overwegend positiever zijn over de interne communicatie en dat de tevredenheid toeneemt naarmate medewerkers langer in dienst zijn.

In het volgende hoofdstuk wordt ook de tevredenheid omtrent externe communicatie in kaart gebracht om een compleet beeld te krijgen van de totale informatie- en communicatiestroom vanuit filiaal Y.

Hoofdstuk 6 Tevredenheid externe communicatie

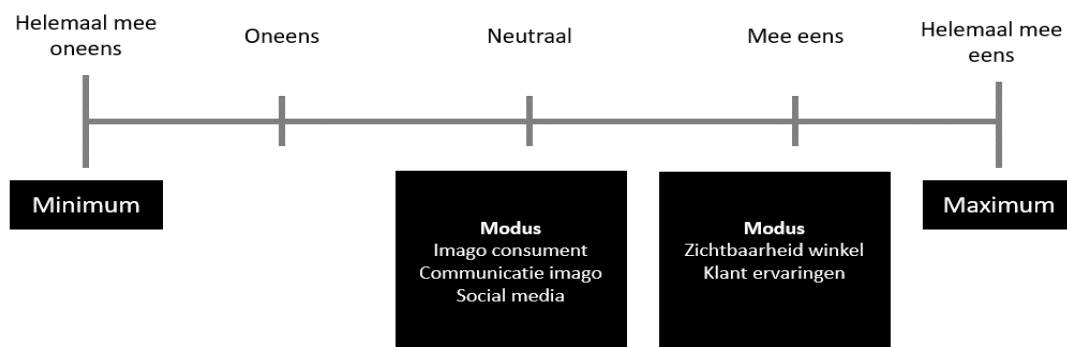
In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête onder de medewerkers van filiaal Y weergegeven en geanalyseerd, waarna er antwoord wordt gegeven op de deelvraag “Wat is de huidige tevredenheid van de medewerkers omtrent externe communicatie?”.

H6.1 Frequentieanalyse

In de enquête zijn een vijftal vragen gesteld aan de respondenten met betrekking tot externe communicatie. Deze stellingen zijn opgesteld aan de hand van het conceptueel model en luiden als volgt;

1. Het is voor mij duidelijk welk imago bedrijf X wilt uitstralen naar de consument
2. Bedrijf X communiceert het imago van het bedrijf op de juiste manier naar de consument
3. De social media berichten van bedrijf X geven voldoende informatie richting klanten
4. In de winkel zijn alle acties, aanbiedingen en winacties zichtbaar voor de klant
5. Klanten in de winkel zijn overwegend positief over de communicatie

In totaal hebben 138 medewerkers de enquête ingevuld en hebben op een vijfpuntsschaal (van helemaal oneens tot helemaal eens c.q. helemaal ontevreden tot helemaal tevreden) aangegeven in welke mate zij tevreden zijn over bovenstaande zaken. Alle frequentietabellen behorende bij deze vijf stellingen zijn te vinden in de veertiende bijlage.



Figuur 14 Modus per stelling externe communicatie

Zoals in bovenstaande tabel te zien is, hebben de meeste respondenten neutraal of mee eens als antwoord op de stellingen gegeven. Helemaal oneens is bij deze stellingen niet ingevuld, waardoor oneens het minimum is en helemaal eens het maximum. Er is hierdoor bij elke stelling een aantal extreme waarden aanwezig. Desalniettemin hebben de meeste respondenten dus neutraal of mee eens als antwoord gegeven op de stellingen. De mediaan van bovenstaande stellingen komt voor het grootste gedeelte overeen met de modus (bijlage 14, tabel 6) De groep oproepkrachten is daarnaast ook apart geanalyseerd in verhouding met de groep parttime en fulltime medewerkers, maar de verschillen in de modus en de mediaan hierin is nihil (bijlage 14 – tabel 6, 12, 18).

In de tabel op de volgende pagina zijn de gegeven scores van alle respondenten per stelling weergegeven. Zoals in de tabel te zien is, hebben veel respondenten neutraal ingevuld en zijn ze over het algemeen vrij tevreden over alle stellingen

Tabel 10 Totaalresultaten externe communicatie

Alle respondenten (n=138)	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Imago consument	0,0%	10,1%	53,6%	31,2%	5,1%
Communicatie imago	0,0%	7,2%	49,3%	27,5%	15,9%
Social media	0,0%	17,4%	34,1%	29,0%	19,6%
Zichtbaarheid winkel	0,0%	16,7%	31,9%	39,1%	12,3%
Klantervaringen communicatie	0,0%	21,0%	33,3%	34,1%	11,6%
Gemiddelde	0,0%	14,5%	40,4%	32,2%	12,9%

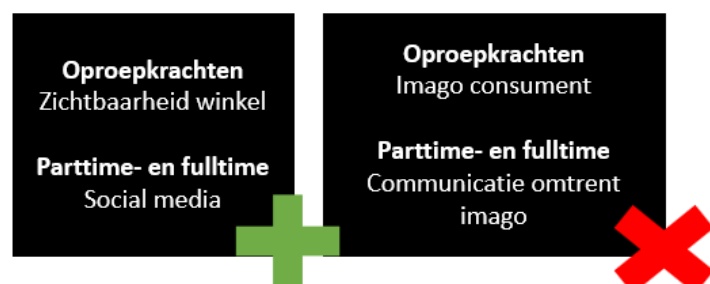
De respondenten zijn het meest tevreden over de communicatie omtrent de zichtbaarheid in de winkel (51,4%) en de berichten op social media (48,6%). Opvallend is dat slechts 36,3% van de medewerkers voldoende op de hoogte is van het imago, welke bedrijf X wilt uitstralen naar de consument. Er is op deze stellingen in verhouding tot de interne communicatie ongeveer hetzelfde geantwoord. Als er naar het gemiddelde van de stellingen wordt gekeken, is 45,1% van de respondenten tevreden, 40,4% neutraal en 14,5% ontevreden over de communicatie. Dit wijkt slechts enkele procenten af ten opzichte van de interne communicatie.

Naast de algemene scores, zijn ook de subgroepen oproepkrachten en parttime- en fulltime medewerkers met elkaar vergeleken. Hierin valt op dat de oproepkrachten (83,9% neutraal tot helemaal eens) over het algemeen minder tevreden zijn dan de respondenten met een vast contract (89,3%). Hieronder in de tabel is zijn de percentages per subgroep te zien ten opzichte van alle resultaten.

Tabel 11 Overzicht percentages per subgroep

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Algemeen (n=138)	0,0%	14,5%	40,4%	32,2%	12,9%
Oproepkrachten (n=97)	0,0%	16,1%	42,1%	29,5%	12,4%
Parttime- en fulltime medewerkers (n=41)	0,0%	10,7%	36,6%	38,5%	14,2%

Als er naar de stellingen wordt gekeken, valt op dat de oproepkrachten het meest tevreden zijn over de zichtbaarheid in de winkel (49,5%) en de communicatie omtrent het imago 45,4%). De parttime- en fulltime medewerkers zijn het meest tevreden over de klantervaringen omtrent communicatie (58,5%) en de social media berichten (61%). Als er gekeken wordt naar de stellingen waarop ontevreden is gescoord, is te zien dat oproepkrachten het minst tevreden zijn met hun kennis over het imago richting de klant (31%) en de klantervaringen in de winkel (40,2%). De parttime en fulltime medewerkers zijn ook ontevreden met hun kennis over het imago van filiaal Y (48,8%) en daarnaast ook over de communicatie omtrent het imago (39%).



Figuur 15 Tevredenheid subgroepen

H6.2 Verschil- en samenhanganalyse

Naast de frequentieanalyse is er ook een verschil- en samenhanganalyse uitgevoerd. De (ordinaire) stellingen zijn vergeleken met de leeftijdsgroep, het geslacht, de dienstjaren en het type contract van de medewerkers, waarna ook gezocht is naar samenhang tussen stellingen. De SPSS output hiervan is te vinden in bijlage 15.

H6.2.1 Verschillen tussen tevredenheid en persoonskenmerken

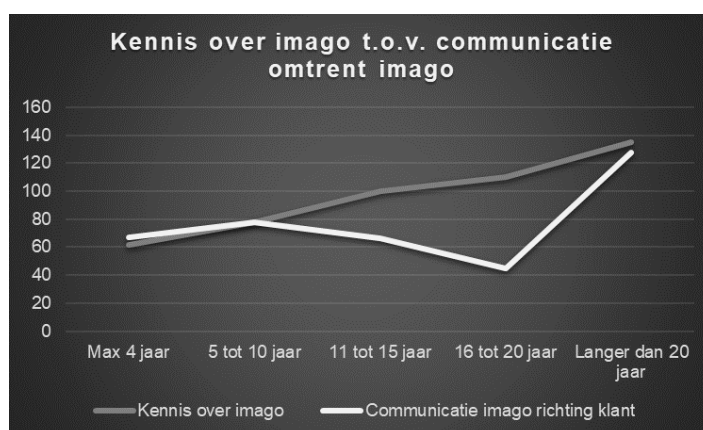
Uit de analyse tussen de tevredenheid per stelling en het geslacht van de respondenten, welke in de tabel hiernaast is weergegeven, blijkt dat de mannelijke respondenten meer tevreden zijn met de social media berichten en de zichtbaarheid in de winkel, terwijl de vrouwelijke respondenten meer tevreden zijn over hun kennis over het imago richting de consument, de communicatie richting de consument en de klantervaringen in de winkel. Uit de Mann-Whitney U test blijkt echter dat deze

Tabel 12 Kruistabel tevredenheid * geslacht (% eens & helemaal eens)

	Man (n=79)	Vrouw (n=59)	Totaal (n=138)
Imago consument	30,4%	44,1%	36,3%
Communicatie imago	40,5%	47,5%	43,4%
Social media	50,7%	45,8%	48,6%
Zichtbaarheid winkel	54,5%	47,4%	51,4%
Klantervaringen communicatie	40,5%	52,6%	45,7%

verschillen niet significant zijn (bijlage 15 – tabel 21). Hierdoor kunnen deze verschillen tussen geslacht en tevredenheid niet voor de gehele populatie worden gebruikt.

Uit de verschilanalyse van de tevredenheid over de stellingen in verhouding met de jaren in dienst van de respondenten blijkt dat de mensen die het kortst in dienst zijn (maximaal 4 jaar) het minst op de hoogte zijn van het imago welke filiaal Y wilt uitstralen richting de consument ($p = <0,001$). Naarmate de respondenten langer in dienst zijn, zijn zij ook beter op de hoogte van wat bedrijf X wilt uitstralen richting de consument. Opvallend is dat de groep respondenten die maximaal 4 jaar in dienst zijn in verhouding wel meer tevreden zijn over de communicatie omtrent het imago ten opzichte van mensen die langer in dienst zijn, oftewel ergens tussen de communicatie richting de consument en de kennis van de medewerkers over dit imago ontstaan ruis. Deze twee stellingen zijn in de grafiek hiernaast weergegeven. Hierbij moet wel vermeld worden dat de stelling omtrent communicatie van het imago niet significant is. De resultaten uit de verschilanalyse omtrent leeftijd komen grotendeels overeen met de resultaten, welke hierboven zijn beschreven. Deze analyse laat zien dat jonge medewerkers, welke veelal ook kort in dienst zijn, over het algemeen ook het minst tevreden zijn over de externe communicatie.



Figuur 16 Kennis over imago t.o.v. communicatie omtrent imago

Tabel 13 Kruistabel tevredenheid * contract (Kruskal-Wallis rank)

Uitkomsten Kruskal-Wallis toets	Oproepkrachten , studenten	Parttime aanstelling	Fulltime aanstelling
Imago consument	65,89	68,38	91,68
Communicatie imago	71,60	64,00	65,26
Social media	65,43	76,98	82,18
Zichtbaarheid winkel	67,19	68,29	84,38
Klantervaringen communicatie	65,49	71,50	89,56
Gemiddelde	67,12	69,83	82,61

de hoogte, zoals in de tabel hierboven te zien is. Opvallend is dat de oproepkrachten daarentegen het meest tevreden zijn over de communicatie omtrent het imago (rank 71,6). Echter is alleen het verschil tussen type contract en de kennis over het imago significant ($p = 0,25$).

Tot slot is er een analyse uitgevoerd met betrekking tot het type contract van de medewerkers. Deze analyse laat zien dat de medewerkers met een oproepcontract, welke vaak het kortst in dienst zijn en van jonge leeftijd zijn, op alle punten het minst tevreden/het minst op

H6.2.2 Samenhang tussen variabelen

Uit de samenhanganalyse is gebleken dat de meeste variabelen nauwelijks tot geen verband met elkaar hebben, alle correlatie coëfficiënten zijn lager/gelijk aan 0,5 (bijlage 15 – tabel 25). Het is wel interessant dat de variabele communicatie omtrent imago een negatieve correlatie heeft van -0,442 op de variabele social media en een positieve correlatie van 0,528 heeft op de zichtbaarheid in de winkel. Hieruit kan worden opgemaakt dat de respondenten die tevreden zijn over de communicatie ook tevreden zijn over de zichtbaarheid in de winkel, maar gemiddeld negatiever zijn over de social media uitingen van filiaal T.

H6.3 Deelconclusie tevredenheid externe communicatie

Naar aanleiding van de analyses in de vorige paragrafen kan de deelvraag “Wat is de huidige tevredenheid van de medewerkers omtrent externe communicatie?” worden beantwoord, welke ingaat op de variabele *Sources/Modus of messages* vanuit het model van Miles & Mangold (2004). De huidige tevredenheid is waardevol, om te bepalen of de communicatie vanuit bedrijf X goed op elkaar is afgestemd en wat verbeterd kan worden om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen.

Uit het onderzoek blijkt dat **45,1% van de medewerkers van filiaal Y tevreden zijn over de externe communicatie**, waarbij de tevredenheid onder de vaste krachten (52,7%) beduidend hoger is dan bij de oproepkrachten (41,9%). Over het algemeen zijn de vrouwelijke respondenten meer tevreden over de externe communicatie. De medewerkers zijn het meest tevreden over de berichten op social media en de zichtbaarheid van de communicatie in de winkel. Opvallend is dat de mensen het minst tevreden/ het minst op de hoogte zijn van het imago, welke filiaal Y uit wilt stralen richting de consument. Hierbij geldt dat medewerkers die gemiddeld ouder zijn, langer in dienst zijn en een vaste aanstelling hebben meer kennis hebben over het imago, welke filiaal Y wilt uitstralen. Opmerkelijk is dat de groep oproepkrachten het minst op de hoogte zijn van het imago van bedrijf X, maar wel het meest tevreden zijn over de communicatie omtrent het imago. De mate van tevredenheid over de communicatie van het imago heeft een positieve correlatie met zichtbaarheid in de winkel en een negatieve correlatie met social media, oftewel zichtbare communicatie in de winkel vinden medewerkers belangrijk binnen de communicatie van het imago.

Nu de huidige situatie omtrent interne- en externe communicatie in kaart is gebracht, kan er in het volgende hoofdstuk worden bepaald of deze twee zaken op elkaar zijn afgestemd en welke communicatiemiddelen er worden gebruikt door de medewerkers.

Hoofdstuk 7 Aansluiting interne- en externe communicatie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête onder de medewerkers van filiaal Y weergegeven en geanalyseerd, waarna er antwoord wordt gegeven op de deelvraag “Is de interne en externe communicatie voldoende op elkaar afgestemd?”.

H7.1 Frequentieanalyse

In de enquête zijn een zevental vragen gesteld aan de respondenten met betrekking tot de aansluiting van de interne en externe communicatiemiddelen. Deze vragen zijn opgesteld aan de hand van het conceptueel model en luiden als volgt;

1. De interne en externe communicatie is goed op elkaar afgestemd
2. Welke interne communicatiemiddelen gebruik je om informatie te verzamelen?
3. Welk intern communicatiemiddel vind je het meest waardevol?
4. Welke externe communicatiemiddelen gebruik je om informatie te verzamelen?
5. Welk extern communicatiemiddel vind je het meest waardevol?
6. Ik heb behoefte aan andere interne communicatiemiddelen
7. In hoeverre zou je een medewerkersapp waardevol vinden voor het uitvoeren van je werk?¹

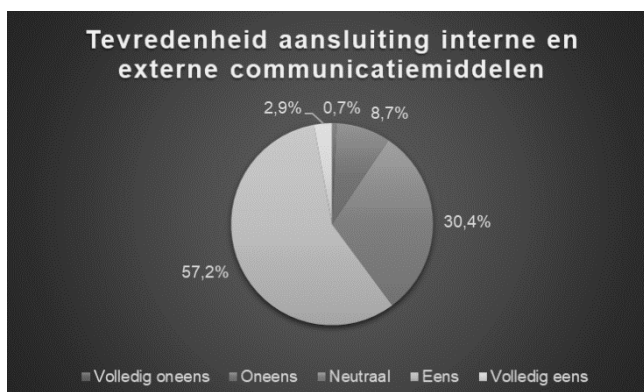
Gemiddeld gezien zijn de meeste respondenten tevreden over de aansluiting tussen de interne en externe communicatie van filiaal Y, zoals in figuur 22 te zien is. 60,1% van de respondenten is tevreden over de aansluiting, 30,4% is neutraal en 9,4% is ontevreden. Bij de oproepkrachten is te zien dat 56,7% van de respondenten tevreden is en 68,3% van de parttime en fulltime medewerkers zijn tevreden. Daarnaast is te zien dat 73,9% van de totale respondenten geen behoefte heeft aan andere communicatie middelen. Onder de oproepkrachten is dit 74,2% en onder de parttime en fulltime medewerkers is dit 73,2% van de respondenten.

Als er dieper ingezoomd wordt op de verschillende kanalen, welke de

Tabel 14 Gebruik interne en externe middelen

		Algemeen (n = 138)	Oproepkrachten (n = 97)	Parttime en fulltime (n = 41)
Extern	Facebook	95,6%	96,9%	92,7%
	Instagram	94,2%	100,0%	80,5%
	Tiktok	51,1%	59,4%	31,7%
	LinkedIn	6,6%	3,1%	14,6%
	Advertenties krant	23,4%	20,8%	29,3%
Intern	TV commercials	24,8%	18,8%	39,0%
	AFAS	78,3%	79,4%	75,6%
	Personeelshandboek	73,2%	77,3%	63,4%
	Nieuwsbrief	90,6%	88,7%	95,1%
	Instructiefilmpjes	49,3%	51,5%	43,9%
	Bijeenkomsten	26,8%	24,7%	31,7%
	Collega's	29,0%	28,9%	29,3%

krant (24,8%) worden het minst gebruikt.

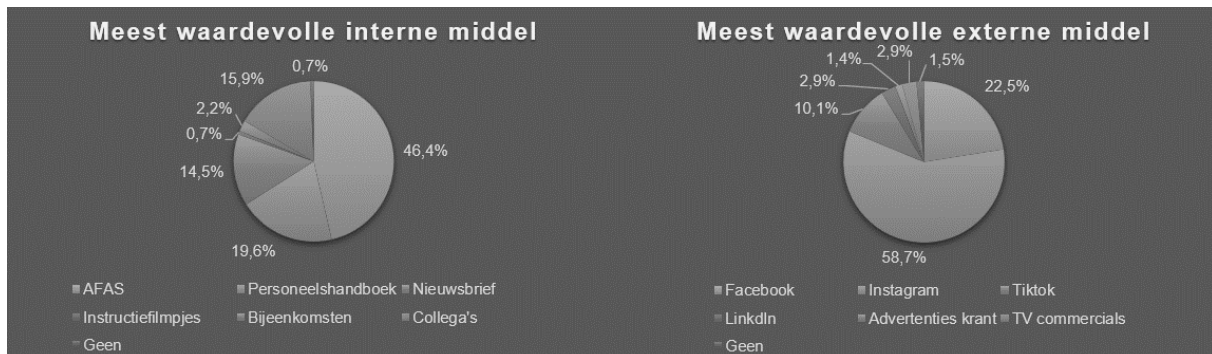


respondenten gebruiken om hun informatie te verzamelen, valt op dat de meeste respondenten de nieuwsbrieven (90,6%) en de AFAS app²(78,3%) gebruiken als communicatiemiddelen. De communicatiemiddelen welke het minst worden gebruikt zijn de diverse bijeenkomsten (trainingen, teamavonden et cetera) (26,8%) en communicatie met collega's (29%), zoals in de tabel hiernaast te zien is. Als externe communicatie-middelen worden Facebook (95,6%) en Instagram (94,2%) gebruikt. LinkedIn (6,6%) en advertenties in de

¹ De vraag omtrent de medewerkersapp is voorsortierend op een aanbeveling, welke het bedrijf graag wilde toetsen onder het personeel.

² AFAS is een medewerkersdatabase, gekoppeld met een app. Medewerkers kunnen in deze app loonstroken inzien, nieuwsberichten ontvangen en hun personeelsdossier inzien.

Als de groepen oproepkrachten wordt vergeleken met de groep parttime en fulltime werknemers, is te zien dat oproepkrachten allemaal gebruik maken van Instagram (100%) en dat LinkedIn nauwelijks wordt gebruikt (3,1%). De parttime en fulltime medewerkers gebruiken daarentegen Facebook (92,7%) het meest.



Figuur 18 Meest waardevolle communicatiemiddelen

Zoals in de bovenstaande grafieken te zien is, vinden de respondenten de AFAS app (46,4%) en Instagram (58,7%) de meest waardevolle interne- en externe communicatiemiddelen. Instructiefilmpjes (0,7%) en advertenties in de krant (1,4%) worden gezien als de minst waardevolle communicatiemiddelen, waar medewerkers hun informatie vandaan halen. Binnen de groep oproepkrachten is het opvallend dat Facebook, Instagram en TikTok (95,9%) samen de meest waardevolle externe communicatiemiddelen zijn, terwijl dit binnen de groep parttime en fulltime medewerkers 80,5% is. De groep vaste krachten vinden de meer traditionele externe middelen (TV, krant en persoonlijk contact) waardevoller dan de oproepkrachten.

Tabel 15 Interne communicatiemiddelen per subgroep

	Oproepkrachten (n = 97)	Parttime en fulltime (n = 41)
AFAS	47,4%	43,9%
Personeelshandboek	19,6%	19,5%
Collega's	16,5%	14,6%
Nieuwsbrief	14,4%	14,6%
Instructiefilmpjes	1,0%	0,0%
Bijeenkomsten	1,0%	4,9%
Geen	0,0%	2,4%

Binnen de interne middelen is er nagenoeg geen verschil te zien tussen de twee groepen, beide groepen beoordelen AFAS als meest waardevolle middel en instructiefilmpjes als minst waardevol. Wel is te zien dat de bijeenkomsten door de vaste krachten meer worden gewaardeerd dan door de oproepkrachten, zoals hiernaast te zien is.

Vorbereidend op de eventuele aanbevelingen, hebben de respondenten ook antwoord gegeven op een vraag met betrekking tot een medewerkersapp. Dit is een idee vanuit de afdeling HR, welke van mening is dat een app met alle benodigde informatie voor de medewerkers van toegevoegde waarde kan zijn voor de informatie- en communicatiestroom. Uit de resultaten van de enquête komt naar voren dat 67,4% van de respondenten een medewerkersapp als toevoeging zou zien bij het uitvoeren van hun werk. Onder de oproepkrachten is dit 77,3% en onder de vaste krachten is dit 43,9%. Dit past in het profiel dat oproepkrachten (veelal jonge medewerkers) meer waarde hechten aan social media en elektronische communicatie en dat de vaste krachten eerder kiezen voor de traditionelere middelen.

H7.2 Verschilanalyse

Naast de frequentieanalyse is er ook een verschilanalyse uitgevoerd. De vragen zijn geanalyseerd ten opzichte van leeftijd, geslacht en jaren in dienst en de stellingen uit de vorige hoofdstukken zijn vergeleken met de vragen uit dit hoofdstuk. De SPSS output hiervan is te vinden in bijlage 16.

H7.2.1 Verschillen tussen aansluiting communicatie en persoonskenmerken

Bij het vergelijken van de leeftijd met de diverse enquêtevragen valt op dat vooral de jonge medewerkers de afstemming tussen interne en externe communicatie missen. Uit de uitgevoerde test

Tabel 16 Kruistabel leeftijd * medewerkersapp

	Leeftijd					Totaal
	14 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64	
Volledig oneens	1	1	0	0	0	2
Oneens	2	0	4	1	1	8
Neutraal	21	2	4	7	1	35
Eens	38	7	1	6	1	53
Volledig eens	32	4	1	3	0	40
Totaal	94	14	10	17	3	138

(bijlage 16 – tabel 19) scoren de medewerkers die het oudst zijn de hoogste rank en de medewerkers die het laagst scoren de laagste rank. Dit verschil is echter niet significant. Daarentegen hebben de jonge medewerkers wel meer behoefte aan een medewerkersapp. De respondenten tot 24 jaar zijn beduidend

positiever over een app in vergelijking met de oudere medewerkers, zoals ook in de kruistabel hierboven te zien is. Uit de leeftijd analyse blijkt ook dat naarmate de medewerkers ouder worden zij ook minder social media gebruiken als externe bron. In de leeftijdsgroep 14-24 jaar worden Facebook, Instagram en Tiktok veelal gebruikt en naarmate de respondenten ouder worden vallen respectievelijk Tiktok en Instagram af, zoals hieronder te zien is.

Tabel 17 Kruistabel externe communicatiemiddelen * leeftijd

	Facebook	Instagram	Tiktok	LinkedIn	Advertenties krant	TV Commercials	Totaal
14 - 24	90	92	54	2	18	22	93
25 - 34	13	13	9	2	2	2	14
35 - 44	9	9	1	2	3	3	10
45 - 54	16	15	6	3	7	4	17
55 - 64	3	0	0	0	2	3	3
Totaal	131	129	70	9	32	34	138

Bovenstaande resultaten komen overeen met de analyse omtrent het contracttype van de respondenten. De oproepkrachten zijn ook het minst tevreden met de aansluiting tussen de interne en externe communicatie, welke eveneens niet significant is. De oproepkrachten zijn daarnaast het meest positief over de medewerkersapp ($p < 0,001$).

Als er wordt gekeken naar geslacht, blijkt dat mannen over het algemeen meer gebruik maken van diverse interne bronnen en dat de vrouwelijke respondenten gemiddeld minder bronnen gebruiken, zoals hiernaast in de kruistabel te zien is. De mannen gebruiken gemiddeld 3,6 interne middelen en de vrouwen 3,3. Mannen gebruiken gemiddeld ook meer externe middelen (3,1) dan vrouwen (2,8). Voor jaren in dienst geldt dat hoe langer medewerkers in dienst zijn, hoe minder bronnen (zowel intern als extern) gebruiken (tabel 16 – 22).

Tabel 18 Kruistabel geslacht * gebruik bronnen

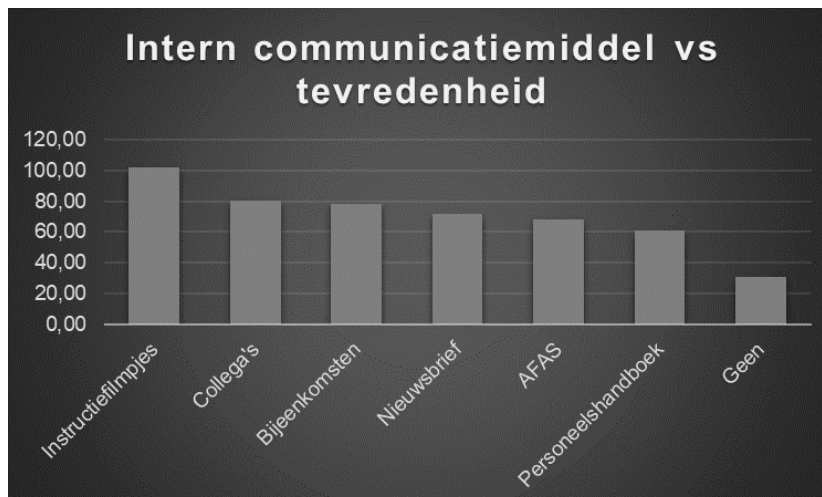
	Man	Vrouw	Totaal
Facebook	76	55	131
Instagram	76	53	129
Tiktok	45	25	70
LinkedIn	4	5	9
Advertenties krant	14	18	32
TV Commercials	24	10	34
AFAS	58	50	108
Nieuwsbrief	72	53	125
Personeelshandboek	58	43	101
Instructiefilmpjes	41	27	68
Bijeenkomsten	26	11	37
Collega's	27	13	40
Totaal	79	59	138

H7.2.2 Verschillen tussen aansluiting communicatie en tevredenheid

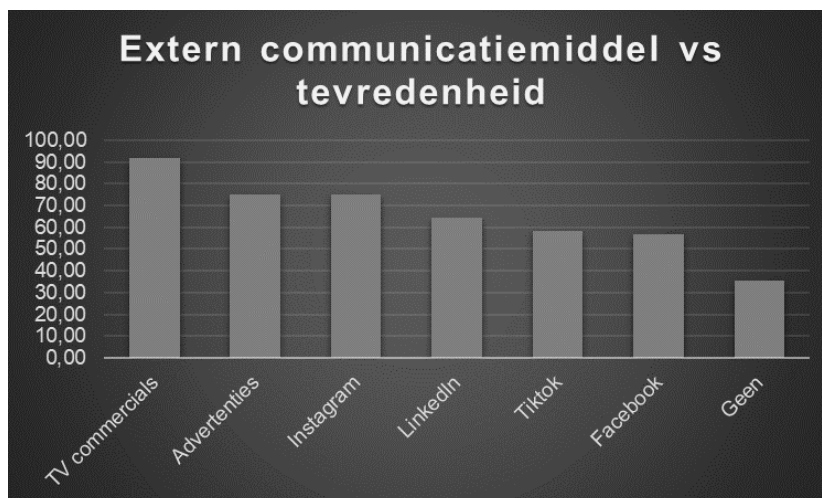
Tot slot is er een analyse uitgevoerd (bijlage 16.23) met de meest waardevolle interne en externe communicatie middelen in verhouding met de tevredenheid over de interne en externe communicatie. Dit om vast te kunnen stellen of er verschil zit tussen het meest waardevolle medium en de tevredenheid op de diverse punten. Hiermee kan worden bepaald of er op bepaalde platformen informatie mist.

Op het gebied van interne communicatie zijn de respondenten die instructiefilmpjes het meest waardevol vinden als intern communicatiemiddel gemiddeld het meest tevreden over de interne communicatie, gevolgd door informatie vanuit collega's. Respondenten die geen enkel middel waardvol vinden zijn het minst tevreden en het personeelshandboek scoort ook laag op tevredenheid.

Op het gebied van externe communicatie zijn de respondenten die TV commercials als meest waardevolle medium zien gemiddeld het meest tevreden met de externe communicatie, gevolgd door advertenties in de krant. Social media scoort gemiddeld lager, maar in voorgaande hoofdstukken was al te lezen dat jonge medewerkers deze platformen het meest gebruiken en over het algemeen ook het minst tevreden zijn over de communicatie. Deze uitkomsten zijn dus in lijn met voorgaande uitkomsten.



Figuur 19 Tevredenheid vs. waardevol intern middel



Figuur 20 Tevredenheid vs. waardevol intern middel

H7.3 Deelconclusie tevredenheid externe communicatie

Naar aanleiding van de analyses in de vorige paragrafen kan de deelvraag “Is de interne en externe communicatie voldoende op elkaar afgestemd?” worden beantwoord, welke ingaat op de variabele *Psychological contract* vanuit het model van Miles & Mangold (2004). Door inzicht te krijgen in de aansluiting van de interne- en externe communicatie en de gebruikte communicatiemiddelen kan er worden bepaald waar de behoeftes van de medewerkers liggen. Door deze behoefte (met behulp van aanbevelingen) te bevredigen, kan de medewerkersbetrokkenheid positief worden beïnvloed.

Uit het onderzoek blijkt dat 60,1% van de medewerkers van filiaal Y tevreden zijn over de aansluiting tussen de interne en externe communicatie, waarbij de tevredenheid onder de vaste krachten (68,3%) beduidend hoger is dan bij de oproepkrachten (56,7%). Daarnaast heeft 73,9% van de medewerkers geen behoefte aan extra interne middelen. De AFAS app en de nieuwsbrieven vanuit bedrijf X worden het meest gebruikt als interne middelen en communicatie vanuit collega's en de bijeenkomsten (trainingen, stand-ups et cetera) het minst. Om externe communicatie te ontvangen worden Facebook en Instagram het meest gebruikt en LinkedIn en advertenties in de krant het minst. Van alle communicatiemiddelen/bronnen worden AFAS en Instagram als meest waardevol ervaren en instructiefilmpjes en advertenties in de krant het minst.

Daarnaast is uit het onderzoek gebleken dat oproepkrachten over het algemeen het meest social media gebruiken en dat de vaste krachten (oudere medewerkers) vaker traditionele communicatie (kranten, TV) gebruiken. Daarnaast vinden de vaste krachten de bijeenkomsten beduidend waardevoller dan de oproepkrachten en gebruiken mannen gemiddeld meer interne- en externe middelen om informatie te verzamelen. Als de communicatiemiddelen worden vergeleken met de tevredenheid omtrent interne- en externe communicatie is te zien dat instructiefilmpjes en TV commercials zorgen voor de hoogste tevredenheid en dat het personeelshandboek en Facebook hier het minst aan bijdragen. Allesomvattend geldt, hoe ouder de medewerker hoe meer tevreden over de afstemming tussen interne en externe communicatie.

Nu de complete interne omgeving van filiaal Y omtrent communicatie in beeld is gebracht, kan er worden bepaald of dit invloed heeft op het merkimage in de winkel. In het volgende hoofdstuk wordt een rijke beschrijving gegeven over het merkimage in het filiaal zelf, om hierna (in de eindconclusie) de employee brand van bedrijf X te kunnen beschrijven.

Hoofdstuk 8 Merkimago op de winkelvloer

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de observatie in filiaal Y weergegeven en geanalyseerd, waarna er antwoord wordt gegeven op de deelvraag “Hoe wordt het merkimago door de medewerkers vertaald op de werkvloer?”.

Zoals in de onderzoeksopzet beschreven, bestond de observatie uit een gestructureerde checklist en een ongestructureerd gedeelte. De checklist wordt gebruikt om kort de situatie te schetsen en de ongestructureerde vragen worden gebruikt om een rijke beschrijving te kunnen geven. Een rijke beschrijving maakt het mogelijk om een ‘being there’ ervaring te creëren voor de lezer en maakt het hiermee mogelijk om de lezer toegang te geven tot belangrijke, inzichtgevend momenten van een sociaal proces (Brohm & Jansen, 2010). De gecodeerde observaties en de protocolanalyse staan in bijlage zeventien en achttien weergegeven.

H8.1 Situatietanalyse

Tijdens de observaties hebben de observanten een checklist ingevuld, om kort de situatie te schetsen. De observant kon de situatie beoordelen op 19 punten en hierbij een oordeel geven van één (helemaal ontevreden) tot vijf (helemaal tevreden). De observanten hebben de situatie als volgt beoordeeld.



Figuur 21 Situatietanalyse observanten

Zoals hierboven te zien is, zijn de observanten over het algemeen neutraal tot tevreden over het merkimago in de winkel. De meeste punten worden beoordeeld met het oordeel tevreden en een aantal punten worden beoordeeld op neutraal. Vooral de punten met betrekking tot de klanten, zoals de klant staat centraal, de medewerkers merken de behoefte van de klant op et cetera scoren gemiddeld lager dan de andere punten. Op het gebied van de werkplek zijn de observanten minder tevreden over het management in de winkel en de pro activiteit van de medewerkers.

In de volgende paragraaf wordt het merkimago omschreven met behulp van een rijke beschrijving. Het merkimago wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd;

Onder merkimago verstaan we: Het subjectieve gedeelde beeld dat een grote groep van consumenten hebben van een product, dienst, bedrijf of organisatie. Het gaat dus om de perceptie die gedeeld wordt (Moers, 2016).

H8.2 Rijke beschrijving van de sfeer

Tijdens de kwalitatieve observatie hebben de observanten het merkimago beschreven en in de protocolanalyse (bijlage 18) zijn vier groepen gemaakt; de sfeer en winkelervaring, het helpen van klanten, de medewerkers en de werkomgeving.

Op het gebied van sfeer en winkelervaring zijn de observanten overwegend positief. Een goede sfeer wordt door de observanten omschreven met de woorden sfeer, verse producten, kwalitatieve producten, mooi en vers assortiment, goed gevuld en gemoedelijk. De sfeer wordt door de observant omschreven met het volgende voorbeeld;

“ Alles was aanwezig om een echte foodbeleving te creëren. Er was een proeverij met een aantal producten die ze zelf maken, welke door een vriendelijke medewerker werden aangeboden. Ze vroeg vriendelijk of ik iets wilde proberen en legde ook op een leuke manier uit wat het was en waar ik het eventueel kon kopen. Het was een leuke ervaring, welke in niet veel andere supermarkten te vinden is.” (observant)

Op het gebied van het helpen van klanten zijn de observanten minder positief, uit de observaties blijkt dat het heel erg verschilt op welk tijdstip er een winkelbezoek plaatsvindt. Overdag zijn de medewerkers meer behulpzaam dan 's avonds. Overdag zijn de ervaringen positief op het gebied van aftersales, het aanbieden van alternatieven, het begroeten en er wordt de tijd genomen voor de klant. In de avonduren is de ervaring beduidend negatiever, er wordt niet meegelopen en de klanten worden vluchtig geholpen.

“ Ik werd tijdens mijn bezoek niet echt opgemerkt. Alle medewerkers waren hard aan het werk en waren wel vriendelijk, maar ik werd niet proactief begroet of geholpen als ik lange tijd aan het zoeken was naar een product. De medewerkers waren druk bezig met het vullen van de winkel, maar vergaten hierdoor om zich heen te kijken naar de klanten.” (observant, avond bezoek)

“ Op de vleeswaren/kaas afdeling stond een proeverij met een bepaalde kaas. Een medewerker vroeg of ik wilde proeven en vertelde enthousiast over het product en liet zien waar ik een stuk kaas kon vinden. Er stond zelfs een bijpassende wijn bij het vak, waarbij de medewerker aangaf dat de slijter kon assisteren bij het zoeken naar een bijpassende wijn bij alle stukken kaas.” (observant, overdag)

De medewerkers zelf stralen wel enthousiasme uit, volgens de observanten. Er wordt erg positief op heb gereageerd, ze zijn vriendelijk, bevlogen, benaderbaar, geïnteresseerd en ze hebben passie voor hun werk. De enige negatieve punten die zijn genoemd hebben betrekking op het feit dat klanten niet altijd worden opgemerkt.

“ De medewerkers stralen echt allemaal enthousiasme uit en laten zien dat ze bevlogen zijn met hun werk. Ze laten zien dat klanttevredenheid hoog in het vaandel staat binnen de winkel en niets is te gek voor de klant. Het valt op dat vooral volwassen medewerkers met passie aan het werk zijn en onder de jongere is dit iets minder, maar absoluut niet slecht.” (observant)

Tot slot zijn de observanten positief over de werkomgeving van de werknemers. De winkel is meestal opgeruimd en er is veel ruimte. De medewerkers zijn hard bezig om de winkel vol te houden en al met al is het een nette winkel. Op sommige momenten, vooral in de avond als de vracht wordt verwerkt, zijn er, zover de observanten kunnen zien, geen leidinggevende aanwezig en is de winkel rommeliger dan normaal.

H8.3 Deelconclusie merkimago

Naar aanleiding van de analyses in de vorige paragrafen kan de deelvraag “Hoe wordt het merkimago door de medewerkers vertaald op de werkvloer?” worden beantwoord, welke ingaat op de variabele *Employee brand image* vanuit het model van Miles & Mangold (2004). Deze deelvraag staat los van de andere drie vragen, maar is wel waardevol om te gebruiken in het onderzoek. Hiermee kan er worden gekeken of de communicatie toereikend genoeg is om het gewenste merkimago uit te stralen richting de klant.

Het merkimago welke filiaal Y wilt uitstralen draait volledig om de klant en komt terug in de missie van het bedrijf;

X

Concluderend blijkt uit de observaties dat het merkimago over het algemeen goed wordt vertaald op de winkelvloer. De winkelbeleving wordt gekenmerkt door kwalitatieve, verse producten en een fijne sfeer. De klantgerichtheid wordt ook als goed beoordeeld, de medewerkers bieden alternatieven, zijn benaderbaar en lopen veelal mee met de klant. Alleen valt op dat in de avonduren, als er veel jonge medewerkers zijn, de service en klantgerichtheid iets afneemt. Overdag staan er echt klantvriendelijke medewerkers met veel kennis en passie voor hun werk, maar in de avonduren lijkt dit iets af te nemen.

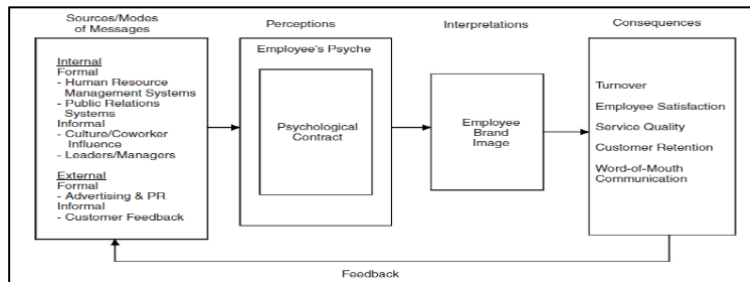
Nu alle deelvragen zijn beantwoord, kan er in volgend hoofdstuk een eindconclusie worden gegeven met behulp van het model van Miles & Mangold (2004). Hiermee kan de employee brand van filiaal Y in kaart worden gebracht en kan er worden gekeken of de interne- en externe communicatie hier invloed op heeft.

Hoofdstuk 9 Eindconclusie

In dit hoofdstuk wordt de eindconclusie van het onderzoek weergegeven, waarbij het model van Miles & Mangold (2004) wordt gebruikt. De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt;

Welke maatregelen, binnen de communicatie richting medewerkers, kan bedrijf X nemen om de employee brand te verbeteren?

Om inzicht te krijgen in de tevredenheid van het personeel van filiaal Y is gebruik gemaakt van het Employee Branding Process van Miles & Mangold (2004). Dit model beschrijft een viertal



Figuur 22 Conceptueel model (Miles & Mangold, 2004)

fase van het employee branding proces, waarbij interne- en externe communicatie invloed heeft op de employee brand, oftewel het merkimago welke wordt uitgedragen door de medewerkers van het bedrijf.

48% van de medewerkers van filiaal Y zijn tevreden over de interne communicatie en 45,1% is tevreden over de externe communicatie. De vaste krachten zijn over het algemeen meer tevreden over de interne- en externe communicatie dan oproepkrachten. Binnen de interne communicatie zijn de medewerkers het meest tevreden met de communicatie omtrent missie en visie en het minst tevreden over de sollicitatie en de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Opvallend is dat, in tegenstelling tot alle andere onderwerpen, de oproepkrachten beduidend meer tevreden zijn over de communicatie omtrent opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden. Binnen de externe communicatie zijn de medewerkers het meest tevreden over de social media berichten en de zichtbaarheid van de communicatie in de winkel omtrent imago, maar interessant om te zien is dat de medewerkers het minst tevreden/ het minst op de hoogte zijn van het imago zelf. Binnen de tevredenheid omtrent communicatie geldt dat hoe ouder iemand is en/of hoe langer iemand in dienst is, deze persoon meer tevreden is over de communicatie. Kortom, er kan worden geconcludeerd dat nog geen 50% van de medewerkers tevreden is over de communicatie, waarbij de oproepkrachten beduidend minder positief zijn dan de vaste krachten.

De aansluiting tussen de interne en externe communicatie wordt positiever ervaren, 60,1% is tevreden over de aansluiting en 73,9% van de werknemers hebben geen behoefte aan een ander intern communicatiemiddel. Hierbij geldt wederom dat vaste krachten meer tevreden zijn dan oproepkrachten. Binnen de interne communicatie wordt de AFAS app het meest gebruikt, gevolgd door de nieuwsbrieven. Binnen de externe communicatie zijn dit respectievelijk Facebook en Instagram. De communicatiemiddelen bijeenkomsten, collega's, LinkedIn en advertenties in de krant worden het minst gebruikt. Hierbij valt wel op dat jonge medewerkers vaker social media gebruiken en oudere medewerkers meer gebruik maken van analoge/traditionele communicatiemiddelen (krant, TV, bijeenkomsten, collega's et cetera).

De medewerkers duiden AFAS en Intragram aan als het meest waardevolle communicatiemiddel en instructiefilmpjes en advertenties in de krant als minst waardevol, echter zorgen instructiefilmpjes en TV commercials wel tot de meest tevreden medewerkers. Het personeelshandboek en Facebook dragen het minst bij aan de tevredenheid van de medewerkers.

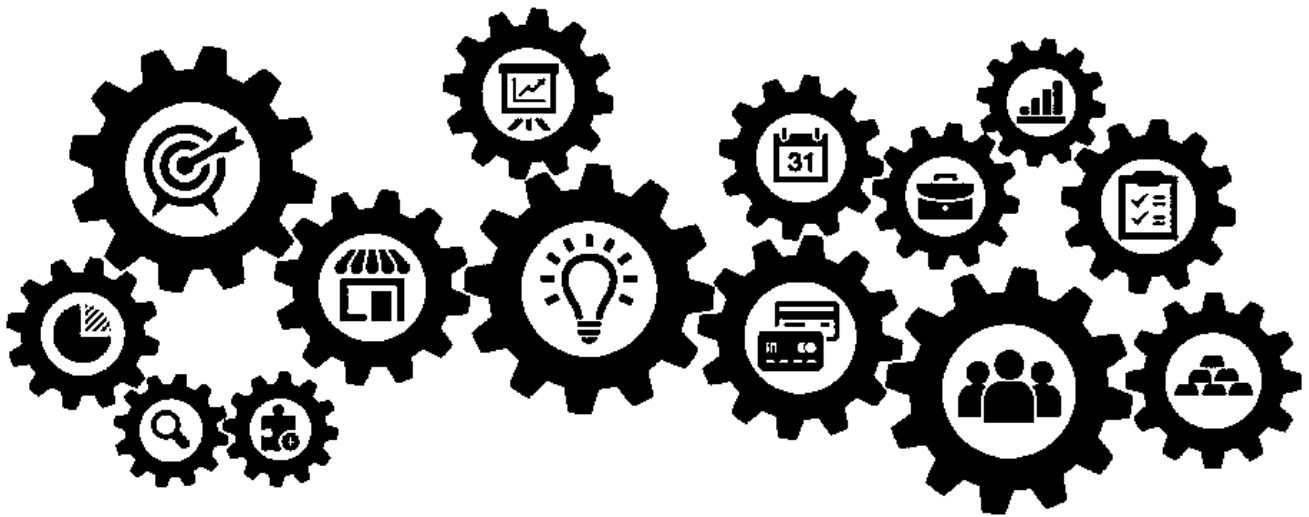
Binnen de huidige situatie omtrent interne- en externe communicatie komt naar voren dat de medewerkers over het algemeen niet tevreden zijn met de communicatie en dat dit vooral onder de groep oproepkrachten het geval is. De medewerkers zijn wel positiever over de aansluiting tussen de middelen, oftewel de middelen zelf dienen verbeterd te worden. Hierbij moet er vooral gebruik gemaakt worden van de middelen die de meeste medewerkers gebruiken, om de impact van een verbetering zo groot mogelijk te maken.

De vertaling van de interne- en externe communicatie naar het imago richting de winkelvloer is voldoende aanwezig. Het merkimago wordt beschreven als kwalitatieve producten, een fijne sfeer en goed personeel. Dit komt overeen met het merkimago, welke kan worden vertaald vanuit de missie van bedrijf X. Echter is er een verschil tussen de winkelervaring overdag en in de avond. In de avond, als er veel jonge oproepkrachten aan het werk zijn, is de winkelervaring minder positief. Er is minder service vanuit de medewerkers en de winkel oogt minder netjes. Overdag als veelal vaste krachten lopen, is deze ervaring positiever.

Hieruit kan worden opgemaakt dat de interne- en externe communicatie invloed heeft op het merkimago, welke de medewerkers uitstralen. De mate van invloed kan niet worden bepaald, maar het valt op dat jonge oproepkrachten minder tevreden zijn over de communicatie en ook het merkimago minder goed vertalen dan de andere medewerkers. Kortom, hier zit een knelpunt.

Door dit onderzoek is er inzicht gekregen over de tevredenheid omtrent de communicatie van de medewerkers van filiaal Y. Met deze inzichten kunnen er concrete aanbevelingen worden gedaan om de interne communicatie richting medewerkers te verbeteren, met als einddoel het verbeteren van de employee brand. Zoals in het conceptueel model op de vorige pagina te zien is, is één van de consequenties van een goede employee brand een hogere medewerkerstevredenheid/betrokkenheid. Oftewel, de aanbevelingen omtrent interne communicatie hebben ook een invloed op het kernprobleem (medewerkerbetrokkenheid) welke binnen filiaal Y is geconstateerd.

Aanbevelingen & evaluatie



H10 Aanbevelingen

H11 Financiën

H12 Evaluatie en reflectie

Hoofdstuk 10 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden, naar aanleiding van het onderzoek, aanbevelingen omtrent interne communicatie gedaan met als doel het verbeteren van de employee branding. De aanbevelingen worden uitgewerkt in een implementatieplan en de aanbevelingen worden verwerkt in een concrete visualisatie.

H10.1 Aanbevelingen

In het vorige hoofdstuk is er inzicht verkregen in de tevredenheid omtrent communicatie van de medewerkers binnen filiaal Y. Onderstaande aanbevelingen op het gebied van interne communicatie hebben als doel het verbeteren van de employee brand. Hiermee geven de aanbevelingen antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek;

Welke maatregelen, binnen de communicatie richting medewerkers, kan bedrijf X nemen om de employee brand te verbeteren?

Onderstaande aanbevelingen komen voort uit de inzichten van het onderzoek en zijn geordend naar belangrijkheid.

1. Het introduceren van een medewerkersapp ter vervanging van enkele andere interne communicatiemiddelen

Uit het onderzoek blijkt dat vooral jonge medewerkers ontevreden zijn over de interne communicatie en dat zij het minst op de hoogte zijn van diverse onderwerpen. Uit het onderzoek blijkt tevens dat veel van de medewerkers geen behoefte heeft aan extra interne middelen. Door het creëren van een medewerkersapp, kan er op een simpele en snelle manier informatie gedeeld worden met de medewerkers. De jongere medewerkers gebruiken veelal social media als communicatiemiddel en vindt de AFAS app het meest waardevol. Door het combineren van diverse communicatiemiddelen in één app is de informatiestroom overzichtelijker en zijn diverse communicatiemiddelen, zoals de AFAS app, de nieuwsbrief via de mail en Whatsapp, overbodig. Dit zorgt voor overzicht en structuur voor de (jonge) medewerkers, waardoor zij beter op de hoogte gehouden kunnen worden zonder dat ze informatie missen. De app springt in op de verschillende middelen en bundelt deze, zodat alle medewerkers dezelfde informatie zien, met als doel het beter informeren van de jonge doelgroep. De verwachting is dat alle communicatie op één plek ervoor zorgt dat medewerkers sneller en beter informatie ontvangen, zonder ruis (bijvoorbeeld tussen communicatiemiddelen).

2. Het imago van bedrijf X overbrengen op de medewerkers door middel van instructiefilmpjes

Uit het onderzoek blijkt ook dat de medewerkers niet voldoende op de hoogte zijn van het imago van het bedrijf, waardoor ook de vertaling richting de winkelvloer niet altijd optimaal is. Door meer in te zetten op het imago en dit met het personeel delen door informatieve video's, zijn de medewerkers op den duur meer op de hoogte hiervan. Video's worden gezien als waardevolle middelen. De verwachting is dat de medewerkers dan beter weet wat bedrijf X wilt uitstralen en dit ook kunnen vertalen richting de winkelvloer. Hoe ze dit het beste kunnen doen, moet ook terugkomen in deze video. Als platform hiervoor kan de bovenstaande medewerkersapp worden gebruikt of Whatsapp groepen. Het doel van deze aanbeveling is dat de medewerkers beter voor ogen hebben wat bedrijf X wilt uitstralen en dit zal als neveneffect hebben dat ook klanten dit terug kunnen zien op de werkvloer. Hiermee wordt de gap tussen de interne- en externe communicatie richting de medewerkers en het feit hoe zij dit vertalen richting de werkvloer verkleind. De verwachting is dat de medewerkers ook meer betrokken raken als zij beter weten waar zij zelf en het bedrijf voor staan.

3. De opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden onder de aandacht brengen bij de vaste krachten

Uit het onderzoek komt naar voren dat de vaste krachten het minst op de hoogte zijn van de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en dat zij bijeenkomsten beduidend waardevoller vinden dan de oproepkrachten. Om ook de vaste krachten op de hoogte te houden over de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en hen ook uit te dagen om zich te blijven ontwikkelen (en hiermee meer betrokken worden) moet het aanbod van mogelijkheden meer worden gecommuniceerd met de groep vaste krachten via een poster en/of een online communicatieplatform. Het doel hiervan is dat de vaste medewerkers zich blijven ontwikkelen en hierdoor ook geboeid en gebonden blijven bij bedrijf X. Eventueel moet het opleidingshuis van bedrijf X worden aangepast en zich meer richten op vaste medewerkers. De verwachting is dat door duidelijke communicatie meer medewerkers de kans pakken om zich te ontwikkelen en dat hierdoor het personeel ook meer kennis vergaart om de foodbeleving completer te maken.

4. Het opstarten van een “Werken bij” Instagram pagina

Deze aanbeveling is meer aanvullend naar aanleiding van het onderzoek en richt zich op de toekomstige medewerkers van bedrijf X. Uit het onderzoek blijkt dat de huidige medewerkers vooral op social media actief zijn en dat zij het sollicitatiegesprek als minst positief hebben ervaren binnen de interne communicatie. Om in het vervolg meer informatie te delen over het werken bij bedrijf X en hiermee gelijk de gewenste doelgroep (jongeren) te bereiken, wordt er aanbevolen om een “Werken bij” Instagram pagina op te starten. Hiermee worden nieuwe medewerkers getrokken en kan er gelijk worden gedeeld wat er verwacht wordt van nieuwe medewerkers. De verwachting is dat hierdoor meer mensen attent worden gemaakt op de vacatures binnen bedrijf X en dat zij zich beter kunnen profileren als werkgever. Deze aanbeveling is geen maatregel om de communicatie naar huidige medewerkers te verbeteren, maar kan wel voor verbetering zorgen bij toekomstige werknemers.

Bovenstaande aanbevelingen hebben zowel betrekking op de interne communicatiemiddelen als de informatievoorziening zelf. Door de synthese van bovenstaande aanbevelingen worden zowel de middelen voor het zenden van informatie als de informatie zelf beter afgestemd op de medewerkers, waardoor zij beter op de hoogte zijn over het bedrijf en de diverse mogelijkheden voor de medewerkers. Dit alles zorgt ervoor dat de medewerkers meer betrokken worden bij de organisatie, waarbij de employee brand ook verbeterd. Om de aanbevelingen goed te implementeren is er in de volgende paragraaf een implementatieplan met behulp van de GOKIT methode weergegeven.

H10.2 Implementatieplan

Om de aanbevelingen op de juiste manier te implementeren, is er een implementatieplan vormgegeven met behulp van de GOKIT methode. Met behulp van dit plan is het voor het projectteam duidelijk hoe het project is vormgegeven en wie welke taak heeft binnen het team.

H10.2.1 Projectplan medewerkersapp

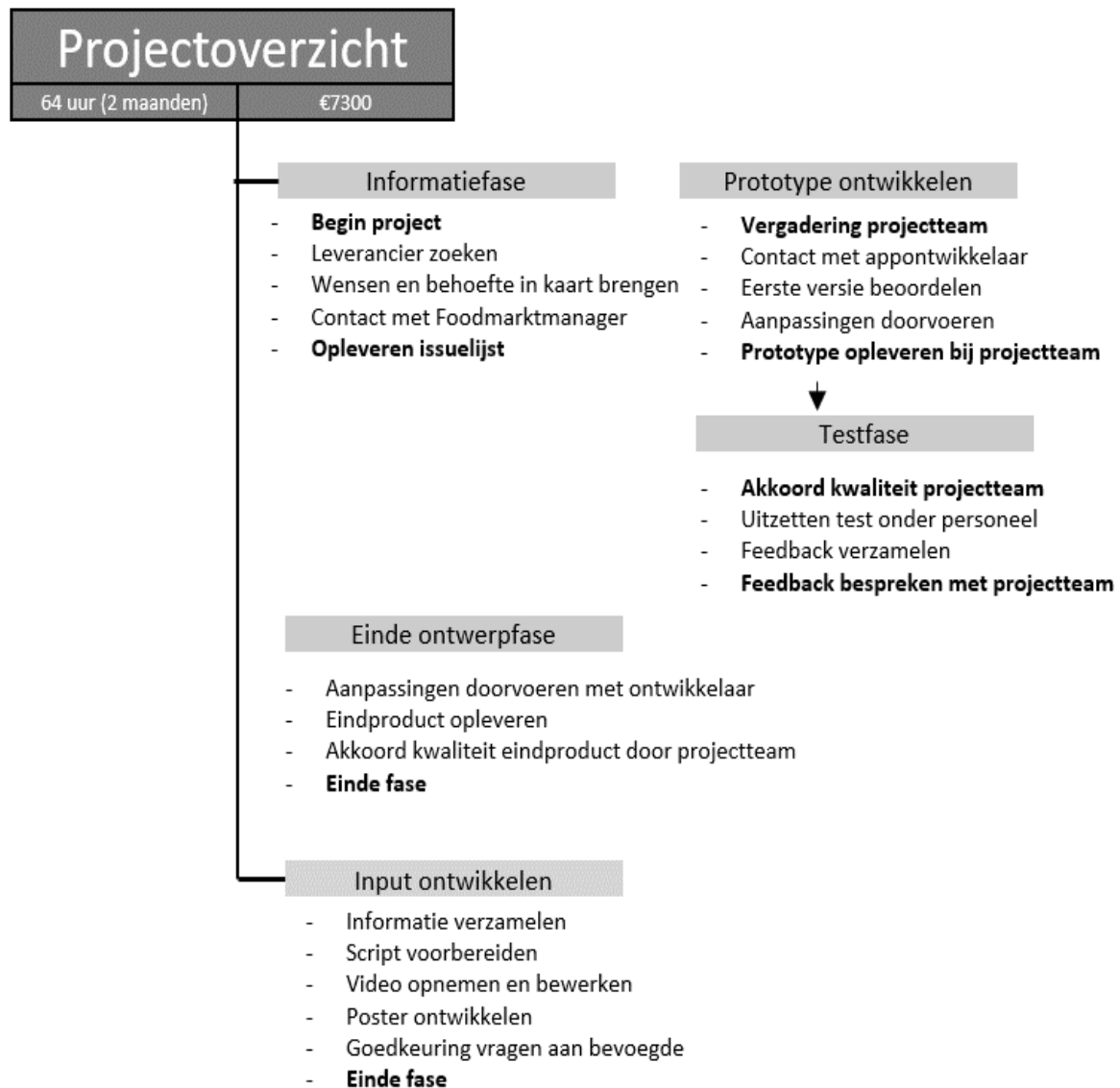
Verwijderd

H10.2.2 Projectplan imago en opleidingsmogelijkheden

Verwijderd

H10.2.3 Visuele weergaven project – medewerkersapp en content

De bovenstaande drie projecten worden hieronder visueel weergegeven. De medewerkersapp is een middel om te communiceren en de andere twee projecten zijn informatieberichten. Om deze synchroon te implementeren, is er direct input voor de medewerkersapp. Vandaar dat het van belang is om deze aanbevelingen ook als één groot project te zien.



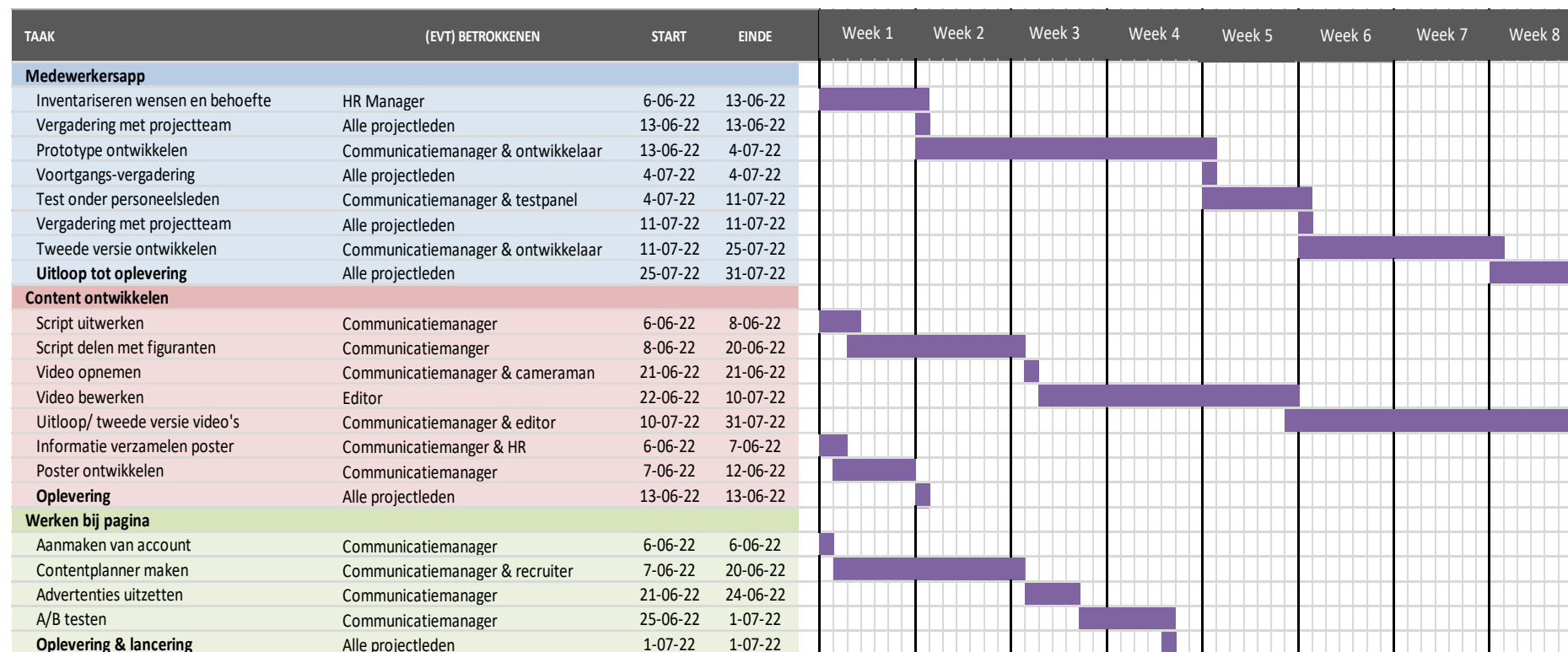
Figuur 23 Projectoverzicht medewerkersapp & informatievoorziening

H10.2.4 Projectplan “Werken bij” Instagram

Verwijderd

H10.2.5 Tijdsplanning

Hieronder is ook een strokenplanning weergegeven, zodat het voor de betrokken projectleden visueel duidelijk is welke activiteiten er wanneer klaar moeten zijn. De taken zijn afkomstig uit de tijd kolom van de GOKIT tabellen.



Figuur 24 Strokenplanning projecten

H10.3 Impact op BMC

De aanbevelingen, welke hierboven zijn uitgewerkt, hebben een impact op de BMC van bedrijf X. De aanbevelingen welke gedaan zijn, zijn ten behoeve van de medewerkersbetrokkenheid. Door de medewerkersbetrokkenheid te verhogen, zijn de medewerkers ook beter in staat om de waardepropositie uit te voeren. Echter verandert er aan de waardepropositie in principe niets. De bouwstenen klantsegmenten, kanalen en klantrelaties zijn gericht op de klanten van bedrijf X, oftewel deze veranderen ook niet. De veranderingen door de aanbevelingen zijn gericht op de interne organisatie, dus de impact op het business model canvas is aan de linkerkant van het model zichtbaar.

Om de medewerkers meer betrokken te maken, waardoor zij de waardepropositie beter uit kunnen voeren, is het nodig dat bedrijf X zich focust op de communicatie richting de medewerkers. Hiervoor dient bedrijf X de interne communicatie in te zetten als kernmiddel. Het bijhouden en optimaliseren van de interne communicatie is belangrijk voor de organisatie, maar wordt niet gezien als een kernactiviteit. Het op een andere manier communiceren met medewerkers is niet cruciaal om de waardepropositie te leveren. Een belangrijke partner hiervoor is de app ontwikkelaar, welke ook kosten met zich meebrengt. Deze aanpassingen zijn hieronder weergegeven in het business model canvas.

H10.4 Visualisatie

Ter ondersteuning van het implementatieplan is er een prototype/visualisatie ontwikkeld betreffende de medewerkersapp. Zowel voor de desktop gebruikers als de telefoongebruikers is er een prototype ontworpen, waarbij ook een visualisatie is weergegeven omtrent aanbeveling 2 en 3.

Verwijderd

Hoofdstuk 11 Financiën

Verwijderd

Hoofdstuk 12 Evaluatie en reflectie

Verwijderd