Het aantrekken, bereiken en aannemen van de juiste kandidaten.

 *‘Wat kan Dirck III doen om de werving zo in te richten dat de doelgroep, assistent slijterijmanagers, kan worden bereikt en dat de juiste kandidaten hierbij worden aangetrokken en verbonden aan de organisatie?’*

Auteur: Jordi Wassenaar
Studentnummer: S1096386
Studie: Human Resource Management
Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden
Opdrachtgever: Dirck III
Begeleider: Joep Nieuwesteeg
Stagebegeleider: Sherida Green
Datum: 03-06-2019

# Voorwoord

Het onderzoek waar dit verslag op gefocust is, is gedaan in het kader van de opleiding Human Resource Management. Het onderzoek zal gaan over het onderwerp werving en selectie. De opdrachtgever voor dit onderzoek is Sherida Green, HR-manager van Dirck III slijterijen. Mijn begeleider voor dit onderzoek was Joep Nieuwesteeg.

Het verslag is geschreven voornamelijk voor Dirck III, omdat zij uit dit onderzoek hopelijk advies krijgen die zij kunnen gebruiken om hun werving- en selectiebeleid te verbeteren. Het onderzoek is ook geschreven voor eenieder die hierin geïnteresseerd is. Er kunnen mogelijk ook interessante bevindingen bij zitten voor andere organisaties die bijvoorbeeld in dezelfde branche opereren als Dirck III.

Allereerst wil ik al mijn begeleiders bedanken voor de steun die ik van hen heb ontvangen. Mijn dank gaat hierin in het bijzonder uit naar Sherida Green en Joep Nieuwesteeg die mij in dit onderzoek hebben begeleid en geadviseerd. Zonder de hulp van hen had het heel lastig geworden om dit onderzoek tot een goed einde te brengen. Ook wil ik Lise-Lotte Geutjes bedanken voor de tussentijdse beoordelingen van mijn analyse over het probleem en hoofd- en deelvragen. Met deze feedback heb ik ervoor kunnen zorgen dat mijn onderzoek beter gespecificeerd kon worden om zo, zo goed mogelijk de hoofdvraag en deelvragen te kunnen bepalen en beantwoorden.

Als laatst wil ik alle respondenten, assistent-managers werkend bij Dirck III, bedanken voor hun medewerking aan de interviews. Zonder hun antwoorden en inzichten kon ik geen bruikbaar onderzoek maken. Zij wilden tijd vrij maken om mij hierin te ondersteunen zonder daar zelf direct een resultaat uit te halen en daarom ben ik hun dankbaar voor hun tijd.

Jordi Wassenaar,
Lisserbroek, 3 juni, 2019

Inhoud

[Voorwoord 2](#_Toc10447276)

[Samenvatting 6](#_Toc10447277)

[Inleiding 9](#_Toc10447278)

[1. Situatieschets 10](#_Toc10447279)

[1.1 Beschrijving van de organisatie 10](#_Toc10447280)

[1.2 Bedrijfssituatie en uitdagingen 10](#_Toc10447281)

[1.3 Toepassing 7S-model 11](#_Toc10447282)

[1.4 Externe analyse – DESTEP-methode 14](#_Toc10447283)

[1.5 Werving en selectietrends 15](#_Toc10447284)

[2. Probleemformulering 16](#_Toc10447285)

[3. Theoretisch kader 19](#_Toc10447286)

[3.1 Welke wervingskanalen kunnen worden ingezet om de doelgroep te bereiken? 19](#_Toc10447287)

[3.2 Wat is employer branding 20](#_Toc10447288)

[3.1 Welke employer branding strategieën zijn er? En welke past het best bij de organisatie? 22](#_Toc10447289)

[3.2.1 Wat zijn de verschillende employer branding strategieën? 22](#_Toc10447290)

[3.3 Wat zijn de opbrengsten van employer branding 24](#_Toc10447291)

[3.4 wat zijn best theories in Retail recruitment 26](#_Toc10447292)

[3.5 Conceptueel model 27](#_Toc10447293)

[4. Methodiek 28](#_Toc10447294)

[4.1 Onderzoek 28](#_Toc10447295)

[4.2 Type onderzoek 28](#_Toc10447296)

[4.3 Doelgroep Methodiek 28](#_Toc10447297)

[4.4 Methodiek Onderzoek 29](#_Toc10447298)

[4.5 Steekproef, betrouwbaarheid & validiteit 29](#_Toc10447299)

[4.6 Onderbouwing Topic lijst 30](#_Toc10447300)

[5. Resultaten 32](#_Toc10447301)

[5.1 Resultaten Deskresearch 32](#_Toc10447302)

[5.1.1 Inzetten van de juiste wervingskanalen 32](#_Toc10447303)

[5.1.2 hoe kan de employer branding strategie het best worden toegepast volgens Wijchers, Berg, van den & Stel (2018). 34](#_Toc10447304)

[5.2 Resultaten Fieldresearch 36](#_Toc10447305)

[5.2.1 Normen en waarden 36](#_Toc10447306)

[5.2.2 Loyaliteit 37](#_Toc10447307)

[5.2.4 Welke manieren gebruikt Dirck III om te investeren in Assistent-managers? 37](#_Toc10447308)

[5.2.3 Identificatie 38](#_Toc10447309)

[5.2.4 Werving 39](#_Toc10447310)

[6. Conclusie 41](#_Toc10447311)

[6.1 Conclusie literatuuronderzoek en deskresearch 41](#_Toc10447312)

[6.1.1 Welke wervingskanalen kunnen worden ingezet om de doelgroep te bereiken? 41](#_Toc10447313)

[6.1.2 Welke strategie van employer branding kan het best gebruikt worden en wat zijn de opbrengsten hiervan? 41](#_Toc10447314)

[6.1.3 Wat zijn de beste manieren om te werven binnen de Retail? 42](#_Toc10447315)

[6.2 Conclusie veldonderzoek 42](#_Toc10447316)

[6.2.1 Wat zijn belangrijke persoonlijke waardes van de huidige assistent slijterijmanagers binnen Dirck III? 42](#_Toc10447317)

[6.2.2 Wat is volgens de huidige assistent-managers de boodschap die uitgedragen dient te worden om nieuwe assistent-managers aan te trekken? 42](#_Toc10447318)

[6.2.3 Wat zorgt ervoor dat de huidige assistent Slijterijmanagers zich verbindt aan Dirck III? 42](#_Toc10447319)

[6.2.4 Welke kanalen gebruiken de huidige assistent-managers zelf bij het zoeken naar een baan? 43](#_Toc10447320)

[6.3 Conclusie van het onderzoek 43](#_Toc10447321)

[7. Discussie 44](#_Toc10447322)

[7.1 Literatuuronderzoek 44](#_Toc10447323)

[7.2 Veldonderzoek 44](#_Toc10447324)

[6.3 Mogelijke beperkingen van het onderzoek 44](#_Toc10447325)

[8. Aanbevelingen & implementatie 46](#_Toc10447326)

[Aanbeveling 1: Kernwaarden bepalen voor de organisatie en deze uitdragen. 46](#_Toc10447327)

[Aanbeveling 2: Werving en versterking employer brand via social media 46](#_Toc10447328)

[Aanbeveling 3: Kijk naar de mogelijkheden voor LinkedIn 47](#_Toc10447329)

[Aanbeveling 4: Maak gebruik van referral recruitment 47](#_Toc10447330)

[Aanbeveling 5: Samenwerkingsverband met de supermarkt 48](#_Toc10447331)

[Aanbeveling 6: Onderzoek naar interne mobiliteit 48](#_Toc10447332)

[Implementatie van de aanbevelingen 48](#_Toc10447333)

[Literatuurlijst 49](#_Toc10447334)

[Bijlage 1: vacatures in detailhandel 51](#_Toc10447335)

[Bijlage 2 Gespreksverslag met HR manager 52](#_Toc10447336)

[Bijlage 3: Verbatim Respondent 1 53](#_Toc10447337)

[Bijlage 4: Verbatim Respondent 2 56](#_Toc10447338)

[Bijlage 5: Verbatim Respondent 3 59](#_Toc10447339)

[Bijlage 4: Verbatim respondent 4 62](#_Toc10447340)

[Bijlage 5: Verbatim Respondent 5 65](#_Toc10447341)

[Bijlage 6: Verbatim Respondent 6 67](#_Toc10447342)

[Bijlage 7: Verbatim Respondent 7 70](#_Toc10447343)

[Bijlage 8: Verbatim Respondent 8 73](#_Toc10447344)

[Bijlage 9: Verbatim Respondent 9 75](#_Toc10447345)

[Bijlage 10: Verbatim Respondent 10 79](#_Toc10447346)

[Bijlage 11: Overzicht Interviews 82](#_Toc10447347)

[Bijlage 12: Implementatie van de aanbevelingen 91](#_Toc10447348)

# Samenvatting

In de samenvatting zal worden weergeven wat dit onderzoek heeft ingehouden. Er zal kort worden weergeven wat de bevindingen zijn uit het onderzoek.

**Aanleiding**De aanleiding waarom dit onderzoek gedaan wordt is, omdat er vanuit de behoefte van Dirck III de vraag kwam hoe zij in hun werving beter potentiële kandidaten kunnen bereiken en aannemen. Zij hebben deze behoefte, omdat het nu soms lang kan duren voordat er sollicitaties binnenkomen en hierbij is er ook sprake dat veel van deze sollicitaties geen geschikte kandidaten zijn voor de functie. De functie waar Dirck III zich daarom op wil focussen zijn de assistent slijterijmanagers. De reden dat zij de focus hierop leggen is, omdat assistent slijterijmanagers de toekomst zijn van de organisatie. De organisatie wil namelijk geen directe slijterijmanagers aannemen, maar een interne doorstroom hebben vanuit de assistent slijterijmanagers. Vandaar ook het belang dat zij goede kandidaten willen aantrekken. Het kan nu namelijk soms vijf maanden duren voordat een functie vervuld wordt. De wervingskanalen die Dirck III in de huidige situatie gebruikt zijn Indeed, de eigen werken-bij website en via eigen personeel werving. Er zal daarom ook gekeken worden naar eventuele uitbreiding van deze wervingskanalen voor een beter bereik. Ook zal gekeken worden naar het employer brand van Dirck III. Hier zal naar gekeken worden, omdat zij in de huidige situatie één strategie hebben en dat is de goedkoopste zijn. Er zal daarom ook gekeken worden naar het employer brand om er mogelijk voor te zorgen dat Dirck III zich onderscheidt van andere organisaties en zich aantrekkelijker maakt voor potentiële kandidaten. De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt als volgt:

*‘Wat kan Dirck III doen om de werving zo in te richten dat de doelgroep, assistent slijterijmanagers, kan worden bereikt en dat de juiste kandidaten hierbij worden aangetrokken en verbonden aan de organisatie?’*

**Theoretisch kader**In het theoretisch kader zal gekeken worden naar de verschillende theorievragen die deels een verduidelijking kunnen geven op het beantwoorden van de hoofdvraag. In het theoretisch kader zal gekeken worden naar de verschillende wervingskanalen die er zijn en welke hiervan het meest effectief is. Dit zal gedaan worden aan de hand van het onderzoeksrapport ‘de stand van werven’ die gepubliceerd is door Vuik, Hemminga & Waasdorp (2018).
In het theoretisch kader zal ook gekeken worden naar employer branding. Het gaat hierbij om vragen als; wat is employer branding en welke employer branding strategieën zijn er en welke kan het best toegepast worden op dit onderzoek. De strategie die gekozen is voor dit onderzoek, is volgens de strategie van Wijchers, Berg, van den & Stel (2018). Zij geven in het boek ‘Handboek werving en selectie’ een duidelijk inzicht in hoe je het beste employer branding kan toepassen en gebruiken. Het gaat hierbij om het gedrag, de communicatie en symbolen van de organisatie, die zorgen voor een bepaalde identiteit en imago. Hierbij staat de identiteit vast wanneer deze door de organisatie is bepaald, maar het imago kan duidelijk worden beïnvloed door zaken als media, sollicitanten, de eigen medewerkers, etc. Er dienen ook kernwaarden vastgesteld te worden en er dient gekeken te worden naar de positionering, om zo Dirck III als organisatie zich te laten onderscheiden van andere organisaties. In het hoofdstuk wordt ook gekeken naar best theories en tips die gegeven worden door Sullivan (2018) die stelt dat je binnen Retail recruitment goed gebruik kan maken van, al bekend personeel, referral recruitment (werven via eigen personeel) en het gebruik van social media om de boodschap te verspreiden.

**Methodiek**De methode waarvan gebruik gemaakt zal worden is een kwalitatief onderzoek. Hierbij zal gebruik gemaakt worden van half-gestructureerde interviews die, door middel van een topiclijst en interview vragen, antwoord geeft op de gestelde praktijkdeelvragen. In de methodiek wordt beschreven dat het onderzoek betrouwbaar is en dat het onderzoek valide is. Het onderzoek is betrouwbaar, omdat het onderzoek herhaald kan worden met dezelfde uitkomsten. En de validiteit van het onderzoek is ook juist, omdat de vooraf bepaalde vragen specifiek gemaakt zijn om een zo valide mogelijke uitkomst te realiseren. De interviews zullen worden afgenomen bij tien verschillende assistent slijterijmanagers, die werkend zijn bij Dirck III. Dit is 33% procent van de totale populatie van de assistent slijterijmanagers. Er wordt in de methode ook geschreven waarom er gekozen is voor de deelonderwerpen, normen en waarden, loyaliteit, identificatie en werving. Al deze deelonderwerpen hebben dan ook betrekking op de gestelde deelvragen uit de probleemformulering.

**Resultaten**Uit de resultaten blijkt dat LinkedIn, referral recruitment en de eigen werken-bij website de belangrijkste wervingskanalen zijn, voor zowel een groot aantal sollicitaties als juiste kandidaten voor de betreffende functie. In de resultaten wordt ook een plan beschreven die geformuleerd wordt vanuit het onderzoek dat gedaan is naar employer branding. Dit plan geeft een duidelijk beschrijving hoe deze het best geïmplementeerd kan worden om een uiteindelijk succesvol resultaat te realiseren.

Uit resultaten van het veldonderzoek van dit onderzoek blijkt dat merendeel van de assistent slijterijmanagers vindt dat het bedrijf duidelijk wil laten zien dat zij de goedkoopste willen zijn. Veel van de assistent slijterijmanagers vindt ook dat binnen het bedrijf waarden als respect naar elkaar, openheid en eerlijkheid het belangrijkste zijn. Zij vinden dit dan ook terug in hun werk, omdat er een prettige werksfeer hangt en veel altijd eerlijk naar elkaar zijn en goed met elkaar om gaan.
Uit de resultaten blijkt uit het onderzoek ook dat er niet eenduidige kernwaarden kunnen worden geformuleerd vanuit de assistent slijterijmanagers. Uit de resultaten blijkt ook dat de belangrijkste redenen dat assistent slijterijmanagers zich verbinden aan Dirck III de doorgroeimogelijkheden, aanbieding van opleidingen en de prettige werksfeer zijn. Als laatste blijkt uit de resultaten dat de wervingsmethoden van Dirck III deels gezien worden als effectief, maar dat merendeel van de assistent slijterijmanagers vindt dat Dirck III meer kan doen aan social media en dan voornamelijk aan Facebook. Veel van de assistent slijterijmanagers zou dit medium weer gebruiken, maar zij zouden ook gebruik maken van Facebook.

**Eindconclusie**Bij het gebruik van de wervingskanalen kan geconcludeerd worden dat Dirck III vast kan houden aan de huidige methode die gebruikt wordt. Er is echter wel een overeenkomst tussen de literatuur en het veldonderzoek, dat social media ook goed kan dienen als potentieel wervingskanaal. Via deze kanalen kunnen mogelijk ook potentiële assistent-managers worden bereikt. Hierbij dient de boodschap volgens het onderzoek zo ingericht te worden dat er gefocust wordt op de doorgroei, opleidingsmogelijkheden en prettige werksfeer waar volgens het onderzoek sprake van is bij Dirck III. Er dient in deze boodschap wel een sterk employer brand uitgestraald te worden, dit dient gedaan te worden vanuit de kernwaarden van de organisatie. Uit het onderzoek is gebleken dat deze kernwaarden niet bij alle assistent-managers, werkend bij Dirck III, duidelijk zijn en dat hierin een eenduidige uitstraling is. Van hieruit kan de positionering worden bepaald die ervoor zorgt dat de organisatie uniek is en daardoor zich onderscheidt van andere organisatie. Wanneer dit gedaan wordt dan kan geconcludeerd worden dat potentiële assistent-managers mogelijk eerder zullen kiezen voor de organisatie. Bij het verbinden aan de organisatie dient Dirck III zich vast te houden aan de mogelijkheden van doorgroei, opleidingen en prettige werksfeer. Dit wordt namelijk door veel van de assistent-managers gedeeld als belangrijkste reden zich te verbinden aan Dirck III.

**Aanbevelingen & implementatie**Er zijn een zestal aanbevelingen geschreven aan de hand van dit onderzoek waarbij handvatten gegeven zijn hoe deze het best kunnen worden toegepast. De eerste aanbeveling is om de kernwaarden te bepalen en deze uit te dragen om zo het employer brand van de organisatie te versterken. De tweede aanbeveling is om de werving en het employer brand te versterken via social media. Dit houdt in dat er geïnvesteerd dient te worden in social media om het bereik uit te breiden om mensen te bereiken. De derde aanbeveling is om te kijken welke mogelijkheden er liggen om gebruik te maken van LinkedIn. De vierde aanbeveling is om gebruik te maken van referral recruitment. Hierin kan eventueel gekeken worden naar beloning wanneer succesvol kandidaten worden aangetrokken door het eigen personeel. Hierbij dient ook gekeken te worden of dit alleen geldt voor het aantrekken van personeel voor de functie van assistent slijterijmanager of dat dit organisatie breed kan gebeuren. Als vijfde aanbeveling wordt aangegeven dat er goed gebruik gemaakt kan worden van de samenwerking met de supermarkt. Hierin kunnen medewerkers met elkaar worden uitgewisseld, om niet alleen het employer brand te versterken van de organisatie, door tevreden personeel in het meedenken voor een nieuwe functie. Hierdoor kan ook kwalitatief goed personeel worden aangenomen, omdat er bekend is welke potentie het personeel heeft. Als laatste aanbeveling wordt er geadviseerd om een nader onderzoek te doen naar het verbeteren van de interne mobiliteit. Door bijvoorbeeld hulpkrachten aan te nemen die al potentie hebben om door te groeien naar assistent-managers.

# Inleiding

In de recruitment wereld binnen Nederland is veel vraag naar talenten om zich bij de organisaties aan te sluiten. Er is dan dus ook sprake van een hoger aanbod van het aantal vacatures dan dat er vraag is naar een baan. Mensen hebben alle mogelijkheid om precies uit te zoeken welke baan zij willen met alle mogelijkheden die er zijn. Zo heeft ook Dirck III behoefte aan het aantrekken van talenten, werkend in de positie van assistent slijterijmanager. Omdat in de huidige situatie vacatures vaak lang open staan en, wanneer er gesolliciteerd wordt, is er sprake van weinig talent dat zich aanbiedt. Zo heeft Dirck III geen luxepositie om te kiezen welk talent zij aan willen aannemen, maar het moet bij de sollicitatie een schot in de roos zijn om een talent binnen te krijgen. Zo zal in dit onderzoek gekeken worden hoe Dirck III de werving heeft ingericht en wat er mogelijk voor kan zorgen dat dit verbeterd wordt.

In dit onderzoek zal gekeken worden naar theorieën als employer branding, effectiviteit van wervingskanalen en de beste manieren voor werving binnen de Retail. De reden dat hiernaar gekeken wordt is om ervoor te zorgen dat er een duidelijk beeld wordt geschapen van de manier hoe Dirck III nu de werving inzet en hoe dit volgens de literatuur mogelijk verbeterd kan worden. Ook zal er gekeken worden wat de huidige assistent slijterijmanagers vinden van de manier waarop de boodschap door Dirck III wordt uitgedragen en wat de effectiviteit volgens hun is van de wervingskanalen. Hierbij zal er ook gekeken worden naar de loyaliteit van de assistent-managers aan Dirck III en hoe zij zich kunnen identificeren met Dirck III.

Nu komt de vraag vast naar boven, wat is dan eigenlijk precies het nut hiervan? Zoals al eerder gezegd; het aantrekken van talent is aantrekkelijk voor organisaties. De belangrijkste reden dat dit aantrekkelijk is, is dat niet alleen het personeelsbestand kwalitatief erop vooruitgaat, maar ook bedrijfsresultaten kunnen hierdoor worden verbeterd. Wanneer iemand namelijk heel goed past binnen de organisatie en dat zelf ook zo voelt, dan is een logisch gevolg dat deze persoon ook harder voor de organisatie wil gaan werken. Ook kan deze persoon andere medewerkers binnen de organisatie helpen bij de ontwikkeling. Er kan namelijk sprake zijn van het begeleiden van de andere medewerkers waarbij die ook geënthousiasmeerd worden om een stapje harder te zetten. Allemaal zaken die van belang zijn om talent aan te trekken voor Dirck III.

**Leeswijzer**

In hoofdstuk één zal de situatieanalyse worden beschreven van Dirck III om te kijken wat het probleem is dat de organisatie heeft. In hoofdstuk twee wordt beschreven wat de probleemformulering is en welke relevante hoofd- en deelvragen hierop van toepassing zijn. Dan zal in hoofdstuk drie gekeken worden naar de theorie die van toepassing is op het vraagstuk. In hoofdstuk vier zal worden beschreven welke methode gebruikt gaat worden om het veldonderzoek te doen. Hoofdstuk vijf zal dan een overzicht geven van de resultaten die in de literatuur en het veldonderzoek naar boven zijn gekomen. Hierin zal ook gekeken worden naar de deskresearch. In hoofdstuk zes zal dan aan de hand van de resultaten een conclusie worden gegeven over de verschillende deelvragen en de hoofdvraag van het onderzoek. In hoofdstuk zeven zal een discussie worden geschreven die inzicht geeft in de mogelijke mankementen van het onderzoek en ook wat er juist goed was. Het laatste hoofdstuk zal gaan over de aanbevelingen en implementaties die worden gedaan aan de hand van het onderzoek.

# Situatieschets

In de situatieschets zal er gekeken worden naar hoe de situatie ervoor staat bij Dirck III en waar zij in hun bedrijfsvoering, problemen ervaren. Er zal een duidelijk schets weergeven worden van het probleem waarbij gebruik gemaakt zal worden van relevante bronnen. Er zal door middel van het 7S-model inzicht gegeven worden aan de interne organisatie en door middel van de DESTEP-methode zal inzicht gegeven worden aan de externe invloeden die van invloed zijn op de organisatie. Er zal hierbij wel rekening gehouden worden met het probleem dat Dirck III heeft en daar zullen de methodes dan ook vooral op inspelen.

## Beschrijving van de organisatie

Waar staat Dirck III nou eigenlijk voor. Wat zijn de missie, visie en doelstellingen? In het gesprek dat is gevoerd met de HR-manager is geconcludeerd dat er voor de organisatie niet concrete missie visie en doelstellingen zijn. Het doel dat Dirck III voor ogen heeft is dat zij altijd en voor iedereen de goedkoopste willen zijn. Hierin hebben zij verder geen andere doelstellingendoelstellingen.

Dirck III bevindt zich in de slijtersbranche waarbij producten worden verkocht als bier, wijn, frisdranken, sterke drank en glazen. De dient die hierbij geleverd wordt is advies dat wordt gegeven aan de klanten op gebied van de alcoholische dranken.

Het aantal medewerkers dat werkzaam is bij Dirck III is ongeveer 300 medewerkers. Dit is verspreid over 43 verschillende vestigingen waarbij het merendeel is gevestigd in de Randstad. Dit jaar heeft Dirck III een jubileum waarbij zij het vijftig jarig bestaan vieren. Dirck III is een familiebedrijf waarbij de familie van der Broek de eigenaren zijn. Zij zijn eigenaar van Dirck III, Dirk van der Broek en D-Reizen. Voorheen viel Dirx drogist hier ook onder, maar die is overgenomen door het Kruidvat.

## Bedrijfssituatie en uitdagingen

De bedrijfssituatie van Dirck III is momenteel goed. De indexen die worden gesteld bij de verschillende filialen worden veelal gehaald en zo kan het bedrijf ook blijven bestaan. Met indexen wordt overigens bedoelt, de omzet die gehaald dient te worden om de bedrijfscontinuïteit te waarborgen. Er is kortgeleden ook een webshop geopend, die goed loopt en waar het bedrijf erg tevreden mee is. Er is wel sprake van veel concurrentie op de markt van slijterijen door de opkomst van borrelshops en andere online drankverkopers.

Momenteel staat Dirck III voor de uitdaging dat zij het lastig hebben met het vervullen van de vacatures van assistent-manager. Dit kan geconcludeerd worden, omdat de vacatures voor deze functie gemiddeld al zo een vijf maanden uitstaan waarbij het dan lastig is om de geschikte personen te vinden voor de vacatures. Wat opvallend is, is dat de vacatures, die gemiddeld zo een vijf maanden nodig hebben om vervuld te worden, veelal gevestigd zijn in het noorden. Van de acht vacatures die nu openstaan zijn er namelijk zeven die moeite hebben om de vacature te vervullen. Deze zeven vestigingen zijn gevestigd in het noordelijke deel. De uitdaging waar Dirck III dan ook voor staat is hoe zij deze vacatures kunnen vervullen en dat zij hierbij ook de juiste mensen aantrekken. Er dient daarom gekeken te worden of de huidige manier van werven effectief is of dat deze op een andere manier kan worden ingezet. Welke wervingskanalen kunnen bijvoorbeeld worden gebruikt en welke boodschap wil de organisatie overbrengen op de doelgroep om die te bereiken en aan te trekken.

## Toepassing 7S-model

Het 7S-model heeft zeven verschillende factoren die gezamenlijk elkaar versterken om zo de organisatie effectiever te laten zijn. Er zijn in de zeven verschillende factoren drie harde factoren en vier zachte factoren. De harde factoren zijn systemen, structuur en strategie. De zachte factoren zijn shared values, style, staff en skills. Deze 7 verschillende factoren zullen worden ingevuld voor Dirck III.

**Structure:**
De organisatiestructuur is vrij simplistisch binnen de Dirck III. Zo zijn er in de filialen van Dirck III drie functieniveaus namelijk, verkoopmedewerker, assistent-manager en filiaalmanager. Boven de filiaalmanager staat de Rayonmanager en daarboven staat dan weer de general manager. Zo dienen alle verschillende lagen verantwoording aan elkaar af te leggen. Zie de structuur in figuur 1. (7Smodel.nl, n.d.)
**Systems:** het systeem dat Dirck III hanteert kan worden betiteld als redelijk veroudert. Zo wordt er gewerkt met klokkaarten om zo bij te houden wanneer mensen hebben gewerkt. Er wordt op gebied van de communicatie vooral veel gecommuniceerd via de mail en de telefoon. Rayonmanagers doen dan ook veelal bezoeken aan de winkels om zo te sparren met de filiaalmanagers over het verloop van het filiaal. De verkoopmedewerkers dienen de werkinstructies op te volgen die de managers aangeven en zij dienen aan de manager te laten zien dat de werkzaamheden worden gedaan (7Smodel.nl, n.d.).
**Strategy:** Zoals eerdergenoemd heeft Dirck III niet echt een strategie. Zij willen koste wat koste de goedkoopste zijn in de markt. Waarbij zij alles zo laag mogelijk in willen kopen, om het zo ook voor een zo laag mogelijke prijs te kunnen verkopen. (7Smodel.nl, n.d.) **Shared values:** De shared values die worden gedeeld door iedereen in het bedrijf is tevens het middelpunt van het 7S-model. Er heerst bij Dirck III dan ook een cultuur dat iedereen zijn best doet om zo goed mogelijke bedrijfsresultaten te behalen. Hierbij is geen sprake van concurrentie onderling, maar er is sprake van veel samenwerking om deze bedrijfsresultaten te behalen. Hierdoor is er in zekere zin ook sprake van een familiecultuur volgens Cameron and Quin (1983), omdat de medewerkers met elkaar de beoogde doelen willen bereiken, namelijk de goedkoopste blijven op de markt en zo goed mogelijke resultaten behalen. (7Smodel.nl, n.d.) **Staff:** In het onderdeel staaf zal gekeken worden naar de in, door en uitstroom die van toepassing is op het vraagstuk dat Dirck III heeft. Het is namelijk belangrijk om in kaart te brengen hoeveel assistent-managers er ingestroomd zijn en hoeveel er uitgestroomd zijn. Zo zijn er in het jaar 2018 vijf assistent-managers ingestroomd en zes assistent-managers uitgestroomd. Er is ook sprake van één assistent die is doorgestroomd naar de functie van filiaalmanager. Dit betekent dat er een verlies is van twee assistent-managers. En dit heeft als gevolg dat er in het jaar 2018 nog steeds acht vacatures voor assistent-manager open staan. Deze vacatures hebben geen betrekking op een bepaalde regio, maar zijn verspreid over alle regio’s waar Dirck III gevestigd is. Het duurt dan ook zoals eerder vermeld, ongeveer vijf maanden voordat een vacature voor assistent-manager wordt vervuld. De functie van assistent-manager binnen Dirck III is en belangrijke functie, omdat Dirck III graag een interne doorstroom wil hebben van assistent-managers naar filiaalmanagers. Het functieprofiel van de assistent-manager houdt in dat hij/zij zich bezighoudt met het aantrekkelijk maken van de winkelketens en het helpen en adviseren van klanten. Wanneer de filiaalmanager niet aanwezig is dan krijgt de assistent-manager de volledige verantwoordelijkheid over de winkel en het personeel dat op de betreffende dag aanwezig is. (7Smodel.nl, n.d.) **Style:** Binnen Dirck III is er sprake van een zekere hiërarchie waarbij duidelijk wordt gemaakt in welke laag de verschillende functies zich begeven. Zo draagt bijvoorbeeld een filiaalmanager een gestreept overhemd en de andere medewerkers een zwart overhemd. Hierin wordt weergeven wie de bovenste laag is in de winkel. Verder staat op het naamkaartje van de assistent-manager, ‘assistent-manager’. Verkoopmedewerkers hebben hierbij een standaard outfit, die geen extra titels bevat. Er is hierin echter geen sprake van een duidelijke lagen cultuur. Er wordt namelijk vanuit het beleid wel aangestuurd dat de managers zijn medewerkers dient mee te nemen in het bedrijfsproces waarbij een zekere mate van autonomie en verantwoordelijkheid wordt gegeven aan de verkoopmedewerkers. (7Smodel.nl, n.d.) **Skills:** Het unique selling point van Dirck III is dat zij altijd met alles de goedkoopste willen zijn en dus ook met de inkooprekening houden met zo laag mogelijke kosten. Er wordt dan ook gekozen voor groot inkoop om zo een korting te krijgen op de inkoopprijs waardoor Dirck III zich kan veroorloven om lagere prijzen te hanteren binnen de organisatie. (7Smodel.nl, n.d.)

**Invloed van HR:** De HR-afdeling bestaat uit één persoon wat daarmee ook de HR-manager is. Deze persoon is al meer dan 20 jaar in dienst bij verschillende takken van Dirk. Denk hierbij aan de drogist die onlangs overgenomen is en de supermarktketen Dirk van der Broek. Het takenpakket van de HR-manager omvat vooral het afhandelen van administratieve werkzaamheden, overleggen voeren met de managers over opvallende zaken op gebied van het personeel, het ontwikkelen van een effectief personeelsbeleid door het inzetten in projecten als duurzame inzetbaarheid en de personeelsplanning. Verder is de HR-manager ook een vertrouwenspersoon als het bijvoorbeeld gaat om problematiek die gepaard gaat met arbeidsconflicten, intimidatie en andere vergelijkbare situatie. De HR-manager heeft elke week met het management een overleg. De Rayonmanagers en de algemeen directeur zijn in dit overleg aanwezig.

De HR-strategie die van invloed is op gebied van het aantrekken van medewerkers is tot dusver het aantrekkelijk maken van de werken-bij website. Verder maken zij ook gebruik van de diensten Indeed en Monsterboard, waarbij sollicitanten worden doorverwezen naar de werken-bij website. Er zal onderzocht worden of deze manier effectief is of dat deze het best op een andere manier kan worden vormgegeven. Alle kandidaten die via deze kanalen worden binnen gehaald, worden gescreend en bepaald of ze uitgenodigd worden op gesprek of niet. In het gesprek met de HR-manager kan er ook gebruik gemaakt worden van referral recruitment met beloningen voor de medewerkers, maar hier wordt nagenoeg geen gebruik van gemaakt. Er zal verder ook gekeken worden naar wat de potentiele doelgroep aan kan spreken om te gaan werken bij Dirck III. Hierbij zal er gekeken worden welke boodschap hierbij het best kan worden overgedragen.

Verder wil de HR-afdeling ook kijken naar hoe zij de doelgroep het beste kunnen bereiken en hoe zij hierbij ook de juiste mensen aantrekken. De HR-afdeling is op zoek naar hoe zij zich kunnen onderscheiden en wat ervoor zorgt dat mensen wel gaan reageren op de vacatures. Er is hier dan ook een groot belang bij, omdat zoals eerder gezegd, de vacatures gemiddeld vijf maanden uitstaan. Dit betreft dan ook acht verschillende vacatures die zich richten op de assistent slijterij managers.

**Invloed van cultuur:** Op het probleem dat beschreven is speelt de cultuur van het bedrijf een grote rol. Het is namelijk zo dat bij het bepalen van de doelgroep ook rekening gehouden dient te worden met de cultuur van de organisatie. Deze dienen namelijk een match te zijn om zo op een effectieve manier te werken. De cultuur van Dirck III zal worden bepaald aan de hand van het OCAI-model van Cameron en Quinn (1983). Hierin worden verschillende culturen weergeven. Er is er echter één die het meest aansluit op de bedrijfscultuur van Dirck III en dat is de markt-cultuur gecombineerd met een familiecultuur. Zoals al eerder gezegd is het grootste doel van Dirck III om het bedrijf zo in te richten dat zij alles zo goedkoop mogelijk willen inkopen om zo voor een lage prijs het ook weer te verkopen. Het doel is het onderscheiden van de concurrent om door middel van lagere prijzen een grote hoeveelheid klanten aan te trekken om bij Dirck III te kopen. Het personeel van Dirck III dient het de capaciteiten te hebben om commercieel te denken. Zo kunnen zij zo veel mogelijk verkopen aan de klant en ook inspelen op de behoefte die de klant heeft. Denk hierbij dan aan het presenteren van de winkel, het bij-verkopen van een extra wijn, het groot presenteren van displays om de klant te overweldigen. Er is hierbij ook sprake van duidelijke onderlinge communicatie om de verschillende filialen zo veel mogelijk op elkaar af te stemmen. Het samen denken en sparren over de manier van werken is hierbij van groot belang. Om deze reden kan er ook gesproken worden over een familiecultuur. De invloed van cultuur kan namelijk van invloed zijn op het aantrekken van de assistent-managers. Wanneer achterhaald is wat potentiele assistent-managers belangrijke normen en waardes vinden, dan kan vanuit de cultuur van de organisatie hierop ingespeeld worden. Deze kan mogelijk meegenomen worden in het employer brand om potentiele medewerkers aan te trekken. (123management.eu, n.d.)

**Belang van het aantrekken van assistent-managers:**De assistent-managers binnen Dirck III zijn van belang, omdat deze de toekomst zijn van de organisatie. Zij vallen dan ook volgens het model van Atkinson (1984) in de kern van de organisatie. Er wordt binnen deze functie namelijk veel intern doorgestroomd naar de functie van filiaalmanager. De functie filiaalmanager is een functie die ervoor zorgt dat de winkels draaiende blijven. Deze functie is namelijk gericht op het verzorgen van de winkel en het behalen van de gestelde omzet vanuit de organisatie. Wanneer een Assistent-manager wordt aangenomen, dan gaan zij direct het traject in van de opleiding die hierbij nodig is. Deze opleiding specificeert zich op alle facetten die benodigd zijn voor het zijn van een goede assistent-manager, denk hierbij aan leidinggeven, administratie, uiterlijke verzorging van de winkels, dranken kennis opdoen etc. Zij worden in deze functie dus klaargestoomd voor assistent-manager waarbij het vanuit de organisatie erom gaat dat de assistent-managers hierna doorstromen naar de functie van filiaalmanager.

Er wordt via externe werving dan ook geen filiaalmanager aangenomen, maar dit wordt alleen gedaan door de doorgroei van assistent-managers. Verder wordt er vanuit de functie van hulpkracht gekeken naar interne doorstroom wanneer hier behoefte aan is vanuit de medewerker. Veelal zijn de hulpkrachtfuncties namelijk functies waarin Hbo’ers zitten die het werk zien als bijbaan, waarbij, na het afronden van de studie, wordt gekeken naar een nieuwe uitdaging bij een ander bedrijf. Er is vanuit de HR-manager geen behoefte om te kijken naar interne doorstroom van de hulpkrachten. De HR-manager beschrijft dat er nu ook geen sprake is van potentiele hulpkrachten die door kunnen groeien naar de functie van assistent slijterijmanager. (Kluijtmans, 2014)

## 1.4 Externe analyse – DESTEP-methode

In de DESTEP-methode wordt een externe analyse gegeven van de factoren die van invloed zijn op de Dirck III. In de uitwerking van de methode van dit onderzoek zullen echter een aantal factoren buiten beschouwing worden gelaten, omdat ze geen invloed hebben op het gestelde probleem van Dirck III. Er wordt dan ook bij de uitwerking van de factoren niet een volledig beeld gegeven van de situatie, omdat er mogelijk hierin ook factoren spelen die geen invloed hebben op het probleem. (Muilwijk, n.d.)

**Economisch:** De werkeloosheidscijfers van Nederland tonen aan dat er een daling is in de afgelopen vijf jaar op gebied van de werkeloosheid. In de sector detailhandel is dan ook een stijging in het aantal vacatures in de detailhandel, zie bijlage 1. Dit zorgt ervoor dat er meer mensen een baan hebben waardoor er op gebied van banen een overschot komt op de vraag naar personeel. Hierbij is er dan ook sprake van een overschot op gebied van het aanbod van banen, omdat deze lastiger te vervullen zijn. Dit zal dan ook een directe invloed hebben op het onderzoek, omdat het aantrekken van mogelijk personeel lastiger kan zijn hierdoor. Er zal in dit onderzoek gekeken worden naar hoe Dirck III zich kan onderscheiden om toch het personeel aan te trekken. (Muilwijk, n.d.)

**Sociaal-Cultureel:** Een trend die nu gaande is binnen Nederland is het gezond leven. Mensen willen zo veel mogelijk gezond leven en er wordt daarom veel waarde gehecht aan een gezond lichaam. Hierbij is dus het nuttigen van alcohol niet iets dat in dit plaatje past. Hiermee wordt niet gezegd dat Dirck III per se op zoek is naar mensen die alcohol nuttigen, maar affiniteit hebben met het bedrijf is wel van belang, omdat er hierdoor een betere band kan worden gecreëerd tussen de medewerker en de organisatie. (Muilwijk, n.d.)

**Politiek-Juridisch:** Een politiek-juridisch aspect is dat de drank- horeca wet een speler is die van invloed is op slijterijen. Er wordt namelijk in de drank horeca wet gesteld dat er ook een mogelijkheid is om borrelshops te openen in supermarkten waarbij er wel iemand aanwezig dient te zijn in deze borrelshops, om ervoor te zorgen dat de regels worden gehandhaafd. Door de opkomst van deze borrelshops haalt het de aandacht van de slijterijen weg, omdat er via deze weg door consumenten veel gemakkelijker alcoholisch dranken kunnen worden gehaald waarbij de slijterij dus ook overbodig kan worden. Door deze opkomst en, zoals bij de technologische factoren benoemd, de opkomst van webshops, wordt het voor Dirck III lastig om te concurreren met deze spelers en hierdoor is het aantal bezoeken aan de fysieke winkel van Dirck III ook minder geworden. Hierdoor wordt er weer minder een connectie opgebouwd met de winkel waardoor er weer potentiële assistent-managers worden misgelopen. (Muilwijk, n.d.)

## 1.5 Werving en selectietrends

In veel verschillende bronnen is ook te zien dat het werven en selecteren in de huidige markt een lastige zaak is. Zo wordt er niet alleen gesproken over het werven maar ook het behouden van het personeel dat geselecteerd is. Uit een onderzoek dat gedaan is door Consultany.nl (2017) wordt gesteld dat er ook een stijgende lijn is in het de moeite die bedrijven hebben in het vervullen van vacatures. Er wordt hierin onderscheidt gemaakt in de verschillende sectoren waarbij detailhandel op de vierde plek staat. Er wordt hier beschreven dat de werving en selectie krapte bij de detailhandel in 2017 al op 60% zat, waarbij er gesteld is dat dit alleen maar toe zou nemen in de komende jaren. Dit zorgt ervoor dat het dus nog lastiger wordt om de juiste kandidaten aan te trekken. Nu is het 2019 en de economie is nog steeds welvarend en het wordt daarmee steeds moeilijker om talenten aan te trekken en te verbinden aan de organisatie. Het is dus ook zaak om je als organisatie te onderscheiden van andere organisaties, omdat dit ervoor kan zorgen dat je mogelijk een minder grote invloed ervaart van deze krapte op gebied van werving en selectie.

# 2. Probleemformulering

In de probleemformulering zal gekeken worden naar het probleem dat Dirck III graag opgelost zou willen zien. Er wordt hierbij dan ook een doelstelling weergeven die behaald zal worden wanneer de hoofdvraag van het onderzoek wordt beantwoord. Om de hoofdvraag te beantwoorden zullen er deelvragen worden opgesteld die de hoofdvraag kunnen beantwoorden om zo weer de doelstelling te kunnen behalen. Verder zal er een afbakening worden gedaan om niet uit te wijken van het vraagstuk en om zo kwalitatief ook een zo goed mogelijke uitkomst te geven.

**Probleem:** Het probleem dat Dirck III heeft is dat zij niet goed assistent-managers aan kunnen trekken met de manier hoe zij nu hun beleid hebben ingericht. Dit kan te maken hebben met verschillende factoren, maar vanuit de behoefte van de organisatie gezien zal er in het onderzoek worden gefocust de manier hoe Dirck III het beste potentiele kandidaten kan aantrekken door gebruik te maken van de juiste wervingsmethodiek. In een overleg met de organisatie is bepaald dat de doelgroep die zij willen aan trekken de potentiele assistent-managers zijn. Er dient bij het werven daarom rekening gehouden te worden met welke wervingskanalen de organisatie inzet om de doelgroep te bereiken. De vacature voor assistent slijterijmanagers duurt nu namelijk gemiddeld vijf maanden voordat deze vervuld worden en de organisatie heeft de behoefte dat deze functie sneller en kwalitatief beter vervult kan worden. Er zal daarom onderzocht worden of deze methode het beste werkt of dat dit beter op een andere manier gedaan kan worden. Hierbij is ook de vraag of de doelgroep wel geraakt wordt bij de manier waarop de boodschap wordt uitgedragen.

**Doelstelling:** De doelstelling van dit onderzoek zal worden gericht op hoe Dirck III in haar werving effectief kanalen kan gebruiken om potentiele assistent-managers te bereiken en aan te trekken.

**Hoofdvraag:** Wat kan Dirck III doen om de werving zo in te richten dat de doelgroep, assistent slijterijmanagers, kan worden bereikt en dat de juiste kandidaten hierbij worden aangetrokken en verbonden aan de organisatie?

**Deelvragen: De** deelvragen zullen ervoor zorgen dat de hoofdvraag kan worden beantwoord. De hoofdvraag zal opgedeeld worden in verschillende onderdelen die uitgeschreven worden in de verschillende deelvragen.

**Theorievragen:
-** Welke wervingskanalen kunnen worden ingezet om de doelgroep te bereiken?
- Wat is employer branding?
- Welke employer branding strategieën zijn er? En welke past het best bij de organisatie?
- Wat levert employer branding op?
- Wat zijn best theories in Retail recruitment?

**Praktijkvragen:**- Wat zijn belangrijke persoonlijke waardes van de huidige assistent slijterijmanagers binnen Dirck III?
- Wat is volgens de huidige assistent-managers de boodschap die uitgedragen dient te worden om nieuwe assistent-managers aan te trekken?
- Wat zorgt ervoor dat de huidige assistent Slijterijmanagers zich verbindt aan Dirck III?
- Welke kanalen gebruiken de huidige assistent-managers zelf bij het zoeken naar een baan?

**Doelgroep:** De doelgroep waarop gefocust zal worden in het onderzoek zijn de potentiele assistent slijterij managers. Deze doelgroep kan worden bereikt via werving, maar wellicht ook binnen de organisatie.

**Afbakening:** Het onderzoek zal zich richten op het gebruik van wervingskanalen die betrekking hebben op het bereiken van de potentiele doelgroep. Er zal hierin dus gekeken worden naar het wervingsbeleid. Dit is een onderwerp dat heel breed is, vandaar dat er een keuze gemaakt moest worden voor een onderwerp dat hieruit gehaald diende te worden, wat in overleg de wervingskanalen zijn geworden die ingezet kunnen worden om de juiste doelgroep te bereiken. Verder zal het onderzoek zich enkel richten op de Dirck III en worden er geen andere bedrijven in het onderzoek meegenomen.

**Methodiek literatuuronderzoek:** De methode die gebruikt zal worden in het onderzoek zal in het eerste deel een deskresearch zijn waarbij relevante bronnen zullen worden gebruikt. Er zal gekeken worden naar verschillende modellen en theorieën die van toepassing zijn op het vraagstuk.
Deze theorieën zullen worden gehaald uit verschillende literatuur die betrouwbaar is. Dit zal verwerkt worden in het theoretisch kader en de deskresearch met als beoogd doel om de gestelde theorie vragen te beantwoorden. Hiervoor zullen onder andere theorieën van Vuik, Hemminga & Waasdorp (2018) gebruikt worden om een beeld te geven van de meest effectieve wervingskanalen en het rendement dat uit die wervingskanalen gehaald kan worden. Vuik, Hemminga & Waasdorp (2018) doen elk jaar een onderzoek naar ‘de stand van werven’ die betrouwbare resultaten oplevert voor het gebruik van de juiste wervingskanalen. Voor het onderzoek naar het employer brand zal onder andere gebruik gemaakt worden van de theorie van Wijchers, Berg, van den & Stel (2018). In hun boek ‘handboek werving en selectie, wordt een duidelijke uitleg gegeven over het toepassen van employer branding en het belang hiervan. Er zal voor employer branding ook gekeken worden naar het onderzoek van Figurksa (2013) die duidelijk de strategische kant van employer branding heeft onderzocht en wat de opbrengsten hiervan zijn. Voor de best theories zal gekeken worden naar de inzichten van Sullivan (2018) die een goeroe is op gebied van HR. Sullivan (2018) heeft in een stuk ook inzicht gegeven in werving binnen de Retail die een aantal best theories geeft hoe je in kan spelen op recruitment binnen de Retail.

**Methode om de praktijkdeelvragen te beantwoorden:**De methode die zal worden toegepast om de praktijkdeelvragen te beantwoorden zal worden gedaan door de huidige assistent-managers binnen Dirck III te interviewen om erachter te komen wat voor hun belangrijke waardes en wat typerende kenmerken zijn van deze assistent-managers. Dit zal gedaan worden door een half gestructureerd interview, die gehouden zal worden aan de hand van de topiclijst die te zien is op de volgende pagina. Deze topiclijst is samengesteld vanuit de theorie. Een verder verantwoording van de topiclijst is te zien in het hoofdstuk methode. Deze topiclijst is ook zo samengesteld dat dit antwoord zal geven op de gestelde praktijkdeelvragen.

**Topic lijst**

**Normen en waarden:**- Welke normen en waarden zijn voor jou belangrijk in jouw leven?
- Kan je deze normen en waarden ook terugvinden in jouw werk? Zo ja hoe dan? Zo nee zou je die wel graag terugzien in jouw werk?
- Welke waarden vind jij dat Dirck III nu uitstraalt richting de buitenwereld?
- Heb je een idee welke waarden voor Dirck III belangrijk zijn?

**Loyaliteit:**- Wat zorgt ervoor dat jij bij Dirck III blijft werken?
- Kan Dirck III dit nog verder verbeteren?
- Heb jij het idee dat Dirck III investeert om jou bij Dirck III te houden? Zo ja, hoe dan? Zo nee, hoe kan dit beter worden gedaan?

**Identificatie:**- Welke boodschap wil Dirck III volgens jou uitdragen richting de buitenwereld?
- Kan jij je hiermee identificeren? Zo ja, hoe dan? Zo nee, waarom niet?
- Wat is de overeenkomst tussen de boodschap die wordt uitgedragen en wat er binnen bedrijf wordt gedaan?
- Wat is/zijn de overeenkomsten/verschillen van de boodschap die wordt uitgedragen en hoe jij zelf naar Dirck III kijkt?

**Werving**
- Vind jij dat Dirck III een andere boodschap uit moet dragen wanneer zij bijvoorbeeld mensen willen bereiken om bij Dirck III te komen werken?
- Wat is de effectiviteit van de wervingskanalen die Dirck III gebruikt volgens jou?
- Welke wervingskanalen zou jij gebruiken?
- Stel je zoekt nieuwe baan, hoe zou je dat dan aanpakken?

# 3. Theoretisch kader

In het theoretisch kader zal gekeken worden naar de verschillende modellen en theorieën die van toepassing zijn op het vraagstuk. Het theoretisch kader zal inzicht geven in welke mogelijke theorieën en modellen kunnen worden toegepast op het vraagstuk om zo deze mogelijk ook op te kunnen lossen.

## 3.1 Welke wervingskanalen kunnen worden ingezet om de doelgroep te bereiken?

Er zijn verschillende wervingsmethoden die kunnen worden gebruikt en in de recruitment wereld zijn verschillende trends die van toepassing zijn op deze methodes. Hoe bereik je de doelgroep en welke kanalen zijn het meest effectief? Zo is er onlangs een rapport uitgebracht door Vuik, Hemminga & Waasdorp (2018) die inzichten geeft over de verschillende trends en effectiviteit van de verschillende kanalen, dit rapport heet ‘de stand van werven’. Op de trends zal later in worden gegaan. Er zal namelijk eerst gekeken worden wat Vuik, Hemminga & Waasdorp (2018) beschrijven over de ontwikkelingen die er zijn op gebied van de wervingskanalen en welke er momenteel het meest effectief zijn.

De kanalen die hieronder worden beschreven zullen in volgorde zijn van meest effectief tot minst effectief.

**LinkedIn:** LinkedIn is een sociaal netwerk dat zich richt op professionals. Hierbij worden er werkervaringen en werkzaamheden en vorige opleidingen gedeeld op het eigen profiel dat dient als een soort cv. LinkedIn is verder een kanaal waarin veel met elkaar gedeeld wordt over wat ontwikkelingen zijn op het werk en welke successen er worden behaald binnen het bedrijf. Het is ook een kanaal waar recruiters op aangesloten kunnen zijn die actief kunnen zoeken naar talenten, omdat mensen hun profielen zo inrichten dat er makkelijk inzicht verkregen kan worden over verschillende kandidaten. (InfoNu, 2011)
LinkedIn is volgens het rapport van Vuik, Hemminga & Waasdorp (2018) het meest effectieve kanaal die ingezet kan worden bij de werving. Echter het is wel een kanaal dat in populariteit is afgenomen in de afgelopen drie jaar volgens eerdere rapporten van Vuik, Hemminga & Waasdorp (2018). Dit heeft volgens het onderzoek vooral te maken met de nieuwe manieren die goedkoper zijn dan LinkedIn.

**Referral recruitment:** Referral recruitment kan volgens ondernemenmetpersoneel.nl (2015) gezien worden als het via-via werven. Je dient bij referral recruitment te werven via het netwerk van je personeel. Zij kunnen mogelijk een doelgroep bereiken die je volgens ondernemenmetpersoneel.nl (2015) met andere wervingskanalen mogelijk niet kunt bereiken. Het is wel zaak dat het bestaande personeelsbestand trots is op het bedrijf om zo succesvol mensen te kunnen bereiken. Dit is volgens ondernemenmetpersoneel.nl (2015) de belangrijkste voorwaarde.
In het rapport van Vuik, Hemminga & Waasdorp (2018) komt ook naar voren dat referral recruitment de grote stijger is van de verschillende wervingskanalen. Er is hierbij sprake dat de employee journey positief moet zijn binnen de organisatie. De employee journey betekent, hoe de huidige medewerkers de organisatie ervaren en in welke mate zij trots zijn om bij de organisatie te mogen werken. Zo is ook een mooie quote uit het onderzoek dat, Wanneer de employee journey positief is, worden werknemers oprecht (en ongevraagd) ambassadeur van de organisatie”.

**Social Media:** Social media is een middel dat gebruikt kan worden om de organisatie aan te prijzen bij verschillende doelgroepen waarbij er ook verschillende doelgroepen bereikt kunnen worden. De inzet van social media wordt in de werving meestal gebruikt door kanalen als Facebook, Twitter, Instagram en LinkedIn. Het is een proces dat continu bijgehouden dient te worden, maar wat wel een goedkope oplossing is om verschillende doelgroepen te betrekken bij de organisatie. Het proces houdt hierbij in dat de kanalen up to date dienen te zijn en erin gespeeld moet worden op de trends in de maatschappij. (Infonu.nl, 2016) In het rapport van Vuijk, Hemminga & Waasdorp (2018) is social media de nummer drie in het bereiken van de doelgroep door middel van werving.

**Eigen Recruitmentsite:** Het werven via de eigen recruitmentsite is volgens het onderzoek van Vuijk, Hemminga & Waasdorp (2018) de nummer vier in de meest succesvolle wervingskanalen. Het onderzoek beschrijft ook dat de eigen wervingssite dient als de ruggengraad van de organisatie waarbij de site als verrasmoment ervaren dient te worden. De candidate experience, de ervaringen van de doelgroep bij het wervingsproces, dient volgens het onderzoek hierbij als positief te worden ervaren om een succesvolle manier van werving tot stand te brengen door middel van de eigen website.

**Employer branding Campagne:** Employer branding is volgens het onderzoek van Vuijk, Hemminga & Waasdorp (2018) de nummer vijf in het meest succesvolle wervingskanaal. De definitie van employer branding is volgens jobsome (n.d.) ‘de reputatie van een bedrijf als werkgever. Het imago van een organisatie als ‘goede werkgever’ staat hierbij centraal. Het doel van employer branding is volgens jobsome (n.d.) dan ook om ervoor te zorgen dat talent aan het bedrijf wordt gekoppeld en dat kandidaten zich hierdoor ook gaan verbinden aan het bedrijf. Het bedrijf wordt volgens Jobsome (n.d.) hierdoor als het ware op de kaart gezet. De employer branding wordt volgens Jobsome (n.d.) veelal geïmplementeerd door middel van de recruitmentwebsite, social media en blogs.

**Eigen medewerkers:** De werving van de eigen medewerkers staat volgens het rapport van Vuijk, Hemminga & Waasdorp (2018) op nummer zes. Zo kan hierbij gedacht worden aan de interne doorstroom binnen de organisatie. Er kan namelijk geworven worden bij de eigen medewerkers, omdat deze mogelijk binnen de organisatie door kunnen stromen.

In deze deelvraag zal gekeken worden wat employer branding is en hoe deze het best toegepast kan worden volgens de theorie. Er zijn verschillende methodes voor employer branding en dit hoofdstuk zal verduidelijken welke strategie zal worden toegepast.

## 3.2 Wat is employer branding

De letterlijke vertaling van employer branding betekent het werkgeversimago. (Linguee, 2019) In het werkgeversimago kan onderscheidt gemaakt worden tussen interne en externe factoren. Er zijn ook een aantal andere definities die beschreven worden in het onderzoek van Figurska (2013). De definities komen uit verschillende bronnen.
 ***Definities Employer branding:***

|  |  |
| --- | --- |
| *Een lange termijnstrategie die ervoor zorgt dat het bewustzijn en de perceptie van het huidige personeel, het toekomstige personeel en relevante stakeholders kunnen worden gemanaged.*  | (Sullivan, 2004) |
| *Het proces voor het bouwen van een herkenbare en unieke identiteit van de medewerker.* | (Backhous & Tikoo, 2004) |
| *De inzet die een organisatie toont in het communiceren richting interne en externe stakeholders om er zo voor te zorgen dat de organisatie wenselijk en onderscheidend is als werkgever.*  | (Jenner & Taylor, 2008, p. 7) |
| *Ervoor zorgen dat potentiële medewerkers kunnen worden aangetrokken en dat hierbij de huidige en de potentiële medewerker zich identificeert met het bedrijf (het merk en de missie) en dat zij hierbij de bedrijfsdoelstellingen willen behalen.*  | *(Martin, 2008, p. 19)* |
| *Een overeenkomst tussen het aanbod dat de werkgever doet aan de medewerker in de zin van organisatiedoelstellingen, missie, visie en kernwaarden waarin de medewerker zich kan vinden waarbij de tegenprestatie van de medewerker een verbondenheid aan de organisatie is met een hoogwaardige inzet. Er is sprake van employer branding als er sprake is van deze overeenkomst.*  | *(Matin and others, 2005, p. 78)* |

In de verschillende definities die worden beschreven zijn volgens Figurska (2013) een aantal overeenkomsten die de definities met elkaar hebben. In elk van de definities wordt namelijk gekeken naar dezelfde doelgroepen, doelstellingen van employer branding en de communicatie die zich richt op het vormgeven van het merk.
De gekozen definitie voor employer branding is voor dit onderzoek de definitie van Backhaus & Tikoo (2014), omdat deze het meest aansluit op het vraagstuk. Namelijk het uitdragen van de boodschap vanuit de organisatie zelf. Hiervoor is een herkenbare en unieke identiteit van medewerkers zeker van belang bij het bereiken van een mogelijke doelgroep.
Het startpunt voor employer branding is volgens Figurska (2013) dan ook het ervoor zorgen dat de organisatie een eigen identiteit krijgt. Er dient dan ook voor gezorgd te worden dat er binnen de organisatie waardes zijn die met elkaar gedeeld worden, en dat deze aansluit op de organisatie haar waardes en karaktereigenschappen. Eerder werd er beschreven dat employer branding zowel intern als extern wordt gevoerd.
Zo wordt er, volgens Figurska (2013) op gebied van interne employer branding gefocust op de bestaande en vertrekkende medewerkers en er wordt gekeken naar de implementatie van ontwikkelingsprogramma’s voor medewerkers en een goed gedefinieerde bedrijfscultuur. Op gebied van externe employer branding wordt er gekeken naar de professionals, studenten, afstudeerders en andere belangrijke stakeholders. Externe employer branding wordt geïmplementeerd door het effectief gebruik maken van moderne communicatiemiddelen, relaties aangaan met academische groepen, samenwerking met de belangrijkste mening vormende media en een goed beeld geven door recruitment processen.
Door Figurska (2013) wordt beschreven wat nou eigenlijk het belangrijkste doel is van employer branding. Dat is volgens haar onderzoek dat er een beeld gevormd wordt over de organisatie die geeft om de meningen en benodigdheden van haar medewerkers, die investeert in de professionele ontwikkeling en die ook inspeelt op de trends die spelen binnen de markt.

## 3.1 Welke employer branding strategieën zijn er? En welke past het best bij de organisatie?

In deze deelvraag zal gekeken worden naar welke strategieën er zijn om de boodschap vanuit de organisatie over te brengen op de doelgroep. Er zullen verschillende strategieën met elkaar worden vergeleken, waar uiteindelijk één strategie zal worden gekozen die het best past bij de behoefte van de organisatie. Er zal ook in kaart gebracht worden wat hierbij de opbrengsten zijn van de organisatie.

### 3.2.1 Wat zijn de verschillende employer branding strategieën?

Er zijn verschillende employer branding strategieën beschreven in diverse literatuur. Er dient hierom een keuze gemaakt te worden, voor welke strategie gekozen zal worden. Daarom zullen er kort drie verschillende strategieën worden beschreven waar uiteindelijk één strategie gekozen zal worden die het best aansluit op de organisatie.

***Employer branding strategie volgens Wijchers, Berg, van den & Stel (2018)***

In het boek ‘Handboek voor werving en selectie’ wordt een theorie beschreven over employer branding en hoe je ermee om moet gaan. Er wordt in het boek duidelijk beschreven hoe een employer brand tot stand komt, dus welke invloeden van buiten en van binnen de organisatie ervoor zorgen dat de organisatie een bepaalde identiteit en imago krijgt. Er wordt in het boek verder beschreven wat het belang is van het gebruiken van een goede sollicitatieprocedure. Ook wordt er beschreven wat het belang van de kernwaarden zijn in een organisatie en dat deze kernwaarden binnen de organisatie naar elkaar worden gecommuniceerd. En dat deze overeen dienen te komen met hoe ze naar de buitenwereld gecommuniceerd worden. Verder wordt er gekeken naar de positionering van employer branding. Het gaat hierbij vooral om de beleving die de doelgroep heeft met de organisatie. Dit is iets waar je als organisatie in zekere zin op kan inspelen door voor ogen te hebben welke beleving je wilt meegeven aan de klant bijvoorbeeld, maar de klant zal dit wel op zijn eigen manier ervaren. Als laatst wordt er een plan beschreven over employer branding waarin vijf verschillende aandachtspunten zijn beschreven. De vijf aandachtspunten zijn:
- Draagvalk genereren
- Wervingsvraag bepalen
- Uitgangspositie vaststellen
- Doelstellingen benoemen
- Positionering en propositie vaststellen

***Employer branding volgens de theorie van Figurska (2013)***

Er is verder in het onderzoek van Figurska (2013) ook een analyse gedaan vanuit de literatuur die verschillende stappen onderscheid in het employer branding proces. Deze zijn als volgt:

* Het onderzoeken van het karakter dat de organisatie in het heden heeft, hoe de organisatie wordt ervaren door medewerkers, kandidaten en andere belanghebbenden.
* Het in kaart brengen hoe de organisatie juist graag gezien zou willen worden door de ervaren werknemers, kandidaten voor de organisatie en andere belanghebbenden.
* In kaart brengen wat er overbrugd dient te worden om het huidige werkgeversmerk te ontwikkelen naar een wenselijk werkgeversmerk.
* Een plan ontwikkelen om ervoor te zorgen dat de huidige merkrealiteit en merkvisie worden weggewerkt.
* Acties ondernemen om ervoor te zorgen dat de kloof wordt weggenomen tussen het huidige werkgeversmerk en het wenselijk werkgeversmerk.
* Controleer de resultaten van de ondernomen acties
* Verander het plan, wanneer de kloof niet wordt overbrugd.

Er dient door de organisatie volgens Figurska (2013) wel een onderzoek gedaan te worden om ervoor te zorgen dat de bovenstaande stappen in kaart gebracht kunnen worden. Denk hierbij aan: hoe wordt het werkgeversmerk ervaren door de verschillende doelgroepen en hoe wil de organisatie zich tonen richting de arbeidsmarkt.

***Employer branding volgens de theorie van Backhaus & Tikoo (2004)***Volgens de literatuur van Backhaus & Tikoo (2004) is het creëren van een employer brand een proces dat onder te verdelen is in drie stappen.
**Stap 1:** Het creëren van een werkgeversmerk dat de specifieke waarde propositie voor medewerkers vertegenwoordigt. Dit wordt gedaan om vanuit de organisatie te communiceren over wat de organisatie te bieden heeft aan haar medewerkers.
**Stap 2:** Een marketingprogramma starten over het werkgeversmerk richting de externe markt, die gericht is op de arbeidsmarkt, om zo kandidaten, wervingsbureaus en andere doelgroepen te bereiken.
**Stap 3:** Opzetten van interne marketing, waarbij het doel is om de medewerkers te ontwikkelen, die zich als gevolg daarvan inzetten voor de waardes en doelstelling van de organisatie.

Bij de keuze die gemaakt wordt voor de theorie, zal rekening gehouden worden welke theorie het best toepasbaar is op de organisatie. Op basis van deze motivatie zal gekozen worden voor de theorie van Wijchers, Berg, van den & Stel (2018), omdat deze het meest volledige beeld geeft van employer branding. Er wordt hierin ook voor een groot deel gekeken naar interne employer branding en dit is iets wat voor organisatie Dirck III van belang is, omdat, zoals beschreven in het vooronderzoek, er geen duidelijk beeld is van hoe de medewerkers de organisatie ervaren en hoe trots zij hierop zijn.

In het boek van Wijchers, Berg, van den & Stel (2018) worden het imago van het bedrijf en de identiteit van elkaar onderscheiden, omdat het imago en de identiteit van het bedrijf niet hetzelfde zijn. Er wordt beschreven dat de identiteit van het bedrijf 3 verschillende pijlers heeft.
- Gedrag: Alles wat je doet, inclusief producten en diensten
- Communicatie: Wat er wordt gezegd, hoe het wordt gezegd en waar het wordt gezegd.
- Symbolen: Wat is het logo van het bedrijf, welke metaforen worden er gebruikt en welke symbolen.

Deze pijlers zijn dus de identiteit van de organisatie en het imago is een afspiegeling hiervan. Het is echter niet zo dat het imago een één-op-één-vertaling is van de identiteit. Imago is namelijk slechts een deel hiervan, omdat het imago sterk beïnvloed kan worden. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door invloed van sociale media. Je kunt als organisatie bijvoorbeeld uitstralen dat je heel milieubewust bent, maar als er uit een mediabericht komt dat je één van de grootste vervuilers bent in Nederland, wordt dit sterk ontkracht.

In de theorie van Wijchers, Berg, van den & Stel (2018) wordt beschreven dat de pijlers gedrag en communicatie een uiteindelijke doorslag kan geven. Het gaat er hierbij om dat er in de sollicitatieprocedure aandacht wordt besteed aan deze pijlers. Organisaties in het algemeen dienen zich namelijk te realiseren dat de sollicitatieprocedure ervoor kan zorgen of er op een positieve manier naar je gekeken wordt. Wanneer er namelijk negatieve ervaringen zijn in de sollicitatieprocedure, dan kan dat ervoor zorgen dat er negatieve recensies over je geplaatst worden. Het kan ook zo zijn dat er bijvoorbeeld vergeten wordt op een sollicitant te reageren en die besluit om een blog te starten over bedrijven die niet goed om gaan met sollicitanten, dan kom je als organisatie in een negatief daglicht te staan. Het is daarom van belang dat er in het gedrag en communicatie hier op een goede manier mee omgegaan wordt.

**Kernwaarden van de organisatie**Om het employer brand richting de buitenwereld uit te stralen dienen er kernwaarden te worden bepaald voor de organisatie. Deze kernwaarden dienen volgens de theorie van Wijchers, Berg, van den & Stel (2018) in elk facet van het bedrijf uitgedragen te worden. De medewerkers van de organisatie dienen deze kernwaarden ook uit te stralen en zichzelf hiermee te identificeren. Kernwaarden dienen dus ook terug te komen in het gedrag van de organisatie en in de communicatie. Om dit meer een beeld te geven, denk bijvoorbeeld aan een organisatie die als kernwaarde innovatie heeft. Wanneer deze organisatie dan vervolgens in de wervingskanalen gebruik maakt van personeel werven via krantenadvertenties, dan is dit in strijd met de kernwaarden van het bedrijf en komt het ook niet geloofwaardig over. Een combinatie van de kernwaarden en de identiteit vormen het imago van de organisatie dit is het corporate brand. Hierbij gaat het om wat de consumenten vinden van de organisatie en wat de medewerkers vinden van de organisatie. De uitdaging hierin is alleen hoe dit uitgedragen kan worden richting de buitenwereld. Hoe kunnen de kernwaarden zichtbaar worden gemaakt?

**Positionering**De betekenis van positionering is volgens Ries & Trout (2009) *‘Het creëren van een positie die de sterke en zwakke punten van een bedrijf weerspiegelt, evenals die van haar concurrenten.’* Het gaat er bij positionering dan ook vooral om hoe de beleving van de klant of potentiële werknemer is ten opzichte van de organisatie. De organisatie dient er bij positionering dus aan te voldoen dat de kernwaarden, het imago en de beleving met elkaar in balans zijn. De organisatie wordt door de beeldvorming van de identiteit, imago en de kernwaarden in een bepaalde perceptie gezien. Wanneer er een disbalans is in de perceptie en de werkelijkheid, dan heeft dit volgens Wijchers, Berg, van den & Stel (2018) vanzelfsprekend een negatief effect. Het boek van Wijchers, Berg, van den & Stel (2018) onderscheidt vier pijlers op gebied van positionering namelijk, een positionering:
- bestaat uit een aantal kenmerken
- bestaat uit kenmerken waar de organisatie uniek in is
- moet gaan over energie, en over wat de huidige mensen bij het bedrijf inspireert
- moet onderscheidend zijn

## 3.3 Wat zijn de opbrengsten van employer branding

In het onderzoek dat gedaan is door Figurksa (2018) zijn figuren ontwikkelt die een duidelijk beeld geven van de opbrengsten van employer branding. Deze opbrengsten zullen worden onderscheiden van elkaar in interne opbrengsten en externe opbrengsten voor HR. De figuren zijn zelf gemaakt, maar zijn overgenomen uit het onderzoek van Figurska (2018). In het onderzoek zijn ze alleen in het Engels beschikbaar en vandaar dat de figuren zelf zijn gemaakt.

Figuur 1: *Interne opbrengsten employer branding voor HR. (Figurksa, 2018)*

In figuur 2 is te zien wat de voordelen van employer branding zijn van HR volgens het onderzoek van Figurksa (2018). In het onderzoek zijn zoals eerdergenoemd ook externe opbrengsten geformuleerd die uit het onderzoek van Figurska (2018) zijn gekomen. Deze zal op dezelfde manier opgemaakt worden als figuur 2, maar is te zien in figuur 3.

Figuur 2. E*xterne opbrengsten Employer branding voor HR.* Figurska (2018)

## 3.4 wat zijn best theories in Retail recruitment

In een onderzoek dat gedaan is door Sullivan (2018) naar recruitment in de Retailsector zijn een aantal best theories gekomen. De best theories die uit zijn onderzoek zijn gekomen zijn zo ingericht dat het veelal ook duurzame oplossingen kunnen zijn. Het theories zijn in het Engels beschreven door Sullivan (2018) en daarom zullen de titels van de theories ook in het Engels zijn.

1. **Referrals are the best:** Uit het onderzoek van Sullivan (2018) is gebleken dat de bestaande werknemers in hun eigen netwerk de potentiële medewerkers hebben voor de organisatie. Sullivan (2018) beschrijft dan ook dat vaak doelgroepen uit de Retailsector met elkaar optrekken en dat je hierdoor automatisch via je eigen personeel de gewenste doelgroep bereikt. Stappen die Sullivan beschrijft zijn dan ook om het huidige personeel leuke beloningen te geven, als een bioscoopbon of een 100 euro extra bovenop het salaris, wanneer er een goede kandidaat is aangetrokken en door zijn proeftijd komt. Er dient volgens Sullivan (2018) wel op aangespoord te worden dat het huidige personeel als een soort ambassadeur wordt van de organisatie. Zij moeten er immers voor zorgen dat nieuwe potentiele medewerkers binnen worden gehaald.
2. **Boomerangs are known quantity:** In het verleden zijn bijvoorbeeld bij veel medewerkers in de Retail het contract niet verlengd doordat het in die tijd te duur was om de medewerkers een vaste aanstelling te geven, terwijl dit wel goede medewerkers waren. Sullivan beschrijft dan ook dan het juist waardevol kan zijn om deze mensen in de gaten te houden en mogelijk opnieuw aan te nemen. Wanneer deze medewerkers namelijk goed presteerden in die tijd ben je verzekerd van een goede werving. Het is goedkoop en het is snel, dus volgens Sullivan (2018) is dit een makkelijke en duurzame oplossing die gedaan kan worden.
3. **Spread your employer brand on social media:** Volgens Sullivan (2018) kan je via social media een grote doelgroep bereiken waarbij je ook interactie op kan zoeken met de doelgroep. Het is hierbij volgens Sullivan (2018) zaak dat je ervoor zorgt dat de medewerkers die actief zijn op social media worden gestimuleerd om ook te reageren en aan te sluiten op de groep van de organisatie. Wanneer er interactie is tussen doelgroep van het personeelslid en de organisatie dan zal er een grote doelgroep bereikt kunnen worden. Dit zorgt niet alleen voor een positief beeld van de organisatie, maar Sullivan (2018) beschrijft ook dat dit ervoor kan zorgen dat er potentiële kandidaten zich aan willen sluiten bij jou organisatie door het merk dat wordt uitgestraald.

## 3.5 Conceptueel model

In het conceptueel model zal er een logische relatie worden gegeven worden tussen de onderzoeksvraag en het literatuuronderzoek. Het conceptueel model zal een duidelijk beeld geven van de relaties tussen de verschillende onderwerpen die samen als doel hebben om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Hierin zijn nog geen resultaten meegenomen van het fieldresearch en er is dus uitsluitend gebruik gemaakt van de bestaande theorieën. Zie voor het conceptueel model figuur 4.

- Bepaling Identiteit
- Vastellen kernwaarden
- bepalen positionering
- In kaart brengen, huidige Kernwaarden

- Effectiviteit bekijken
- Werving trends
- best theories bekijken

- Gebruik maken van referral recruitment
- Maak gebruik van al bekende personen voor de organisatie
- Employer brand communiceren via Social media

# 4. Methodiek

In de methodiek zal beschreven worden welke methode gebruikt zal worden om het fieldresearch effectief uit te voeren en zo ook de praktijkdeelvragen te beantwoorden. Het onderzoek dient reproduceerbaar te zijn. Er zal gekeken worden of er sprake is van een kwalitatief of kwantitatief onderzoek. Hoe het onderzoek uitgevoerd zal worden en welke stappen ondernomen worden. Er zal Verder ook gekeken worden naar de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

## 4.1 Onderzoek

Het onderzoek dat gedaan zal worden zal zich focussen op het vraagstuk dat eerder is gesteld in de situatieanalyse. Hier zijn verschillende onderwerpen uitgekomen die achterhaald dienen te worden. Onderwerpen als employer branding, wervingskanalen en methoden zullen worden onderzocht in het onderzoek. Zoals er in de situatieanalyse beschreven staat heeft de organisatie geen bewustzijn van het employer brand dat wordt uitgestraald. Er is hier dus geen inzicht in en het is daarom interessant om te kijken wat de organisatie intern uitstraalt richting de buitenwereld. Daarom zal er binnen de organisatie vooral intern worden onderzocht wat volgens medewerkers het employer brand van de organisatie is. Door dit te onderzoeken kan er in kaart gebracht worden of er mogelijk een verandering dient te komen in wat de organisatie uitstraalt om zo een potentiële doelgroep te bereiken. Ook zal er worden gekeken naar de wervingskanalen die de respondenten gebruiken wanneer zij bijvoorbeeld zouden gaan zoeken naar een nieuwe baan. Dit is om in kaart te brengen of de huidige methode van Dirck III, op gebied van werving, mogelijk aangescherpt kan worden of dat de doelgroep te bereiken is via de kanalen die nu gebruikt worden. Er zal hierbij dan ook weer naar het employer brand gekeken worden en of dit wordt uitgestraald via de wervingskanalen.

## 4.2 Type onderzoek

Bij het type onderzoek zal gekeken worden of het onderzoek kwalitatief, kwantitatief, explorerend of experimenteel uitgevoerd zal worden. Het type dat gebruikt zal worden voor dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek. De reden dat er gekozen is voor een kwalitatief onderzoek is, omdat de deelvragen die gesteld zijn in de probleemformulering diepgaande vragen zijn over wat medewerkers van Dirck III ervaren in hun werk. Deze gegevens zijn via een kwantitatief onderzoek bijvoorbeeld lastig te achterhalen, omdat een kwalitatief onderzoek niet makkelijk de diepte in kan gaan op gebied van hoe een medewerker werkzaamheden ervaart en wat er bijvoorbeeld gevonden wordt van het employer brand. Verhoeven (2010) stelt dan ook dat een kwalitatieve onderzoeksmethode geschikt is wanneer er waarde gehecht wordt aan de betekenis van respondenten. Kwalitatief onderzoek geeft dan ook de gelegenheid om vraagstukken uit te leggen aan de respondenten waarbij er wedervragen gesteld kunnen worden. Op deze manier kan er voorkomen worden dat de respondenten niet goed weten waar bepaalde vragen over gaan.

## 4.3 Doelgroep Methodiek

De doelgroep voor het onderzoek zullen de huidige assistent-managers zijn van Dirck III. Reden waarom gekozen is voor deze doelgroep, is omdat zij goed weten wat zij belangrijk vinden in hun werk en waarom zij er trots op zijn om voor Dirck III te werken. Wanneer dit effectief kan worden achterhaald dan kan dit een positieve invloed hebben bij het aantrekken van nieuwe assistent-managers, omdat deze met de juiste en effectieve boodschap kunnen worden aangetrokken. Wanneer de normen en waarden van assistent-managers kunnen worden achterhaald en er kan worden achterhaald waarom de doelgroep zich wil inzetten voor de organisatie dan kan dit vertaald worden naar de vacatures van Dirck III en de manier waarop assistent-managers worden benaderd. Er is ook sprake van een doelgroep die hetzelfde vak met elkaar delen waarbij zij mogelijk eenzelfde manier hebben van bijvoorbeeld het zoeken naar een baan. Dit kan mogelijk interessante resultaten opleveren, omdat hierdoor mogelijk een aanscherping gedaan kan worden in het gebruik van de verschillende wervingskanalen. Uit onderzoek van Vuijk, Hemminga & Waasdorp (2018) is namelijk gebleken dat er momenteel geen gebruik wordt gemaakt van de meest effectieve wervingskanalen door Dirck III en daarom is het interessant om te kijken of de doelgroep hier andere bevindingen over heeft.

## 4.4 Methodiek Onderzoek

Zoals in de paragraaf over het type onderzoek beschreven staat zal het onderzoek een kwalitatief onderzoek zijn. Er kunnen in een kwalitatief onderzoek verschillende methodes gebruikt worden. Een diepte-interview, een gestructureerd interview en een half gestructureerd interview. Voor dit onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van een half gestructureerd interview. Er is voor het interview een vragenlijst opgesteld die vier verschillende thema’s heeft, namelijk normen en waarden, loyaliteit, identificatie en werving. Deze verschillende onderwerpen zijn gekozen op basis van het literatuuronderzoek. In het literatuuronderzoek zijn namelijk verschillende manieren beschreven welke wervingskanalen het meest effectief zijn. Hierop zal het onderdeel werving zich richten om te kijken of hier overeenkomsten in zijn of dat de doelgroep van mening is dat andere kanalen mogelijk effectiever zijn voor werving in de Retail sector. De onderdelen normen en waarden, loyaliteit en identificatie zullen vooral gaan over het employer brand en wat de reden is dat de respondenten zich hechten aan de organisatie. Er zijn hierbij verschillende vragen opgesteld die als doel hebben om te achterhalen welke kenmerken uniek zijn binnen de organisatie en hoe de boodschap effectief kan worden uitgedragen richting potentiële kandidaten. De interviews die gehouden zullen worden zullen volledig worden uitgewerkt en geanalyseerd om zo een duidelijk beeld te krijgen van de resultaten. Door de verschillende sub onderwerpen, werving, identificatie, loyaliteit en normen en waarden kan concreet gemaakt worden op welk vlak het best ingespeeld kan worden om zo potentiële assistent-managers te bereiken. Alle verschillende onderwerpen zullen worden meegenomen bij het analyseren welke boodschap het beste uitgedragen kan worden om de doelgroep te bereiken. Ook zal er uit de analyse komen of de doelgroep gebruik maakt van wervingskanalen die Dirck III al gebruikt of dat Dirck III een aanscherping dient te doen om de potentiële doelgroep beter te bereiken.

## 4.5 Steekproef, betrouwbaarheid & validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit komen volgens verschillende onderzoekers onder druk te staan (Verhoeven, 2010). Er is sprake van een betrouwbaar onderzoek wanneer de resultaten reproduceerbaar zijn als er sprake zou zijn van een herhaald onderzoek. De validiteit staat ook onder druk bij een onderzoek, omdat de generaliseerbaarheid van de resultaten naar de populatie minder is. Verhoeven (2010) stelt echter wel dat de verschillende critici ongelijk hebben en dat er op andere manieren ook een betrouwbaar en valide onderzoek gedaan kan worden.

Om het onderzoek valide te maken is er in eerste instantie gekeken naar de constructvaliditeit (Dingemanse, K. 2015). Dit houdt in dat de vragen zorgvuldig geformuleerd dienen te worden om de verschillende respondenten dezelfde richting in te duwen. Zo is er in de topiclijst een duidelijke weergave gegeven van de verschillende vragen die gesteld worden. In het interview is gebruik gemaakt van een half gestructureerd interview, wanneer de respondenten de verkeerde richting op dreigden te gaan op gebied van de gestelde vraag, dan werd door de interviewer de vraag specifieker gemaakt om zo ook de respondenten de juiste richting in te sturen.
Externe validiteit is het ervoor zorgen dat er een representatieve steekproef wordt gedaan om zo ook de betrouwbaarheid te verhogen voor het onderzoek. Bij de externe validiteit is het volgens (Dingemanse, K. 2015) ook van belang dat de respondenten willekeurig worden geselecteerd. Dit is in het onderzoek gebeurd, omdat de respondenten zijn geselecteerd over het hele land waarbij er gekozen is voor respondenten die een kort dienstverband hebben, een lang dienstverband en respondenten die in opleiding zijn om assistent-manager te worden. Ook zal er één derde van de respondenten worden geïnterviewd, wat een representatief beeld geeft van de doelgroep. Volgens (Dingemanse, K. 2015) is het ook belangrijk dat de respondenten worden geïnterviewd in dezelfde omgeving, dit is in de winkel gedaan in het kantoor waarbij geen sprake was van een niet vertrouwde omgeving.

## 4.6 Onderbouwing Topic lijst

Voor het kwalitatieve onderzoek is een topic lijst opgezet. Deze komt voor uit het literatuuronderzoek. De verschillende kopjes zullen besproken worden waarom hiervoor gekozen is.

**Normen en waarden:** Er wordt gekozen voor normen en waarden, omdat deze voortvloeien uit het literatuuronderzoek. Zo wordt er gesproken in de theorie van Wijchers, Berg, van den & Stel (2018) dat de kernwaarden van een organisatie van belang zijn en dat deze uitgestraald dienen te worden vanuit het personeel en vanuit de organisatie. Daarom wordt er gekeken naar de normen en waarden van de respondenten om van daaruit te kunnen onderzoeken welke waarden vooral terugkomen in het werk. En wat mogelijke kernwaarden kunnen zijn voor de organisatie, omdat Dirck III deze kernwaarden niet duidelijk in beeld heeft. Er zal hierbij dan ook gekeken worden naar wat volgens de respondenten de kernwaarden zijn voor de organisatie, om te kijken of hier wel een bepaalde lijn uit te trekken is. Van daaruit kan gekeken worden naar verschillende kernwaarden die de organisatie dient te formuleren en uit te stralen vanuit het bedrijf zelf en ook vanuit het personeel.

**Loyaliteit:** Het onderwerp loyaliteit is van belang om in kaart te brengen wat de medewerkers motiveert om bij Dirck III te werken. Wat trekt de medewerkers en wat kan mogelijk verbeterd worden om deze motivatie nog verder te verhogen. De reden dat dit in kaart gebracht zal worden is om zo factoren uit het interview te halen die van belang zijn voor de medewerkers. Wanneer deze factoren in kaart gebracht zijn, dan kan hierop ingespeeld worden in de vacatures die geplaatst worden voor de functie van assistent-manager. Ook hierin zit een boodschap die uitgestraald dient te worden naar potentiële kandidaten voor de functie. Er dient hierin namelijk een boodschap verteld te worden die overeenkomt met de werkelijkheid en ook met de manier waarop het sollicitatieproces verloopt.

**Identificatie:** Het is in employer branding van belang dat de medewerkers zich goed kunnen identificeren met het bedrijf en met de boodschap van het bedrijf. Er wordt hiernaar gekeken om erachter te komen wat de boodschap is die Dirck III uitstraalt volgens de respondenten en in hoeverre zij zich hiermee kunnen identificeren en of zij het hiermee eens zijn. Wanneer hier sprake van is dan zal dit mogelijk verder zorgen voor verbondenheid met de organisatie, die uitgestraald kan worden richting de buitenwereld. Het gaat hierbij ook om de beleving die de medewerkers hebben met de organisatie. In de theorie van Wijchers, Berg, van den & Stel (2018) wordt gesproken over een arbeidsmarktpositionering die ervoor zorgt dat je een bepaald beeld of beleving geeft aan de potentiële medewerkers die komen werken. Dit beeld of deze beleving dient overeen te komen met de daadwerkelijke beleving van de medewerkers wanneer zij bij Dirck III komen werken.

**Werving:** Het onderwerp werving is gekozen om te kijken naar wat de respondenten vinden dat uitgestraald dient te worden in de vacatures. Er zal hierin dus gevraagd worden wat de respondenten zelf vinden dat zeker in de boodschap moet staan die wordt verteld in de vacatures. Dit om in kaart te brengen wat, voor de respondenten, belangrijk is in hun werk en wat het werk leuk maakt. Wanneer dit in kaart is gebracht, dan kan dit vertaald worden naar de vacatures. In het onderwerp werving zal ook gekeken worden naar wat de respondenten vinden van de manier waarop Dirck III haar wervingskanalen inzet, of deze effectief zijn of dat er gekeken kan worden naar andere kanalen.

# 5. Resultaten

In dit hoofdstuk zal gekeken worden naar de resultaten die gehaald zijn uit het literatuuronderzoek en het veldonderzoek. Er zal per deelvraag in kaart worden gebracht wat de uitkomsten zijn om zo dichter bij het antwoord te komen op de onderzoeksvraag. Er zullen geen conclusies worden getrokken in dit hoofdstuk er zal enkel gekeken worden naar de uitkomsten. In het hoofdstuk zal gekeken worden naar, de uitkomsten van het onderzoek dat gedaan is in de deskresearch. Denk hierbij aan, gebruik van wervingskanalen, manieren om arbeidsmarkt communicatie in te zetten en wat mogelijke manieren zijn om te werven in de Retail.

## 5.1 Resultaten Deskresearch

### 5.1.1 Inzetten van de juiste wervingskanalen

In het literatuuronderzoek dat gedaan is, is gekeken naar welke kanalen het beste zijn om de doelgroep te bereiken en de hoogste responsratio te krijgen. Hierin wordt ook gekeken naar de doelgroep die wordt aangetrokken die ook geschikt is voor de betreffende functie. In het onderzoek van Vuijk, Hemminga & Waasdorp (2018) zijn de verschillende wervingskanalen met elkaar vergeleken en zijn er ook verschillende wervingskanalen weergeven die het effectiefst zouden zijn. Zo is in figuur 5 te zien wat de meest effectieve wervingskanalen zijn volgens Vuijk, Hemminga & Waasdorp (2018).



Figuur 5. Vuijk, Hemminga & Waasdorp (2018). *De stand van werven.*

In het onderzoek komt duidelijk naar voren dat er in veel wervingskanalen potentie zit om de wervingsdoelstellingen te bereiken. Zo zijn LinkedIn, Referral recruitment, social media, eigen recruitmentsite en employer branding campagne de top vijf van deze lijst. Wat hierbij ook van belang is, is om te kijken naar de resultaten van deze verschillende wervingskanalen. Deze resultaten dienen er namelijk wel voor te zorgen dat er juiste kandidaten uit gehaald worden. Zo is in het onderzoek van Vuijk, Hemminga & Waasdorp (2018) ook weergeven wat de effectiviteit is van deze wervingskanalen. Dit is te zien in figuur 6.
Figuur 6. Vuijk, Hemminga & Waasdorp (2018). *De stand van werven.*
Belangrijk om te melden is dat in dit figuur met outperformer wordt bedoeld, dat iemand duidelijk beter presteert dan het gemiddelde, iemand die niet goed presteert wordt bijvoorbeeld een underperformer genoemd volgens Encyclo.nl (n.d.). Hierin is duidelijk te zien dat wervingskanalen als LinkedIn, de eigen recruitment site en referral recruitment een hoog rendement hebben om outperformers aan te nemen. De eerder besproken social media en employer branding campagne scoren hierbij ook hoger, alleen niet hoger dan de eerdergenoemde recruitment middelen.

Er wordt gesproken over social media in het gebruik van het beste wervingskanaal, social media is echter een breed begrip. Welke social mediakanalen kunnen dan bijvoorbeeld het best gebruikt worden?

 Figuur 7. *Social media recruitment onderzoek.* Juffermans & Hoogendoorn (2017)

 Zo wordt er in het onderzoek van Juffermans & Hoogendoorn (2017) besproken wat het belang is van social media om bijvoorbeeld het employer brand te verbeteren. Hierin wordt weergeven welke sociale media platforms het best gebruikt kunnen worden om het employer brand te versterken. Zie figuur 7 voor een duidelijk beeld van de effectiviteit hiervan.

### 5.1.2 hoe kan de employer branding strategie het best worden toegepast volgens Wijchers, Berg, van den & Stel (2018).

In het literatuuronderzoek is gekozen voor de employer branding strategie van Wijchers, Berg, van den & Stel (2018). Er is besproken welke verschillende onderdelen hierbij een rol spelen om zo goed mogelijk een sterk employer brand neer te zetten. Er is hierbij ook een praktisch plan beschreven die voor een versterking van het employer brand kan zorgen. Er wordt in dit plan gekeken naar vijf verschillende activiteiten en aandachtspunten die onderdeel zijn van het plan. Dit zijn:
- Draagvlak genereren
- Wervingsvraag bepalen
- Uitgangspositie vaststellen
- Doelstellingen benoemen
- positionering en proposities vaststellen

**Draagvlak creëren**Er dient draagvlak gecreëerd te worden. Dit houdt in dat er een verhaal vertelt moet worden dat kan onderbouwen dat het, het waard is om te investeren in employer branding. Het is dan dus ook goed om te onderzoeken wat employer branding oplevert en of de kosten worden terugverdient in de opbrengsten. Bijvoorbeeld dat de wervingskosten lager worden wanneer er wordt geïnvesteerd in employer branding aldus Wijchers, Berg, van den & Stel (2018). Voorbeelden van opbrengsten van employer branding zijn te zien in figuur 2 & 3 dat komt uit het onderzoek van Figurksa (2012).

**Wervingsvraag bepalen**Het starten van het employer branding plan begint met de vraag: om welke medewerkers gaat het eigenlijk? Wanneer hebben we die nodig en welke achtergrond moeten zij hebben? Wanneer deze informatie beschikbaar is dan kan er concreet gezocht worden naar kandidaten. Zo stelt Wijchers, Berg, van den & Stel (2018) dat deze informatie veelal binnen bedrijven al wel beschikbaar is.

**Uitgangspositie vaststellen**Bij dit punt is het volgens Wijchers, Berg, van den & Stel (2018) belangrijk om te kijken naar de positie die de organisatie inneemt in de arbeidsmarkt. Hierin gaat het om antwoord op een aantal vragen:
- Hoe bekend is de organisatie?
- Staat de organisatie (goed) bekend als werkgever onder belangrijke doelgroepen?
- Met welke begrippen wordt de organisatie geassocieerd.
Het nut van deze informatie is dat, nadat antwoord is gegeven op deze vragen, er gekeken kan worden naar vragen als: Moet er meer bekend worden over de organisatie of is er genoeg bekend bij mensen? Er kan ook gekeken worden of er op gebied van binnen en buiten de organisatie een bepaalde congruentie (het met elkaar in overeenstemming zijn) is. Dus klopt het beeld dat de buitenwereld heeft over het werken bij de organisatie? Van hieruit kunnen 4 verschillende employer brands worden onderscheiden.
- de gekende: medewerkers begrijpen de organisatie en de cultuur, voelen zich er goed, en ook werkzoekers zijn ermee bekend.
- de onontdekte: medewerkers begrijpen de organisatie en de cultuur, voelen zich er goed, maar werkzoekers hebben geen idee.
- de marktgedefinieerde: er bestaat een beeld van de organisatie waarvan de medewerkers geen idee hebben.
- de onbekende een veelal nieuwe organisatie die nog geen ‘eigen’ cultuur of kenmerken heeft en waarvan onder werkzoekers ook geen beeld bestaat.
Op de soort organisatie die Dirck III heeft wordt later ingegaan bij de beschrijving van de resultaten van het veldonderzoek. Vanuit hieruit kan ook beschreven worden wat gedaan dient te worden om vanuit het soort employer brand in te spelen op de buitenwereld.

**Doelstellingen benoemen**Door de organisatie dient natuurlijk ook bepaald te worden wat dan de doelstellingen zijn van employer branding. Hiervoor dient gekeken te worden naar de huidige situatie van de organisatie en waar naartoe gewerkt kan worden. Er zijn verschillende doelstellingen die hiervoor geformuleerd kunnen worden volgens Wijchers, Berg, van den & Stel (2018). Voorbeelden hiervan zijn:
- Werving van de beste mensen
- Verloop terugdringen
- Populair zijn onder belangrijke doelgroepen
Wat ook van belang is dat deze doelstellingen meetbaar wordt gemaakt. Dus bijvoorbeeld dat er 80 % meer tevredenheid is bij managers van nieuwe kandidaten.
Doelstellingen voor dit onderzoek zullen verder besproken worden in de aanbevelingen.

**Positionering**De positionering is het uitgangspunt van de activiteiten. Er zijn een aantal stappen die ervoor zorgen dat de positionering tot stand komt. Dit zijn de volgende:
1. Een analyse van de sterke en zwakke punten;
2. Een analyse van de wensen van de doelgroep;
3. Een analyse van de concurrentie;
4. Het maken van keuzes
Er wordt door Wijchers, Berg, van den & Stel (2018) besproken dat vooral de laatste stap hierin pijn doet, omdat sommige dingen buiten beschouwing gelaten zullen worden. Dit kan zorgen voor angst, confrontatie en spanning. Er dient hierbij een sterk statement geformuleerd te worden.

**Positioneringsstatement**Het is bij het positioneringsstatement van belang dat deze kernachtig geformuleerd wordt. Er dienen hierin eigenschappen en waarden te worden geformuleerd die een beeld geven van de identiteit van de organisatie. Hierbij is er dus geen ruimte om focus te leggen op zaken die minder relevant zijn, omdat hiervan geen belang is bij het aantrekken van potentiele medewerkers. Er moet namelijk in de communicatie richting de arbeidsmarkt een beperking zijn in de grote van de boodschap, omdat deze in bijvoorbeeld één of twee zinnen kernachtig vertaald dient te worden. Van belang is hierbij dat een aantal zaken in kaart worden gebracht:
- wie of wat is de organisatie? Wat inspireert mensen en wat geeft betekenis?
- Wat zijn belangrijke kenmerken?
-Waarin onderscheidt de organisatie zich van andere organisaties?
Ook hier zal verder op ingegaan worden aan de hand van het veldonderzoek.

**Proposities**In de propositie wordt vanuit de analyse van de doelgroep en de analyse van welke argumenten er zijn om bij de organisatie te gaan werken. De proposities worden vertaald naar een feitelijk aanbod dat gedaan wordt aan de doelgroep, dus dat is hetgeen wat hen beloofd wordt. Dit dient dan volgens Wijchers, Berg, van den & Stel (2018) dan ook wel daadwerkelijk waargemaakt te worden.
Er wordt tegenwoordig ook een term gegeven aan deze propositie, namelijk de employee value proposition (EVP). Deze EVP is de combinatie van opbrengsten, beloningen en voordelen die een organisatie aan werknemers beloofd in ruil voor hun productiviteit. Dit kunnen tastbare dingen zijn als salaris, maar dit kan ook zitten in de ontwikkeling en trainingen die medewerkers aangeboden krijgen of flexibel werken. Het employer brand is volgens Wijchers, Berg, van den & Stel (2018) hierin opgesloten. Het gaat gewoon om de belofte die gedaan wordt aan de doelgroep.

## 5.2 Resultaten Fieldresearch

In de deze paragraaf zal gekeken worden naar de uitkomsten van het veldonderzoek dat gedaan is. Hierin zal gekeken worden naar de normen en waarden van het personeel en de organisatie zelf. Er zal gekeken worden naar in hoeverre medewerkers loyaal zijn aan het bedrijf en wat de reden daarvan is. Er zal ook gekeken worden naar de identificatie, dus in hoeverre zijn de medewerkers het eens met de boodschap die Dirck III uitdraagt. Als laatste zal er gekeken worden naar de manier van werven van Dirck III en in hoeverre medewerkers het eens zijn met deze manier.

### 5.2.1 Normen en waarden

In het deel normen en waarden zal gekeken worden welke normen en waarden de respondenten belangrijk vinden. Ook zal er gekeken worden welke normen en waarden zij terugzien in hun werk en welke waarde er volgens de respondenten wordt uitgedragen door de organisatie zelf.

#### 5.2.1.1 Welke normen en waarden zijn belangrijk voor assistent-managers van Dirck III en hoe vinden zij deze terug in hun werk?

Er zijn een aantal overeenkomende normen en waarden voor assistent-managers van Dirck III, Respect naar elkaar, eerlijkheid, openheid. Een aantal zegt ook vriendelijkheid erg belangrijk te vinden. Een enkeling vindt punctualiteit, vrijheid van meningsuiting en verantwoordelijk zijn belangrijk. Alle respondenten vinden een aantal waardes terug in hun werk. Zo vindt merendeel van de respondenten respect voor elkaar terug in het werk. Een enkeling zegt het per situatie verschillend te vinden of waarden terug te vinden zijn in het werk.

*‘Eerlijkheid, respect, betrouwbaarheid en vriendelijkheid. Je wordt vanaf het begin al overal bij betrokken en er is gewoon veel openheid en eerlijkheid. Ik ervaar wel dat iedereen vriendelijk naar elkaar is.’ (Respondent 2, 2019)*

*‘Respect naar elkaar, eerlijk zijn, verantwoordelijk zijn. Ik vind dit standaard. Kijk het is natuurlijk niet altijd mogelijk om even goed met je collega’s om te gaan. Er kunnen wel wat akkefietjes zijn en zo, maar je hebt wel geluk dat je hier op een volwassen manier met elkaar kan praten en ervoor zorgen dat dingen worden opgelost.’ (Respondent 5, 2019)*

*‘Openheid, eerlijkheid en sociaal naar elkaar toe vind ik heel heel belangrijk. Met name het sociaal naar elkaar toe merk ik dat, dat de laatste tijd bij de jeugd veel minder is dan vroeger. Dat hangt heel erg van mijn collega’s af. Ik werk hier met veel jongeren en als voorbeeld de ene die hier werkt is echt ontzettend sociaal en de andere is zeg maar echt het prototype jongere. Dus op het werk hangt het echt van het personeel af.’ (Respondent 7, 2019)*

#### 5.2.1.2 Wat zijn volgens de respondenten de belangrijkste waarden voor Dirck III?

Veel van de respondenten vindt dat de belangrijkste waarden van Dirck III dat zij erg klantvriendelijk zijn, service gericht en goedkoop. Ook veel van de respondenten ziet Dirck III echt als een familiebedrijf. Een klein deel van de respondenten vindt duidelijkheid en zakelijkheid de belangrijkste waarde van Dirck III. Een ander klein deel ziet Dirck III als ‘de winkel voor iedereen’. Een enkeling weet niet goed wat de waarden zijn van Dirck III.

*‘Toch wel de klantvriendelijkheid en de service. Dat stralen ze wel uit. Doordat je die vriendelijkheid uitstraalt komen mensen toch snel naar jou toe en zullen ze niet zo snel naar Gall en Gall gaan die toch een wat chiquere uitstraling heeft.’ (Respondent 3, 2019)*

*‘Dat vind ik een hele moeilijke vraag, maar ik kan er eigenlijk niet echt antwoord op geven.‘ (Respondent 6, 2019)*

*‘Vooral de klant tevredenstellen en ik denk natuurlijk ook wel goede prijskwaliteitsverhouding en toch ook wel een stukje service.’ (Respondent 8, 2019)*

### 5.2.2 Loyaliteit

In het deel loyaliteit zal gekeken worden naar de vraag waarom assistent-managers, werkend bij Dirck III, zich verbonden voelen aan de organisatie en hoe dit verbeterd zou kunnen worden. Er zal ook gekeken in welke mate Dirck III investeert in assistent-managers om ze bij het bedrijf te houden.

#### 5.2.3 Wat zorgt ervoor dat assistent-managers zich verbonden voelen aan Dirck III?

Veel van de respondenten geeft als belangrijkste redenen dat zij zich verbonden voelen aan Dirck III, de doorgroeimogelijkheden die er zijn en de aandacht die aan je wordt besteed. Een aantal geeft ook aan zich verbonden te voelen bij Dirck III door de werksfeer en de prettige omgang met collega’s. Ook veelzijdigheid en uitdaging wordt door een aantal respondenten genoemd. Een klein deel geeft aan het salaris en de vaste baan factoren te vinden waarom zij zich verbinden aan Dirck III. Een ander klein deel geeft aan affiniteit te hebben met het vak. Een enkeling geeft aan niks te hebben met Dirck III.

*‘Mijn team natuurlijk, want dat zijn gewoon geweldige mensen en ook de vaste klanten die hier altijd komen. Ik vind het ook leuk om nieuwe dingen te leren. Ik wist bijvoorbeeld nog helemaal niks over drank en dat is nu toch wel anders.’ (Respondent 3, 2019)*

*‘Afgezien van het geld en de vaste baan, denk ik wel ook dat er goede doorgroeimogelijkheden zijn. De doorgroeimogelijkheden zijn voor mij dan ook wel een belangrijke reden om te blijven bij Dirck III.’ (Respondent 4, 2019)*

### 5.2.4 Welke manieren gebruikt Dirck III om te investeren in Assistent-managers?

Bijna alle respondenten geven aan dat er goed in hun geïnvesteerd wordt in hun vanuit Dirck III. Dit komt bij veel respondenten door de doorgroeimogelijkheden en de cursussen en opleidingen die worden aangeboden door Dirck III. Een aantal geeft aan wel eerst zelf een stap te moeten zetten voordat er in hen geïnvesteerd werd. Een enkeling heeft het gevoel dat er niet wordt geïnvesteerd vanuit Dirck III en dat er sprake is dat de organisatie liever heeft de organisatie verlaten wordt.

*‘Ik denk dat ik eigenlijk zelf heb aangegeven dat ik meer wil dat ik ook een cursus aangeboden heb gekregen en een vast contract. Ik heb vooral eigen initiatief hierin wel genomen, omdat ik zag dat er doorgroeimogelijkheden waren.’ (Respondent 6, 2019)*

*‘Ja ze willen natuurlijk in de zin van opleidingen in mij investeren en dat is ook wel gewoon te zien, dat ze nu ook vertrouwen in je hebben.’ (Respondent 9, 2019)*

### 5.2.3 Identificatie

In het punt identificatie wordt besproken welke boodschap Dirck III volgens assistent-managers naar buiten brengt en in welke mate zij zich hiermee identificeren. Er wordt ook gekeken in welke mate deze boodschap overeenkomt met de werkelijkheid. Dus zien medewerkers deze boodschap ook terug binnen de organisatie?

#### 5.2.3.1 Welke boodschap wordt volgens assistent-managers uitgedragen richting de buitenwereld door Dirck III en in welke mate identificeren assistent-managers zich hiermee?

Veel van de respondenten geeft aan de belangrijkste boodschap te vinden dat Dirck III het goedkoopste is. Veel van de respondenten geeft ook aan de klantvriendelijkheid en servicegerichtheid het belangrijkste te vinden. Een aantal geeft aan Dirck III ‘de winkel voor iedereen’ te vinden. Veel van de respondenten geven aan zich goed te kunnen identificeren met de boodschap en het eens te zijn met het concept, de goedkoopste slijterij van Nederland’ te zijn. Veel hechten ook veel waarde aan het klantvriendelijke gedeelte. Een aantal geeft aan het soms jammer te vinden dat de slijterij meer op een supermarkt gaat lijken dan op een slijterij.

*‘Ja vooral de goedkoopste zijn, een groot assortiment hebben en klantvriendelijk zijn.
Ja jawel, want qua service wil ik de klant zo goed mogelijk adviseren ook en zo. Ik vind ook dat Dirck III daarin investeert door proeverijen aan te bieden en workshops en zo.’ (Respondent 2, 2019)*

*‘Ja, dan komen we denk toch wel bij professionaliteit en servicegericht en dat we toch wel voordeliger zijn als onze concurrenten.
Ja, ik ben het wel met die boodschap eens, als je ziet dat wij dan ook allemaal een opleiding krijgen, zodat wij mensen beter kunnen adviseren. Dan is dat wel heel erg in het oogpunt van de klant en hoe wij ze het beste kunnen helpen en zo.’ (Respondent 10, 2019)*

*‘Het grootste punt van hun is, dat ze voor iedereen wel wat hebben. Je kan hier dingen voor een feestje halen je kan hier non-food halen.
Ja gedeeltelijk. Het blijft een slijter en ik zou dan toch liever willen dat het wat meer gespecificeerd word op wijnen en gedistilleerd in plaats van non-food en goedkope frisdrank acties.’ (Respondent 6, 2019)*

#### 5.2.3.2 Wat is de overeenkomst/verschillen van de boodschap die wordt uitgedragen en wat er daadwerkelijk binnen het bedrijf gedaan wordt volgens assistent-managers binnen Dirck III?

Veel van de respondenten geven aan dat deze boodschap goed overeenkomt met hoe de werkelijkheid is. Een aantal geven aan dat de boodschap van de goedkoopste zijn goed overeen komt. Een aantal geeft aan dat er een aantal praktische zaken zijn die niet helemaal goed overeenkomen met de boodschap. Denk hierbij aan een aantal regels en de breedte van de winkel. Een aantal geeft aan de adviserende rol redelijk te missen binnen het werk dan dat in de boodschap wordt verteld. Een aantal geeft aan dat de mogelijkheden voor doorgroeien en ontwikkelen alleen voor de slijterijmanagers is weggelegd en niet voor assistenten. Een aantal geeft ook aan dat Dirck III zich voor wil laten komen als moderne slijterij, maar dat echter totaal niet te vinden.

*‘Die komen goed met elkaar overeen. Service en de goedkoopste zijn dingen die met elkaar gedeeld worden en erg belangrijk zijn.
Het is voor mij wel zo dat ik het eens ben met de boodschap dat we de goedkoopste zijn, als dat dan ook echt zo is he.’ (Respondent 8, 2019)*

*‘Nou ik had op voorhand wel gedacht dat er een meer adviserende rol in zou zitten. Dat is natuurlijk ook afhankelijk van in welk filiaal je staat, maar waar ik nu dan sta in x is het vaak toch dat mensen een fles Bacardi kopen en daarna weer gaan. Dus misschien niet helemaal wat ik ervan had verwacht. Verder denk ik wel dat het klopt, omdat het duidelijk is dat ze gewoon de goedkoopste willen zijn. Ik vind de winkel er eigenlijk niet echt modern bij staan eerlijk gezegd. Het is best wel verouderd. Dus ik denk dat dat niet helemaal overeenkomt.’ (Respondent 1, 2019)*

### 5.2.4 Werving

In het deel werving zal gekeken worden hoe de assistent slijterijmanagers, werkend bij Dirck III, zelf naar een baan zouden zoeken wanneer zij een nieuwe uitdaging zoeken. Er zal ook gekeken worden naar de manier waarop Dirck III nu de werving doet en wat de assistent-managers vinden van de effectiviteit hiervan. Er zal ook gekeken worden welke boodschap het best uitgedragen kan worden, volgens de assistent-managers, om deze potentiele kandidaten te bereiken.

#### 5.2.4.1 Wat is volgens de assistent-managers, werkend bij Dirck III, de juiste boodschap om mensen te bereiken om bij Dirck III te komen werken?

Veel van de respondenten geeft aan dat zij de manier waarop Dirck III nu de boodschap verteld, goed vinden matchen met de werkelijkheid en dat dit ook een goed beeld geeft van de functie. Een aantal van de respondenten zal dan ook de focus vooral leggen op de mogelijkheden om door te groeien en jezelf te ontwikkelen. Een enkeling vindt dat veelzijdigheid beter uitgelicht kan worden. Een enkeling vindt ook dat dat je wat chiquer moet zijn om een grotere groep te bereiken met de boodschap.

*‘Nou eerlijk gezegd. Voor mij was de boodschap duidelijk en dat sprak mij ook erg aan.’ (Respondent 2, 2019)*

*‘Ik vind dat er sowieso aandacht besteed moet worden aan de doorgroeimogelijkheden. Dat interesseert mensen ook wel vaak.’ (Respondent 5, 2019)*

*‘Ik denk dat Dirck dat gewoon prima doet. Ik denk dat ze daarin hetzelfde, zonder al te veel poespas, duidelijkheid, je ziet ergens een vacature staan, het is duidelijk wat de bedoeling is het is duidelijk wat je gaat krijgen.’ (Respondent 9, 2019)*

#### 5.2.4.2 Wat vinden assistent-managers van de effectiviteit van de wervingskanalen die Dirck III gebruikt?

Veel van de respondenten vindt dat er meer aandacht besteed moet worden aan social media, vooral Facebook is hierbij een kanaal dar meer gebruikt dient te worden. Een aantal is het eens met de werving via Indeed en denkt dat dit effectief is. Een aantal denk dat Indeed meer gefocust is op ouder personeel en is om die reden ook voorstander van gebruikt van social media, zoals Instagram, om jonge mensen te bereiken. Een enkeling denkt dat via LinkedIn ook potentiele kandidaten te bereiken zijn.

*‘Ik denk dat Indeed goed is. Dat gebruik ik zelf ook. Ik denk wel dat via social media ook mensen kunnen worden bereikt, bijvoorbeeld via facebook of Instagram, dat medewerkers daar zou ook mensen kunnen bereiken.’ (Respondent 1, 2019)*

*‘Ik denk op zich dat het wel effectief is, maar ik ben wel van mening dat er meer in social media kan worden gezocht. Ik denk dat meer dan 3 kwart van Nederland Facebook heeft en de pagina van Dirck III is nou niet wat je zegt jeej. Daar kan wel meer aandacht aan worden besteed en als je dan meer mensen hebt die lid zijn van je Facebookpagina, dan kan je dat ook daar onderling in delen. Ik denk dat daar wel veel winst uit te behalen valt.’ (Respondent 8, 2019)*

*‘Ik heb ze bij indeed gezien en het is een standaard sollicitatie en ik vind dat hij niet echt wordt uitgelicht. Ik denk dat er dus ook meer gesproken moet worden over het doorgroeien. Het werven via het eigen personeel is volgens mij redelijk laag. Ik weet het niet zo goed. Ik denk niet dat het heel effectief is, maar dat is vanaf mijn filiaal gezien. Ik volg nu eigenlijk al een paar maanden Dirck III op facebook en het jammere is eigenlijk wel dat ze hun eigen artikelen niet op de sociale mediasites zetten, maar dat ze via andere sites zich wel uiten. Maar het zou echt veel effectiever zijn, wanneer zij inderdaad een blog of verschillende posts erop zetten, waardoor je een ander idee krijgt en ook meer personeel aantrekt.’ (Respondent 6, 2019)*

#### 5.2.4.3 Hoe zouden assistent-managers, werkend bij Dirck III, het zelf aanpakken wanneer zij zouden zoeken naar een nieuwe baan?

Een aantal van de respondenten geeft aan wederom gebruik te maken van Dirck III, omdat veel via deze weg binnen gekomen zijn. Een aantal geeft hierbij wel aan ook gebruikt te maken van social mediakanalen als Facebook. Een aantal zegt veel te gaan zoeken via social media door zich aan te sluiten bij verschillende groepen. Een aantal geeft ook aan te zoeken naar specifieke banen via internet door van tevoren goed te oriënteren waar zij willen werken. Een enkeling geeft aan door middel van open sollicitaties te zoeken en een enkeling geeft aan via een uitzendbureau een baan te zoeken.

*‘Ik zou eerder kijken naar de socials, als iemand iets online zet. Dan direct zelf benaderen. Vaak ook als mensen vacatures online zetten dan staat er vaak een telefoonnummer bij. Dan zou ik ze meteen bellen of via een email opsturen. Ook zou ik specifiek naar een bepaalde branche zoeken om daar vacatures te vinden die goed bij me passen.’ (Respondent 9, 2019)*

*‘Ja, toch wel weer via Indeed zoeken. Zo veel mogelijk Cv’s opsturen en ook wel langsgaan bij winkel. Dan hebben ze een beetje een gezicht van je, maar ik zet ook wel vaak een foto op mijn cv. Ik zou ook gebruik maken van Facebook, want daar kom ik ook wel vaak vacatures tegen wanneer ik even door de pagina scrol.’ (Respondent 3, 2019)*

# 6. Conclusie

In de conclusie zal de hoofdvraag van dit onderzoek worden beantwoord. Er zal in de conclusie dus antwoord gegeven worden op de vraag, wat kan Dirck III doen om de werving zo in te richten dat de doelgroep, assistent slijterijmanagers, kan worden bereikt en dat de juiste kandidaten hierbij worden aangetrokken en verbonden aan de organisatie? Er zal hierop ingegaan worden door conclusies te trekken uit de verschillende deelvragen die samen als doel hebben om deze hoofdvraag te beantwoorden. Zo zullen de verschillende deelvragen in dit hoofdstuk ook worden beantwoord aan de hand van de onderzochte literatuur, het deskresearch en het veldonderzoek.

## 6.1 Conclusie literatuuronderzoek en deskresearch

In dit deel van de conclusie zal geschreven worden wat de uitkomsten zijn aan de hand van het literatuuronderzoek en de deskresearch. Er zal hierin per deelvraag worden beantwoord wat de uitkomsten hiervan zijn.

### 6.1.1 Welke wervingskanalen kunnen worden ingezet om de doelgroep te bereiken?

In het onderzoek dat gedaan is naar geschikte wervingskanalen is uit de theorie gebleken dat er een top vijf is, dat volgens het onderzoek van Vuijk, Hemminga & Waasdorp (2018), gezien kan worden als de beste wervingskanalen. Dit zijn LinkedIn, Referral Recruitment, social media, eigen werken-bij website en employer branding campagne. Er kan dus geconcludeerd worden dat deze vijf het meest geschikt zijn om de doelgroep te bereiken. Uit dit onderzoek is ook gebleken dat de kanalen die het beste outperformers bereiken, LinkedIn, Referral recruitment en de eigen recruitment site zijn. Om het aantrekkelijk te maken voor sollicitanten om te gaan solliciteren is er ook een belang van employer branding, zoals ook te zien is in het onderzoek, omdat deze op nummer vijf staat. Daarom zullen we bij de volgende deelvraag kijken naar de beste manier om gebruik te maken van employer branding.

### 6.1.2 Welke strategie van employer branding kan het best gebruikt worden en wat zijn de opbrengsten hiervan?

Uit het onderzoek is gebleken dat employer branding als definitie, ‘*Het proces voor het bouwen van een herkenbare en unieke identiteit van de medewerker’* heeft. Deze sloot volgens het onderzoek het best aan, omdat via de medewerkers het employer brand ook goed uitgestraald kan worden. Hierbij kan er vanuit het onderzoek geconcludeerd worden dat er voor een aantal zaken aandacht dient te zijn om een succesvol employer brand uit te stralen. Je dient hiervoor een bedrijfsidentiteit te bepalen die voortkomen uit de pijlers, gedrag, communicatie en symbolen. Vanuit de literatuur wordt ook beschreven dat er rekening gehouden dient te worden met het imago, deze kan heel gemakkelijk beïnvloed worden en daarom kan geconcludeerd worden dat dit imago in alles binnen de organisatie op dezelfde manier uitgestraald dient te worden, omdat anders het imago de geloofwaardigheid verliest.
In het onderzoek wordt ook beschreven dat de organisatie zich vast dient te houden aan bepaalde kernwaarden. Deze kernwaarden dienen te worden uitgedragen door de gehele organisatie. Dit houdt in dat dit voort moet komen uit het gedrag van de organisatie en de communicatie. In deze dingen dienen altijd weer die kernwaarden voort te komen om een sterk employer brand te zijn. Zo kan er dus ook geconcludeerd worden dat dit door de gehele organisatie te zien moet zijn.
Vanuit deze strategie dient de positionering vastgesteld te worden door het bedrijf. Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat hiervoor gekeken moet worden naar de vier pijlers voor positionering. Dit zijn:
- bestaat uit een aantal kenmerken
- bestaat uit kenmerken waar de organisatie uniek in is
- moet gaan over energie, en over wat de huidige mensen bij het bedrijf inspireert
- moet onderscheidend zijn

Op deze manier kan de organisatie zich onderscheiden van andere organisatie en zich uniek maken.

### 6.1.3 Wat zijn de beste manieren om te werven binnen de Retail?

Uit het onderzoek is gebleken dat de manieren om binnen de Retail de juiste kandidaten te vinden gedaan kan worden via verschillende methoden. Het kan gedaan worden door referral recruitment, potentiële mensen benaderen die eerder hebben gewerkt bij de organisatie en het verspreiden van de boodschap via social media. Dit blijken uit onderzoek de beste manieren te zijn om potentiële mensen te bereiken binnen de Retail.

## 6.2 Conclusie veldonderzoek

In de conclusie van het veldonderzoek zal gekeken worden wat de resultaten zijn en deze zullen worden meegenomen in de beantwoording van de deelvragen.

### 6.2.1 Wat zijn belangrijke persoonlijke waardes van de huidige assistent slijterijmanagers binnen Dirck III?

Uit het onderzoek dat gedaan is kan geconcludeerd worden dat de belangrijkste waarden van assistent slijterijmanagers, binnen Dirck III, de waarden, respect voor elkaar, eerlijkheid en openheid zijn. Deze waarden kwamen het meest naar boven in de gehouden interviews. Er kan hieruit ook geconcludeerd dat merendeel van de assistent-managers deze waarden ook terug konden vinden op hun werk en dat zij dit ook erg belangrijk vinden. Uit onderzoek kan ook geconcludeerd worden dat de assistent-managers niet een heel duidelijk beeld heeft van de waardes die Dirck III uit wilt stralen, omdat hierin veel verschillende resultaten uit gebleken zijn.

### 6.2.2 Wat is volgens de huidige assistent-managers de boodschap die uitgedragen dient te worden om nieuwe assistent-managers aan te trekken?

Er zijn een aantal dingen naar boven gekomen die het best uitgedragen kunnen worden om ervoor te zorgen dat nieuwe assistent-manager kunnen worden aangetrokken. Er kan geconcludeerd worden vanuit de resultaten van het veldonderzoek dat zij zelf de doorgroeimogelijkheden binnen Dirck III zien als iets dat heel aantrekkelijk kan zijn voor nieuwe assistent-managers. Er kan ook geconcludeerd worden dat de omschrijving van de functie door veel wordt ervaren als duidelijk en representatief voor de functie.

### 6.2.3 Wat zorgt ervoor dat de huidige assistent Slijterijmanagers zich verbindt aan Dirck III?

Uit het onderzoek is gebleken dat merendeel van de assistent slijterijmanagers binnen Dirck III een gedeelde reden hebben waarom zij zich verbinden aan de organisatie. Er kan geconcludeerd worden dat de doorgroeimogelijkheden en de opleidingen die worden aangeboden een belangrijke reden zijn waarom assistent-managers zich verbinden aan de organisatie. Als belangrijke reden wordt ook gesproken over het onderlinge contact met de medewerkers. De werksfeer wordt veelal beschreven als goed. Er wordt ook een aantal keer gesproken over de veelzijdigheid van het werk wat dus ook gezien kan worden als een belangrijke reden waarom assistent-managers zich verbinden aan Dirck III.

### 6.2.4 Welke kanalen gebruiken de huidige assistent-managers zelf bij het zoeken naar een baan?

Uit het onderzoek is gebleken dat bij het zoeken naar een nieuwe baan een aantal manieren uitgelicht zijn die assistent-managers zouden gebruiken wanneer zij zouden zoeken naar een nieuwe baan. Er kan geconcludeerd worden vanuit het onderzoek dat veel van de respondenten wederom gebruik zou maken van Indeed om aan een baan te komen. Veel van de assistent-managers zou ook gebruiken maken van het medium Facebook om aan een nieuwe baan te komen.

## 6.3 Conclusie van het onderzoek

In dit deel zal antwoord gegeven op de gestelde hoofdvraag, wat kan Dirck III doen om de werving zo in te richten dat de doelgroep, assistent slijterijmanagers, kan worden bereikt en dat de juiste kandidaten hierbij worden aangetrokken en verbonden aan de organisatie? Om antwoord hierop te geven zal gekeken worden naar de verschillende deelconclusies.

Bij het gebruik van de wervingskanalen kan geconcludeerd worden dat Dirck III vast kan houden aan de huidige methode die gebruikt wordt. Er is echter wel een overeenkomst tussen de literatuur en het veldonderzoek, dat social media ook goed kan dienen als potentieel wervingskanaal. Via deze kanalen kunnen mogelijk ook potentiele assistent-managers worden bereikt. Hierbij dient de boodschap volgens het onderzoek zo ingericht te worden dat er gefocust wordt op de doorgroei, opleidingsmogelijkheden en prettige werksfeer waar volgens het onderzoek sprake van is bij Dirck III. Er dient in deze boodschap wel een sterk employer brand uitgestraald te worden, dit dient gedaan te worden vanuit de kernwaarden van de organisatie. Uit het onderzoek is gebleken dat deze kernwaarden niet bij alle assistent-managers, werkend bij Dirck III, duidelijk zijn en dat hierin een eenduidige uitstraling is. Van hieruit kan de positionering worden bepaald die ervoor zorgt dat de organisatie uniek is en daardoor zich onderscheidt van andere organisatie. Wanneer dit gedaan wordt kan geconcludeerd worden dat potentiële assistent-managers mogelijk eerder zullen kiezen voor de organisatie. Bij het verbinden aan de organisatie dient Dirck III zich vast te houden aan de mogelijkheden van doorgroei, opleidingen en prettige werksfeer. Dit wordt namelijk door veel van de assistent-managers gedeeld als belangrijkste reden zich te verbinden aan Dirck III.

# 7. Discussie

In de discussie zal kritisch worden ingegaan op de mankementen van het onderzoek. Hiervoor zal gekeken worden naar het literatuuronderzoek, het veldonderzoek en mogelijke andere zaken die ervoor zorgen dat de betrouwbaarheid en validiteit onder druk komen te staan.

## 7.1 Literatuuronderzoek

Voor het literatuuronderzoek is gekeken naar de verschillende theorieën die betrekking hebben op het vraagstuk. Zo is er voor het bepalen van succesvolle wervingskanalen gekeken naar een onderzoek van Vuijk, Hemminga & Waasdorp (2018). Er is vanuit gegaan dat dit onderzoek helemaal klopt, omdat deze jaarlijks wordt uitgevoerd en door veel gewaardeerd wordt. Echter, dit onderzoek is niet gespecificeerd op de doelgroep waardoor de uitkomsten van het onderzoek niet één op één over te nemen zijn. Voor de theorie van employer branding zijn echter veel verschillende strategieën en methoden die voor een goed employer brand kunnen zorgen. Hier is uiteindelijk een strategie uitgekozen voor de organisatie. Hier is vanuit gegaan dat deze het best aansloot en een zo volledig mogelijk beeld gaf. Dit is echt niet volledig hard te maken en daarom zouden eventuele andere strategieën en methoden mogelijk beter kunnen zijn dan degene die nu gebruikt is. Het zoeken van concrete best practises hiervoor was ook lastig, omdat dit vaak een intern bedrijfsproces is, dat erg gespecificeerd is voor de betreffende organisatie. Voor de best practises en theories binnen de Retail op gebied van recruitment, was ook weinig te vinden. Hiervoor is uiteindelijk uitgegaan van de theorieën en tips van Sullivan (2018) die erkend HRM-goeroe is. Daarom wordt wel uitgegaan van bruikbare methodes.

## 7.2 Veldonderzoek

Voor het veldonderzoek is gebruik gemaakt van een half gestructureerd interview. Dit is de enige methode die is toegepast en daarom kan dit ervoor zorgen dat er inzichten gemist zijn die met andere methodes wel aan het licht konden komen. Dit had vooral te maken met de tijd die er nog was om deze interviews te houden. Dit is tevens de reden voor het half gestructureerde interview, omdat deze kernachtiger naar de antwoorden toe gaat dan bijvoorbeeld een diepte-interview. Er is bij de vragen van het half gestructureerde interview dan ook niet per vraag precies beschreven wat ermee bedoeld werd en er is hierbij ook uitgegaan van de kennis van de respondenten. Het kan zijn dat er bij sommige respondenten sprake was van het missen van bepaalde kennis om goed antwoord te kunnen geven op de vragen. Hierdoor kunnen ook bepaalde inzichten gemist zijn vanuit de respondenten. Verder is er in het interview gevraagd naar de wervingskanalen die de respondenten zelf gebruiken, dit is een lastige vraag, omdat de respondenten niet op zoek waren naar een nieuwe baan. Deze vraag kwam ook onder druk te staan, omdat het wervingskanaal dat Dirck III gebruikt veelal Indeed is, waardoor mogelijk de respondenten het idee kunnen hebben dat dit het beste kanaal is, omdat zij zo zelf de baan hebben gevonden. Daarom had er eigenlijk ook gekeken moeten worden naar potentiele assistent-managers op de arbeidsmarkt om te kijken hoe zij dit deden. Dit is echter wel mogelijk om te doen bij een vervolgonderzoek.

## 6.3 Mogelijke beperkingen van het onderzoek

Er zijn een aantal mogelijke beperkingen die van invloed zijn op de uitkomst van het onderzoek. Zo zijn de respondenten van het veldonderzoek gekozen door de organisatie zelf, hierin hebben de rayonmanagers en de HR-manager besloten wie geïnterviewd zouden worden. Hierbij zijn mogelijk respondenten uitgekomen die op gebied van loyaliteit en identificatie het best aansluiten bij de organisatie, waardoor er een verkeerd beeld kan ontstaan. Een andere beperking aan het onderzoek is dat er te weinig tijd was om de interviews te doen in de filialen zelf. Dit komt door de reistijd en tijdsnood. Hierdoor moesten de interviews telefonisch worden gedaan, wat de persoonlijkheid van het interview onder druk kan zetten en de eerlijkheid van de antwoorden onder druk kan zetten. Hierdoor komt de betrouwbaarheid van het onderzoek ook onder druk te staan. Er is ook in het onderzoek enkel gekeken naar de interne organisatie en niet naar de externe omgeving van de organisatie. Dit is voor het bepalen van het employer brand ook van groot belang om de koers te bepalen die de organisatie gaat, op strategisch employer branding vlak.

# 8. Aanbevelingen & implementatie

In de aanbevelingen, wat tevens het laatste deel is van dit onderzoek, zullen ideeën worden gegeven om de hoofdvraag van het onderzoek te realiseren. Deze aanbevelingen zullen worden gedaan aan de hand van de literatuur en het veldonderzoek.

## Aanbeveling 1: Kernwaarden bepalen voor de organisatie en deze uitdragen.

De kernwaarden van de organisatie zijn belangrijk om niet alleen waarden uit te stralen richting de buitenwereld, maar ook om je te onderscheiden van andere organisatie. Dirck III doet dit nu vooral door de goedkoopste te zijn en voor klanten zich dus te onderscheiden. Wanneer je echter personeel aan wilt trekken dan is het belangrijk dat je als organisatie ook bepaalde kernwaarden uitstraalt die ervoor kunnen zorgen dat potentiele kandidaten Dirck III verkiezen boven bijvoorbeeld een Gall & Gall. Daarom is het goed om deze kernwaarden vast te stellen en ook uit te dragen vanuit de communicatie en het gedrag van de organisatie. Deze dienen ook gedeeld te worden met de medewerkers, zodat zij ook een goed en duidelijk beeld hebben van deze waarden en ook precies weten wat de organisatie zelf wil uitstralen los van de goedkoopste zijn.

**Bepalen van de kernwaarden**Voor het bepalen van de kernwaarden is het goed om te kijken welke waarden er nu al uitgedragen worden door merendeel van de filialen van Dirck III. Deze waarden kunnen dan vastgesteld worden als mogelijke belangrijkste waarden. Het is ook goed om met het management in gesprek te gaan over de belangrijkste waarden voor de organisatie, en om te bepalen welke zij graag willen dat uitgedragen worden. Uit dit onderzoek is al gebleken wat belangrijke waarden zijn voor de assistent-managers. Er kan echter ook nog gekeken worden wat belangrijke waarden zijn voor de managers zelf en wat zij vinden dat uitgedragen dient te worden. Hiervoor kan nog een klein onderzoek gedaan worden.

**Uitdragen van deze kernwaarden**Het uitdragen van deze kernwaarden dient gedaan te worden door de gehele organisatie van hulpkrachten tot hoogste directeuren binnen de organisatie. Er dient dus voor gezorgd te worden dat wanneer er bijvoorbeeld iemand in dienst komt deze kernwaarden direct gedeeld worden en dat hierbij ook aangegeven wordt wat het belang hiervan is. Zo kun je vanuit de medewerkers van Dirck III als het ware een soort draagvlak creëren voor deze kernwaarden. Zorg er ook in het uitdragen voor dat deze ook via advertenties, folders en media worden uitgedragen om zo ook de klanten en mogelijk ook potentiele medewerkers te bereiken, omdat zij zich hiermee mogelijk goed kunnen identificeren. Deze waarden moeten ook terugkomen in alle huidige vacatures en op de websites, omdat deze over de gehele organisatie uitgedragen moeten worden.

## Aanbeveling 2: Werving en versterking employer brand via social media

Uit het onderzoek is gebleken dat veel van de werving en het bekendmaken van het employer brand ook via verschillende media wordt gedaan. Er wordt via social media in de huidige situatie niet veel gedaan. Dit blijkt uit het veldonderzoek dat gedaan is. Het is daarom van belang dat er gebruik gemaakt wordt van social media om het employer brand te versterken en over te brengen op verschillende doelgroepen. Dit kan volgens het onderzoek het best gedaan worden via Facebook, omdat uit het veldonderzoek ook blijkt dat veel van de respondenten van mening is dat dit een goede methode is. Dit wordt ondersteund door de deskresearch die ook stelt dat Facebook een kanaal is dat veel gebruikt wordt door organisaties. 55% van de bedrijven vindt dat Facebook een bruikbaar kanaal is voor de employer branding van de organisatie. Er kan via deze manier makkelijk een grote doelgroep worden bereikt via Facebook. Dit kan er niet alleen voor zorgen dat potentiele kandidaten worden aangetrokken voor de organisatie, maar dit kan ook zorgen voor een groter aantal klanten, omdat zij hierdoor in aanraking komen met het goedkope aanbod van Dirck III. Dit kan mogelijk dus ook weer zorgen voor een verbetering van de opbrengsten.

**Creëer draagvlak vanuit eigen medewerkers**Om deze waarden en boodschap uit te dragen via social media dient er draagvalk gecreëerd te worden om dit te doen. Zorg er dan voor dat het personeel wordt aangestuurd om deze berichten via bijvoorbeeld Facebook te delen met het eigen netwerk om zo versneld een vergroting van het bereik te realiseren. Hierin kunnen vacatures gedeeld worden, aanbiedingen gedeeld worden en snelkoppelingen naar bijvoorbeeld de Dirck III folder of website. Zo komen er mogelijk sollicitaties binnen waarbij er goede kandidaten binnen kunnen komen, omdat zij eerder niet bekend waren met de organisatie.

##  Aanbeveling 3: Kijk naar de mogelijkheden voor LinkedIn

LinkedIn wordt vooral uitgelicht in de literatuur en hierin komt duidelijk naar voren dat LinkedIn niet alleen de meeste kandidaten oplevert, maar het levert ook de beste kandidaten op. Zo is er uiteraard sprake van een investering die gedaan moet worden om de recruiter functie te krijgen voor LinkedIn, maar deze kan, wanneer de juiste kandidaten kunnen worden bereikt, zeker terugverdiend worden. Wanneer via LinkedIn kandidaten worden aangesproken die een goede match hebben met het functieprofiel, dan kan dit ervoor zorgen dat de kwalitatieve personeelsbezetting gaat stijgen. Het lastige hieraan is, dat de cijfers van de investeringen hard te maken zijn, maar de cijfers van de opbrengst niet. Daarom zal er wel een goed verhaal moeten komen waarom dit het investeren waard is. Er is gekeken wat een recruiter functie kost voor een organisatie dit is voor een Recruiter Lite functie 1079,88 euro (LinkedIn.nl, 2019) voor een heel jaar. Hierin kunnen kandidaten bereikt worden zonder dat hier een connectie mee is. Er kan specifiek gezocht worden op een bepaald profiel en er kan volledig zelf uitgezocht welke kandidaten geschikt zijn voor de functie van assistent-manager. Ik denk dat het daarom zeker goed is om te kijken naar een LinkedIn recruiter functie.

## Aanbeveling 4: Maak gebruik van referral recruitment

Maak je eigen medewerkers ambassadeur van de organisatie. Uit het veldonderzoek is gebleken dat assistent-managers graag werken voor de organisatie en dat zij zich ook verbonden voelen. Formuleer aan deze verbondenheid kernwaarden en zorg ervoor dat de medewerkers deze kernwaarden uitstralen richting de buitenwereld en laten zien dat Dirck III als werkgever een fijne werkgever is. Zorg er dan dus ook voor dat de medewerkers binnen de organisatie hun eigen netwerk ook gebruiken om mensen aan te trekken om te komen werken bij de organisatie. In een gesprek dat gevoerd is met de HR-manager is ook gebleken dat er budgetten beschikbaar zijn om werving via het personeel te belonen door bijvoorbeeld 100 euro te geven wanneer iemand aangetrokken wordt en door de proefperiode komt. Op deze manier is dit een voordelige manier om mensen aan te trekken en juiste mensen aan te trekken. Zo wordt ook in de theorie van het onderzoek beschreven dat referral recruitment ook een hoog bereik heeft en dat hierbij ook veel talenten aangetrokken kunnen worden.

Het management kan hier met elkaar over in gesprek gaan om bijvoorbeeld te kijken naar de beloningen wanneer er potentiele kandidaten worden aangetrokken. Er dient ook gekeken te worden of dit zal gelden voor alle verschillende functies of dat je dit specificeert op bijvoorbeeld alleen manager functies. Kijk hierbij ook naar de hoogte van de beloning om het zo rendabel mogelijk te maken. Mogelijk kan in een ander onderzoek gekeken worden naar de uiteindelijke opbrengsten hiervan.

## Aanbeveling 5: Samenwerkingsverband met de supermarkt

In de literatuur wordt beschreven dat er binnen Retail ook veel bekende potentiële kandidaten zijn die bijvoorbeeld ergens geen vast contract hebben gekregen, omdat zij hulpkracht waren maar er geen ruimte was om door te groeien. Dirck III heeft goed contact met de supermarkt en daarom zorg je voor een win-win situatie voor beiden. De supermarkt laat mensen tevreden weg gaan van de organisatie, omdat zij gelijk een nieuwe baan aangeboden krijgen en Dirck III is ook tevreden, omdat zij goedkoop goede kandidaten krijgen vanuit de supermarkt. Hier kunnen duidelijk afspraken met elkaar over gemaakt worden, dat de managers van de supermarkten doorspelen naar Dirck III wanneer iemands contract dreigt te verlopen en of er bij Dirck III ruimte is voor deze persoon. Zo kan er op een hele duurzame manier gebruik worden gemaakt van werving en hierdoor blijft er budget over om te investeren in bijvoorbeeld goede wervingskanalen.

## Aanbeveling 6: Onderzoek naar interne mobiliteit

Er zijn binnen de organisatie volgens het voor onderzoek weinig medewerkers die die potentie hebben om door te groeien binnen de organisatie. Dit kan mogelijk een misvatting zijn, omdat er wellicht nieuwe hulpkrachten binnen komen die wel graag door willen groeien binnen het bedrijf, maar waar geen weet van is. In een ander onderzoek kan gekeken worden naar het stimuleren van interne mobiliteit om er zo voor te zorgen dat er ook op een goedkope manier medewerkers binnen de organisatie door kunnen stromen naar assistent-manager functies.

## Implementatie van de aanbevelingen

Voor het implementatieplan is in bijlage 12 een schema opgenomen om bovenstaande aanbevelingen met het management te bespreken. Hierin zijn ook termijnen opgenomen dat dit gedaan kan worden. De termijnen beginnen allemaal in week 1, dit houdt in dat wanneer er begonnen wordt met een project op bijvoorbeeld 17 juni, dat dit dan geldt als week 1. Het oppakken van één project per keer wordt hierbij wel aangeraden.

Literatuurlijst

Backhaus, K. & Tikoo, S. (Februari, 2004). *Conceptualizing and researching employer branding.* Opgevraagd van <http://scholar.google.nl/scholar_url?url=https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html%3Fid%3D55ef33d85dbbbd436c8b4577%26assetKey%3DAS%253A271490285305876%25401441739736901&hl=nl&sa=X&scisig=AAGBfm35ZZ-taxrhRlA_00njQXRO_673sQ&nossl=1&oi=scholarr>

Consultancy.nl. (6 juli, 2017). *Werven en behouden van talent wordt steeds uitdagender voor HR.* Opgevraagd van [*https*://www.consultancy.nl/nieuws/14310/werven-en-behouden-van-talent-wordt-steeds-uitdagender-voor-hr](https://www.consultancy.nl/nieuws/14310/werven-en-behouden-van-talent-wordt-steeds-uitdagender-voor-hr)

Dingemans, K. (29 september, 2015). *Validities in interviews.* Opgevraagd van [http*s*://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-in-interviews/](https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-in-interviews/)

Dongen van, A. (9 december 2016) *Diversiteit aan drankverkooppunten bedreigt slijterijen.* Opgevraagd van https://www.deondernemer.nl/nieuwsbericht/137452/de-slag-om-de-fles

Figurksa, I. (Februari, 2012). *EMPLOYER BRANDING AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY.* Opgevraagd van <https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf>

Google.nl. (n.d.). *Werkeloosheidspercentage.* Opgevraagd van <https://www.google.com/search?q=werkeloosheidscijfers+Nederland&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab>

Jobsome.nl. (n.d.). *Employer Branding: wat is het – en wat moet ik er mee?*. Opgevraagd van <https://www.jobsome.nl/employer-branding-wat-het-en-wat-moet-ik-er-mee/>

Kalkhoven, F. (18 december, 2018). *Detailhandel Factsheet arbeidsmarkt.* Opgevraagd van <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/uwv-factsheet-arbeidsmarkt-detailhandel2.pdf>

Kluijtmans, F. (2014) *Leerboek HRM.* Uitgeverij Noordhof Uitgevers

Linguee.nl. (2019). *Vertaling employer branding.* Opgevraagd van <https://www.linguee.nl/nederlands-engels/search?source=auto&query=employer+branding>

LinkedIn.nl. (2019). *Functies van recruiter lite.* Opgevraagd van https://www.linkedin.com/premium/products?family=general

Muilwijk, E. (n.d.). *DESTEP analyse.* Opgevraagd van <https://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep>

Overheid.nl. (n.d.). *Drank- en Horecawet.* Opgevraagd van<https://wetten.overheid.nl/BWBR0002458/2017-12-31>

Ries, A. & Trout, J. (2009). *Positioning.* Uitgeverij Mcgraw-Hill Education – Europe

Sullivan, J. (5 juni, 2018). *Poor Recruiting Is Killing Retail — the Top 12 Tips for Stopping the Pain.* Opgevraagd van <https://drjohnsullivan.com/articles/poor-recruiting-is-killing-retail-the-top-12-tips-for-stopping-the-pain/>

UWV.nl. (21 augustus, 2018). *Vacatures steeds moeilijker te vervullen*  <https://www.uwv.nl/overuwv/pers/persberichten/2018/vacatures-steeds-moeilijker-te-vervullen.aspx>

Vercouteren, B. (5 september, 2018). *Het belang van employer branding.* Opgevraagd van <http://www.monsterboardblog.nl/het-belang-van-employer-branding/>

Verhoeven, N. (maart 2018). *Wat is onderzoek?.* Uitgeverij Boom

Vuijk, Hemminga & Waasdorp (april, 2018). *De stand van werven.* Opgevraagd van <https://www.arbeidsmarktcommunicatie.eu/wp-content/uploads/2018/05/De-Stand-van-Werven-2018.pdf>

Wijchers, Berg, van den & Stel (2018). *Handboek werving en selectie.* Uitgeverij Vakmedianet B.V.

7Smodel.nl. (n.d.). *Algemene uitleg over het 7s-model.* Opgevraagd van <http://7smodel.nl/>

123management.eu. (n.d.). *Welke cultuurtypes zijn er?* Opgevraagd van <http://123management.eu/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html>

# Bijlage 1: vacatures in detailhandel



## Bijlage 2 Gespreksverslag met HR manager

In het gesprek dat gevoerd is met de HR-manager is naar boven gekomen dat er verschillende punten zijn betrekking hebben op het vraagstuk van de manier waarop Dirck III haar werving en selectie uitvoert. Zo is er besproken dat er gekeken zal worden naar welke talenten er mogelijk aangetrokken kunnen worden en dat we deze talenten al door middel van de werving kunnen aantrekken. Het is namelijk zo dat het nu lastig is om talent aan te trekken, omdat deze talenten pas bepaald worden in het sollicitatiegesprek. Door het werving en selectie beleid aan te scherpen wordt gehoopt dat er vooraf alleen talenten aangetrokken kunnen worden. Een mogelijke manier die hiervoor besproken is, is om de werving en selectie zo te aan te scherpen dat het zich richt op de competenties van de potentiële kandidaten. Er zal bij de werving en selectie dus competentiegericht worden geselecteerd en deze competenties zullen tot uiting worden gebracht in vacatureteksten en andere kanalen.

Verder is er gesproken over referral recruitment. Hoe wordt dit nu gedaan. Er is besproken dat dit nu nauwelijks gedaan wordt en dat de managers hier ook niet aan denken. Hierdoor worden er binnen de organisatie talenten misgelopen, omdat er niet gekeken wordt naar wat de huidige verkoopmedewerker wil. Er kunnen tussen de verkoopmedewerkers namelijk wel potentiële assistent slijterijmanagers zitten, maar dit wordt niet onderzocht door de managers. Zo was er een voorbeeld van een mogelijk goede kandidaat die weg ging, omdat die persoon te weinig uren kreeg van Dirck III. Deze uren waren er echter wel, maar hier is niet naar gekeken waardoor de organisatie weer een medewerker verloor die mogelijk wel de potentie had om van grote waarde te zijn voor het bedrijf. Verder wordt er door de managers ook niet aangestuurd dat er een vergoeding tegenover kan staan wanneer iemand een potentiële assistent aantrekt. Er is namelijk wel budget hiervoor alleen er wordt geen gebruik van gemaakt. De manager is ook van mening dat dit vele malen beter werkt dan wanneer er een vacature wordt open gezet waar een grote groep op reageert terwijl er geen geschikte kandidaten tussen zitten.

Er is in het gesprek ook besproken waar de organisatie nou behoefte aan heeft op gebied van werving en selectie. Uit de lijst die boven is vermeld is dan ook gevraagd waar de HR-manager het meeste behoefte aan heeft op gebied van werving en selectie. Hieruit is gebleken dat er het meeste behoefte is aan het bepalen van de doelgroep en dat uit deze doelgroep talenten worden aangetrokken. Zo kan er bepaald worden dat door het werven op basis van competenties, betere assistenten kunnen worden aangetrokken en dat de doelgroep hierbij bepaald moet worden om deze doelgroep te bereiken.

In het onderzoek dat gedaan zal worden naar de huidige assistent managers, zal dan ook bepaald worden welke waardes zij in het leven belangrijk vinden en waardoor zij zich verbonden voelen met de organisatie. Hierbij is besproken met de HR-manager dat er een onderzoek gedaan zal worden naar assistenten die al lang bij het bedrijf zitten en bij assistenten die nog maar kort bij het bedrijf zitten. Keuze hiervoor is om te kijken wat de kort zittende assistenten aansprak aan de baan om hier te komen werken en de lang zittende om te toetsen waarom zij nog steeds bij Dirck III werken en wat er voor zorgt dat zij zich verbonden voelen met de organisatie.

Er is verder gesproken over de competenties die worden gesteld in de vacatureteksten en de competenties die bij de selectie zullen worden uitgevraagd. Zo is er in gesprek met de HR-manager besloten om de harde competenties op te nemen in de vacaturetekst waarbij de zachte competenties zullen worden uitgevraagd in het selectiegesprek.

## Bijlage 3: Verbatim Respondent 1

Naam blijft anoniem voor dit interview
Functie: Assistent slijterijmanager
Geslacht: Vrouw
Datum: 20 mei, 2019
Interviewer: Jordi Wassenaar

|  |  |
| --- | --- |
| **Regel** | **tekst** |
| 1234567891011121314 | **JW: Ik wil graag bij kopje één beginnen, dat is normen en waarden. Dus welke normen en waarden zijn voor jou belangrijk in het leven?**Nou ik vind het gewoon belangrijk dat mensen respect voor elkaar hebben. Dat je dat gewoon naar elkaar uit en luisteren naar elkaar en elkaar uit laten spreken dus gewoon zo. **JW: Kan je deze normen en waarden ook terugvinden in jouw werk?**Umh, ja even kijken wat ik had opgeschreven. Ja ik vind het hier wel fijn dat er niet echt een hiërarchie hangt zeg maar, dus dat iedereen er toe doet en dat laten ze ook wel echt zien. Dus dat vind ik fijn dat iedereen gewoon goed met elkaar omgaat en ook met respect. **JW: Je vindt het dus, als ik het goed begrijp, fijn dat je op hetzelfde level zit met elkaar?**Ja, ja. Kijk als bijvoorbeeld de rayonmanager bijvoorbeeld langskomt ofzo, dan voel je je niet echt bedrukt van oh jee, weet je wel. Het is gewoon allemaal normaal. Maakt niet uit wat je functie is.**Zijn er ook nog andere dingen van de normen en waarden die je terugvindt in jouw werk?** Nou geen idee eigenlijk.**welke waarden vind je dat Dirck III nu uitstraalt richting de buitenwereld?**Ik vind dat ze gewoon duidelijk zijn richting de buitenwereld. Je weet wat hier te halen valt. Ze staan open voor nieuwe inzichten ook van het personeel, maar ze hebben wel een duidelijke eigen visie en die voeren ze wel door. Wel toegankelijk naar iedereen.**Welke visie hebben ze duidelijk voor ogen volgens jou?**Veel voor weinig.**De goedkoopste slijterij zijn bedoel je dan?**Ja, ze doen natuurlijk veel met voordeel op wijn en op bier en op fris, bijvoorbeeld met tree voordelen en zo. Daar spelen ze wel goed op in.**Denk jij dat dat de belangrijkste dingen voor Dirck III zijn?**Ja, ik denk wel dat zij zich daarin onderscheiden. Tegenover andere slijterijen. **Denk je dat er nog andere dingen zijn die Dirck III zou kunnen uitstralen richting de buitenwereld?**Umh, dat is wel een beetje een lastige vraag. Ik denk wel dat Dirck III het samenhorigheid in de winkel uitstraalt.   |
| 15161718192021222324252627 | **Als we naar het punt loyaliteit gaan, wat zorgt er dan voor dat je bij Dirck III wilt blijven werken?**Nou er zit opzich wel uitdaging in en ze willen me wel door laten groeien en er hangt een fijne werksfeer. En uiteraard natuurlijk wel een goed salaris.**Als je het over die doorgroeimogelijkheden hebt zijn er dan ook dingen waar jij uiteindelijk wil komen?**Ja ik zou wel een eigen winkel willen en dat hebben ze ook wel aangegeven. Dus daaruit laten ze wel blijken dat ze mij willen laten doorgroeien.**Zijn er dingen die Dirck III ook beter zou kunnen doen?**Nou over dat doorgroeien, het gaat allemaal wel wat langzaam en ze zijn ook niet heel duidelijk. Dus misschien dat ze dat kunnen verbeteren om meer open kaart te spelen richting het personeel. Als ik nu er ook naar vraag dan is het ook allemaal een beetje vaag. **Hoelang werk je dan nu bij Dirck III?**Bijna 2 jaar in juni 2 jaar. **Wat is voor jou wenselijk wanneer je door zou willen groeien?**Ik ben er eigenlijk al wel klaar voor. Ik zou dat nu wel willen. Ze zeggen wanneer er een plekje vrij is en dat is dan waarschijnlijk na de zomer en dat snap ik ook wel. Dat je natuurlijk nu met vakanties zit dus dan eigenlijk.**Heb je wel het gevoel dat Dirck III genoeg in jou investeert?**Jaa dat wel, want ze hebben me ook mijn slijtersvakdiploma laten halen en ik kreeg dat aanbod al vrij snel. **Wat houd het slijtersvakdiploma precies in?**Ja het zijn drie onderdelen. Bier, gedestileerd en wijn. En dan heb je cursusdagen voor en dan ga je bijvoorbeeld voor bier naar verschillende brouwerijen en zo en dan krijg je uiteindelijk een examen. Dit heb ik nu ook afgerond in februari. **Doen ze verder dingen om in jou te investeren?**Verder doen ze geen dingen om in je te investeren. Het slijtersvakdiploma heb je dan ook vooral nodig om een eigen winkel te mogen hebben.  |
| 282930313233343536373839404142434445464748495051525354555657585960616263 | **Als we dan naar het punt identificatie gaan kijken, Welke boodschap denk je dan dat Dirck III zou moeten uitdragen richting de buitenwereld?**Ja ik denk toch wel dat veel voor weinig zeg maar. Met A3 kaarten werken en aandacht trekken van kom naar binnen. Ja het massaal neerzetten van producten in de winkel enzo, dus ja dat eigenlijk.**Want zijn dat ook dingen waar jij jezelf ook in kan vinden?**Ik vind het wel slim, omdat er veel marge op zit. Ik persoonlijk kom uit de horeca en ben veel met wijn bezig geweest en hecht dan ook veel waarde aan kwaliteit. Ik zou het dan ook wel leuk vinden als er echt van die pareltjes ook zouden komen in de winkel. Daar een beetje een middenweg in vinden.**Je zou eigenlijk ook wel wat meer willen investeren in de kwaliteit als ik het dan goed begrijp?**Ja ik denk dat dat wel belangrijk is om ook meer kwaliteit te hebben in je winkel. Ik denk ook dat steeds meer mensen meer te besteden hebben en dat, dat er dan ook wel voor kan zorgen dat je die mensen kan betrekken. **Komen er bij jullie klanten in de winkel dan die daarin zouden willen investeren?**Ja we hebben wel klanten die ook echt mooie wijnen willen kopen. Ze willen hier dan ook graag advies in en dat is wel iets wat ik echt heel graag doe en ook heel leuk vind. Dat adviseren van klanten. **Zou je die adviserende rol uit willen bouwen?**Ja, dat mag voor mij eigenlijk wel wat meer.**Want vanuit de horeca achtergrond. Waar heb je dan eerder gewerkt?**Ik via mijn studie het MBO steeds BBL gedaan en daarin ook gastvrouw geweest. En dan geleerd met het omgaan met gasten en het sommelier diploma ook gehaald. Met die wijn spijs combinatie ook gewerkt. Maar de tijden in de horeca vond ik nooit fijn.**Hebben die tijden voor jou dan ook uiteindelijk de doorslag gegeven?**Nou voor mij was het, omdat ik hier ook met wijn bezig kan zijn. Dat kan voor mij nog wel wat meer zoals ik eerder zei. En in combinatie met die tijden is dat natuurlijk wel fijn. **Is wat Dirck III jou op voorhand hierover overeengekomen met het beeld dat je er nu van hebt?**Nou ik had op voorhand wel gedacht dat er een meer adviserende rol in zou zitten. Dat is natuurlijk ook afhankelijk van in welk filiaal je staat, maar waar ik nu dan sta in x is het vaak toch dat mensen een fles Bacardi kopen en daarna weer gaan. Dus misschien niet helemaal wat ik ervan had verwacht. **Denk je dat de boodschap om mensen aan te nemen hierbij juist is?**umh, ja dat denk ik op zich wel eigenlijk. Want als je ergens solliciteert, ja meestal ga ik zelf wel eerst even ergens kijken, dat het bij Dirck III wel overkomt dat ze gewoon de goedkoopste willen zijn.**Op de website van Dirck III wordt er ook gesproken over moderne winkels en goed kwalitatief advies. Wat vind jij hiervan?**Ik vind de winkel er eigenlijk niet echt modern bij staan eerlijk gezegd. Het is best wel verouderd. Dus ik denk dat dat niet helemaal overeen komt. Ik denk ook niet dat er heel veel geadviseerd wordt hoor, want mensen pakken altijd gewoon maar wat dus heet veel gebeurd het adviseren niet. Maar ik denk wel dat als er behoefte is aan advies dat je daar wel echt aandacht in moet steken voor het klanten behoud ook. **Stralen jullie met alle medewerkers dit wel ook uit om zo goed mogelijk advies bijvoorbeeld te geven?**Ja, als je bijvoorbeeld ziet dat er een klant naar een hulpkracht gaan en die zie ik een beetje struggelen dan ga ik er wel naartoe om te helpen. Er komt dan altijd wel wat goeds uit. Het helpen is dan ook wel zeker kenmerkend voor Dirck III.  |
| 79808182838485868788899091 | **Het laatste kopje gaat over de werving die Dirck III nu doet. Vind jij dat er een andere boodschap uitgedragen dient te worden om meer mensen te bereiken?** Dat vind ik een beetje lastig. Ik denk wel dat de functies goed zijn omschreven. Je weet daardoor gewoon goed waar je aan toe bent. **Denk jij dat de wervingskanalen die ze gebruiken, de meest effectieve methode is of zou je zelf dingen anders doen?**Ik denk dat Indeed goed is. Dat gebruik ik zelf ook. Ik denk wel dat via social media ook mensen kunnen worden bereikt, bijvoorbeeld via Facebook, dat medewerkers daar zou ook mensen kunnen bereiken. Met bijvoorbeeld het zoeken naar een hulpkracht.**Wordt dat volgens jou dan te weinig gedaan?**Ja dat wordt wel te weinig gedaan ja. Er kan dus wel via Facebook en Instagram meer worden gedaan. **Denk je dat dit via LinkedIn bijvoorbeeld ook gedaan kan worden?**Ja dat denk ik zeker dat is wel een goede.**Wat zou je doen als je zelf naar een nieuwe baan zou zoeken?**Ja dat zou ik wel via Indeed of LinkedIn doen. Die app heb ik ook gewoon op mijn telefoon. **Heb je dan ook contacten op LinkedIn die in de Retailsector zitten?**Nou ik doe nu niet veel met LinkedIn dus eigenlijk niet echt. Ik heb het nog niet zo lang ook. Maar misschien dat Dirck III wel een recruiter kan inzetten en dan gewoon kijken wat in het profiel valt waarbij mensen kunnen worden bereikt voor een bepaald profiel.  |

## Bijlage 4: Verbatim Respondent 2

Naam: Desiree Derksen
Geslacht: Vrouw
Functie: Assistent-Slijterijmanager
Aantal jaren/maanden in functie: 3 maanden
Datum: 20 mei, 2019
Interviewer: Jordi Wassenaar

|  |  |
| --- | --- |
| 1234567891011121314 | **Welke normen en waarden zijn voor jou belangrijk in jouw leven?** Eerlijkheid, respect, betrouwbaarheid en vriendelijkheid eigenlijk. Dit zijn dingen die naarmate ik ouder geworden ben toch wel erg belangrijk voor mij zijn.**Komen die waarden ook terug bij jou in je werk?** ja, zeker.**Hoe komen die daar dan in terug?**Nou, je wordt vanaf het begin al overal bij betrokken en er is gewoon veel openheid en eerlijkheid. Ik werk er nu nog niet zo heel lang, nog maar 3 maanden, dus ik vind het wel lastig wat ik erover kan zeggen. IK ervaar wel dat iedereen vriendelijk naar elkaar is.**Hoe ervaar je het werk tot nu toe?**Ja, ik heb tot nu toe op drie verschillende filialen gestaan. Dat heeft te maken met het opleidingstraject van Dirck III. Je moet hierbij verschillende filialen mee maken om te weten van hoe en wat en dan dien je bij elk filiaal 5 tot 6 weken te zijn. Dit zijn dan 2 dagen in de week. Na twee weken heb ik dan het laatste filiaal gehad en dan mag ik naar mijn eigen filiaal in Almere.**Heb je een idee welke waarde Dirck III uitstraalt richting de buitenwereld?**Eerlijkheid en openheid vooral. Ze geven ook de laagste prijzen en ze zijn ook eerlijk dat zij hun inkoopvoordeel verrekenen naar de klant. En ze tonen ook begrip richting de klant. Door klanten een 100 % garantie aan te bieden. Dat verbaasde me eigenlijk wel.**Wat verbaasde jou hierin?**Nou bedrijven geven vaak dat soort garanties aan klanten, maar dat is soms best lastig terug te zien. Bij Dirck III wordt dat wel gedaan, omdat sommige mensen zelfs met een lege fles terug kunnen komen en daar stond ik wel versteld van, maar klanten vinden dat natuurlijk wel erg fijn. Ik heb dat zelf alleen nog niet echt meegemaakt, maar wel dat klanten hier ook van verbaasd zijn en vinden dat het mooi is dat Dirck III dit aanbiedt. **Zijn voor Dirck III garantie en eerlijkheid volgens jou dan de belangrijkste waarde?**Ja, wel 1 van de belangrijkste. Het is verder ook een familiebedrijf, dus ze zijn ook heel open. En die dingen zie ik zelf wel terug. De openheid ervaar ik dan ook zelf in de filialen.**Is vriendelijkheid dan ook iets belangrijks?**Ja, zeker. Richting elkaar en ook richting de klanten.  |
| 15161718192021222324252627 | **Je bent natuurlijk net werkzaam bij Dirck III, maar wat zorgt er dan voor dat je hierbij wilt blijven werken?**Ja ze investeren in hun medewerkers en dat spreekt me aan en de doorgroeimogelijkheden en ook de uitdaging in het werk. **Welke doorgroeimogelijkheden?**Ja, je begint als assistent en dan heb je ook de mogelijkheid om door te groeien naar manager. Ik heb ook gehoord dat managers als hulpkracht begonnen en zijn doorgegroeid en dat vind ik gewoon wel mooi om te horen ook. Het ligt natuurlijk ook aan jezelf. **Denk je dat er dingen zijn waar Dirck III in kan verbeteren?**Ja Dirck III kan wel wat meer werken aan het automatiseren. Het is bijvoorbeeld bij de aanvraag van schapkaartjes erg lastig om te doen en het systeem is ook erg traag. Ook met het bestelboek wordt het nog helemaal opgeschreven en daarna ingescand en dat wat ik bij mijn vorige werk ook niet zo gewend daar deden we dat gewoon met een apparaat die automatisch inscande wanneer je lang het product ging.**Wat was jouw functie dan hiervoor?**Ik werkte als hoofdkassière bij Deen. Die hadden dus ook een heel ander systeem.**Zou dit dan ook een stap zijn waar Dirck III in kan verbeteren?** Ja dat zeker wel, maar het is ook lastig, omdat er niet altijd helemaal budget voor is om dat te doen, maar ze zouden zeker wel wat dingen daarin kunnen verbeteren. **Heb je wel het gevoel dat Dirck III jou wil behouden?** Ja absoluut ja. Dat komt door het uitgebreide inwerkprogramma. Dat is niet bij alle organisaties zo daar kan je het soms gewoon maar uitzoeken en bij Dirck III doen ze gewoon rustig aan en dat vind ik wel fijn. **Zijn er ook andere manieren waarop ze jou opleiden?**Nou ze werken ook met werkmappen waarin je alles kan terugkijken en dat is wel erg handig ook. Dat willen ze geloof ik ook bij meer filialen gaan doen. Het is ook wel fijn dat je alles kan terugvinden.  |
| 28293031323334353637383940 | **Welke boodschap wil Dirck III denk je uiten richting de buitenwereld?** Ja vooral de goedkoopste zijn, een groot assortiment hebben en klantvriendelijk zijn.**Is dat ook iets waarin jij jezelf goed kan herkennen?**Jaa jawel, want qua service wil ik de klant zo goed mogelijk adviseren ook en zo. Ik vind ook dat Dirck III daarin investeert door proeverijen aan te bieden en workshops en zo. Ik vind dat ook zelf wel heel belangrijk, want je moet ook weten wat je verkoopt.**Komt wat Dirck III uitstraalt dan ook overeen met wat binnen het bedrijf gedaan wordt?** Jaa, zeker.**Zijn er dingen anders als die je had verwacht?** Jaa ze zeggen bijvoorbeeld dat in elke winkel je makkelijk met winkelwagens doorheen kan gaan, maar dat kan bij mij in Almere eigenlijk niet. In Nieuwegein kan dat overigens wel. Maar in de praktijk in Almere kan dat eigenlijk niet. **Hoe denk je dat mensen de boodschap ervaren die bij Dirck III zouden willen werken?** Ik denk dat dat wel ongeveer hetzelfde is. Ik denk ook dat de boodschap wel gewoon duidelijk is voor mensen die willen komen werken.  |
| 79808182838485868788899091 | **Denk je als we kijken naar werving, dat ze in hun boodschap ook dingen anders zouden kunnen formuleren?** Nou eerlijk gezegd was voor mij de boodschap duidelijk en dat sprak mij ook erg aan.**Wat was dan de boodschap die jou aansprak?**Dat het een familiebedrijf is die investeert haar medewerkers. **Daar hecht jij dan ook veel waarde aan?**Ja, ze houden goed rekening met je ambities en ja dat soort dingen vind ik inderdaad belangrijk.**Via welk kanaal ben je bij Dirck III gekomen?**Via Indeed uit mijn hoofd.**Denk je dat de kanalen die Dirck II gebruikt effectief is?**Ja, ik denk het wel, want via vacature sites en zo dat werkt wel goed, want daar kijk ik zelf ook altijd. Dus dat is zeker wel een prima methode.**Als jij zelf op zoek bent naar een nieuwe baan, is dat dan ook het enige kanaal dat je gebruikt?** Ik moet zeggen, dat ik wel meerdere sites gebruikt, maar indeed werkt wel het beste. Ik gebruik ook wel vaak social media, van die vacature groepen, kijken per regio. Daar kijk ik ook best wel vaak en dus veel vacature sites. **Denk je dat Dirck III daarin kan verbeteren?**Ze kunnen eigenlijk wel meer via social media doen. En vacature sites werkt wel goed. Ik denk wel dat je via social media veel meer mensen kunnen bereiken en dat ze het beste via hun eigen pagina vacatures online kunnen zetten. **Welke social media kanalen kunnen ze dan het best gebruiken?**Ik denk wel voornamelijk Facebook, omdat ze daar het meeste mee bereiken. **Ben je ook bekend met het kanaal LinkedIn?**Ik ben ermee bekend, maar hierin doe ik zelf eigenlijk niet zo veel, maar dat zou je ook kunnen gebruiken denk ik wel. Ik heb ook veel mensen erover gehoord en dat veel mensen er gebruik van maken. Mensen kunnen geloof ik ook alles van je zien, maar op vacaturesites kun je ook gewoon je CV uploaden dus dat werkt denk ook gewoon.  |

## Bijlage 5: Verbatim Respondent 3

Naam: Kaitlyn Scheurwater
Functie: Assistent-Slijterijmanager
Geslacht: Vrouw
Aantal jaren werkzaam: 10 maanden
Datum: 20 mei, 2019
Interviewer: Jordi Wassenaar

|  |  |
| --- | --- |
| **Regel** | Tekst |
| 1234567891011121314 | **Ik wil eerst kijken naar het kopje normen en waarden. Welke normen en waarden vind jij belangrijk in jouw leven?** Emh, ja respect hebben voor elkaar, vriendelijk zijn, eerlijkheid en gewoon goed omgaan met elkaar vind ik wel belangrijk. Dat zijn wel de belangrijkste voor mij in ieder geval.**Zijn dat ook dingen die je terug kan vinden in je werk?** Jaa dat kan ik wel terug vinden ja. Je moet ook met klanten met respect omgaan en de klanten ook met jou. Dat vind ik gewoon wel belangrijke dingen. Je moet elkaar ook helpen zo ver je kan. **Hoe lang werk je nu bij Dirck III?**10 maanden, hiervoor heb ik zes jaar gewerkt als assistent manager bij de Kijkshop. **Hoe ben je terecht gekomen bij Dirck III?** Nou Kijkshop is natuurlijk failliet gegaan vorig jaar in januari. Toen heb ik vier maanden thuis gezeten en toen ben ik weer gaan solliciteren. Ik wou wel weer terug de winkel in, maar wel wat ook veel bezig was met klanten. Kijkshop had dit niet echt, omdat het veel zelf shoppen is. En daarna ben ik eigenlijk terecht gekomen bij Dirck III. En toen leek de functie me gewoon leuk en toen ben ik gaan solliciteren. **Welke waarde denk jij dat Dirck III uitstraalt?**Ja, toch wel de klantvriendelijkheid en de service. Dat stralen ze wel uit. Want bij Gall en Gall zullen mensen toch niet zo snel naar binnen gaan, omdat het wat chiquer is en Dirck III is wel toegankelijker en oogt wat vriendelijker ook. **Denk je dat dit ook iets is dat het belangrijkste is voor Dirck III?**Ja, dat denk ik wel. Doordat je die vriendelijkheid uitstraalt komen mensen toch snel naar jou toe en zullen ze niet zo snel naar Gall en Gall gaan die toch een wat chiquere uitstraling heeft. Hier komen natuurlijk toch ook wel veel koopjes jagers. Bijvoorbeeld met frisdrank komen ook mensen voor die bijvoorbeeld van hun geloof niet mogen drinken, maar die kopen wel frisdrank bij ons. Je bereikt als het ware ook de gewone burger. **Hoe denk je dat dat bijvoorbeeld zit met mensen die bij Dirck III willen komen werken?** Nou het straalt natuurlijk wel vriendelijkheid uit dus ik denk wel dat het aantrekt. Ik zou ook persoonlijk als ik zou solliciteren eerder voor Dirck III kiezen dan voor Gall en Gall. Dirck III komt toch vriendelijker en opener over.  |
| 15161718192021222324252627 | **Wat zorgt ervoor dat je bij Dirck III wilt blijven werken?**Nou sowieso wel mijn team natuurlijk, want dat zijn gewoon geweldige mensen. EN ook de vaste klanten die hier altijd komen. Waar je altijd wel lekker een praatje mee maakt en ik vind het ook leuk om nieuwe dingen te leren. Ik wist bijvoorbeeld nog helemaal niks over drank en dat is nu toch wel anders. En ook gewoon de klanten een beetje leren kennen dat vind ik gewoon hartstikke leuk.**Welke nieuwe dingen leer je dan?** Bij de verschillende weekberichten kan ik natuurlijk over producten lezen en de wijnproeverijen en ik leer natuurlijk ook gewoon van de managers. Die weten ook vrij veel en ik verdiep mezelf ook wel in bepaalde dingen. **Ervaar je genoeg support vanuit het bedrijf? Of kunnen ze hierin verbeteren?**Nou ik vind wel dat ze nieuwe mensen beter kunnen leren wat alle producten en dergelijke zijn. Een groot onderdeel zijn toch wel de wijnen en het zou wel handig zijn als je weet wat het verschil is tussen een Chardonnay of een Sauvignon Blanc. Je komt dan ook wel zelfverzekerder over. Ze zouden hierin wel een boek kunnen maken die dat soort dingen uitlegt. Dit is nog wel een obstakel voor nieuwere medewerkers. **Heb je voor jezelf het gevoel dat Dirck III in jou investeert?**Nou ze bieden wel opleidingen aan om in jezelf te investeren. Bijvoorbeeld om je sociale hygiëne te halen en zo. Dus op zich zou ik zeggen dat ze wel redelijk hun best doen.**Bieden ze jou dan ook opleidingen aan?**Nou van wat ik begrepen heb, bieden ze maar aan acht verschillende mensen opleidingen aan in een jaar. Ik werk hier natuurlijk nog niet zo heel lang dus daarom krijg ik dat nog niet, maar ik heb wel gehoord dat de mogelijkheid er wel is. **Is dat dan ook iets wat ervoor zorgt dat je bij Dirck III wilt blijven?**Jaa, want ik was zelf al 19 toen ik klaar was met school en ik heb wat thuisstudies gedaan, dus ik wil mezelf ook gewoon verder ontwikkelen. Ik vind het dan natuurlijk ook wel geweldig om te horen dat die kansen er zijn en daarom zou ik ook wel blijven.  |
| 28293031323334353637383940 | **Wat is volgens jou de boodschap die Dirck III wilt uitdragen richting de buitenwereld?**Dat ze toch wel de goedkoopste willen zijn.**Kan jij je hiermee een soort van herkennen?**Nou ja op zich wel. Klantvriendelijkheid vind ik gewoon het allerbelangrijkst en dat is waar ik mezelf het meest in terug kan vinden. **Zie je een overeenkomst in deze boodschap en hoe het eraan toe gaat binnen de organisatie?**Ja, op zich wel we zijn wel de goedkoopste en qua klantvriendelijkheid scoren we denk ik ook wel hoog. Er zijn wel regeltjes die wat coulanter mogen. Zoals dat er maar 1/3e van de aankoop terug gebracht mag worden en zo. Bij dat soort dingen, als iemand dan meer heeft dan vind ik dat dat wel door de vingers gezien kan worden. Voor de klant is dat dan ook niet echt leuk?**Wat spreekt jou nou zo aan, aan Dirck III als organisatie?** Toch zou ik dan wel weer terug gaan naar het toegankelijk zijn. Het is ook lekker toegankelijk en de mensen die in de winkel komen zijn toch een beetje de normale burger, dus dan kan je ook wel een grapje maken en zo. Als er bijvoorbeeld veel oudere en chiquere mensen zouden binnenkomen dan moet je toch wel meer opletten wat je zegt. De doelgroep van Dirck III spreekt me dan ook gewoon aan. Ik zou dan ook niet bij een andere bedrijf willen die wel meer van de chiquere klanten heeft en zo.  |
| 79808182838485868788899091 | **Hoe denk je dat Dirck III het beste kanalen kan gebruiken om mensen te bereiken? En denk je dat dit het meest effectief is?**Ik denk dat ze ook wel via Facebook mensen zouden kunnen werven. Als mensen het dan weer gaan delen dan komt het bij meerdere mensen terecht. Ik zou ook zo veel mogelijk websites gebruiken, want veel mensen zoeken toch een nieuwe baan via internet. **Als ik het zo hoor denk je dan dat er nog wel een kans ligt op gebied van Social Media?**Dat denk ik wel. Ik denk dat dat wel meer effect heeft als bijvoorbeeld LinkedIn. Niet iedereen heeft dat namelijk en ik denk wel dat bijna iedereen Facebook heeft. **Denk je dan dat een kanaal als LinkedIn niet bruibaar is?**Het is wel bruikbaar, maar ja niet iedereen heeft dat aangemaakt. Ik heb dat ook pas aangemaakt nadat ik werk zocht. Ik heb dat ook pas aangemaakt nadat iemand me dat aanbod dus heel veel jongere hebben denk nog geen LinkedIn, maar eerder Facebook of Instagram. Ik denk dat Facebook dan wel het meeste effect heeft en via de eigen website op zich ook wel. **Als ze dan via Facebook zouden werven, wat denk jij dan dat er zeker in het bericht dient te komen?** Ik denk wel dat er duidelijk de functie omschreven moet worden. Dat je wel goed weet waar je dan aan toe bent. Opleidingen denk ik dat dat ook wel mee speelt. Het is denk wel het belangrijkste dat duidelijk is wat er van je wordt verwacht. Dat merk je natuurlijk wel vaak dat wanneer je solliciteert, dat je dan op sollicitatie komt en dat dan ineens blijkt dat je een bepaald kenmerk niet hebt. Je moet gewoon goed weten waar je aan toe bent.**En welk gevoel moet er dan overgedragen worden?** Toch wel de openheid en toegankelijkheid uitstralen. Niet heel streng, omdat dat dan weer af kan schrikken. En als je wat vriendelijker overkomt dan is het toch zo dat je er sneller op gaat reageren. **Stel je zoekt een nieuwe baan, hoe zou je dat dan nu weer aanpakken?** Ja, toch wel weer via Indeed zoeken. Zo veel mogelijk CV’s opsturen en ook wel langsgaan bij een winkel. Dan hebben ze een beetje een gezicht van je, maar ik zet ook wel vaak een foto op mijn CV. **Zou je zelf eigenlijk ook gebruik maken van Facebook?** Jawel, ik heb ook vaak tijdens het zoeken wel op verschillende berichten afgegaan en sollicitaties gestuurd. Dus ik zou dat zeker wel gebruiken. Ik scroll ook best vaak door Facebook en dan kom ik toch wel vaker ook verschillende vacatures tegen. Dan zie je ook dat daar mensen in getagged worden en dan bereik je toch weer meer mensen. **Heb je om jezelf heen ook veel mensen die in de Retail werken?** Ja, ik vrij veel mensen om me heen die in de Retail werken. Van vroeger van school en oud collega’s en zo. Zo kun je dus ook via mij bijvoorbeeld mensen bereiken die affiniteit hebben met Retail.  |

## Bijlage 4: Verbatim respondent 4

Naam blijft anoniem voor dit interview
Functie: Assistent slijterijmanager
Datum: 20 mei, 2019
Interviewer: Jordi Wassenaar

|  |  |
| --- | --- |
| **Regel** | **Tekst** |
| 1234567891011121314 | **Welke normen en waarden zijn voor jou belangrijk in jouw leven?**Eigenlijk een beetje de standaard dingen, respect naar elkaar, eerlijk zijn, verantwoordelijk zijn, ja eigenlijk wel een beetje de standaard dingetjes zeg maar. Ik vind dat een beetje standaard omdat ik ook zo opgevoed ben. Het zijn zeg maar ook een beetje de normale normen en waarden die ik belangrijk vind. **Kan je deze normen en waarden ook terug vinden in jouw werk? Zo ja hoe dan? Zo nee zou je die wel graag terug zien in jouw werk?**Ja, zeker. Kijk het is natuurlijk niet altijd mogelijk om even goed met je collega’s om te gaan. Er kunnen wel wat akkefietjes zijn en zo, maar je hebt wel geluk dat je hier op een volwassen manier met elkaar kan praten en ervoor zorgen dat dingen worden opgelost. **Heb je dat bij je vorige banen wel eens anders meegemaakt?**Ja, zeker. Echt totaal anders. Ik was hiervoor assistent bij Scapino. Er was daar echt een heel drama zeg maar want er was daar een manager die deed juist allemaal dingen niet die ik belangrijk vind. Dus een goede omgang met elkaar, respect voor elkaar, normaal doen, weetje gewoon lekker. **Dat was dan zeker niet helemaal jouw plek?**Nee, want uiteindelijk had die manager, zeg maar toen was het super druk in de winkel. Alle medewerkers waren hard aan het werk en hij was een voetbalwedstrijd in het magazijn aan het kijken. Ja weetje dat vind ik dan gewoon niet kunnen gewoon. Dat valt onder het kopje niet je afspraken nakomen. Daar is hij ook voor ontslagen dus dat is wel mooi. **Welke waarden vind jij dat Dirck III nu uitstraalt richting de buitenwereld?**Emh, als ik het zo zie dan denk ik dat Dirck III het vooral belangrijk vind dat iedereen in de winkel terecht kan. Dus bijvoorbeeld zwervers, kakkers om het zo even te zeggen, gewoon elk soort mens is hier welkom en ik denk dat ze daar ook goed op in spelen. Zo van we hebben alles voor een feestje, verantwoord alcohol gebruik, dat zijn ook wel gewoon dingen die je uitstraalt. Ik denk dat dat wel de dingen zijn die Dirck III wilt uitstralen. **Heb je het idee dat dat de belangrijkste waarden voor Dirck III zijn?**Ja, dat denk ik wel. Ik denk natuurlijk ook wel respect voor elkaar, vriendelijk zijn en zo, maar wel vooral die ik net noemde. Ik denk ook dat het personeel wel het visitekaartje is voor deze waarden. **Heb je ook het idee alsof deze waarden richting elkaar wordt uitgedragen, medewerkers onderling?**Ja, absoluut. Dat wordt sowieso wel verteld. Ik heb ook laatst mijn slijtersvakdiploma gehaald en dat laat ook wel zien dat het bedrijf serieus bezig is met het personeel en ook met de kennis overbrengen onder elkaar. Ik denk dat dat best wel goed samen speelt. |
| 15161718192021222324252627 | **Wat zorgt ervoor dat jij bij Dirck III blijft werken?**Nou ja afgezien van het geld en de vaste baan, denk ik wel ook dat er goede doorgroeimogelijkheden zijn. Het is ook niet zo dat als je als assistent binnenkomt, dat je vervolgens nog 10 jaar moet wachten totdat je door kan groeien, dat motiveert ook niet echt. Als ze dan zeggen dat je door kan groeien naar manager als je het goed doet en naar andere functies dan motiveert dat de mensen ook wel meer om hun best te doen en plezier te houden in het werk. De doorgroeimogelijkheden zijn voor mij dan ook wel een belangrijke reden om te blijven bij Dirck III. Als ze namelijk zouden zeggen dat ik nog 10 jaar moet wachten totdat ik door kan groeien dan zou ik zeggen toedeledokie. Maar ze zijn er wel echt serieus mee bezig en dat motiveert mij ook.**Kan Dirck III dit nog verder verbeteren?**Nou ja goed kijk. Af en toe een salarisverhoging is ook wel leuk. Verder is dit werk ook best wel intensief en dan niet qua werk maar meer met mensen. Met dieven en zo en dronkenlappen dat soort mensen dat kan er wel voor zorgen dat het minder wordt om bij Dirck III te werken. **Vind je dan dat Dirck III daar te weinig aan doet?**Ja en nee, kijk hier op de (locatie) hebben we veel te maken met diefstal, dus we willen wel graag extra camera’s, maar daar wordt geen gehoor aan gegeven. En er blijft wel sprake van veel diefstal. **Heb jij het idee dat Dirck III investeert om jou bij Dirck III te houden? Zo ja, hoe dan? Zo nee, hoe kan dit beter worden gedaan?**Ja zeker. Ook wel, omdat ik mezelf heb laten horen hoor, maar ja zeker wel. **Heb je het gevoel dat Dirck III een beetje een familiebedrijf is?**Ja, ja zeker wel. Je hebt bijvoorbeeld ook op proeverijen enzo dat iedereen elkaar wel een beetje kent. Ze gaan lekker met elkaar babbelen en zo dat is wel leuk.  |
| 28293031323334353637383940 | **Welke boodschap wil Dirck III volgens jou uitdragen richting de buitenwereld?**emh, blijft vooral op het goedkoop hameren, daar willen mensen echt wel een omweg voor maken. We hebben hier ook een andere slijterij zitten en die is veel langer open, maar wel 2 keer zo duur. En mensen komen toch wel naar jouw slijterij dan toe. Vaak weten ze niet eens dat Dirck III de goedkoopste is. **Kan jij je hiermee identificeren? Zo ja, hoe dan? Zo nee, waarom niet?**Ja op zich wel. Goedkoop is altijd goed en mensen worden daar blij van. Ik denk wel dat Dirck III ook een beetje wil laten zien dat ze modern willen zijn zeg maar. **Vind je dat Dirck III modern is?**Haha, uh nee. Absoluut niet. We hebben sinds kort pas een pin apparaat met contactloze functie en dat is pas sinds drie maanden. Dan loop je gewoon echt 4/5 jaar achter. Hier liggen wel wat puntjes die kunnen worden verbetert en dan niet alleen de automaten, maar ook de vloer bijvoorbeeld. Die ziet er heel oud uit dus dat kan ook wel worden veranderd. Als je mooier vloeren hebt dan komt het gelijk ook wel mooier over. Ik ben er alleen niet zo zeker van of je daarmee dan ook nieuwe klanten trekt. Dat vind ik lastig om te zeggen.  |
| 79808182838485868788899091 | **Vind jij dat Dirck III een andere boodschap uit moet dragen wanneer zij bijvoorbeeld mensen willen bereiken om bij Dirck III te komen werken?**Nou toen ik hier begon met werken was het gewoon van ja ik ben op zoek naar een baan. Thats it. Ik had niet echt affiniteit met dranken ofzo ik had gewoon een detailhandel diploma en daarom ben ik hier. Maar wat voor winkel het was maakte me niet uit. Ik zag een keer zo een bord buiten de winkel en toen heb ik gewoon gesolliciteerd. **Wat is de effectiviteit van de wervingskanalen die Dirck III gebruikt volgens jou?**Indeed lijkt mij dat daar veel oudere mensen zitten. Lijkt mij hoor. En als je dan 1 iemand hebt die assistent wilt worden dan is die al gauw te oud. En ook via de eigen website, daar moet je ook maar toevallig terecht komen.**Dus jij denkt dat er nog wel ergens anders kansen liggen?**Ja zeker, ik denk dat je op scholen wel kan gaan flyeren, bij scholen die gericht zijn op de detailhandel. Dan kunnen ze gelijk naar een baan toe en ze horen dan ook dat ze door kunnen groeien, dan zullen ze snel getriggerd worden om te gaan solliciteren. **Ben je bekend met het kanaal LinkedIn?**Nee eigenlijk niet. Ik heb wel een account, maar daar heb ik jaren niks mee gedaan. IK ken ook verder niemand om me heen die daar gebruik van maakt en dus ook niet in de Retail. **Stel je zoekt nieuwe baan, hoe zou je dat dan aanpakken?**Ik zou eerst kijken wat ik zelf zou willen. En dan online kijken wat er is op google met specifieke zoektermen. Ik maak ook geen gebruik van social media ofzo, dus daar kan ik het ook niet vinden.  |

## Bijlage 5: Verbatim Respondent 5

Naam: Jovi Willeijns
Functie: Assistent slijterijmanager
Geslacht: Man
Aantal jaar in dienst: 2.5 jaar
Datum: 22 mei, 2019
Interviewer: Jordi Wassenaar

|  |  |
| --- | --- |
| **Regel** | **Tekst** |
| 1234567891011121314 | **Welke normen en waarden zijn voor jou belangrijk in jouw leven?**umh, ja respect en eerlijkheid vind ik wel belangrijk. Die komen eigenlijk vanuit huis uit.**Kan je deze normen en waarden ook terug vinden in jouw werk? Zo ja hoe dan? Zo nee zou je die wel graag terug zien in jouw werk?**Ja zeker weten. Ik heb tot nu toch nog niet, niet gemerkt als ik bezig was. Als je dat zelf bijvoorbeeld naar klanten uitstraalt, dan krijg je dat wel terug vanuit de klanten ook**Welke waarden vind jij dat Dirck III nu uitstraalt richting de buitenwereld?**Dirck IIIis natuurlijk wel echte en familiebedrijf, dus ik denk toch wel een bepaalde soort samenhorigheid. Eerlijkheid ook en dat is het eigenlijk. Ik ervaar die samenhorigheid ook zo, omdat iedereen elkaar ook wel een beetje kent enzo. Ook wel echt loyaliteit, waar jij natuurlijk ook onderzoek naar doet. Dat is ook wel goed om assistenten te werven en dat ze ook blijven. IK merk ook dat er veel aandacht aan mij wordt besteed. Ik denk dus ook dat Dirck III wel echt loyaliteit uitstraalt. |
| 15161718192021222324252627 | **Zorgt dat ervoor dat jij bij Dirck III blijft werken?**Zeker weten, als ik gewoon in een hoekje werd gestopt dan had ik hier niet willen blijven werken. En als je hier als assistent komt werken dan wordt er wel gewoon echt veel aandacht aan je besteed en ze willen dan ook graag dat je blijft. **Kan Dirck III dit nog verder verbeteren?**Ik weet eigenlijk niet wat Dirck III moet doen om dat te verbeteren. Dirck III schenkt mij veel aandacht en dat vind ik eigenlijk alleen maar fijn. **Heb jij het idee dat Dirck III investeert om jou bij Dirck III te houden? Zo ja, hoe dan? Zo nee, hoe kan dit beter worden gedaan?**Ja, zeker. Ook als je je best doet dan wordt dat wel beloond. En dan wil je ook gewoon wel echt voor ze blijven werken.**Hoe doet Dirck III dat belonen dan?** Nou ja ik heb onlangs mijn diploma gehaald voor het slijtersvak diploma. Dus dat is wel een ding waardoor je meer motivatie krijgt.  **Heb je vooruitzicht in dat je kan doorgroeien?**Ja dat heb ik wel. Er komt ook wel vaak een Rayonmanager langs en dan heb ik wel eens een gesprek om me scherp te houden waarin ik kan verbeteren. We hebben het dan ook over stappen die ik kan maken. Er zit dus wel voldoende doorstroom in |
| 28293031323334353637383940 | **Welke boodschap wil Dirck III volgens jou uitdragen richting de buitenwereld?**Service en klantgerichtheid staat voor mijn gevoel wel echt op nummer 1. Ik zie dat ook wel echt duidelijk terug in mijn eigen werk.**Kan jij je hiermee identificeren? Zo ja, hoe dan? Zo nee, waarom niet?**Jaa zeker, ik heb dat bij andere banen ook altijd belangrijk gevonden en hier kan ik me er gewoon ook echt goed in vinden. **Hoe ben je hier dan terechtgekomen? Wat sprak je aan?**Sowieso de doorgroeimogelijkheden en het klantgerichte en zo. Ik kan me gewoon goed vinden in de boodschap. **Wat is de overeenkomst tussen de boodschap die wordt uitgedragen en wat er binnen bedrijf wordt gedaan?** Ik vind dat dat wel overeen komt. Er wordt wel duidelijk gecommuniceerd via de weekmail en dat de verwachtingen van het bedrijf hierin ook uitgesproken worden. Ik vind ook dat hier een goede duidelijkheid in is. Ik ben het ook altijd wel eens met de weekberichten en kan me goed in die verschillende boodschappen vinden. **Wat is/zijn de overeenkomsten/verschillen van de boodschap die wordt uitgedragen en hoe jij zelf naar Dirck III kijkt?**Ik vind dat dat gewoon prima is dat ze gewoon duidelijk zijn in welke doorgroeimogelijkheden je kunt krijgen en dat spreekt me dan ook gewoon aan. Je moet er natuurlijk wel zelf ook wel wat voor doen.  |
| 79808182838485868788899091 | **Vind jij dat Dirck III een andere boodschap uit moet dragen wanneer zij bijvoorbeeld mensen willen bereiken om bij Dirck III te komen werken?**Ik vind dat er sowieso aandacht besteed moet worden aan de doorgroeimogelijkheden. Dat interesseert mensen ook wel vaak. **Wat voor gevoel zou er volgens jou in die boodschap moeten zitten?**Ik vind dat wel lastig, maar ik vind wel gewoon dat er naar voren moet komen dat als je hier binnen komt, dat er alles aan gedaan wordt om je te behouden en in je te investeren. Ik heb ook wel vaker met gesprekken dat ik het gevoel heb dat ze me willen behouden, wel ook natuurlijk met eigen inzet, maar veel ook vanuit het bedrijf. **Wat is de effectiviteit van de wervingskanalen die Dirck III gebruikt volgens jou?**Ik zelf keek wel altijd op Indeed en bij bedrijven op de website zelf. Ik denk wel dat Indeed een groot bereik heeft en dat dit wel goed kan werken. Ik denk bijvoorbeeld dat LinkedIn niet veel assistenten gevonden kunnen worden. Ik denk dat je vooral jongeren wilt zoeken en ik denk niet dat LinkedIn veel jongeren heeft. **Wat denk je dan van kanalen als Facebook?**Ja, dat zeker wel. Je hebt natuurlijk ook Instagram en daar zie je Dirck III niet op. Ik denk dat ze daar wel meer mee kunnen doen om mensen te bereiken. Ik denk dat je met Instagram nog wel meer jongeren kunt bereiken ook dan met Facebook. **Welke wervingskanalen zou jij gebruiken?**Ja, Indeed en werken bij websites. Zo zou ik dat wel aanpakken ja, maar om meer mensen te bereiken zou ik wel echt via Social media doen.  |

## Bijlage 6: Verbatim Respondent 6

Naam: Samantha de Leeuw
Geslacht: Vrouw
Functie: Assistent slijterijmanager in opleiding
Aantal jaren in dienst: 3 maanden
Datum: 22 mei, 2019
Interviewer: Jordi Wassenaar

|  |  |
| --- | --- |
| **Regel** | **Tekst** |
| 1234567891011121314 | **Welke normen en waarden zijn voor jou belangrijk in jouw leven?**Ja. Mijn eerste punt is punctualiteit. Ja emh vrijheid van meningsuiting. Ja geen idee eigenlijk heb er niet zo over nagedacht. Eerlijkheid sowieso, ja wat nog meer, trouw, maar dat is een heel groot woord, trouw.**Kan je deze normen en waarden ook terug vinden in jouw werk? Zo ja hoe dan? Zo nee zou je die wel graag terug zien in jouw werk?**Ja zeker, de veiligheid is een heel groot ding in onze winkel hier een paar maanden geleden is er heel veel gestolen. Heel veel agressiviteit. Als je dat eenmaal aangeeft dan gaan alle toeters en bellen aan en dan staan ze gelijk voor je op, dus dat is wel heel erg fijn om zo te zien. Emh, ook vrijheid van meningsuiting. Ze luisteren wat mij betreft heel snel naar managers en assistenten, wat naar mijn idee heel goed is. Ja, eigenlijk heb ik het idee dat het een beetje werkethieken zijn, ja ik vind het gewoon belangrijk dat er goed geluisterd wordt naar personeel.**Welke waarden vind jij dat Dirck III nu uitstraalt richting de buitenwereld?**dat vond ik een hele moeilijke vraag, maar ik kan er eigenlijk niet echt antwoord op geven.  |
| 15161718192021222324252627 | **Ik heb vernomen dat je assistent in opleiding bent klopt dat?**Ik ben sinds 1 maart in het traject gegaan om de slijtersopleiding te halen. Ik vind het super natuurlijk, het enige nadeel is, ik kwam hier binnen als verkoopmedewerker en ik ben nu anderhalf jaar assistent en ik vind het toch wel redelijk lang duren. Ik vind het dan gewoon lang duren dat ik dan nu pas de cursus ga doen. Dat vind ik jammer. Maar aan de andere kant snap ik het ook wel. Ze doen natuurlijk een investering en dan moeten ze er wel voor zorgen dat de kandidaat in hun ogen goed is. Ik heb ook echt wel vaak de HR manager en rayonmanager gevraagd of er nog wat gaat gebeuren, want ik had namelijk het idee dat het een beetje stil lag. **Wat zorgt ervoor dat jij bij Dirck III blijft werken?**In de winkels is er veel sprake van een groepsverband en er is ook een goede communicatie tussen de managers. Rayonmanagers zijn makkelijk te bereiken en dat is gewoon iets wat voor mij goed werkt. **Kan Dirck III dit nog verder verbeteren?**Emh, in de werkwijze naar ons toe redelijk weinig, maar er mag toch meer gefocust worden op dat de slijter wel een slijter blijft. Ik heb soms een beetje het idee dat we ons een beetje profileren voor de supermarkt klant. Wat ik heel erg jammer vind, omdat ik gesolliciteerd heb op een slijter. Oh en ook denk ik dat hulpkrachten en invalkrachten meer cursusjes moeten krijgen om ook meer kennis te hebben over de producten. Het zijn de kleine dingetjes. **Heb je dan het idee dat hulpkrachten niet voldoende worden ondersteund?**Nou ik vind dat hulpkrachten meer als erbij worden gezien en dat ze toch wel ook dingen kunnen leren, gewoon de basisdingen en dit is denk ook alleen maar goed richting de klant. **Heb jij het idee dat Dirck III investeert om jou bij Dirck III te houden? Zo ja, hoe dan? Zo nee, hoe kan dit beter worden gedaan?**Nou mijn sollicitatie is iets anders gegaan als normaal maar ik werd dus wel binnen een half jaar van verkoopmedewerker naar assistent manager gegaan. Emh, en ik denk dat ik eigenlijk zelf heb aangegeven dat ik meer wil dat ik ook een cursus aangeboden heb gekregen en een vast contract. Ik denk dat dat het wel is dat ik dan vast zit aan die cursus. **Heb jij dan vooral zelf de stap ondernomen om door te gaan naar een volgende functie?**Ja ik heb zelf gewoon aangegeven dat ik dat graag wilde, ook omdat ik gezien heb dat je hier echt goede doorgroeimogelijkheden had. Het eigen initiatief komt toch uit jezelf dus vandaar dat ik dat zelf wel heb aangegeven. **Je vertelde dat je een iets andere sollicitatie had als normaal?**Ja, ik had zeg maar een open sollicitatie gedaan naar bolkplein en toen werd ik na toen minuten gebeld door heinekenplein door de manager. Die heeft me eigenlijk vanaf het begin getraind om de leiding te nemen, omdat hij zelf geen assistent had. IK was een soort van zijn rechterhand. Ik ben daar eigenlijk een soort van in terecht gekomen, maar dat vond ik eigenlijk wel beter. Vanuit mijn horeca achtergrond was ik niet echt gewend om leiding te geven, maar daar heeft hij (manager) mij wel heel erg bij geholpen. **Wat is de reden dat je uit de horeca bent gestapt?**Ik denk dat dit een heel standaard antwoord gaat worden, maar de tijden. Ik werkte van 4 tot 2/3 en dat gaat je gewoon opbreken en dan denk je na een hele week wel van, ik ben wel weer toe aan vakantie. Ik was toen ook bezig met het huren en kopen van een huis, dus ik wilde ook wat meer routine.  |
| 28293031323334353637383940 | **Welke boodschap wil Dirck III volgens jou uitdragen richting de buitenwereld?**Het grootste punt van hun is, dat ze voor iedereen wel wat hebben. Je kan hier dingen voor een feestje halen je kan hier non food halen. Een beetje van als de supermarkt het niet heeft dan kunnen we het bij Dirck III halen.**Kan jij je hiermee identificeren? Zo ja, hoe dan? Zo nee, waarom niet?**Ja gedeeltelijk. **Waarom gedeeltelijk?** Ja dan ga ik weer terug naar het puntje wat ik hiervoor noemde. Het blijft een slijter en ik zou dan toch liever willen dat het wat meer gespecificeerd word. **Hoe heb je dat voor ogen?**Ja ik heb wel een paar puntjes haha. Kijk het idee is natuurlijk goed even makkelijk wat halen en klaar. Maar het frisdrank gedeelte en het non-food gedeelte mogen van mij wel wat minder of worden geschrapt. Ik zou het dan liever gespecificeerd hebben op wijnen bier en gedistilleerd zoals een gewone slijter ook heeft. Maar het blijft natuurlijk een samenwerking met de supermarkt keten. **Wat is de overeenkomst tussen de boodschap die wordt uitgedragen en wat er binnen bedrijf wordt gedaan?** Ja absoluut. Tenminste in mijn filiaal wel. Bij mij komen echt allerlei soorten mensen, dus een meneer die net om de hoek woont, iemand dien bijna geen geld heeft bij wijze van. Dan is er toch voor iedereen wat wils. Van de goedkope Oblomov wodka tot de Prefere Merlot, dus echt voor iedereen wat. Dus ja hier wel. **Zijn dit ook dingen die duidelijk met elkaar worden gedeeld?**Nee eigenlijk is het denk ik een beetje van zelfsprekend. Dus het is een soort ongeschreven regel denk ik. Ik deel zelf dat gevoel ook maar toch wel gemengd, omdat de identiteit van de slijter een beetje verdwijnt. Ik heb daardoor ook wel het idee alsof ik door de klant bijvoorbeeld meer gezien wordt als winkelmedewerker en dat is jammer er aan. Het is wel jammer dat je dan als assistent ook zo gezien wordt van, jij rekent mijn drankje af en dat is het. **Heb je wel het gevoel alsof je voldoende gewaardeerd word?** Ja en nee, als je zelf probeert je op een bepaalde manier te profileren, dan krijg je een beetje je eigen klanten kringetje en als je dat doet, ja dat klinkt misschien wel naar, maar dan komen mensen toch wel iedere keer terug en krijg je dus je eigen klanten kringetje. Maar klanten die hier nooit zijn geweest dan heb ik wel het gevoel alsof ik minder gewaardeerd word dan dat ik ergens anders zou staan. Ik heb het er ook steeds meer met managers over maar het is gewoon lastig, omdat je toch rekening moet houden met de supermarkt keten. Ik vind ook dat door alle non-food die we buiten hebben staan dat we een beetje een Action idee uitstralen en dat vind ik gewoon echt jammer.  |

|  |  |
| --- | --- |
| 79808182838485868788899091 | **Vind jij dat Dirck III een andere boodschap uit moet dragen wanneer zij bijvoorbeeld mensen willen bereiken om bij Dirck III te komen werken?**Ja kijk, dan is hij denk ik gewoon redelijk standaard. Ik denk dat ze toch meer kunnen vertellen dat je door kan groeien en dat er cursussen worden aangeboden en dat je ook echt een manager functie kan krijgen. Ook dat je gewoon de rechterhand van de manager bent en ik vind toch dat ze dat wat meer kunnen laten blijken. Ik heb het idee dat soms mensen die bijvoorbeeld in de horeca manager zijn, dat het dan iets anders overkomt. De communicatie kan hierin dus denk toch wel beter misschien dat dat door een HR medewerker gedaan kan worden of zo, omdat de managers wat minder goed weten wat ze er dan in moeten zetten. **Wat is de effectiviteit van de wervingskanalen die Dirck III gebruikt volgens jou?**Ik heb ze bij indeed gezien en het is een standaard sollicitatie en ik vind dat hij niet echt wordt uitgelicht. Ik denk dat er dus ook meer gesproken moet worden over het doorgroeien. Het werven via het eigen personeel is volgens mij redelijk laag. Ik weet het niet zo goed. Ik denk niet dat het heel effectief is, maar dat is vanaf mijn filiaal gezien. Ik heb van mijn manager gehoord dat het via werven wel weer gedaan wordt door hulpkrachten die dan vanuit hun school bij ons werken, dat zij dan weer nieuwe laten komen. **Denk je dat er in social media kanalen als LinkedIn en Facebook ook kansen liggen?**Ik volg nu eigenlijk al een paar maanden Dirck III op facebook en het jammere is eigenlijk wel dat ze hun eigen artikelen niet op de sociale media sites zetten, maar dat ze via andere sites zich wel uiten. Maar het zou echt veel effectiever zijn, wanneer zij inderdaad een blog of verschillende posts erop zetten, waardoor je een ander idee krijgt en ook meer personeel aantrekt. Ik heb ook een beetje het idee alsof ze naar jongere mensen zoeken, zo zie ik het op facebook en naar mijn lezen nu alleen oudere die berichten. **Stel je zoekt nieuwe baan, hoe zou je dat dan aanpakken?**Ik zou het eigenlijk voor mezelf hetzelfde doen, dus gewoon via open sollicitaties.  |

## Bijlage 7: Verbatim Respondent 7

Naam blijft anoniem voor dit interview
Functie: Assistent slijterijmanager
Datum: 22 mei, 2019
Interviewer: Jordi Wassenaar

|  |  |
| --- | --- |
| **Regel** | **Tekst** |
| 1234567891011121314 | **Welke normen en waarden zijn voor jou belangrijk in jouw leven?**Ja ik heb je vragen al helemaal keurig beantwoord en heb ze keurig voor je uitgeschreven. Openheid, eerlijkheid en sociaal naar elkaar toe vind ik heel belangrijk.Met name het sociaal naar elkaar toe merk ik dat dat de laatste tijd bij de jeugd veel minder is dan vroeger. **Hoe merk je precies dat dat zo veel minder is?**Ik noem maar wat. Koffie zetten in de ochtend als voorbeeld, vroeger deed je dat voor iedereen, lekker bakkie drinken met elkaar. Tegenwoordig doe je dat alleen nog maar voor jezelf. Vroeger hoefde ze me maar te bellen toen ik hulpkracht was als ze in het nauw waren en dan kwam ik gewoon opdagen en tegenwoordig willen ze voor mijn gevoel meer niet werken dan wel werken. Dat vind ik wel jammer. Oh ja, wat ik ook heel belangrijk vind is straight in the face, dat vind ik ook gewoon heel belangrijk. Niet achter andermans rug om. Schijnt wel typisch iets Amsterdams te zijn. **Kan je deze normen en waarden ook terug vinden in jouw werk? Zo ja hoe dan? Zo nee zou je die wel graag terug zien in jouw werk?**Dat hangt heel erg van mijn collega’s af. Ik werk hier met veel jongeren en als voorbeeld de ene die hier werkt is echt ontzettend sociaal en de andere is zeg maar echt het prototype jongere. Dus op het werk hangt het echt van het personeel af. Verder herken ik niet echt andere waardes terug. Mijn huidige Rayonmanager is wel heel erg open en eerlijk, maar op moment dat persoon x langs komt dan horen we pas achteraf wat ervan gevonden wordt. Als er om mijn mening wordt gevraagd dan is dat ook niet goed. Het maakt mij verder niet zo veel uit hoor, omdat ik niet zo veel met hoofdkantoor te maken heb. Ik zie ze hier toch niet zo vaak. Het boeit me dus ook niet zo erg. **Welke waarden vind jij dat Dirck III nu uitstraalt richting de buitenwereld?**Dat ze persoonlijk advies geven. Lage prijzen hanteren, daar doen ze dus ook veel mee met dat boven de kassa hangen en dat soort dingen. Dat je heel soepel 1/3e kan terugbrengen, dat je soepel met de winkelwagen door de winkel kan en dat er een groot aanbod is. Toegankelijk voor iedereen. **Heb je het idee dat de waardes duidelijk met elkaar gedeeld worden?**Ja, dat idee heb ik wel. Nu ook met het wijnvoordeel, dat moet op de palletstraat, lage prijzen buiten non-food presenteren. Lage prijzen hanteren. Ja dat denk ik wel. Het is een beetje terug naar vroeger. Hopen doet verkopen was het motto vroeger.  |
| 15161718192021222324252627 | **Wat zorgt ervoor dat jij bij Dirck III blijft werken?**Daar ga ik heel eerlijk antwoord op geven. Alleen mijn collega’s, ik heb helemaal niks met Dirck III, sterker nog ik had juist het gevoel alsof ze me er juist uit willen hebben.**Waardoor komt dat dan?**Ik ben wat aan de dure kant en wil geen slijterijmanager worden. Je wordt hier als slijterijmanager alleen maar afgemaakt op cijfertjes die je niet haalt en dat vond ik gewoon niks. Je krijgt ook nooit salarisverhoging dus ik wil geen slijterijmanager worden. Ik dacht wel van, ik zou wel een beetje opleidingen willen. Ik zit ook maar een tijd stil en dat zou me dan wel helpen. Ik zou dan bijvoorbeeld wel een wijnopleiding willen doen en ik zou ook wel graag mijn slijtersvak willen halen, alleen dan niet het vak zelf worden. Dus een beetje opleiding zou wel leuk zijn. Dus ik heb uiteindelijk zelf maar een opleiding gevolgd buiten het vakgebied, om mezelf dan maar een beetje af te stompen. Ja dat doen ze bijvoorbeeld niet. Ze willen dat je slijterijmanager wordt. **Kan Dirck III dit nog verder verbeteren?**Nou meer opleidingen aanbieden. Ze adverteren voor personeel bijvoorbeeld heel veel doorgroei mogelijkheden en weet ik veel wat allemaal en dat zie ik dus niet terug. Het hoogst haalbare is slijterijmanager en thats it. Dat is de hoogste functie na mijn functie. Dus dat zou wel anders moeten. Ik ga zelf ook niet meer naar proeverijen, ik deed dat wel altijd want het was ook hartstikke leuk, maar ik heb er niks meer aan. Ik hoef me dus ook voor mijn gevoel niet meer echt in te zetten voor Dirck III. Ik heb ook niet de behoefte om te investeren in Dirck III, ik heb mijn werk en dat doe ik en mijn collega’s maken mijn werk leuk, maar verder niet. Ik vind ook mijn werk nog steeds ontzettend leuk en dat komt door mijn collega’s en niet door Dirck III.**Heb jij het idee dat Dirck III investeert om jou bij Dirck III te houden? Zo ja, hoe dan? Zo nee, hoe kan dit beter worden gedaan?**Absoluut niet, sterker nog ik denk dat ze me juist weg willen hebben. Met de huidige rayonmanager vind ik het wel veel fijner. Die staat echt onder de mensen en die motiveert ook, dus voor hem loop ik ook een stapje harder.  |
| 28293031323334353637383940 | **Welke boodschap wil Dirck III volgens jou uitdragen richting de buitenwereld?**emh ik denk naar nieuwe personeel, als ze dat werven. Kom bij ons werken we zijn een jong en flexibel team, je kan veel bijleren er zijn mogelijkheden voor opleidingen. Dat denk ik. **Ben je het eens met die boodschap?**Nee, eigenlijk niet. Dat komt omdat ik dat zelf niet zo meemaak. Dat komt ook, omdat ik maar een assistent ben, voor managers ligt er namelijk veel meer open. Er zijn mensen die zijn liquorist geworden voor de reorganisatie hadden we een vinoloog. Dus ze zijn er wel, maar dat is alleen maar voor de slijterijmanagers. Voor de assistenten is er eigenlijk niks. Je dient dus slijterijmanager te worden om in je geïnvesteerd te worden. **Wat is de overeenkomst tussen de boodschap die wordt uitgedragen en wat er binnen bedrijf wordt gedaan?**Ja, want wanneer je manager wordt dan liggen er genoeg kansen.**Liggen er ook doorgroeimogelijkheden op assistent slijterijmanager te worden?**Als ik heel eerlijk ben zijn er in de regio Amsterdam weinig mensen die capabel zijn om slijterijmanager te worden. Ik heb sinds eerst nu sinds hele lange tijd dat ik denk nou, dat is echt een topper. Maar die maak je niet vaak mee. Vanuit de hulpkrachten is er dus ook geen aanwas.  |
| 79808182838485868788899091 | **Vind jij dat Dirck III een andere boodschap uit moet dragen wanneer zij bijvoorbeeld mensen willen bereiken om bij Dirck III te komen werken?**Ik denk, maar dat is mijn mening. Dat zeg ik ook al 21 jaar. Dat het wel wat chiquer mag. Prijsvechter als Aldi, Lidl daar komen toch meer ongeschoolde mensen op af. Heb je echt een wat chiquer bedrijf, dan komt er ook chiquer personeel op af. We hebben nu iemand rondlopen uit het Holland casino, dat is toch wel een chique bedrijf. Zij is dus ook echt, zij werkt hier pas 3 weken, maar ik heb nog nooit zo een goede assistent gezien. Maar om terug te komen op dat chique, ik zou zelf ook eerder voor een chique bedrijf kiezen dan voor Dirck III. **Hoe ben je zelf terecht gekomen bij Dirck III?**Ik zat op school en dit was mijn zaterdag baan. Ik kwam hier toen via een vriendin, maar ik zat ook nog op school. Er was een hele goede economie in die tijd was er een personeelsprobleem, dus toen ben ik er zo terecht gekomen. Ik heb ook nooit gesolliciteerd. **Wat is de effectiviteit van de wervingskanalen die Dirck III gebruikt volgens jou?**Het hangt ervan af wat je zoekt, als je een hulpkracht zoekt, dan zou ik een flyer in school ophangen. Hier bij de kassa liggen ook van die vacatures. Die worden ook door jonge mensen meegenomen, maar ook door 40 plussers. Het werkt dus wel. Ik prop ook bij de nieuwe folder de vacatures erbij, om op die manier ook vacatures te verspreiden. **En voor de functie van assistent manager?**Ik ben daar zelf natuurlijk niet mee bezig, ik heb die vraag aan x gevraagd. Zij is hier via Indeed gekomen. **Welke wervingskanalen zou jij gebruiken?Stel je zoekt nieuwe baan, hoe zou je dat dan aanpakken?**Ik zou via een uitzendbureau of een arbeidsbureau een baan zoeken, omdat je dan iemand tegenover je hebt die weet wat hij doet en jouw profiel bij een organisatie plaatst die bij je past. En dan komt er een baan uit rollen die bij je past.  |

## Bijlage 8: Verbatim Respondent 8

Naam blijft anoniem voor dit interview
Geslacht: Vrouw
Datum: 22 mei, 2019
Interviewer: Jordi Wassenaar

|  |  |
| --- | --- |
| **Regel** | **Tekst** |
| 1234567891011121314 | **Welke normen en waarden zijn voor jou belangrijk in jouw leven?**Vertrouwen, respect naar anderen, je wilt natuurlijk behandeld worden zoals je zelf ook behandeld wilt worden en dat vind ik wel erg belangrijk in het leven. **Kan je deze normen en waarden ook terug vinden in jouw werk? Zo ja hoe dan? Zo nee zou je die wel graag terug zien in jouw werk?**Ja zeker, je wilt de klant natuurlijk zo goed mogelijk helpen en je merkt natuurlijk ook gewoon dat als je de klant met respect behandeld dat je dat terugkrijgt. Als je respectloos met je klanten omgaat, ja dat kan natuurlijk niet. Personeel onderling is dat ook zo. Je kan alleen natuurlijk niet met iedereen vriendjes zijn, maar je moet je soms wel gewoon op het werk houden en goed aansturen. Je kan natuurlijk niet altijd happydepeppie zijn, maar je gaat wel gewoon met respect met elkaar om. We schelden elkaar niet uit hierzo en het blijft wel gewoon beleefd. **Welke waarden vind jij dat Dirck III nu uitstraalt richting de buitenwereld?**Vooral de klant tevreden stellen, dat zijn wel echt 1 van de top 3 punten.**Heb je een idee welke waarden voor Dirck III belangrijk zijn?**Ja en ik denk natuurlijk ook wel goede prijs-kwaliteitverhouding en toch ook wel een stukje service. **Zie jij dat ook wel echt terug op de werkvloer?**Ja, hier in ieder geval wel hoor.  |
| 15161718192021222324252627 | **Wat zorgt ervoor dat jij bij Dirck III blijft werken?**Het vak zelf. Mijn collega’s dat is natuurlijk erg belangrijk, want heb je leuke collega’s dan ga je met plezier naar je werk. Interesse in de producten en een stukje uitdaging. Ik wil natuurlijk ook doorgroeien en binnenkort misschien mijn eigen winkel. Dus ook wel gewoon de doorgroeimogelijkheden. **Hoelang werk je hier al?**Ik ben hier begonnen als stagiair en toen ben ik op zijn zestiende hulpkracht geworden. Ik ben toen gestopt met school, omdat ik hier fulltime wilde werken, dat kon toen helaas niet. Toen ben ik bij een ander bedrijf gaan werken en hier weg gegaan. Uiteindelijk is dat bedrijf failliet gegaan en toen ben ik weer teruggekomen. Toen kon ik hier een fulltime baan krijgen en toen ben ik na een half jaar begonnen met het traject naar assistent slijterij manager. Dus vanaf de laatste keer dat ik hier ben gekomen, dat is 2016, dus 3 jaartjes. Bij mekaar zal het wel 5/6 jaar zijn.**Wat spreekt je nou zo aan aan Dirck III?**Ja toch wel de producten ook en de verschillende proeverijen die je kan krijgen dat vind ik heel leuk. **Kan Dirck III dit nog verder verbeteren?**Nou er zitten wel soms wat dingetjes die ze beter kunnen communiceren. Maar weet je we zijn allemaal mensen en geen robots, dus mensen maken fouten. Het meeste is voor mij verder wel goed hoor, niks te klagen. **Heb jij het idee dat Dirck III investeert om jou bij Dirck III te houden? Zo ja, hoe dan? Zo nee, hoe kan dit beter worden gedaan?**Ja, zeker in verband met de doorgroeimogelijkheden. Ik heb ook vaak genoeg met mijn rayonmanager hierover gepraat dus het wordt ook echt wel serieus genomen en gewaardeerd.  |
| 28293031323334353637383940 | **Welke boodschap wil Dirck III volgens jou uitdragen richting de buitenwereld?**Goedkoopste slijterij van Nederland, met veel service**Kan jij je hiermee identificeren? Zo ja, hoe dan? Zo nee, waarom niet?**Ja, we zijn in principe ook de goedkoopste. Je merkt ook wel dat je aandacht moet hebben voor de klant, omdat ze anders naar een andere slijterij gaan. Dus je moet daar ook echt op hameren. Iedereen vecht voor zijn klanten. Dat delen we ook met elkaar. Als je het bijvoorbeeld met elkaar hebt over een klant die in eerste instantie met 1 doos weg zou gaan en uiteindelijk er 8 mee heeft genomen, dan is dat gewoon lekker voor ons. Het is welk leuk om dat onderling te delen. We delen elkaar kennis ook wel met elkaar. Bijvoorbeeld hulpkrachten die weten niet zo veel en bij die proeverijen kunnen ze wel wat opdoen, maar ze kunnen natuurlijk ook bij ons leren. Onderling leer je van elkaar. **Wat is de overeenkomst tussen de boodschap die wordt uitgedragen en wat er binnen bedrijf wordt gedaan?** Die komen goed met elkaar overeen. Service en de goedkoopste zijn dingen die met elkaar gedeeld worden en erg belangrijk zijn. **Wat is/zijn de overeenkomsten/verschillen van de boodschap die wordt uitgedragen en hoe jij zelf naar Dirck III kijkt?**Het is voor mij wel zo dat ik het eens ben met de boodschap dat we de goedkoopste zijn, als dat dan ook echt zo is he. Het kan natuurlijk wel zijn dat de supermarkten goedkoper dingen aanbieden. De Gall is natuurlijk wel een stuk duurder, maar de supermarkten hebben natuurlijk wel bepaalde aanbiedingen, omdat ze zo scherp inkopen. Daar kan je soms niet mee concurreren. Het is alleen geen slijterij dus het is lastig te vergelijken. We zijn wel echt een slijterij, want in een supermarkt kan je bij de borrelshop bijvoorbeeld niet echt productspecifieke informatie krijgen. Dat is toch een stukje service, waar wij wel de tijd voor hebben.  |
| 79808182838485868788899091 | **Vind jij dat Dirck III een andere boodschap uit moet dragen wanneer zij bijvoorbeeld mensen willen bereiken om bij Dirck III te komen werken?**Ja ik had het er toevallig met een collega over die ik nu hier nieuw in opleiding heb, maar op zich de teksten zijn best wel duidelijk en erg uitnodigend. Ik denk dat daar niet veel aan veranderd hoeft te worden. Met alle puntjes die worden benoemd zijn duidelijk en daarom ook gewoon uitnodigend. **Het gevoel dat jij hebt bij je werk, komt deze dan ook naar boven in de vacature?**Ja ik denk het wel. Het is alleen wel zo dat je het vak wel echt leuk moet vinden. Je moet er zelf ook wel tijd en energie in steken, want als je dat niet doet dan maakt dat het werk ook niet leuker. **Hoe ben je zelf terecht gekomen bij Dirck III?**Via Indeed. Ik heb gelijk gesolliciteerd en dat was eigenlijk gelijk goed.**Wat is de effectiviteit van de wervingskanalen die Dirck III gebruikt volgens jou?**Ik denk op zich dat het wel effectief is, maar ik ben wel van mening dat er meer in social media kan worden gezocht. Ik denk dat meer dan 3 kwart van Nederland Facebook heeft en de pagina van Dirck III is nou niet wat je zegt jeej. Daar kan wel meer aandacht aan worden besteed en als je dan meer mensen hebt die lid zijn van je Facebookpagina, dan kan je dat ook daar onderling in delen. Ik denk dat daar wel veel winst uit te behalen valt. **Stel je zoekt nieuwe baan, hoe zou je dat dan aanpakken?**Ik zou dan via Facebook dingen tegenkomen waar ik op zou reageren als het me leuk lijkt. Dus Facebook zou ik in dat opzicht wel gebruiken. Ik zou dan gelijk erop klikken wanneer het me aanspreekt. Je kan natuurlijk ook alle berichten met elkaar delen via Facebook en ik denk dat je dan echt welk een hoop mensen kunt bereiken.  |

## Bijlage 9: Verbatim Respondent 9

Naam van de respondent blijft anoniem
Geslacht: Man
Functie: Assistent slijterijmanager
Datum: 23 mei, 2019
Interviewer: Jordi Wassenaar

|  |  |
| --- | --- |
| **Regel** | **Tekst** |
| 1234567891011121314 | **Welke normen en waarden zijn voor jou belangrijk in jouw leven?**Voor mij eerlijkheid, dat vind ik heel belangrijk. Openheid vind ik heel belangrijk en socialiteit. En dan bedoel ik dat onder het kopje empathie tonen, medeleven hebben voor andere vind ik heel belangrijk, maar vooral ook wel eerlijkheid en openheid. Dit zijn dingen die ik vanuit huis uit heb meegekregen. Ik heb een samengesteld gezin met meerdere culturen bij elkaar dus ik heb altijd geleerd om met culturen bij elkaar te zijn dus sowieso daar een beetje open in te zijn. En omdat je dan ook een beetje zo opgroeit, dan ga je ook zo in het leven staan. **Kan je deze normen en waarden ook terug vinden in jouw werk? Zo ja hoe dan? Zo nee zou je die wel graag terug zien in jouw werk?**Ja zeker, vooral in wat je zelf probeert te laten zien en wat je van mensen terug verwacht. Dat is een klein beetje, een stukje eerlijk zijn, collega’s onderling, naar je leidinggevende toe. Dan ook die eerlijkheid terug verwachten. Socialiteit, dus voor elkaar klaar staan, wanneer iemand naar het ziekenhuis moet of wat dan ook, dat je dan gewoon, ook al heb je zelf een planning staan op een dag, dat je dat gewoon wel voor elkaar wilt opgeven, in de hoop dat je dat dan ook terug krijgt. Alleen ik moet wel zeggen dat ik er meer tegen aanloop, dat ik meer verwacht dan dat ik er daadwerkelijk voor terug krijg. Daar loop je dan wel vaak tegen aan. Ik loop er bij dit bedrijf dan ook wel tegenaan dat het een beetje te veel van een kant komt. Ik merk dat eigenlijk wel in alles, bij de mensen hier. Ja, mijn vorige baan was echt een familiebedrijf, waar iedereen elkaar echt bij naam kende en heel goed met elkaar waren. Daar was eerlijkheid en openheid, ook als iets fout gaat, wees dan gewoon eerlijk en open over weet je, dan lossen we het op. Ik heb hier meer het idee alsof iedereen wat meer voor zichzelf is en zijn eigen hachje probeert te redden of omhoog willen houden. Daardoor is er wel grotere afstand tussen de mensen. Daar merk ik gewoon wel verschil en heb in de beginperiode daar ook best wel tegenaan gelopen, omdat ik vaak zelf te eerlijk ben en te open ben. En met dat voor elkaar klaarstaan, je werkt natuurlijk in hele kleine teams, we werken hier maar met zijn vieren, vijven op een filiaal en als er dan 1 ziek is, dan is het lastig om voor elkaar klaar te staan. Dus dat vind ik wat lastiger hier, omdat je bij een ander bedrijf bijvoorbeeld met meer mensen staat. **Waar werkte je hiervoor?**Bij een echt familiebedrijf x die franchise was waarbij de ouders en kinderen alle filialen runde. Dat was gewoon echt een close bedrijf waar iedereen alles van elkaar wist. Ik heb daar ook een hele tijd gewerkt. Het is ook gewoon een echte familiaire sfeer en dat is hier anders. Het is wel nu een beetje mijn eigen beleving, maar dat kan wel nog veranderen. **Wat is voor jou de keuze geweest om naar Dirck III te gaan?**Ik was vrij jong toen ik bij bedrijf x begon te werken. Dus ik heb me daar opgewerkt tot assistent manager en toen kwam ik op een gegeven moment op een punt waarin ik een keuze moest maken. Of altijd hier blijven werken of een nieuwe uitdaging zoeken. Dat zou dan betekenen dat ik twee baantjes had gehad en dat is iets wat ik dan toch niet mijn hele leven gewild zou hebben. En ik vind dat je daar geen genoegen mee moet nemen. Ik wil niet tot mijn 67e bij dezelfde baas blijven. Dus dat was wel de belangrijkste reden. **Welke waarden vind jij dat Dirck III nu uitstraalt richting de buitenwereld?**Ik vind dat de Dirck III bepaalde discipline uitstraalt. Emh ik merk dat alles heir goed georganiseerd is. De organisatie zit gewoon goed in elkaar, de mensen wetenwat er moet gebeuren en wat er kan gebeuren. Dat is iets wat zij wel echt uitstralen en waar ze ook heel sterk in zijn. Ik vind ze heel zakelijk. IK vind het gewoon een heel goed sterk en zakelijk bedrijf. Ik vind ze ook wel echt die uitstraling hebben.**Heb je een idee welke waarden voor Dirck III belangrijk zijn?**Weet ik niet precies. Ze geven aan we zijn een familiebedrijf, maar dat is niet iets wat ik heel erg terug zie. Dus daarin, dat in ieder geval niet. Ik weet niet precies wat ze nou willen uitstralen, dat ze gewoon een heel sterk zakelijk solide berdijf zijn. Dat ze dat heel goed zouden af gaan, maar als ze heel erg zouden focussen op een familiebedrijf, dat dat ja… ik weet ook gewoon niet precies wat het is wat ze uit willen stralen. Het enige wat wij meekrijgen is dat ze echt een familiebedrijf zijn en dat ze zakelijkheid hebben. Als zij verder nog andere dingen hebben dan is dat mij niet duidelijk.  |
| 15161718192021222324252627 | **Wat zorgt ervoor dat jij bij Dirck III blijft werken?**Ik heb gesolliciteerd als filiaalmanager, dus ik ben in een traject gegaan om dat te worden. Ik ben nu eerst assistent dus ik ben nu bezig, met trajecten en de opleidingen erbij om dan uiteindelijk mijn eigen filiaal te hebben. Het is voor mij dus echt een stukje ontwikkeling. Dirck III is heel goed voor mij geweest, ze hebben me ook een vast contract gegeven op moment dat het minder ging. Ze zijn daarin ook gewoon eerlijk geweest, dus het gaat wel of het gaat niet goed. Ze zijn altijd gewoon heel netjes naar mij geweest en ik wil dat ook gewoon terugbetalen door, wat uiteindelijk naar mij uitgesproken is dat ook terug te betalen in de resultaten. Dat weegt nu zeker mee en kijk een stukje carrière maken en kijken hoe ver ik hier kan komen. Dat vind ik wel belangrijk en dat zijn ook de belangrijkste redenen om hier te blijven, zakelijk gezien. **Kan Dirck III dit nog verder verbeteren?**Voor het algemeen vindik het wat lastiger, omdat ik niet precies weet hoe andere assistenten en filiaalmanagers, hoe daar de persoonlijke gesprekken mee gaan. Dat vind ik lastig te beoordelen. Het enige waar ik mee zit en ik denk dat dat iets is waar meerdere assistenten tegen aan lopen en dat is financieel gezien. Ik denk dat je hier als assistent, niet verschrikkelijk veel verdient en nou hoef je ook niet heel veel te verdienen, maar ik denk dat bijna iedereen die uit een gelijknamige positie komt dat die hier financieel wel iets moeten inleveren. Dat is voor mij wel reden geweest dat ik ook wel gekeken heb naar iets anders. Van joh kan ik het nog wel thuis betalen, met wat je hier verdient. Dat is dan voor mij ook wel echt het enige hoor. Voor de rest staat het hier allemaal als een huis. Op moment dat ik een opleiding wil doen, dan kan ik een opleiding doen. Op moment dat ik dit of dat heb dan, wordt dat netjes allemaal geregeld. Alleen ik moet zeggen, ja het is geen goudmijn. **Heb jij het idee dat Dirck III investeert om jou bij Dirck III te houden? Zo ja, hoe dan? Zo nee, hoe kan dit beter worden gedaan?**Ja ze willen natuurlijk in de zin van opleidingen in mij investeren en dat is ook wel gewoon te zien, dat ze nu ook vertrouwen in je hebben. IK denk alleen van ja, voor mij is het genoeg om me met opleidingen binnen te houden, maar ik weet niet of dat voor iedereen altijd zo zal gelden. Ik denk dat dat vooral te maken heeft met het financiële gedeelte.  |
| 28293031323334353637383940 | **Welke boodschap wil Dirck III volgens jou uitdragen richting de buitenwereld?**Ik denk dat de Dirck III zich echt profileert als de winkel voor iedereen. Door niet mee te doen met de spaaracties en dingen als. Wij doen niet mee met al die gekkigheid. Wij garanderen jullie gewoon de laagste prijzen. Ik denk dat dat zomaar de belangrijkste uitgang is, een soort winkel voor iedereen die de laagste prijs kan garanderen. **Kan jij je hiermee identificeren? Zo ja, hoe dan? Zo nee, waarom niet?**Nou ik vind dat een heel zakelijk iets. Ik kan me daar als persoon niet echt mee identificeren. Ik ben zelf iets meer van de glitter, glamour zegmaar. Ik vind dat je je er wel mee moet profileren, dus ik ben het er ook wel mee eens dat ze het zo doen. Ik denk dat het uiteindelijk voor de Dirk zeker ook met de supermarkt die het ook op die manier doet, dat je het zeg maar wel echt gelijk trekt hiermee. Dat je je afzet tegenover een Hoogvliet en een Albert Heijn met een Gall. Die echt focussen op de media en reclames en dat soort dingen en na ja wij laten dus dan zien dat niet te doen en daardoor, lage prijzen te kunnen garanderen. Als dat de richting is die je inslaat, dan vind ik dat wel de juiste marketingstrategie. Ik zou dat zelf dus ook niet anders doen en dat is iets waar ik volledig achter sta. Kijk ik weet niet of het de juiste strategie is, daarvoor zit ik ook niet op de juiste plek. Je hebt zeg maar twee manieren om het aan te pakken of voor het ene gaan of voor het andere, dat is wel echt dat Dirck III vol voor de laagste prijzen gaat. We gaan voor iets minder glitter en glamour, iets minder show. Geen hele dure reclames op primetime. Dit is gewoon zoals zij het willen uitdragen en daarmee doen ze het gewoon meer dan goed. Ik sta daar wel volledig achter.**Wat is de overeenkomst tussen de boodschap die wordt uitgedragen en wat er binnen bedrijf wordt gedaan?**Ja zeker. We krijgen hier dagelijks te maken met mensen, die ons niet kennen via reclames, maar die echt ons kennen, omdat ze naar de supermarkt gaan en dan bij ons binnen lopen en je hoort eigenlijk iedereen van, wat zijn jullie vreselijk goedkoop en we gingen eerst altijd naar Gall en Gall, want dat kennen we via reclames, maar nu we hier zijn geweest, gaan we hierheen. Het is natuurlijk een hele andere manier om je klanten te bereiken. Ik denk bijvoorbeeld dat de Gall & Gall met hun strategie mensen eerder bereiken, maar ik denk dat als mensen ons een keer gezien hebben, dat ze niet meer teruggaan. Dus ik denk ook wel dat het de juiste strategie ook is daarin.  |
| 79808182838485868788899091 | **Vind jij dat Dirck III een andere boodschap uit moet dragen wanneer zij bijvoorbeeld mensen willen bereiken om bij Dirck III te komen werken?**Ik denk dat Dirck dat gewoon prima doet. Ik denk dat ze daarin hetzelfde, zonder al te veel poespas, duidelijkheid, je ziet ergens een vacature staan, het is duidelijk wat de bedoeling is het is duidelijk wat je gaat krijgen. Dat is natuurlijk ook gewoon wat ze voor de rest, de structuur, het zakelijke. Dat merk je in alles ook in je sollicitatie, als je al de vacature ziet, het is gewoon duidelijk, zonder poespas. Dus ik denk wel dat ze daarin een bepaalde richting hebben gekozen die daarin wel goed werkt. **Wat is de effectiviteit van de wervingskanalen die Dirck III gebruikt volgens jou?**Dat ligt er een beetje aan wie je wilt bereiken. Kijk ik denk dat zeg maar, de Mbo’ers, Hbo’ers dat jedie op die kanalen prima kan bereiken. Als je hoger wilt gaan, dat je dan kanalen als LinkedIn moet gebruiken. Ik denk dat wel dat als iemand zijn opleiding heeft afgerond dat hij geen assistent wordt bij de Dirck, dus voor de doelgroep die je wilt bereiken is het zeker de juiste manier. Zou je een andere doelgroep willen bereiken, dan moet je naar andere manieren kijken. Ik denk dat dat niet heel veel zin heeft, omdat die niet op zoek zijn naar een plek hier wanneer je een goede opleiding hebt afgerond.**Wat vind je dan van kanalen als social media?** Ik denk sowieso, dat je kanalen als social media meer moet gebruiken, maar ik denk dat je dan wel heel afhankelijk bent van je personeel. Zelf een Instagram of een Facebook of wat dan ook aanmaken en dan erop zetten, we zijn op zoek, daar bereik je niet veel mensen mee. Pas op het moment dat je je personeel hebt, die bereid is om dat allemaal te delen. Dus eigenlijk die hele campagne voor jou wil gaan voeren, dan pas ga je grote mensen bereiken. Dan moet je dus wel je personeel daarin bereidwillig zien om dat voor je te doen. Dat is natuurlijk ook niet iets dat meteen gaat. Als je dat nu opzet en je stuurt een mail of iedereen dat wilt doen, dan zal dat niet gelijk gaan gebeuren. Dat moet je eerst echt masseren en paaien en als je dan zo ver bent dat mensen dat voor je willen doen, dan zijn de social media de ideale manier om mensen te bereiken. Ik denk ook wel dat dat de juiste strategie is. Tegenwoordig gaat ook echt bijna alles via de socials, als je op Facebook een vacature zoekt, dan vind je er bijna meer als op de vacaturesites als Indeed. Mijn generatie kijkt al minder op Indeed en als je kijkt naar de jongere generatie, die doen bijna niets meer op die manier. Die gaan allemaal alleen maar via socials, die kennen alles alleen maar via socials. Dus uiteindelijk zal je daar wel naartoe moeten. Je moet alleen wel draagvlak daarvoor creëren, voordat dat echt gaat werken en dat moet je dus niet binnen no time opgeven, daar moet je echt je personeel in gebruiken en ze laten meedenken en laten meehelpen en dan is dat uiteindelijk wel de beste manier. **Stel je zoekt nieuwe baan, hoe zou je dat dan aanpakken?**Voor mij was het toen echt, dat mijn contract hier ten einde liep. Dus het was niet dat ik een andere baan zocht uit wil, maar toch omdat je, je kan iet afwachten of je contract wel verlengd word. Dus op dat moment ben je wel aan het kijken naar nood dingen. Dan heb je wel heel veel aan Indeed, dat je een soort van iets achter de hand hebt. Ik moet wel eerlijk zeggen dat als ik specifiek op zoek zou gaan, dat ik hier op een gegeven moment denk het is klaar en dan wil ik, noem maar wat worden, burgemeester van die en die. Dan ga je wel echt eerlijk specifiek contact opnemen met brancheorganisaties of naar bedrijven zelf bellen, van hebben jullie plek. Ik ben nooit zo fan van dingen als Indeed, dat zijn pagina’s waar iedereen al op kijkt. Er zijn zoveel mensen die zoeken naar een baan en dan sluit je gewoon aan in een rijtje. Dus daar zou ik minder gebruik van maken. Ik zou eerder kijken naar de socials, als iemand iets online zet. Dan direct zelf benaderen. Vaak ook als mensen vacatures online zetten dan staat er vaak een telefoon nummer bij. Dan zou ik ze meteen bellen of via een email opsturen. Ik ben zelf niet echt fan van de online vacaturebanken, toen ik zelf zocht toen deed ik dat wel maar toen kon ik niet anders. Maar toen kreeg ik hier een vast contract en bleef ik hier en dat komt ook gewoon omdat ik het hier onwijs naar mijn zin heb.  |

## Bijlage 10: Verbatim Respondent 10

Naam van de respondent blijft anoniem
Geslacht: Vrouw
Functie: Assistent slijterijmanager
Datum: 23 mei, 2019
Interviewer: Jordi Wassenaar

|  |  |
| --- | --- |
| **Regel** | **Tekst** |
| 1234567891011121314 | **Welke normen en waarden zijn voor jou belangrijk in jouw leven?**Ik vind eerlijkheid loyaliteit en respect wel heel belangrijk, vertrouwen in elkaar zeg maar. Dat zijn wel de hoofdwaarden die ik in andere mensen ook wel waardeer zeg maar. **Kan je deze normen en waarden ook terug vinden in jouw werk? Zo ja hoe dan? Zo nee zou je die wel graag terug zien in jouw werk?**Ja ik vind van wel. In ieder geval met collega’s onderling gaat het goed hier en dat draagt ook wel bij aan een betere sfeer. Dat is ook wel de reden dat ik hier heel graag wil blijven. Ja weet je af en toe heb je met klantencontact dat respect ver te zoeken is, maar vanuit het bedrijf zie ik dat wel naar voren komen. Ik denk dat Dirck III een vrij directe en duidelijke manier hebben hoe ze naar voren komen zeg maar. Om op dat klantencontact terug te komen, je hebt hier mensen die je vooral zien als werknemer die echt voor hun werkt, dus die staan nog net niet met hun vingers in de lucht van kom me helpen en er zijn wel een aantal die ons op die manier benaderen. Daar heb ik wel vrij veel moeite mee. **Wordt er vanuit het bedrijf hier iets mee gedaan?**Ja, maar ik denk dat dat überhaupt, ja weet je mensen blijven mensen en ze kunnen niet allemaal even aardig zijn natuurlijk. Er zijn mensen die doen altijd gezellig, die halen wat en gaan weer weg, maar er zijn ook mensen die hebben altijd wat te zeuren zeg maar. Over het onderlinge contact binnen de organisatie ben ik wel echt tevreden. **Welke waarden vind jij dat Dirck III nu uitstraalt richting de buitenwereld?**Ik ga even spieken op mijn briefje. Ik denk dat Dirck III heel erg service gericht is en professioneel, dat je bij ons terecht kan voor klantenadvies. Dat mensen bij ons terecht komen voor welk wijntje ze moeten drinken en dat ze wel duidelijk advies krijgen. Ik denk ook wel dat we vrij voordelig zijn. Dat hangt altijd boven de winkel en staat in de folder, dat proberen we ook echt wel uit te stralen. Verder gewoon directheid, eerlijkheid. Er zijn verder ook geen toeters en bellen en zo. Je krijgt gewoon wat je ziet eigenlijk. **Heb je een idee welke waarden voor Dirck III belangrijk zijn?**Ja eigenlijk heb ik dus het idee dat servicegerichtheid, duidelijkheid en voordeligheid wel de belangrijkste waarden zijn.  |
| 15161718192021222324252627 | **Wat zorgt ervoor dat jij bij Dirck III blijft werken?**Ik vind het werk naast de leuke collega’s ook veelzijdig. Ik bedoel aan de ene kant, je bent veel met mensen bezig, dus een dag kan nooit hetzelfde zijn, want je weet maar nooit wat voor mensen je op die dag te zien krijgt. Als assistent doe je administratie, je bestelt, je kijkt in de winkel hoe je het weer netjes krijgt. Ja weet je, elke dag doe je wel een beetje dezelfde soort dingen, maar over de hele dag gezien doe je toch wel allemaal verschillende dingen. Dus dat vind ik wel heel erg fijn. Ik woon zelf heel dicht in de buurt van het filiaal dus dat is ook wel iets wat natuurlijk erg fijn is. Ik vind ook wel dat ze goed bezig zijn met de mogelijkheden die ze je bieden zeg maar. Je kan als assistent beginnen, maar je kan ook doorgroeien tot filiaalmanager. **Kan Dirck III dit nog verder verbeteren?**Wat ik een klein beetje in het bedrijf mis is, niet alleen de interactie met werknemers, maar ook met de klant. Dus wat wij op de winkelvloer horen van klanten wat er beter kan en waar vraag naar is. Wij mogen dat dan eens in de maand doorspelen naar de Rayonmanger waar vraag naar is, maar ik heb niet het idee dat daar iets mee wordt gedaan. Daarnaast wordt eigenlijk alles een beetje van bovenaf bepaald en dat willen ze dan graag op de winkelvloer vertaald zien, maar sommige dingen werken gewoon niet en dat zijn dingen die wij dan van tevoren al aan zien komen en dat zien zij dan pas na 3 maanden. Ik denk dat het met sommige veranderingen en concepten het best belangrijk is om ons ook mee te laten denken. Ze kunnen in ieder geval naar onze mening vragen. **Wat voor dingen zijn dat dan bijvoorbeeld volgens jou?**Ja weet je dat zijn echt bepaalde producten, want ze willen die voordeligheid uitstralen. Dan nu hebben we dat wijnvoordeel en we hebben van die multibuys met pakken fris en zo. Dat is misschien leuk voor een of ander filiaal in de stad ofzo, maar voor ons komen ook mensen voor de duurdere champagnes en de duurdere wijnen en zo. Ja bij ons als je in de winkel komt dan heb je een beetje een zeeman, action uitstraling. Ja, ik weet niet of dat hier echt werkt zeg maar, je lokt wel nieuwe mensen, maar je jaagt misschien ook sommige mensen weg. Ik zou daar wat meer balans in willen zien of in ieder geval voorzichtiger daarmee beginnen. **Heb jij het idee dat Dirck III investeert om jou bij Dirck III te houden? Zo ja, hoe dan? Zo nee, hoe kan dit beter worden gedaan?**Ja, ik was hier nog geen jaar aan het werk en toen hebben ze mij gevraagd of ik slijtersvak wilde gaan halen, door een wijnopleiding en een bieropleiding en dat soort dingen. Als je dat hebt dan mag je ook manager worden, dus dat kost allemaal geld en daarom hebben ze dus ook echt wel in me geïnvesteerd, met het oog op een langere loopbaan hier om het zo te noemen. **Zie je dat zelf ook zo?**Ik ga heel eerlijk zijn. Toen ik begon zag ik dat wel zo. Ik heb het hier ook echt heel erg naar mijn zin. Voornamelijk door collega’s en de locatie, ik heb dan ook bij de rayonmanagers wel aangegeven dat ik hier gewoon tevreden ben zeg maar. Maar goed de mogelijkheid is hier wel en dat is fijn natuurlijk.  |
| 28293031323334353637383940 | **Welke boodschap wil Dirck III volgens jou uitdragen richting de buitenwereld?**Ja, dan komen we denk toch wel bij professionaliteit en servicegericht en dat we toch wel voordeliger zijn als onze concurrenten. **Kan jij je hiermee identificeren? Zo ja, hoe dan? Zo nee, waarom niet?**Ja, ik ben het wel met die boodschap eens, als je ziet dat wij dan ook allemaal een opleiding krijgen, zodat wij mensen beter kunnen adviseren. Dan is dat wel heel erg in het oogpunt van de klant en hoe wij ze het beste kunnen helpen en zo. Daar worden we wel echt op getraind. Je krijgt ook communicatietraining en dat is niet alleen voor klanten maar ook voor collega’s onderling, dus ik vind wel echt dat ze daar goed mee bezig zijn. Die trainingen helpen mij ook wel in mijn werk in de zin van dat ik bijvoorbeeld soms meer geduld moet hebben en mensen moet laten uitpraten en zo. Dat is wel fijn. Met het slijtersvak krijg je ook heel veel productkennis dus als mensen wat gaan eten dan weet je ook wat daarbij past en dan kan je ook zelfverzekerd overkomen en dan kan je die mensen ook makkelijk de wijn verkopen. **Wat is de overeenkomst tussen de boodschap die wordt uitgedragen en wat er binnen bedrijf wordt gedaan?** Dat is dus wat we net zeiden, ik denk alleen wel dat met het hoog op de klant dat er wel verbetering moet zijn wat betreft nieuwe producten en bepaalde trends zeg maar. Je krijgt bijvoorbeeld mensen die naar het strand zijn gegaan en een nieuwe tonic hebben gedronken of weet ik het wat, dan vragen ze of wij dat al hebben, omdat ze het ook op tv hebben gezien en dan duurt het toch wel 3 maanden tot een jaar voordat wij dat hebben. Ik denk dat we daar toch wel meer mee zouden kunnen. Ik denk dat je dan ook weer op het punt interactie komt dat als je weet wat er speelt bij de klanten dat je er dan ook eerder bij bent. **Wat is/zijn de overeenkomsten/verschillen van de boodschap die wordt uitgedragen en hoe jij zelf naar Dirck III kijkt?**Dit komt eigenlijk wel overeen met wat we net hebben besproken.  |
| 79808182838485868788899091 | **Vind jij dat Dirck III een andere boodschap uit moet dragen wanneer zij bijvoorbeeld mensen willen bereiken om bij Dirck III te komen werken?**Dat is een goeie, daar moet ik even over na denken. Ik denk dat Dirck III een vrij stabiel bedrijf is, dus ik denk dat het aanspreekt dat het al zo lang er is en dat we vaste waarden hebben en een vast concept hebben. Ik denk wel dat het aantrekkelijker wordt als er meer openheid is, dus niet perse de interactie maar wel een flexibele houding zeg maar. Ik denk dat dat wel meer mensen zou aantrekken. Ik denk dat dat nu nog wel te weinig wordt gedaan. Ik denk ook dat ze de veelzijdigheid richting assistent managers beter kunnen promoten. Dat het niet gewoon een standaard alleen maar zitten is, want ik denk dat veel mensen dat wel denken en dat sommige mensen zich er wel ook in vergissen, omdat het toch wel anders is. **Wat is de effectiviteit van de wervingskanalen die Dirck III gebruikt volgens jou?**Nou zeg maar, wat betreft de part timers en de studenten en zo. Denk ik dat via via wel prima werkt. Wat bij ons heel erg werkt, is dat we een A4tje op het raam plakken en dan hebben we gewoon binnen een dag of 2 dagen mensen die komen vragen of er daadwerkelijk werk is. Dat gaat hier wel vrij goed. Dat komt ook, omdat er hier veel jongeren zijn hoor. Voor assistent ehm, ik zit te denken hoe ik het zelf voorbij heb zien komen, ik denk gewoon via Google, kan best Indeed zijn geweest. Ik denk ook dat je tegenwoordig wel LinkedIn kan gebruiken. Ik denk dat LinkedIn wel kan werken. Ik denk sowieso dat je sociale media in moet gaan zetten. Facebook bijvoorbeeld, gewoon kanalen waar mensen dat zien, misschien niet de persoon die het kan worden, maar wel familie van die persoon die het op die manier hoort. Ik denk dat je dan een groter bereik hebt dan via Indeed. Toch zijn ook assistent managers wel een beetje in de leeftijdscategorie van tussen de 20 en 35, dus ik denk dat sociale media wel werkt, omdat een hele grote groep dat wel heeft. **Stel je zoekt nieuwe baan, hoe zou je dat dan aanpakken?**Ik ga wel heel ouderwets via Google zoeken. Ja of wie weet via-via, maar dat is niet hoe je zelf begint. Trouwens, ik vind het qua loyaliteit ook wel goed dat je hier een vast contract krijgt.  |

## Bijlage 11: Overzicht Interviews

**Hoofdcode: Normen en waarden**

|  |
| --- |
| **Vraag: Welke normen en waarden zijn voor jou belangrijk en wat vind je daarvan terug in je werk?** |
| Respondent 1: Respect voor elkaar, naar elkaar luisteren en elkaar uit laten spreken. In het bedrijf is geen duidelijke hiërarchie. Iedereen gaat goed met elkaar om. Dit wordt als prettig ervaren door de respondent en sluit aan op persoonlijke waarden.  |
| Respondent 2: Eerlijkheid, respect, betrouwbaarheid en vriendelijkheid. je wordt vanaf het begin al overal bij betrokken en er is gewoon veel openheid en eerlijkheid. Ik ervaar wel dat iedereen vriendelijk naar elkaar is. |
| Respondent 3: respect hebben voor elkaar, vriendelijk zijn, eerlijkheid en gewoon goed omgaan met elkaar vind ik wel belangrijk. Je moet ook met klanten met respect omgaan en de klanten ook met jou. Dat vind ik gewoon wel belangrijke dingen. Je moet elkaar ook helpen zo ver je kan. |
| Respondent 4: respect naar elkaar, eerlijk zijn, verantwoordelijk zijn. Respondent vind dit standaard. Kijk het is natuurlijk niet altijd mogelijk om even goed met je collega’s om te gaan. Er kunnen wel wat akkefietjes zijn en zo, maar je hebt wel geluk dat je hier op een volwassen manier met elkaar kan praten en ervoor zorgen dat dingen worden opgelost. |
| Respondent 5: respect en eerlijkheid vind ik wel belangrijk. Ik heb tot nu toch nog niet, niet gemerkt als ik bezig was. Als je dat zelf bijvoorbeeld naar klanten uitstraalt, dan krijg je dat wel terug vanuit de klanten ook. |
| Respondent 6: punctualiteit, Vrijheid van meningsuiting, eerlijkheid en trouw. De veiligheid is een heel groot ding in onze winkel hier een paar maanden geleden is er heel veel gestolen. Heel veel agressiviteit. Als je dat eenmaal aangeeft dan gaan alle toeters en bellen aan en dan staan ze gelijk voor je op, dus dat is wel heel erg fijn om zo te zien. Emh, ook vrijheid van meningsuiting. |
| Respondent 7: Openheid, eerlijkheid en sociaal naar elkaar toe vind ik heel belangrijk. Met name het sociaal naar elkaar toe merk ik dat dat de laatste tijd bij de jeugd veel minder is dan vroeger. Dat hangt heel erg van mijn collega’s af. Ik werk hier met veel jongeren en als voorbeeld de ene die hier werkt is echt ontzettend sociaal en de andere is zeg maar echt het prototype jongere. Dus op het werk hangt het echt van het personeel af. |
| Respondent 8: Vertrouwen, respect naar anderen, je wilt natuurlijk behandeld worden zoals je zelf ook behandeld wilt worden en dat vind ik wel erg belangrijk in het leven. Je wilt de klant natuurlijk zo goed mogelijk helpen en je merkt natuurlijk ook gewoon dat als je de klant met respect behandeld dat je dat terugkrijgt. Als je respectloos met je klanten omgaat, ja dat kan natuurlijk niet. Personeel onderling is dat ook zo. Je kan alleen natuurlijk niet met iedereen vriendjes zijn, maar je moet je soms wel gewoon op het werk houden en goed aansturen. Je kan natuurlijk niet altijd happydepeppie zijn, maar je gaat wel gewoon met respect met elkaar om. We schelden elkaar niet uit hierzo en het blijft wel gewoon beleefd. |
| Respondent 9: eerlijkheid, openheid vind ik heel belangrijk en socialiteit, maar vooral ook wel eerlijkheid en openheid. De respondent geeft aan dat hier sprake van is en dat je hier zelf een rol in speelt en ook zelf eerlijk moet zijn naar elkaar toe. De respondent geeft wel aan dat dit soms niet helemaal aansluit op zijn verwachtingen, omdat hij soms meer verwacht van iemand dan dat daadwerkelijk wordt gedaan.  |
| Respondent 10: eerlijkheid loyaliteit en respect vind ik wel heel belangrijk en vertrouwen in elkaar. In ieder geval met collega’s onderling gaat het goed hier en dat draagt ook wel bij aan een betere sfeer. Dat is ook wel de reden dat ik hier heel graag wil blijven. Het klantencontact is soms wat minder.  |

|  |
| --- |
| **Vraag: Welke waarden vind jij dat Dirck III uitstraalt richting de buitenwereld en zijn dit ook de belangrijkste waarden?** |
| Respondent 1: Ik vind dat ze gewoon duidelijk zijn richting de buitenwereld. Je weet wat hier te halen valt. Ze staan open voor nieuwe inzichten ook van het personeel, maar ze hebben wel een duidelijke eigen visie en die voeren ze wel door. Wel toegankelijk naar iedereen. ik denk wel dat zij zich daarin onderscheiden. Tegenover andere slijterijen. |
| Respondent 2: Eerlijkheid en openheid vooral. Garantie voor de laagste prijs en eerlijkheid over waarom zij die laagste prijs kunnen bieden. Het is verder ook een familiebedrijf, dus ze zijn ook heel open. En die dingen zie ik zelf wel terug. De openheid ervaar ik dan ook zelf in de filialen. |
| Respondent 3: Toch wel de klantvriendelijkheid en de service. Dat stralen ze wel uit. Doordat je die vriendelijkheid uitstraalt komen mensen toch snel naar jou toe en zullen ze niet zo snel naar Gall en Gall gaan die toch een wat chiquere uitstraling heeft. |
| Respondent 4: als ik het zo zie dan denk ik dat Dirck III het vooral belangrijk vind dat iedereen in de winkel terecht kan. Ik denk natuurlijk ook wel respect voor elkaar, vriendelijk zijn en zo, maar wel vooral die ik net noemde. Ik denk ook dat het personeel wel het visitekaartje is voor deze waarden. |
| Respondent 5: Dirck IIIis natuurlijk wel echte en familiebedrijf, dus ik denk toch wel een bepaalde soort samenhorigheid. Eerlijkheid ook en dat is het eigenlijk. Dat is ook wel goed om assistenten te werven en dat ze ook blijven. IK merk ook dat er veel aandacht aan mij wordt besteed. Ik denk dus ook dat Dirck III wel echt loyaliteit uitstraalt. |
| Respondent 6: Dat vond ik een hele moeilijke vraag, maar ik kan er eigenlijk niet echt antwoord op geven. |
| Respondent 7: Dat ze persoonlijk advies geven. Lage prijzen hanteren, daar doen ze dus ook veel mee met dat boven de kassa hangen en dat soort dingen. Nu ook met het wijnvoordeel, dat moet op de palletstraat, lage prijzen buiten non-food presenteren. Lage prijzen hanteren. Ja dat denk ik wel. Het is een beetje terug naar vroeger. Hopen doet verkopen was het motto vroeger. |
| Respondent 8: Vooral de klant tevreden stellen en ik denk natuurlijk ook wel goede prijs-kwaliteitverhouding en toch ook wel een stukje service. |
| Respondent 9: Ik vind dat de Dirck III bepaalde discipline uitstraalt. De organisatie zit gewoon goed in elkaar, de mensen weten wat er moet gebeuren en wat er kan gebeuren. Dat is iets wat zij wel echt uitstralen en waar ze ook heel sterk in zijn. Ze geven aan we zijn een familiebedrijf, maar dat is niet iets wat ik heel erg terug zie. |
| Respondent 10: Ik denk dat Dirck III heel erg service gericht is en professioneel, dat je bij ons terecht kan voor klantenadvies. Eigenlijk heb ik dus het idee dat servicegerichtheid, duidelijkheid en voordeligheid wel de belangrijkste waarden zijn. |

**Hoofdcode: Loyaliteit**

|  |
| --- |
| **Vraag: Wat zorgt ervoor dat je bij Dirck III wilt blijven werken en wat kan Dirck III verbeteren.**  |
| Respondent 1: Nou er zit op zich wel uitdaging in en ze willen me wel door laten groeien en er hangt een fijne werksfeer. En uiteraard natuurlijk wel een goed salaris. Nou over dat doorgroeien, het gaat allemaal wel wat langzaam en ze zijn ook niet heel duidelijk. Dus misschien dat ze dat kunnen verbeteren om meer open kaart te spelen richting het personeel. Als ik nu er ook naar vraag dan is het ook allemaal een beetje vaag. |
| Respondent 2: Ja ze investeren in hun medewerkers en dat spreekt me aan en de doorgroeimogelijkheden en ook de uitdaging in het werk. Ik zou willen dat de automatisering verbeterd zou worden en dat alles daardoor wat makkelijker gaat. |
| Respondent 3: Mijn team natuurlijk, want dat zijn gewoon geweldige mensen en ook de vaste klanten die hier altijd komen. Ik vind het ook leuk om nieuwe dingen te leren. Ik wist bijvoorbeeld nog helemaal niks over drank en dat is nu toch wel anders. Nou ik vind wel dat ze nieuwe mensen beter kunnen leren wat alle producten en dergelijke zijn. Ze zouden hierin wel een boek kunnen maken die dat soort dingen uitlegt. |
| Respondent 4: Afgezien van het geld en de vaste baan, denk ik wel ook dat er goede doorgroeimogelijkheden zijn. De doorgroeimogelijkheden zijn voor mij dan ook wel een belangrijke reden om te blijven bij Dirck III.Af en toe een salarisverhoging is ook wel leuk en er zijn klanten die ervoor zorgen dat het ook minder leuk is op gebeid van dronkenlappen en diefstal.  |
| Respondent 5: Als je hier als assistent komt werken dan wordt er wel gewoon echt veel aandacht aan je besteed en ze willen dan ook graag dat je blijft. Ik weet eigenlijk niet wat Dirck III moet doen om dat te verbeteren. Dirck III schenkt mij veel aandacht en dat vind ik eigenlijk alleen maar fijn. |
| Respondent 6: In de winkels is er veel sprake van een groepsverband en er is ook een goede communicatie tussen de managers. Rayonmanagers zijn makkelijk te bereiken en dat is gewoon iets wat voor mij goed werkt. Wat er kan verbeteren is dat de slijterij wel een slijterij moet blijven en niet langzaamaan in een supermarkt veranderd. |
| Respondent 7: Alleen mijn collega’s, ik heb helemaal niks met Dirck III, sterker nog ik had juist het gevoel alsof ze me er juist uit willen hebben. Ze kunnen verbeteren om door meer opleidingen aan te bieden.  |
| Respondent 8: Het vak zelf. Mijn collega’s. dat is natuurlijk erg belangrijk. Interesse in de producten en een stukje uitdaging. Nou er zitten wel soms wat dingetjes die ze beter kunnen communiceren. |
| Respondent 9: Het is voor mij door de investering van Dirck III in mij om mezelf door te ontwikkelen. Het is voor mij ook belangrijk dat ik carrière wil maken. Dat is voor mij zakelijk gezien wel het belangrijkste. Dirck III kan verbeteren op financieel gebied, dat hebben denk meerder assistenten. Dit was voor mij ook wel een reden dat ik wel eens naar iets anders heb gezocht.  |
| Respondent 10: Ik vind het werk naast de leuke collega’s ook veelzijdig. De doorgroeimogelijkheden naar filiaalmanager zijn voor mij ook belangrijk en ik woon in de buurt van de winkel wat ook helpt.Wat ik een klein beetje in het bedrijf mis is, niet alleen de interactie met werknemers, maar ook met de klant. Ook wordt er veel van bovenaf besloten en ik denk dat het goed is om ons mee te laten denken. |

|  |
| --- |
| **Vraag: Heb jij het idee dat Dirck III investeert om jou bij Dirck III te houden? Zo ja, hoe dan? Zo nee, hoe kan dit beter worden gedaan?** |
| Respondent 1: Jaa dat wel, want ze hebben me ook mijn slijtersvakdiploma laten halen en ik kreeg dat aanbod al vrij snel. |
| Respondent 2: Ja absoluut ja. Dat komt door het uitgebreide inwerkprogramma. Dat is niet bij alle organisaties zo daar kan je het soms gewoon maar uitzoeken en bij Dirck III doen ze gewoon rustig aan en dat vind ik wel fijn. |
| Respondent 3: Nou ze bieden wel opleidingen aan om in jezelf te investeren. Bijvoorbeeld om je sociale hygiëne te halen en zo. Dus op zich zou ik zeggen dat ze wel redelijk hun best doen. |
| Respondent 4: Ja zeker. Ook wel, omdat ik mezelf heb laten horen hoor, maar ja zeker wel. |
| Respondent 5: Ja, zeker. Ook als je je best doet dan wordt dat wel beloond. En dan wil je ook gewoon wel echt voor ze blijven werken. |
| Respondent 6: Ik denk dat ik eigenlijk zelf heb aangegeven dat ik meer wil dat ik ook een cursus aangeboden heb gekregen en een vast contract. Ik heb vooral eigen initiatief hierin wel genomen, omdat ik zag dat er doorgroeimogelijkheden waren.  |
| Respondent 7: Absoluut niet, sterker nog ik denk dat ze me juist weg willen hebben. |
| Respondent 8: Ja, zeker in verband met de doorgroeimogelijkheden. Ik heb ook vaak genoeg met mijn rayonmanager hierover gepraat dus het wordt ook echt wel serieus genomen en gewaardeerd.  |
| Respondent 9: Ja ze willen natuurlijk in de zin van opleidingen in mij investeren en dat is ook wel gewoon te zien, dat ze nu ook vertrouwen in je hebben. |
| Respondent 10: Ja, ik was hier nog geen jaar aan het werk en toen hebben ze mij gevraagd of ik slijtersvak wilde gaan halen, door een wijnopleiding en een bieropleiding en dat soort dingen. Als je dat hebt dan mag je ook manager worden, dus dat kost allemaal geld en daarom hebben ze dus ook echt wel in me geïnvesteerd, met het oog op een langere loopbaan hier om het zo te noemen. |

**Hoofdcode: Identificatie**

|  |
| --- |
| **Vraag: - Welke boodschap wil Dirck III volgens jou uitdragen richting de buitenwereld en Kan jij je hiermee identificeren? Zo ja, hoe dan? Zo nee, waarom niet?** |
| Respondent 1: Ja ik denk toch wel dat veel voor weinig zeg maar. Ik vind het wel slim, omdat er veel marge op zit. Ik persoonlijk kom uit de horeca en ben veel met wijn bezig geweest en hecht dan ook veel waarde aan kwaliteit. Ik zou het dan ook wel leuk vinden als er echt van die pareltjes ook zouden komen in de winkel. Daar een beetje een middenweg in vinden. |
| Respondent 2: Ja vooral de goedkoopste zijn, een groot assortiment hebben en klantvriendelijk zijn.Jaa jawel, want qua service wil ik de klant zo goed mogelijk adviseren ook en zo. Ik vind ook dat Dirck III daarin investeert door proeverijen aan te bieden en workshops en zo. |
| Respondent 3: Dat ze toch wel de goedkoopste willen zijn.Nou ja op zich wel. Klantvriendelijkheid vind ik gewoon het allerbelangrijkst en dat is waar ik mezelf het meest in terug kan vinden. |
| Respondent 4: Blijf vooral op het goedkoop hameren, daar willen mensen echt wel een omweg voor maken.Ja opzich wel. Goedkoop is altijd goed en mensen worden daar blij van. Ik denk wel dat Dirck III ook een beetje wil laten zien dat ze modern willen zijn zeg maar. Ik vind echter totaal niet dat we modern zijn. We lopen eerder 4/5 jaar achter. |
| Respondent 5: Service en klantgerichtheid staat voor mijn gevoel wel echt op nummer 1. Ik zie dat ook wel echt duidelijk terug in mijn eigen werk.Jaa zeker, ik heb dat bij andere banen ook altijd belangrijk gevonden en hier kan ik me er gewoon ook echt goed in vinden. |
| Respondent 6: Het grootste punt van hun is, dat ze voor iedereen wel wat hebben. Je kan hier dingen voor een feestje halen je kan hier non food halen.Ja gedeeltelijk. Het blijft een slijter en ik zou dan toch liever willen dat het wat meer gespecificeerd word op wijnen en gedistilleerd in plaats van non-food en goedkope frisdrank acties.  |
| Respondent 7: Ik denk naar nieuwe personeel, als ze dat werven. Kom bij ons werken we zijn een jong en flexibel team, je kan veel bijleren er zijn mogelijkheden voor opleidingen. Dat denk ik.Nee, eigenlijk niet. Dat komt omdat ik dat zelf niet zo meemaak. Dat komt ook, omdat ik maar een assistent ben, voor managers ligt er namelijk veel meer open. |
| Respondent 8: Goedkoopste slijterij van Nederland, met veel service.We zijn in principe ook de goedkoopste. Je merkt ook wel dat je aandacht moet hebben voor de klant, omdat ze anders naar een andere slijterij gaan. We helpen elkaar ook veel om dit advies en klantencontact te verbeteren en daardoor betere service te verlenen.  |
| Respondent 9: Ik denk dat de Dirck III zich echt profileert als de winkel voor iedereen. Wij garanderen jullie gewoon de laagste prijzen. Ik denk dat dat zomaar de belangrijkste uitgang is, een soort winkel voor iedereen die de laagste prijs kan garanderen.Ik kan me er op zakelijk gebied mee identificeren in de zin dat ik het eens ben met de marketingstrategie die gebruikt wordt. Niet te veel glitter en glamour, maar gewoon een garantie voor de laagste prijs zonder poespas.  |
| Respondent 10: Ja, dan komen we denk toch wel bij professionaliteit en servicegericht en dat we toch wel voordeliger zijn als onze concurrenten.Ja, ik ben het wel met die boodschap eens, als je ziet dat wij dan ook allemaal een opleiding krijgen, zodat wij mensen beter kunnen adviseren. Dan is dat wel heel erg in het oogpunt van de klant en hoe wij ze het beste kunnen helpen en zo. |

|  |
| --- |
| **Vraag: Wat is de overeenkomst/verschillen tussen de boodschap die wordt uitgedragen en wat er binnen bedrijf wordt gedaan en hoe jij zelf maar Dirck III kijkt?** |
| Respondent 1: Nou ik had op voorhand wel gedacht dat er een meer adviserende rol in zou zitten. Dat is natuurlijk ook afhankelijk van in welk filiaal je staat, maar waar ik nu dan sta in x is het vaak toch dat mensen een fles Bacardi kopen en daarna weer gaan. Dus misschien niet helemaal wat ik ervan had verwacht. Verder denk ik wel dat het klopt, omdat het duidelijk is dat ze gewoon de goedkoopste willen zijn. Ik vind de winkel er eigenlijk niet echt modern bij staan eerlijk gezegd. Het is best wel verouderd. Dus ik denk dat dat niet helemaal overeen komt. |
| Respondent 2: Ja ze zeggen bijvoorbeeld dat in elke winkel je makkelijk met winkelwagens doorheen kan gaan, maar dat kan bij mij in Almere eigenlijk niet. In Nieuwegein kan dat overigens wel. Maar in de praktijk in Almere kan dat eigenlijk niet. Verder denk ik dat de boodschap die wordt uitgedragen overeen komt met de werkelijkheid.  |
| Respondent 3: Ja, op zich wel we zijn wel de goedkoopste en qua klantvriendelijkheid scoren we denk ik ook wel hoog. Er zijn wel regeltjes die wat coulanter mogen. Zoals dat er maar 1/3e van de aankoop terug gebracht mag worden en zo. Bij dat soort dingen, als iemand dan meer heeft dan vind ik dat dat wel door de vingers gezien kan worden.  |
| Respondent 4: Ik denk wel dat Dirck III ook een beetje wil laten zien dat ze modern willen zijn zeg maar. Ik vind echter totaal niet dat we modern zijn. We lopen eerder 4/5 jaar achter. |
| Respondent 5: Ik vind dat dat wel overeen komt. Er wordt wel duidelijk gecommuniceerd via de weekmail en dat de verwachtingen van het bedrijf hierin ook uitgesproken worden. Ik vind ook dat hier een goede duidelijkheid in is. Ik ben het ook altijd wel eens met de weekberichten en kan me goed in die verschillende boodschappen vinden.  |
| Respondent 6: Ja absoluut. Tenminste in mijn filiaal wel. Bij mij komen echt allerlei soorten mensen, dus een meneer die net om de hoek woont, iemand dien bijna geen geld heeft bij wijze van. Dan is er toch voor iedereen wat wils.Hierdoor komt wel de identiteit van de slijterij een beetje in gevaar. |
| Respondent 7: De overeenkomst is dat wanneer je manager wordt dat er dan genoeg kansen liggen. Voor een assistent klopt deze boodschap niet, omdat daarvoor niks is.  |
| Respondent 8: Die komen goed met elkaar overeen. Service en de goedkoopste zijn dingen die met elkaar gedeeld worden en erg belangrijk zijn.Het is voor mij wel zo dat ik het eens ben met de boodschap dat we de goedkoopste zijn, als dat dan ook echt zo is he. |
| Respondent 9: Ik denk dat wanneer mensen bij ons in de slijterij komen, ze snel doorhebben dat wij de goedkoopste zijn. Dit is ook iets wat wij vaak van klanten horen dus de boodschap dat wij niet veel aan reclame doen, maar dat als mensen hier komen dat ze dan niet meer ergens anders naartoe gaan, door het goedkope aanbod, dat dat wel klopt.  |
| Respondent 10: Ik denk alleen wel dat met het oog op de klant dat er wel verbetering moet zijn wat betreft nieuwe producten en bepaalde trends zeg maar. Ik denk zelf dat er meer interactie met de klant kan komen.  |

|  |
| --- |
| **Vraag: Vind jij dat Dirck III een andere boodschap uit moet dragen wanneer zij bijvoorbeeld mensen willen bereiken om bij Dirck III te komen werken?** |
| Respondent 1: Ik denk wel dat de functies goed zijn omschreven. Je weet daardoor gewoon goed waar je aan toe bent. |
| Respondent 2: Nou eerlijk gezegd. Voor mij was de boodschap duidelijk en dat sprak mij ook erg aan. |
| Respondent 3: Toch wel de openheid en toegankelijkheid uitstralen. Niet heel streng, omdat dat dan weer af kan schrikken. En als je wat vriendelijker overkomt dan is het toch zo dat je er sneller op gaat reageren. |
| Respondent 4: Nou toen ik hier begon met werken was het gewoon van ja ik ben op zoek naar een baan. Thats it. Ik had niet echt affiniteit met dranken ofzo ik had gewoon een detailhandel diploma en daarom ben ik hier. Maar wat voor winkel het was maakte me niet uit. Ik zag een keer zo een bord buiten de winkel en toen heb ik gewoon gesolliciteerd. |
| Respondent 5: Ik vind dat er sowieso aandacht besteed moet worden aan de doorgroeimogelijkheden. Dat interesseert mensen ook wel vaak. |
| Respondent 6: Ja kijk, dan is hij denk ik gewoon redelijk standaard. Ik denk dat ze toch meer kunnen vertellen dat je door kan groeien en dat er cursussen worden aangeboden en dat je ook echt een manager functie kan krijgen. Ook dat je gewoon de rechterhand van de manager bent en ik vind toch dat ze dat wat meer kunnen laten blijken. |
| Respondent 7: Ik denk, maar dat is mijn mening. Dat zeg ik ook al een aantal jaar. Dat het wel wat chiquer mag. Prijsvechter als Aldi, Lidl daar komen toch meer ongeschoolde mensen op af. Heb je echt een wat chiquer bedrijf, dan komt er ook chiquer personeel op af |
| Respondent 8: Ja ik had het er toevallig met een collega over die ik nu hier nieuw in opleiding heb, maar op zich de teksten zijn best wel duidelijk en erg uitnodigend. Ik denk dat daar niet veel aan veranderd hoeft te worden. Met alle puntjes die worden benoemd zijn duidelijk en daarom ook gewoon uitnodigend. |
| Respondent 9: Ik denk dat Dirck dat gewoon prima doet. Ik denk dat ze daarin hetzelfde, zonder al te veel poespas, duidelijkheid, je ziet ergens een vacature staan, het is duidelijk wat de bedoeling is het is duidelijk wat je gaat krijgen. |
| Respondent 10: Dat is een goeie, daar moet ik even over na denken. Ik denk dat Dirck III een vrij stabiel bedrijf is, dus ik denk dat het aanspreekt dat het al zo lang er is en dat we vaste waarden hebben en een vast concept hebben. Ik denk wel dat het aantrekkelijker wordt als er meer openheid is, dus niet perse de interactie maar wel een flexibele houding zeg maar. Ik denk ook dat ze de veelzijdigheid richting assistent managers beter kunnen promoten. |

|  |
| --- |
| **Vraag: Wat is de effectiviteit van de wervingskanalen die Dirck III gebruikt volgens jou?** |
| Respondent 1: Ik denk dat Indeed goed is. Dat gebruik ik zelf ook. Ik denk wel dat via social media ook mensen kunnen worden bereikt, bijvoorbeeld via facebook of Instagram, dat medewerkers daar zou ook mensen kunnen bereiken.  |
| Respondent 2: Ze kunnen eigenlijk wel meer via social media doen. En vacature sites werkt wel goed. Ik denk wel dat je via social media veel meer mensen kunnen bereiken en dat ze het beste via hun eigen pagina vacatures online kunnen zetten, dit kan denk het beste via Facebook. |
| Respondent 3: Ik denk dat ze ook wel via Facebook mensen zouden kunnen werven. Als mensen het dan weer gaan delen dan komt het bij meerdere mensen terecht. Ik zou ook zo veel mogelijk websites gebruiken, want veel mensen zoeken toch een nieuwe baan via internet. |
| Respondent 4: Indeed lijkt mij dat daar veel oudere mensen zitten. Lijkt mij hoor. En als je dan 1 iemand hebt die assistent wilt worden dan is die al gauw te oud. En ook via de eigen website, daar moet je ook maar toevallig terecht komen. |
| Respondent 5: Ik zelf keek wel altijd op Indeed en bij bedrijven op de website zelf. Ik denk wel dat Indeed een groot bereik heeft en dat dit wel goed kan werken. Ik denk bijvoorbeeld dat LinkedIn niet veel assistenten gevonden kunnen worden. Ik denk dat je vooral jongeren wilt zoeken en ik denk niet dat LinkedIn veel jongeren heeft. Ik denk dat je met Instagram ook veel jongeren kunt bereiken, met Facebook wel minder.  |
| Respondent 6: Ik heb ze bij indeed gezien en het is een standaard sollicitatie en ik vind dat hij niet echt wordt uitgelicht. Ik denk dat er dus ook meer gesproken moet worden over het doorgroeien. Het werven via het eigen personeel is volgens mij redelijk laag. Ik weet het niet zo goed. Ik denk niet dat het heel effectief is, maar dat is vanaf mijn filiaal gezien. Ik volg nu eigenlijk al een paar maanden Dirck III op facebook en het jammere is eigenlijk wel dat ze hun eigen artikelen niet op de sociale media sites zetten, maar dat ze via andere sites zich wel uiten. Maar het zou echt veel effectiever zijn, wanneer zij inderdaad een blog of verschillende posts erop zetten, waardoor je een ander idee krijgt en ook meer personeel aantrekt |
| Respondent 7: Het hangt ervan af wat je zoekt, als je een hulpkracht zoekt, dan zou ik een flyer in school ophangen. Hier bij de kassa liggen ook van die vacatures. Die worden ook door jonge mensen meegenomen, maar ook door 40 plussers. Het werkt dus wel. Ik prop ook bij de nieuwe folder de vacatures erbij, om op die manier ook vacatures te verspreiden. |
| Respondent 8: Ik denk op zich dat het wel effectief is, maar ik ben wel van mening dat er meer in social media kan worden gezocht. Ik denk dat meer dan 3 kwart van Nederland Facebook heeft en de pagina van Dirck III is nou niet wat je zegt jeej. Daar kan wel meer aandacht aan worden besteed en als je dan meer mensen hebt die lid zijn van je Facebookpagina, dan kan je dat ook daar onderling in delen. Ik denk dat daar wel veel winst uit te behalen valt. |
| Respondent 9: Dat ligt er een beetje aan wie je wilt bereiken. Kijk ik denk dat zeg maar, de Mbo’ers, Hbo’ers dat je die op die kanalen prima kan bereiken. Als je hoger wilt gaan, dat je dan kanalen als LinkedIn moet gebruiken. Ik denk sowieso, dat je kanalen als social media meer moet gebruiken, maar ik denk dat je dan wel heel afhankelijk bent van je personeel. Zelf een Instagram of een Facebook of wat dan ook aanmaken en dan erop zetten, we zijn op zoek, daar bereik je niet veel mensen mee. Pas op het moment dat je je personeel hebt, die bereid is om dat allemaal te delen. Dus eigenlijk die hele campagne voor jou wil gaan voeren, dan pas ga je grote mensen bereiken. |
| Respondent 10: Nou zeg maar, wat betreft de part timers en de studenten en zo. Denk ik dat via-via wel prima werkt. Wat bij ons heel erg werkt, is dat we een A4tje op het raam plakken en dan hebben we gewoon binnen een dag of 2 dagen mensen die komen vragen of er daadwerkelijk werk is. Dat gaat hier wel vrij goed. Dat komt ook, omdat er hier veel jongeren zijn hoor. Ik denk dat je tegenwoordig ook goed LinkedIn kan gebruiken en ik denk dat er via Facebook ook een groter bereik gecreëerd kan worden.  |

|  |
| --- |
| **Vraag: Stel je zoekt nieuwe baan, hoe zou je dat dan aanpakken? Welke wervingskanalen gebruik jij?** |
| Respondent 1: Ja dat zou ik wel via Indeed of LinkedIn doen. Die app heb ik ook gewoon op mijn telefoon. |
| Respondent 2: Ik moet zeggen, dat ik wel meerdere sites gebruikt, maar indeed werkt wel het beste. Ik gebruik ook wel vaak social media, van die vacature groepen, kijken per regio. Daar kijk ik ook best wel vaak en dus veel vacature sites. |
| Respondent 3: Ja, toch wel weer via Indeed zoeken. Zo veel mogelijk CV’s opsturen en ook wel langsgaan bij winkel. Dan hebben ze een beetje een gezicht van je, maar ik zet ook wel vaak een foto op mijn CV. Ik zou ook gebruik maken van Facebook, want daar kom ik ook wel vaak vacatures tegen wanneer ik even door de pagina scrol. |
| Respondent 4: Ik zou eerst kijken wat ik zelf zou willen. En dan online kijken wat er is op google met specifieke zoektermen. Ik maak ook geen gebruik van social media ofzo, dus daar kan ik het ook niet vinden |
| Respondent 5: Ja, Indeed en werken bij websites. Zo zou ik dat wel aanpakken ja, maar om meer mensen te bereiken zou ik wel echt via Social media doen.  |
| Respondent 6: Ik zou het eigenlijk voor mezelf hetzelfde doen, dus gewoon via open sollicitaties. |
| Respondent 7: Ik zou via een uitzendbureau of een arbeidsbureau een baan zoeken, omdat je dan iemand tegenover je hebt die weet wat hij doet en jouw profiel bij een organisatie plaatst die bij je past. En dan komt er een baan uit rollen die bij je past. |
| Respondent 8: Ik zou dan via Facebook dingen tegenkomen waar ik op zou reageren als het me leuk lijkt. Dus Facebook zou ik in dat opzicht wel gebruiken. Ik zou dan gelijk erop klikken wanneer het me aanspreekt. |
| Respondent 9: Ik zou eerder kijken naar de socials, als iemand iets online zet. Dan direct zelf benaderen. Vaak ook als mensen vacatures online zetten dan staat er vaak een telefoon nummer bij. Dan zou ik ze meteen bellen of via een email opsturen. Ook zou ik specifiek naar een bepaalde branche zoeken om daar vacatures te vinden die goed bij me passen.  |
| Respondent 10: Ik ga wel heel ouderwets via Google zoeken. Ja of wie weet via-via, maar dat is niet hoe je zelf begint. |

## Bijlage 12: Implementatie van de aanbevelingen

|  |
| --- |
| Aanbeveling 1: Kernwaarden bepalen voor de organisatie en deze uitdragen |
| Activiteit | **Doel** | **Uitvoerders** |
| Management overlegWeek 1 | Bespreken hoe de kernwaarden het best kunnen worden uitgevraagd. | Algemeen directeur Dirck III, HR-manager, Rayonmanagers |
| Vragenlijst opstellen voor de kernwaardenWeek 2 | Het doelgericht in kaart brengen van de vragen voor de kernwaarden | HR-manager |
| Vragenlijst afnemen bij filiaalmanagersWeek 3/4/5/6 | In kaart brengen wat volgens filiaalmanagers de belangrijkste kernwaarden zijn.  | Rayonmanagers, Filiaalmanagers |
| Bespreken van de resultatenWeek 10 | In kaart brengen van de kernwaarden die uit de interviews is gekomen. | Algemeen directeur Dirck III, HR-manager, Rayonmanagers |
| Uitdragen van de kernwaarden via weekberichtWeek 12 | Inzichtelijk de kernwaarden vertalen richting de gehele interne organisatie. Hierbij duidelijk vermelden wat de kernwaarden inhouden en hoe personeel hiermee het best om kan gaan.  | Rayonmanagers |
| Uitdragen kernwaarden richting de buitenwereld via alle beschikbare mediumsWeek 16 | Het kenbaar maken van de kernwaarden aan de buitenwereld. Om identificatie met het bedrijf tot stand te laten komen door consumenten en mogelijke potentiele kandidaten.  | Door de gehele organisatie |

|  |
| --- |
| Aanbeveling 2: Werving en versterking van het employer brand via social media |
| Activiteit, Termijn | **Doel** | **Uitvoerders** |
| Management overlegWeek 1 | Bespreken wat er gedeeld gaat worden via social media.  | Algemeen directeur Dirck III, HR-manager, Rayonmanagers |
| Opzetten van een Facebook/Instagram paginaWeek 2 t/m 6 | Een facebook/Instagram pagina aanmaken waar mensen lid van kunnen worden om zich meer met de organisatie te verbinden.  | Afdeling Commercie/Inkoop |
| Zorgen voor foto’s, video’s, blogs vanuit de medewerkers zelf die zich hiervoor aan willen meldenWeek 2 t/m 6 | In beeld brengen hoe het er binnen de organisatie aan toe gaat.  | Afdeling Commercie, Rayonmanagers, Filiaalmanagers, Assistant slijterijmanagers, hulpkrachten |
| Aantrekkelijk maken van de facebook/Instagram pagina met het beschikbare materiaalWeek 6 t/m 8 | Inkijk geven in de organisatie. employer brand versterken. Doelgroep aantrekken om mogelijk te komen werken bij Dirck III. | Afdeling Commercie, HR manager |
| Facebook/Instagram pagina laten delen door medewerkersContinu proces | Vergroten van het bereik van de Facebook/Instagram pagina.  | Gehele organisatie. |

|  |
| --- |
| Aanbeveling 3: Kijk naar de mogelijkheden voor LinkedIn |
| Activiteit | **Doel** | **Uitvoerders** |
| Management overlegWeek 1 | Kostenplaatje bekijken. Kijken of er genoeg uit te halen is om het rendabel te maken.  | Algemeen directeur Dirck III, HR-manager, Rayonmanagers |
| Drie maanden LinkedIn testenWeek 2 t/m 14 | Kijken naar de uitkomsten van LinkedIn | HR-manager |
| Bespreken uitkomsten in management overlegWeek 18 | Kijken naar de opbrengsten van LinkedIn  | Algemeen directeur Dirck III, HR-manager, Rayonmanagers |

|  |
| --- |
| Aanbeveling 4: Maak gebruik van Referral recruitment |
| Activiteit | **Doel** | **Uitvoerders** |
| Management overlegWeek 1 | Bepalen hoe referral recruitment zal worden ingevoerd. Voor welke functies zal een vergoeding worden gegeven. Zorgen voor draagvlak vanuit de filiaal managers  | Algemeen directeur Dirck III, HR-manager, Rayonmanagers |
| Gebruik maken en aansturen op Referral recruitmentWeek 2 t/m 14 | Betrouwbare talenten aantrekken vanuit het netwerk van de medewerkers. Zij weten wie geschikt is voor de baan.  | Rayonmanagers, Filiaalmanagers, assistent slijterijmanagers, hulpkrachten |
| Bespreken uitkomsten in management overlegWeek 16 | Kijken naar de opbrengsten van Referral recruitment  | Algemeen directeur Dirck III, HR-manager, Rayonmanagers |

|  |
| --- |
| Aanbeveling 5: Afspraken maken met de supermarkt |
| Activiteit | **Doel** | **Uitvoerders** |
| Management overleg met management supermarktWeek 1 | Afspraken maken over doorstroom van de supermarkt naar de slijterijen om zo talenten binnen het bedrijf te houden en door te laten groeien  | Algemeen directeur Dirck III, HR-manager, Rayonmanagers en management Dirk supermarkten |
| Onderlinge contacten leggen tussen filiaalmanagers Dirck III en filiaalmanagers Dirk supermarktenContinu proces | Bijhouden van personeel dat kan doorgroeien naar de slijterij  | Filiaalmanagers Dirck III en filiaalmanagers Dirk supermarkten |