

Bedrijf X: talentmagneet voor millennials

*Een onderzoek naar een aantrekkelijke
positie in de krappe arbeidsmarkt*

Leiden, 3 juni 2019

Auteur: Gaby Khan

Studentnummer: 1091389

Opdrachtgever: Bedrijf X

Bedrijfsbegeleider: Begeleider X

Afstudeerbegeleider: Irene Jaspers

Eerste beoordelaar: Martien Schriemer

Tweede beoordelaar: Ben van Hamersveld

Aantal woorden: 14.689

Conceptueel model: *Employee-Based Brand Equity* (Wilden, Gudergan & Lings, 2010)

Inhoud

Voorwoord	4
Samenvatting.....	5
1. Probleemformulering	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	7
1.3 Doelstelling	8
1.4 Deelvragen	9
1.5 Doelgroep.....	9
1.6 Grenzen en beperkingen van het onderzoek	10
2. Situatieschets.....	12
2.1 Duurzaamheid en Trend MVO	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.2 Innovatie en technologie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.3 Strategie & positionering.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.4 Diversiteit & cultuur.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.5 (Potentiële) Medewerkers.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.6 HRM	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.7 Arbeidsmarktcommunicatie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.8 SWOT-analyse	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3. Theoretisch kader	13
3.1 Conceptueel model.....	15
3.2 Hypotheses	16
4. Methodologie	18
4.1 Deskresearch	18
4.2 Kwalitatief onderzoek	18
4.3 Datacollectie.....	18
4.4 Operationalisatie	20
4.4.1 Operationalisatie per deelvraag.....	20
4.4.2 Operationalisatie per hypothese	22
5. Resultaten	23
5.1 Resultaten deelvragen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.2 Toetsing hypotheses	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6. Conclusies	24
7. Aanbevelingen.....	25
8. Implementatieplan.....	26
Literatuurlijst.....	27
Bijlagen	28
Bijlage A Groeicijfers	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Bijlage B Gespreksverslag J. De Bruijne	28
Bijlage C Functieniveaus business consulting.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage D Vacaturetekst	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage E ‘Marketingactie X’-values.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage F Positionering Bedrijf X.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage G Duurzaam kantoor.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage H ‘Positionering X’-benadering.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage I Campagne diversiteit	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage J Zoekplan.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage K Topic guide	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage L Mail naar onderzoeksdoelgroep.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage M Toonmateriaal communicatie-uitingen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage N Toonmateriaal drijfveren.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage O Verbatims interviews	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage P Analyseschema’s	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Voorwoord

Toen ik mij vorig jaar realiseerde dat ik vertraging op zou lopen, vond ik dat in eerste instantie niet zo erg. Ik wist toch nog niet welke kant ik op wilde na mijn studie. Op het moment dat de laatste periode aanbrak, kreeg ik wel het inzicht dat het tijd werd voor mij om de arbeidsmarkt op te gaan en het liefst zo snel mogelijk. Na een intensieve periode van 16 weken is dat hopelijk zover.

Met het schrijven van dit voorwoord, leg ik de laatste hand aan mijn scriptie. Het was een periode waarin ik veel heb geleerd, zowel op persoonlijk als professioneel vlak. Een periode waarin mijn koffiezetapparaat overuren draaide, WhatsApp-gesprekken onbeantwoord bleven en FOMO (Fear Of Missing Out) soms de overhand nam. Graag neem ik van de gelegenheid gebruik om in dit voorwoord de mensen die mij de afgelopen periode hebben gesteund, te bedanken.

Allereerst wil ik mijn afstudeerbegeleider Irene Jaspers bedanken voor haar kritische blik. De concrete antwoorden op mijn, soms wat, onduidelijke vragen gaven mij duidelijkheid en weer vertrouwen om verder te gaan. Haar enthousiasme en oprechte interesse in mijn onderwerp waren aanstekelijk. Ik had geen betere begeleiding kunnen wensen.

Ook verdienen mijn lieve ouders, broer en zus een plekje in dit voorwoord. Zij hebben mij gemotiveerd en stonden altijd voor me klaar als ik advies of een luisterend oor nodig had. Evenals mijn vriendinnen, waar ik gelukkig ook terecht kon als ik aan iets anders wilde denken dan de scriptie.

Last but certainly not least, Karin van Hemert en Lara Beintema: jullie zijn de beste. Dankzij jullie kijk ik terug op een mooie tijd op Hogeschool Leiden. Jerry is trots op ons.

Samenvatting

Door de toenemende krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt, heeft Bedrijf X moeite om het juiste talent te vinden. Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor dit probleem. De doelstelling van het onderzoek is om Bedrijf X advies te geven over hoe zij de instroom van de generatie millennials kan verhogen en welke communicatie daarbij past. De onderzoeksdoelgroep betreft huidige medewerkers van Bedrijf X Amsterdam die vallen binnen de generatie millennials.

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden. Bedrijf X Amsterdam heeft verschillende ‘Award X’-certificaten en een hoge diversiteit binnen de organisatie. De grootste bedreiging voor Bedrijf X zijn bedrijven met een grote naamsbekendheid op de krappe arbeidsmarkt. De organisatie heeft geen communicatiestrategie en in vergelijking met de concurrenten bieden zij veel minder informatie voor potentiële medewerkers over de functie en het bedrijf op hun website.

De belangrijkste stromingen in theorie over het vergroten van de aantrekkelijkheid van Bedrijf X als werkgever betreft theorie over *employer branding* en arbeidsmarktcommunicatie. De theorieën van Collins & Stevens (2002), Backhaus en Tikoo (2004) en Wilden, Gudergan & Lings (2010) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De centrale theorie *Employee-Based Brand Equity* van Wilden et al., (2010) is gekozen omdat de elementen die in de vergeleken theorieën zijn besproken, daarin voorkomen. Naar aanleiding van de centrale theorie zijn drie hypothesen opgesteld met betrekking tot het vergroten van de aantrekkelijkheid als werkgever.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch is ingezet voor de probleemformulering, situatieschets en theoretisch kader. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de deelvragen te beantwoorden en de hypothesen te testen. De reden voor kwalitatief onderzoek is dat voor dit onderzoek diepgang is vereist, omdat meningen, gedachten en associaties van respondenten nodig zijn om de probleemstelling te beantwoorden (Meier & Broekhoff, 2012). Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door twaalf respondenten te interviewen, waarbij volgens Verhoeven (2011) al verzadiging kan optreden.

Uit de resultaten blijkt dat grote consultancybedrijven aanspreken bij respondenten vanwege de naamsbekendheid en internationale mogelijkheden. Bedrijf X is voor potentiële werknemers aantrekkelijk vanwege de bedrijfscultuur, de mensen die daar werkzaam zijn, ontwikkelingsmogelijkheden en de mogelijkheid om impact te hebben op de strategie van het bedrijf. Voor potentiële medewerkers is de informatie over Bedrijf X, de functie en sollicitatieprocedure soms onduidelijk of online niet beschikbaar. Doordat informatie niet duidelijk is overbracht, is het beeld dat potentiële medewerkers van Bedrijf X hebben, anders dan het beeld dat huidige medewerkers hebben van het bedrijf.

Naar aanleiding van de resultaten zijn conclusies getrokken en daarmee de deelvragen beantwoord. Uit de resultaten blijkt dat de cultuur van een organisatie zwaarder weegt in de overweging van een nieuwe baan dan de naamsbekendheid. De conclusie is dat Bedrijf X in haar arbeidsmarktcommunicatie de

duidelijkheid, geloofwaardigheid en consistentie van de informatie moet verbeteren. Informatie die Bedrijf X beter moet communiceren omdat dat het beeld positief beïnvloed, gaat over de bedrijfscultuur, ontwikkelingsmogelijkheden, ondernemerschap, activiteiten in Amsterdam en de werknemers van Bedrijf X.

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn vier aanbevelingen geformuleerd. Ten eerste is geadviseerd om de carrièrepagina van Bedrijf X uit te breiden en meer informatie over Bedrijf X Amsterdam te communiceren met potentiële medewerkers. De tweede aanbeveling is het uitbreiden van de recruitmentactiviteiten om naamsbekendheid te vergroten en de doelgroep te interesseren in een carrière bij Bedrijf X. Ook is het raadzaam om *referral recruitment* in te zetten omdat Wilden et al., (2010) stellen dat mensen die bij een bedrijf werken en vertellen over de organisatie, geloofwaardig overkomen. Als laatste aanbeveling is een vervolgonderzoek naar de wensen en behoeftes van generatie X (1960-1980) omdat Bedrijf X de instroom op alle lagen van de organisatie wil verhogen.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is een implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het 'AIDA'-model (Strong, 1925) en het implementatiemodel *Brainstorming* van Osborn (1953). Drie dummies zijn gecreëerd om de implementatie van de aanbevelingen visueel te maken. Als Bedrijf X de aanbevelingen ook daadwerkelijk uitvoert aan de hand van het implementatieplan, is de verwachting dat de aantrekkelijkheid als werkgever op de arbeidsmarkt vergroot en een hogere instroom van consultants als resultaat heeft.

1. Probleemformulering

Door de toenemende krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt, heeft Bedrijf X moeite om het juiste talent te vinden. Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor dit probleem. De doelstelling van het onderzoek is om Bedrijf X advies te geven over hoe zij de instroom van de generatie millennials kan verhogen en welke communicatie daarbij past. De onderzoeksdoelgroep betreft huidige medewerkers van Bedrijf X Amsterdam die vallen binnen de generatie millennials. Het onderzoek richt zich op huidige medewerkers omdat zij nog een goed beeld hebben van Bedrijf X als werkgever op de arbeidsmarkt en de verwachtingen van het bedrijf kunnen vergelijken met hoe zij Bedrijf X als werkgever ervaren.

1.1 Aanleiding

De Nederlandse economie blijft in de periode 2018-2020 met een hoger dan trendmatig maar geleidelijk afvallend tempo groeien. Dat heeft De Nederlandsche Bank (2018) bevestigd met de groeiverwachtingen. Het arbeidsaanbod groeit in 2018-2020 met gemiddeld ruim 1% per jaar, maar desondanks blijft de groei van het arbeidsaanbod achter bij die van de werkgelegenheid. Hierdoor ervaren steeds meer bedrijven problemen bij het werven van werknemers (DNB, 2018).

Ook Bedrijf X merkt dat, met name door de technologische ontwikkelingen en economische groei, de vraag van klanten naar haar consultants is toegenomen. Om aan de vraag van de klant te kunnen voldoen, heeft Bedrijf X Amsterdam als doel om tussen 1 april 2019 en 31 maart 2020 met een groei van 25% in personeel te realiseren. Hierbij houdt Bedrijf X rekening met een verloop van 15%. Dit betekent dat de organisatie een bruto groei van 30 business consultants en 27 technologen zich ten doel stelt. Bedrijf X Amsterdam wil in ieder geval meer junior consultants aannemen voor business consulting. (Bijlage A)

Door het bijwonen van recruitmentevenementen en het gebruik van LinkedIn wil Bedrijf X de instroom van consultants verhogen. De organisatie heeft echter geen communicatiestrategie voor het aantrekken van potentiële medewerkers (contactpersoon X, persoonlijke communicatie, 11 februari 2019) (Bijlage B). Concurrenten als Deloitte, PwC, EY, Accenture en Capgemini zijn actief bezig om nieuw talent te werven. Tijdens recruitmentevenementen zijn de concurrerende bedrijven ook vaak aanwezig. Het valt op dat studenten eerder geneigd zijn zich aan te melden voor een workshop bij dit soort grotere bedrijven (Contactpersoon X, persoonlijke communicatie, 11 februari 2019) (Bijlage B). In deze markt concurreert de beschikbare functie met vergelijkbare banen bij vergelijkbare bedrijven. Bedrijf X moet daarom een onderscheidende positie neerzetten om ervoor te zorgen dat de keuze van sollicitanten op haar valt (Intermediair, 2018). Om de beoogde groei te kunnen realiseren, moet Bedrijf X de aantrekkelijkheid als werkgever op de arbeidsmarkt vergroten. Op die manier kan het bedrijf ervoor zorgen dat meer geschikte sollicitanten reageren op de openstaande vacatures.

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling van het onderzoek luidt als volgt:

“Hoe kan Bedrijf X de aantrekkelijkheid als werkgever op de arbeidsmarkt vergroten?”.

Bedrijf X heeft momenteel geen communicatiestrategie die ervoor kan zorgen dat de doelgroep een voorkeurspositie heeft naar de organisatie. Daarom is het in eerste instantie belangrijk om te weten wat de doelgroep zoekt in een werkgever. Nadat dit is achterhaald, is gekeken naar hoe de doelgroep de communicatie-uitingen van Bedrijf X op de arbeidsmarkt ervaart. Op basis van die informatie is gekeken naar het aanpassen en toevoegen van informatie in de arbeidsmarktcommunicatie.

Daarna is gekeken naar wat voor beeld de doelgroep heeft van Bedrijf X. Hierin zijn de verwachtingen en de ervaringen met elkaar vergeleken. Op deze manier kan de organisatie kijken naar de manier waarop zij de daadwerkelijke belofte kunnen communiceren zodat de verwachtingen overeenkomen met de ervaringen. Als laatste is onderzocht via welke kanalen de doelgroep actief is tijdens het zoeken van een baan of om meer informatie te verkrijgen over een interessant bedrijf. Dit is belangrijk om te onderzoeken, zodat de boodschap die de organisatie wil overbrengen ook echt aankomt bij potentiële werknemers.

Vanwege de sterke concurrentie op de arbeidsmarkt, is het lastiger voor Bedrijf X om zich te profileren als een werkgever die een voorkeur verdient boven de anderen. Dit onderzoek beoogt een antwoord te geven op de vraag wat het verband is tussen de onderscheidende kenmerken van Bedrijf X en wat de doelgroep zoekt in een werkgever. De opdrachtnemer geeft uiteindelijk antwoord aan de opdrachtgever over hoe zij de instroom van haar doelgroep kan verhogen door middel van een communicatiestrategie in een concurrerend arbeidsmarkt.

1.3 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

“Inzicht geven in hoe Bedrijf X de aantrekkelijkheid als werkgever kan vergroten, teneinde een communicatieadvies te geven over hoe zij de instroom van millennials kan verhogen.”

Bedrijf X wil advies krijgen over hoe zij zich aantrekkelijk als werkgever kan profileren en zo kan onderscheiden van concurrenten in de arbeidsmarkt. Het doel is om de instroom van consultants te verhogen en zo de groei-doelstelling van 25% te kunnen realiseren. Bedrijf X wil een voorkeurswerkgever zijn bij potentiële medewerkers. Hiervoor moet achterhaald zijn hoe zij de arbeidsmarktcommunicatie moet aanpassen om de aantrekkelijkheid als werkgever te vergroten. De krapte op de arbeidsmarkt vraagt om een sterk werkgeversmerk waarbij bedrijven bewust moeten zijn van kernwaarden (Van der Haas & Hudepohl, 2015).

Michaels, Handfield-Jones & Axelrod (2001) omschrijven de krappe arbeidsmarkt en zoektocht van bedrijven naar potentiële werknemers als *The War for Talent*. Zij concluderen dat de strijd om talent komt door twee ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Ten eerste is de macht verschoven van bedrijven naar de individu. Getalenteerde individuen staan in een positie dat de verwachtingen die zij hebben van bedrijven, vanwege de ruime keuze, hoog kunnen zijn. Hoewel dit goed nieuws is voor werkzoekenden, vormt het voor bedrijven een grote uitdaging talent aan te trekken. Ten tweede is uitstekend talentmanagement een

concurrentievoordeel geworden. Organisaties die hun talent beter aantrekken, ontwikkelen, boeien en behouden, verhogen krachtiger hun prestaties (Michaels et al., 2001).

1.4 Deelvragen

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, is deze opgesplitst in vier deelvragen. Iedere deelvraag beantwoordt een deel van het onderzoeksprobleem. De antwoorden van de deelvragen leiden uiteindelijk tot beantwoording van de probleemstelling.

1. Wat is de behoefte van potentiële werknemers met betrekking tot een werkgever en functie?

Het antwoord op deze deelvraag biedt inzicht in carrièremotieven en drijfveren van potentiële werknemers. De wensen en behoeften van de doelgroep zijn gemeten door middel van kwalitatief onderzoek. Op basis van deze informatie is de overeenkomst met wat de doelgroep zoekt en wat Bedrijf X aanbiedt, achterhaald. Deze overeenkomsten zijn in kaart gebracht, zodat de het communicatieadvies aansluit op de wensen en behoeften van de doelgroep.

2. Hoe ervaart de doelgroep de communicatie-uitingen op de arbeidsmarkt van Bedrijf X?

Om inzicht te krijgen in de mening van de doelgroep over de arbeidsmarktcommunicatie van Bedrijf X, is het belangrijk om te weten hoe de doelgroep de communicatie-uitingen ervaart. Deze deelvraag is met behulp van kwalitatief onderzoek beantwoord. Op basis van deze informatie is gekeken naar hoe Bedrijf X huidige communicatie-uitingen kan verbeteren. Ook is met deze deelvraag onderzocht welke informatie de doelgroep niet kon vinden en wel graag wilde weten. De uitkomsten hiervan zijn meegenomen in het hoofdstuk Aanbevelingen.

3. Wat voor beeld heeft de doelgroep van Bedrijf X?

Met deze vraag is gekeken naar wat voor beeld de doelgroep had voordat zij solliciteerde bij Bedrijf X en op welke manier dat beeld is veranderd op het moment dat zij daadwerkelijk werkzaam waren voor het bedrijf. Op deze manier zijn de verwachtingen ten opzichte van de ervaringen gemeten. De verworven inzichten zijn gebruikt bij de invulling van de merkwaarden van Bedrijf X en daarmee voor de inzet van arbeidsmarktcommunicatie (Van der Haas & Hudepohl, 2015).

4. Hoe kan Bedrijf X de doelgroep bereiken?

De uitkomst van deze deelvraag biedt inzicht in via welke kanalen Bedrijf X haar communicatie kan verspreiden met betrekking tot het aantrekken van nieuwe medewerkers. Tijdens de *face-to-face* interviews met de doelgroep is gevraagd op welke kanalen hij/zij actief is, met name tijdens het oriënteren op een nieuwe baan. Op deze manier kan Bedrijf X de gewenste boodschap via de juiste kanalen communiceren naar de doelgroep.

1.5 Doelgroep

Zoals eerder aangegeven wil Bedrijf X Amsterdam binnen een jaar met 25% groeien in personeel. Dit houdt in dat het bedrijf 30 business consultants en 27 technologen moet aannemen om de groei te kunnen

realiseren (Bijlage A). Dit onderzoek heeft als doel het aantrekken van potentiële business consultants. De business consultants zijn ingedeeld in verschillende functieniveaus (Bijlage C) op basis van ervaring.

Er zijn vier verschillende generaties op de werkvloer, namelijk de stille generatie (1922-1943), de babyboom generatie (1943-1960), Generatie X (1960-1980) en millennials (1980-2000) (Gordon & Steele, 2005). Iedere groep heeft zijn eigen reeks waarden, kijk op autoriteit, oriëntatie op de wereld, loyaliteit, verwachtingen van leiderschap en voorkeur voor de ideale werkomgeving (Spiro, 2006). Omdat Bedrijf X Amsterdam aangeeft dat zij vooral de onderste laag van de functieniveaus wil aantrekken, is gekozen om het onderzoek te richten op de generatie millennials.

De onderzoeksdoelgroep is medewerkers die tussen 1 september 2018 en 1 april 2019 in dienst zijn getreden bij Bedrijf X Amsterdam. Hiervoor is gekozen omdat zij nog een goed beeld hebben van Bedrijf X als werkgever op de arbeidsmarkt en de verwachtingen kunnen vergelijken met hoe zij Bedrijf X uiteindelijk als werkgever ervaren. De onderzoeksdoelgroep is Nederlandssprekend en heeft een master afgerond, dit is conform de vereisten van de consultantvacature (Bijlage D). De studie die de onderzoeksdoelgroep heeft gedaan, sluit aan op de vacature. Dit zijn studies als *business administration*, *international management*, *finance*, management consulting, bedrijfskunde en rechten.

Er is besloten om het onderzoek onder huidige medewerkers te doen, omdat deze doelgroep de attitudekenmerken en vaardigheden hebben die Bedrijf X zoekt in een potentiële werknemer. Hiermee is het risico dat mensen ondervraagd zijn en niet binnen de doelgroep van Bedrijf X vallen, weggenomen. In Bijlage E is te zien welke vijf waarden Bedrijf X zoekt in potentiële medewerkers en die zij uiteindelijk ondersteunen als organisatie.

1.6 Grenzen en beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek startte op 5 februari 2019 en eindigde op 3 juni 2019. De opdrachtnemer beantwoordt met dit onderzoek de centrale vraag door middel van de conclusies en het implementatieplan. De conclusies en het implementatieplan bieden een oplossing voor het probleem van de opdrachtgever. Voorafgaand aan de uitvoering van het onderzoek is getracht de uitvoering van het onderzoek zo valide mogelijk uit te voeren. Toch is een aantal beperkingen ten opzichte van de uitvoering van het onderzoek niet uit te sluiten.

Zoals eerder aangegeven richt dit onderzoek zich op hoe Bedrijf X zich aantrekkelijker kan profileren op de arbeidsmarkt voor de generatie millennials. Daarmee is generatie X (1960-1980) uitgesloten in het onderzoek, omdat uit literatuur is gebleken dat deze doelgroep andere waarden heeft dan millennials (Spiro, 2006). Het feit dat generatie X langer op de arbeidsmarkt actief is, zal invloed hebben op de resultaten van het onderzoek. Indien de organisatie wenst in een opvolgend onderzoek erachter te komen wat de gedachten van generatie X zijn, is het daarom nodig om de topiclijst aan te passen.

In dit onderzoek is alleen gekeken naar hoe Bedrijf X zich aantrekkelijker kan profileren op de arbeidsmarkt. Of met andere woorden, hoe kan de externe communicatie richting potentiële medewerkers verbeterd worden? Voor een vervolgonderzoek is het mogelijk interessant om te kijken hoe Bedrijf X

deze medewerkers uiteindelijk kan behouden. Zo kan het bedrijf personeelsverloop verlagen en investeren op lange termijn in medewerkers die een hoge potentie hebben binnen de organisatie.

2. Situatieschets

Deze informatie is vanwege vertrouwelijke gegevens verwijderd.

3. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in de theorie over het vergroten van de aantrekkelijkheid van bedrijven (bijvoorbeeld Bedrijf X) als werkgever betreft de theorie over *employer branding* en arbeidsmarktcommunicatie. De verschillende theorieën van Collins & Stevens (2002), Backhaus en Tikoo (2004) en Wilden, Gudergan & Lings (2010) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De centrale theorie *Employee-Based Brand Equity* van Wilden et al., (2010) is gekozen omdat de essentiële elementen die in de vergeleken theorieën zijn besproken, daarin voorkomen. Naar aanleiding van de centrale theorie zijn drie hypothesen opgesteld met betrekking tot het vergroten van de aantrekkelijkheid als werkgever.

Vanwege de demografische veranderingen en hoge verwachtingen van millennials, is het noodzakelijk voor organisaties om zichzelf te profileren als een goede werkgever (Arachchige & Robertson, 2013). De krapte op de arbeidsmarkt vraagt om een sterk werkgeversmerk waarbij bedrijven bewust moeten zijn van kernwaarden. Ambler en Barrow (1996) betogen dat een organisatie naast een corporate en productmerk, ook een werkgeversmerk moet creëren. Zij definiëren het begrip *employer branding* als de verzameling van functionele-, economische- en psychologische voordelen, aangeboden door het dienstverband, geïdentificeerd door de werkgever (Ambler & Barrow, 1996).

Merken en werknemers

De meeste definities van wat een “merk” is, richten zich op klanten en niet op andere belanghebbenden, zoals potentiële medewerkers, die ook zijn beïnvloed door de boodschap van een bedrijfsmerk. Kotler (1997) stelt dat een merk een combinatie is van kenmerken die bedoeld is om goederen of diensten van de verkoper te identificeren en te onderscheiden van die van concurrenten. In de context van werkgeversmarketing moet het werkgeversmerk echter zijn opgevat als het beeld dat potentiële werknemers hebben van een werkgever (Meffert, Burmann, & Koers, 2002). De taak voor iedere organisatie is om de verschillende merken die het bedrijf aanbiedt (consumentenmerk, bedrijfsmerk en werkgeversmerk), voor de uiteenlopende doelgroepen te leiden.

Meest recente onderzoeken gaan over externe *employer branding* met als doel het werven van werknemers. Hierbij is het doel van de werkgever een positief beeld als werkgever te creëren bij de doelgroep. Naast alleen een positief beeld creëren, moet het beeld ook overeenkomen met de werkelijkheid. Een kloppend beeld van de werkgever stelt werkzoekenden in staat de waarden van de organisatie te begrijpen en overeenkomsten tussen zichzelf en het bedrijf te vinden. Als de potentiële werknemer zich kan identificeren met het bedrijf, zal dit sneller tot solliciteren leiden. (Judge & Cable, 1997)

Omdat in de krappe arbeidsmarkt werknemers gewild zijn en daarom een machtspositie hebben, moeten organisaties ervoor zorgen dat ze een voorkeurspositie verwerven bij potentiële werknemers (Backhaus & Tikoo, 2004). Om als organisatie onderscheidend te zijn, stelde Branham (2001) dat *employer branding* een manier is om potentiële medewerkers te winnen. Op basis van de arbeidsmarktcommunicatie van een

bedrijf kunnen mensen op de arbeidsmarkt conclusies trekken over het werkgeversmerk en hoe zij verwachten dat een bedrijf eigen behoeftes en ambities vervult (Bredwell, 2008). Als de arbeidscommunicatie op de juiste manier is uitgevoerd, is de aantrekkelijkheid als werkgever verhoogd en vergroot het de kans dat potentiële werknemers daadwerkelijk solliciteren (Arnold, Loan-Clarke, Coombs, Wilkinson, Park & Preston, 2005).

Het vormen van een werkgeversmerk kan volgens Backhaus en Tikoo (2004) in drie stappen. De eerste stap is het opstellen van een waardepropositie. Dit is wat de onderneming wil gebruiken als de centrale boodschap. De volgende stap is het uitsturen van deze boodschap naar potentiële medewerkers, met als doel een gewenst imago te creëren. Van belang hierbij is dat de communicatie gelijk is aan de communicatie van het bedrijfsmerk. De laatste stap is dat de centrale boodschap intern ook daadwerkelijk nagestreefd is. De theorie stelt dat het belangrijk is dat huidige werknemers op de hoogte zijn gebracht van waar de organisatie voor staat. (Backhaus en Tikoo (2004)

Werkgeversaantrekkelijkheid

Lievens, Van Hoya, & Schreurs (2005) gaan ervan uit dat de reputatie van een werkgever het meeste bijdraagt aan de mate van aantrekkelijkheid van een organisatie. Boogaard (2004) stelt dat in een arbeidsmarkt waar banen steeds meer op elkaar lijken, de nadruk verschuift van de inhoud van een baan naar de ervaring die een organisatie creëert bij potentiële werknemers. Herremans (2005) stelt daarentegen dat een sterk merk al mensen aantrekt, meestal meer dan een specifieke vacature of arbeidsomstandigheden. Edwards (2010) concludeert dat organisaties alleen een sterk werkgeversmerk kunnen creëren als zij zich concentreren op het totale pakket dat zij hun werknemers aanbieden.

Berthon, Ewing, & Hah (2005) stellen dat de mate van aantrekkelijkheid van de werkgever aangeeft hoe sterk het werkgeversmerk is. Backhaus en Tikoo (2004) beschrijven de rol van *employer branding* in de aantrekkingskracht van nieuwe medewerkers. Zij stellen dat *employer branding* de inspanningen van een bedrijf vertegenwoordigt om zowel intern als extern een duidelijk beeld te geven van wat de organisatie aantrekkelijk maakt als werkgever (Backhaus & Tikoo, 2004)

Arbeidsmarktcommunicatie

Vooraf voor onervaren werkzoekenden is het moeilijk om meerdere opties bij mogelijke werkgevers met elkaar te vergelijken. Daarom gaat deze groep bij de besluitvorming vooral uit op het beeld dat zij hebben van een organisatie (Collins & Stevens, 2002). Potentiële werknemers zoeken daarom een manier om het risico van het nemen van een verkeerde beslissing, te verminderen (De Cooman & Pepermans, 2012). Potentiële medewerkers gebruiken bedrijfskenmerken die waarneembaar zijn zoals de vacature, de website, communicatie-uitingen en contactmomenten om niet-waarneembare kenmerken zoals de werksfeer of carrièreperspectieven met elkaar te verbinden (de Witte, 2004).

Collins & Stevens (2002) stellen dat iemand een mening vormt op basis van de kennis die is vergaard over het merk; hierbij is uitgegaan dat het individu toegang heeft tot alle informatie over het merk. Deze opvatting verklaart echter niet de informatie-asymmetrie waarbij de werkgever over meer informatie

beschikt dan werkzoekenden (Erdem & Swait, 2004). Op arbeidsmarkten motiveert informatie-asymmetrie de werkzoekende om meer informatie in te winnen om de onwetendheid weg te nemen, met als gevolg dat de informatiekosten toenemen (Wilden et al., 2010). Wilden et al., (2010) concluderen dat als een bedrijf merksignalen op de juiste manier verspreidt, de informatie-asymmetrie verminderd en de aantrekkelijkheid als werkgever vergroot.

De theorieën over *employer branding* en arbeidsmarktcommunicatie, verschillen niet veel van elkaar. Naar mate de jaren vorderen, zie je echter wel dat er elementen zijn toegevoegd aan de modellen. Een voorbeeld is de theorie van Collins & Stevens (2002), waarbij is gesuggereerd dat de potentiële medewerker een mening vormt op basis van de kennis die deze persoon heeft. Zij gaan er dus vanuit dat de werkgever de informatie toegankelijk heeft gemaakt voor de doelgroep. Wilden et al., (2010) houdt rekening met het feit dat de ontvangers mogelijk niet genoeg informatie hebben verkregen om een duidelijk beeld te kunnen vormen. Backhaus en Tikoo (2004) leggen de focus op het creëren van het werkgeversmerk, en gaan niet zozeer in op hoe een bedrijf dit het beste kan uitdragen. Om de probleemstelling te beantwoorden, is het belangrijk om te weten hoe communicatie de aantrekkelijkheid als werkgever kan vergroten.

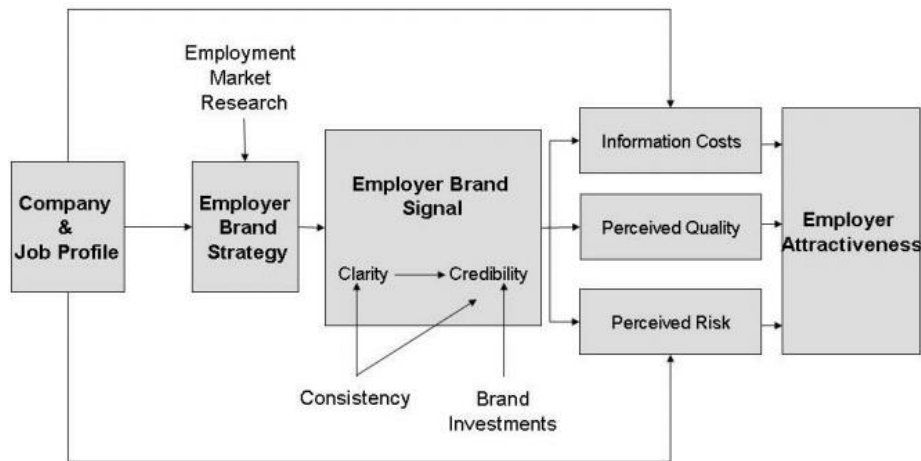
3.1 Conceptueel model

Het conceptueel model *Employee-Based Brand Equity* van Wilden et al., (2010) is binnen dit onderzoek de centrale theorie, omdat deze theorie beschrijft hoe een bedrijf haar *employer brand* strategie het beste kan vertalen naar de arbeidsmarkt. In het model is uitgegaan van informatie-asymmetrie, waarbij de werkgever over meer informatie beschikt dan de ontvangers, de potentiële werknemers. Wilden et al., (2010) stellen dat het verminderen van deze informatie-asymmetrie de aantrekkelijkheid als werkgever vergroot.

Eerst moet een duidelijk organisatie- en functieprofiel zijn opgesteld (*Company & Job Profile*). Het is ook belangrijk om onderzoek te doen naar wat de wensen en behoeftes zijn van mensen op de arbeidsmarkt, zodat het bedrijf daar met haar *employer brand* strategie op in kan spelen. De uitkomst van het onderzoek op de arbeidsmarkt en het profiel van het bedrijf en de functie zijn de basis voor de *employer brand* strategie. Vanuit deze strategie kan het bedrijf met arbeidsmarktcommunicatie de gewenste boodschap naar buiten brengen op een, volgens Wilden et al., (2010), effectieve manier met dit model.

Potentiële medewerkers kunnen bepaalde kenmerken van een baan direct waarnemen, zoals een locatie of het salaris. Andere kenmerken, zoals de bedrijfscultuur en loopbaanontwikkeling, kunnen potentiële werknemers daarentegen niet direct vooraf waarnemen (Wilden et al., 2010). Om deze informatie wel te kunnen verkrijgen, moet de potentiële medewerker op zoek gaan naar merksignalen (Weiber & Adler, 1995). De signalen van het werkgeversmerk moeten duidelijk, geloofwaardig en consistent zijn. Indien dat het geval is, verlagen de informatiekosten van potentiële werknemers, wat betekent dat zij minder moeite hoeven te doen om informatie te vinden over een werkgever (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015). Merksignalen met die kenmerken verhogen ook de kwaliteit van de werkgever in de ogen van de

doelgroep op de arbeidsmarkt en verlagen het risico om te solliciteren. Het verlagen van de informatiekosten en het risico om te solliciteren en het verhogen van de kwaliteit van de werkgever, zorgt er uiteindelijk voor dat de aantrekkelijkheid als werkgever is verhoogd. (Wilden et al., 2010)



Figuur 1: Conceptueel model Employee-Based Brand Equity (Wilden et al., 2010)

3.2 Hypotheses

Voor dit onderzoek zijn drie hypothesen opgesteld die ieder een verbetering van de aantrekkelijkheid van de organisatie voorspellen. Deze hypothesen zijn afgeleid van de centrale theorie *Employee-Based Brand Equity* (Wilden et al., 2010). Deze theorie stelt dat het overwinnen van informatie-asymmetrie (situatie waarin de werkgever over meer informatie beschikt dan werkzoekenden op de arbeidsmarkt) ervoor kan zorgen dat werkgevers als aantrekkelijk worden gezien.

Hypothese 1 Als de organisatie duidelijke merksignalen communiceert, dan verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.

Clear brand signals also reduce information costs for potential employees; when employees receive a believable, distinct image of the company as a prospective employer, they do not need to invest as many resources into unpacking and interpreting brand messages. This reduction in information costs leads prospective employees to perceive less risk associated with joining a company and higher employment quality. (Wilden et al., 2010, p.61)

Deze hypothese sluit aan bij de probleemstelling, omdat potentiële medewerkers hechten waarde aan duidelijke merksignalen. Indien de merksignalen duidelijk zijn gecommuniceerd, verminderen de zoek- en informatiekosten, ervaren potentiële kandidaten minder risico als zij willen solliciteren bij het bedrijf en verhoogt hun perceptie van de kwaliteit van het bedrijf als potentiële werkgever. Deze drie voordelen leiden tot het vergroten van de aantrekkelijkheid van de werkgever.

Hypothese 2 Als de organisatie geloofwaardige merksignalen communiceert, dan verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.

If a signal is credible and the prospective employer is considered trustworthy, potential employees associate decreased risk with employment by the firm, and gain comfort from the expectation that promises made by the company are likely to be fulfilled. This, ultimately, increases their perceptions of the quality of the firm as a prospective employer. Consequently, potential employees reduce their efforts to gain additional information about the prospective employer, reducing their information costs. (Wilden et al., 2010, p.62)

Met deze hypothese is gemeten of de informatie die Bedrijf X naar buiten brengt geloofwaardig is. Potentiële medewerkers willen dat de verwachtingen overeenkomen met de werkelijkheid. Indien dat het geval is, zal dat de aantrekkelijkheid als werkgever vergroten. Om te testen of de verwachtingen die de potentiële werknemer op basis van de arbeidsmarktcommunicatie schept, is het van belang huidige medewerkers te interviewen.

Hypothese 3 Als de organisatie een hoge consistentie in merksignalen heeft, dan verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.

Higher consistency in brand signals alleviates confusion and associated information costs for the potential employees, consequently reducing the risk associated with taking employment. Finally, consistent brand signals give rise to perceptions of higher credibility of the prospective employer. (Wilden et al., 2010, p.62)

Met deze hypothese is gemeten in hoeverre het werkgeversmerk in lijn is met het bedrijfsmerk. Dit is met name van belang bij het creëren van een mening over een bedrijf. Een hogere consistentie in merksignalen verlicht verwarring en leidt uiteindelijk tot het vergroten van de aantrekkelijkheid van de werkgever.

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch is ingezet voor de probleemformulering, situatieschets en theoretisch kader. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de deelvragen te beantwoorden en de hypothesen te testen. De reden voor kwalitatief onderzoek is dat voor dit onderzoek diepgang is vereist, omdat meningen, gedachten en associaties van respondenten nodig zijn om de probleemstelling te beantwoorden (Meier & Broekhoff, 2012). Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door twaalf respondenten te interviewen, waarbij volgens Verhoeven (2011) al verzadiging kan optreden.

4.1 Deskresearch

Deskresearch, door Verhoeven (2011) gedefinieerd als bureauonderzoek, is ingezet om bestaande feitelijke gegevens te raadplegen. Dit literatuuronderzoek is gedaan ter oriëntatie op de probleemsituatie en als theoretische onderbouwing van de onderzoeksopzet. De informatie in de hoofdstukken probleemformulering, situatieschets en theoretisch kader is vergaard via deskresearch. Deskresearch uitvoeren is noodzakelijk voor het maken van een goede opzet en het uitvoeren van een gedegen onderzoek (Verhoeven, 2011). Voordat deskresearch uitgevoerd werd, is een zoekplan gemaakt. Dit zoekplan is opgenomen in Bijlage J.

Voor deelvraag 2 “Hoe ervaart de doelgroep de communicatie-uitingen op de arbeidsmarkt van Bedrijf X?”, is ook onderzoek gedaan naar de huidige communicatie-uitingen van Bedrijf X. In het onderzoek is rekening gehouden met respondenten die niet op de hoogte zijn van de activiteiten van Bedrijf X op de arbeidsmarkt. Om erachter te komen hoe de doelgroep de uitingen ervaart, is via deskresearch gezocht naar de verschillende uitingen van Bedrijf X. Deze communicatie-uitingen zijn meegenomen naar het interview zodat de respondent daar een mening over kan vormen.

4.2 Kwalitatief onderzoek

Om inzicht te krijgen in hoe Bedrijf X de aantrekkelijkheid als werkgever kan vergroten, is kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Baarda (2009) stelt dat bij een open onderzoeksvraag, kwalitatief onderzoek vereist is. Omdat meningen, gedachten en associaties bij het beantwoorden van deze deelvraag en het ontwikkelen van (nieuwe) ideeën (Baarda, 2009) belangrijk zijn om te achterhalen, is diepgang essentieel (Meier & Broekhoff, 2012). De respondenten geven met deze manier van onderzoeken gedetailleerde inzichten. Een kwantitatieve onderzoeksmethode was voor het beantwoorden van de probleemstelling niet geschikt geweest, omdat van tevoren vastgelegde ideeën dan getoetst zouden zijn en optelbaarheid belangrijker is dan diepgang. Het doorvragen bij een onduidelijk antwoord van de respondent is bij kwantitatief onderzoek ook niet mogelijk (Verhoeven, 2011).

4.3 Datacollectie

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd aan de hand van semigestructureerde face-to-face interviews. Dit betekent dat een vaststaande lijst met onderwerpen (*topic guide*) en geformuleerde vragen leidraad

biedt bij het interview, maar eveneens dat hiervan afwijken mogelijk is (Verhoeven, 2011). Doorvragen als de respondent iets interessants zegt of als iets onduidelijk is, is met deze onderzoekstechniek toepasbaar. De *topic guide* is opgenomen in Bijlage K. Naast deze lijst met onderwerpen en vragen, is ook gebruik gemaakt van projectieve technieken om bepaalde informatie te achterhalen. Door middel van *posttesting* is gekeken naar hoe de communicatie-uitingen van Bedrijf X is ervaren door de doelgroep. Hierbij is het belangrijk dat de respondent de onderzoeker meeneemt in zijn of haar gedachten bij het zien van de uitingen. Een andere projectieve techniek die is gebruikt, is een set met waarden (in woorden). Op deze manier kan de respondent het bedrijf karakteriseren en ontstaat op deze wijze een redelijk compleet beeld van de organisatie als werkgever.

De opdrachtgever heeft een lijst met namen opgesteld die binnen de onderzoeksdoelgroep vallen. Deze medewerkers zijn allemaal tussen 1 september 2018 en 1 april 2019 in dienst getreden bij Bedrijf X Amsterdam als consultant, spreken Nederlands en hebben een leeftijd die binnen de generatie millennials valt. Volgens Baarda et al., (2013) gaat het in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, bij kwalitatief onderzoek niet om grote getallen. De hoeveelheid interviews hangt af van inhoudelijke verzadiging, wat betekent dat er geen nieuwe informatie meer is verkregen. De verzadiging treedt op als de onderzoeker merkt dat respondenten veel dezelfde antwoorden geven.

Tijdens de werving en selectie achtte dit onderzoek om met de selectie steekproef een zo goed mogelijke afspiegeling te vormen van de doelgroep, in termen van geslacht en leeftijd. Zoals in de situatieschets is uitgelegd, is de verhouding tussen man en vrouw bij Bedrijf X Amsterdam 68% en 32%. Hiermee is bij de selectie van de steekproef rekening gehouden. Omdat Bedrijf X Amsterdam vooral op de onderste laag van de consultantlevels meer kandidaten wil aantrekken, is gekozen om van de generatie millennials een grotere groep van de lagere leeftijd te ondervragen. 66% van de respondenten hebben een leeftijd tussen de 19 en 26 jaar en 33% zit in de leeftijdscategorie 27-34. De respondenten zijn per mail benaderd (Bijlage L).

	Vrouwen	Mannen	Totaal
Leeftijd 19-26	3	5	<u>8</u>
Leeftijd 27-34	2	2	<u>4</u>
Totaal	<u>5</u>	<u>7</u>	<u>12</u>

Tabel 1 Respondentenschema

De interviews zijn afgenomen in een vergaderruimte op het kantoor van Bedrijf X. Hiervoor is gekozen omdat de respondent zich op zijn gemak moet voelen en deze omgeving voor iedere respondent bekend is (Meier & Broekhoff, 2012). De voor derden af te sluiten kamer geeft de respondenten de ruimte om vrij te spreken over haar of zijn ervaringen. Tevens is de vergaderruimte van tevoren gereserveerd, zodat het interview ongestoord plaats kan vinden. Daarnaast heeft de afzonderlijke ruimte ook een praktische reden, namelijk dat de kwaliteit van de opnames beter is wanneer het achtergrondgeluid beperkt is. Het nadeel hiervan kan echter zijn dat de respondent deels uit zijn of haar natuurlijke omgeving achter het bureau is gehaald en zich daardoor mogelijk minder op zijn gemak voelt.

Aan alle respondenten is gevraagd om het interview op te nemen. De keuze om het interview op te nemen, is dat op deze manier de kwaliteit van de resultaten beter zijn en omdat de onderzoeker zich op het interview kan concentreren in plaats van op het maken van aantekeningen. Het mogelijke nadeel van de opname is dat het de respondenten bewuster maakt van wat zij zeggen. Omdat het onderwerp van dit onderzoek betrekking heeft op de organisatie als geheel en niet op een gevoelig onderwerp, bijvoorbeeld de relatie met een manager, is verwacht dat de impact van dit nadeel beperkt is. Alle interviews zijn uitgetypt en als verbatims in de bijlage terug te vinden (Bijlage O).

4.4 Operationalisatie

In deze paragraaf is aangetoond hoe de beantwoording van de vier deelvragen en drie hypotheses plaatsvindt en met welke vragen uit de *topic guide* (Bijlage K) de hypotheses zijn getest. De onderwerpen in de vragenlijst zijn gebaseerd op de deelvragen en het conceptueel model van Wilden et al., (2010). De hypotheses zijn getest door vragen te stellen over de duidelijkheid, geloofwaardigheid en consistentie van de merksignalen.

4.4.1 Operationalisatie per deelvraag

Bij het opstellen van de *topic guide* (Bijlage L) is gekeken naar de onderwerpen van de deelvragen en de thema's van de centrale theorie (Wilden et al., 2010). De volgorde van vragen van het interview kunnen effect hebben op de beantwoording door de geïnterviewde (Verhoeven, 2014). Om zo veel mogelijk informatie te verzamelen, is het van belang dat het gesprek op een logische manier verloopt. Daarom is eerst gekozen om de oriëntatie op de arbeidsmarkt met de doelgroep te bespreken, daarna achter hun ervaringen van Bedrijf X op de arbeidsmarkt te behandelen en het uiteindelijk over hun ervaringen van Bedrijf X als werkgever te hebben. Op deze manier vertellen de respondenten op een chronologische volgorde over hoe zij bij Bedrijf X terecht zijn gekomen.

Deelvraag 1 – Wat is de behoefte van potentiële werknemers met betrekking tot een werkgever en functie?

Om te weten hoe Bedrijf X de aantrekkelijkheid als werkgever kan vergroten, is het belangrijk om de behoeftes van de doelgroep in kaart te brengen. Wilden et al., (2010) stelt dat een arbeidsmarktonderzoek noodzakelijk is om een *employer brand* strategie op te stellen. Trends, concurrenten en andere externe invloeden zijn in kaart gebracht in de situatieschets. De wensen van de doelgroep zijn in kaart gebracht door middel van kwalitatief onderzoek.

In de *topic guide* (Bijlage K) staan een aantal vragen die de onderzoeker stelt om deelvraag 1 te kunnen beantwoorden. Vraag 5 en 6 zijn gesteld om een beeld te krijgen van wat de doelgroep belangrijk vindt in een functie en werkgever. Om deze vragen te verduidelijken, is verder ingegaan op de oriëntatie van de respondent op het moment dat zij werkgevers gingen vergelijken. De antwoorden op vragen 9 t/m 12 geven uiteindelijk meer inzicht in wat de respondent interessant vond bij de concurrent en welke afweging zij maakten bij de zoektocht.

Deelvraag 2 – Hoe ervaart de doelgroep de communicatie-uitingen op de arbeidsmarkt van Bedrijf X?

Deze deelvraag haakt aan op het thema *Employer Branding Signal* in het model van Wilden et al., (2010), oftewel het werkgeversmerksignaal. Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden, is het belangrijk te achterhalen waarom de vacature van Bedrijf X aansprak (vraag 13 in de *topic guide*) bij de doelgroep. Ook is de respondenten gevraagd welke informatie zij niet konden vinden op het moment dat zij meer wilden weten over het bedrijf en de functie (vraag 15 in de *topic guide*). Vraag 16 t/m 19 gaat met name over de communicatie-uitingen van Bedrijf X en de mening van respondenten hierover.

Toonmateriaal (Bijlage M) is gebruikt om te testen welke communicatie-uitingen het meest aanspreekt bij de doelgroep (vraag 23 in de *topic guide*). De respondenten krijgen zes arbeidsmarktcommunicatie-uitingen te zien, waarbij zij aangeven welke uitingen hen het meest aanspreekt en welke niet. Omdat het noodzakelijk is te achterhalen welke elementen van die uitingen dan juist aantrekkelijk zijn of welke juist niet, is gevraagd of de respondent zijn of haar gedachtes hardop kan uitspreken. Ook zijn er nog twee open vragen gesteld (vraag 24 en 29) waarbij ruimte is voor nieuwe, creatieve ideeën om de arbeidsmarktcommunicatie van Bedrijf X te verbeteren.

Deelvraag 3 – Wat voor beeld heeft de doelgroep van Bedrijf X?

Om erachter te komen hoe de doelgroep het merksignaal van Bedrijf X heeft ervaren op het moment dat zij nog onbekend waren met het bedrijf als mogelijke werkgever, is het van belang deze deelvraag te beantwoorden. Op deze manier is gekeken naar of het werkgeversmerk op de juiste manier via het merksignaal naar buiten is gebracht. Indien de verwachtingen niet overeenkomen met de ervaringen, is het vereist het merksignaal en de boodschap aan te passen. Eerst is gekeken naar welk beeld de respondenten hadden voordat zij solliciteerden (vraag 20 in de *topic guide*), op deze manier is gekeken naar de verwachtingen die geschept zijn op basis van de arbeidsmarktcommunicatie-uitingen van Bedrijf X. Het antwoord op vraag 21 geeft inzicht in hoeverre het beeld is veranderd tijdens de sollicitatieprocedure. Zo is gekeken naar of factoren tijdens het sollicitatieproces eerder moeten zijn gecommuniceerd. Het beeld dat de werknemer nu heeft, geeft inzicht in de ervaringen van de respondent (vraag 26 in de *topic guide*). Als laatste is gevraagd wat voor beeld de respondenten hun vriendenkring en familie geven van Bedrijf X als werkgever, om te zien of dat overeenkomt met wat de werknemers zelf ook weer ervaren (vraag 28 in de *topic guide*)

Omdat het beeld dat medewerkers hebben van Bedrijf X verder te onderzoeken, is gebruik gemaakt van toonmateriaal (Bijlage N). Op de tien verschillende kaarten staan drijfveren die te maken hebben met de aantrekkelijkheid van een baan of werkgever. De respondenten leggen de kaarten op volgorde waarbij zij bepalen of die drijfveer Bedrijf X aantrekkelijk maakt als werkgever of niet (vraag 27 in de *topic guide*). 1 betekent heel erg van toepassing en 10 helemaal niet. De redenen achter deze beslissing is achterhaald omdat de respondenten hun gedachtes hardop uitspreken. Deze deelvraag heeft te maken met het werkgeversmerk, het merksignaal van de werkgever en of de informatie die naar buiten is gebracht, duidelijk, geloofwaardig en consistent is geweest (Wilden, et al., 2010).

Deelvraag 4 – Hoe kan Bedrijf X de doelgroep bereiken?

Om het merksignaal via de juiste kanalen te verspreiden, is het essentieel om te weten op welke kanalen de doelgroep actief is tijdens het zoeken van een nieuwe baan (vraag 7 in de *topic guide*). Ook is het belangrijk om te weten hoe de doelgroep Bedrijf X uiteindelijk heeft gevonden (vraag 8 in de *topic guide*), omdat het bedrijf in Nederland nog niet heel groot is. Op deze manier is gekeken naar de effectiviteit van de huidige activiteiten op sociale media. Tevens is gevraagd via welke kanalen de doelgroep meer informatie verkreeg over Bedrijf X en de functie (vraag 14 in de *topic guide*). Zo zijn de belangrijkste kanalen in kaart gebracht.

4.4.2 Operationalisatie per hypothese

Hypothese 1: Als de organisatie duidelijke merksignalen communiceert, dan verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.

Volgens Wilden et al., (2010) is een duidelijk merksignaal is bepaald door concrete informatie die goed te begrijpen is en waarbij de potentiële kandidaat weinig moeite hoeft te doen om informatie te verzamelen. Deze hypothese is relevant om inzicht te krijgen of potentiële medewerkers onduidelijkheid ervaren in de merksignalen die Bedrijf X communiceert. Het kwalitatieve onderzoek meet dit met de vragen 8 en 13 t/m 15 uit de *topic guide* (Bijlage K). Met het antwoord op deze vraag kan het onderzoek de eerste hypothese aannemen of verwerpen.

Hypothese 2: Als de organisatie geloofwaardige merksignalen communiceert, dan verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.

Geloofwaardige merksignalen is perceptie van potentiële medewerkers van de bereidheid en het vermogen van de potentiële werkgever om te leveren wat is beloofd (Hoeffler & Keller, 2002). Beloften aan potentiële werknemers tijdens werving beïnvloeden de verwachtingen en de daaropvolgende ervaringen van de baan. Verwachtingen die on vervuld zijn, kunnen leiden tot ontevredenheid van medewerkers (Wilden et al., 2010). De verwachtingen van de respondenten over Bedrijf X als werkgever en de functie, zijn in het interview getest. Tevens is ook nagegaan in hoeverre die verwachtingen overeenkomen met de ervaringen van de medewerkers op het moment dat zij er daadwerkelijk werkzaam zijn. Deze gedachten zijn in kaart gebracht met de vragen 20, 21 en 26. Vraag 19 onderzoekt of de medewerker de informatie die het bedrijf naar buiten brengt geloofwaardig vindt. (Bijlage K)

Hypothese 3: Als de organisatie een hoge consistentie in merksignalen heeft, dan verhoogt de aantrekkelijkheid van de werkgever.

Merkconsistentie verwijst naar de mate waarin de informatie die een bedrijf verstrekt met betrekking tot de werkgelegenheid consistent is in alle berichten en de mate waarin het bedrijfsmerk in overeenstemming is met het werkgeversmerk. Deze hypothese is getest met vraag 12, 16 en 20. Deze hypothese is met name van belang om te meten omdat de consistentie invloed heeft op het creëren van een mening over een bedrijf. Een hogere consistentie zorgt ervoor dat de aantrekkelijkheid als werkgever vergroot.

5. Resultaten

Deze informatie is vanwege vertrouwelijke gegevens verwijderd.

6. Conclusies

Deze informatie is vanwege vertrouwelijke gegevens verwijderd.

7. Aanbevelingen

Deze informatie is vanwege vertrouwelijke gegevens verwijderd.

8. Implementatieplan

Deze informatie is vanwege vertrouwelijke gegevens verwijderd.

Literatuurlijst

Deze informatie is vanwege vertrouwelijke gegevens verwijderd.

Bijlagen

Deze informatie is vanwege vertrouwelijke gegevens verwijderd.