**

*Organisatie X, jouw volgende werkgever*

**

Afstudeerbegeleider: Cécile Klok  
Bedrijfsbegeleider: x   
Eerste beoordelaar: Edwin van Rooyen  
Aantal woorden: 13.959  
Conceptueel model: The employer branding framework (Backhaus & Tikoo, 2004)  
Kans 1

**Auteur: Nathalie Sluijs   
COM4V - s1087824   
Plaats: Denekamp**

**Datum: 03-01-2021**

Inhoud

[Managementsamenvatting 2](#_Toc63156223)

[Hoofdstuk 1. Probleemformulering 6](#_Toc63156224)

[Hoofdstuk 1.1 Aanleiding 6](#_Toc63156225)

[Hoofdstuk 1.2 Probleemstelling 9](#_Toc63156226)

[Hoofdstuk 1.3 Doelstelling 10](#_Toc63156227)

[Hoofdstuk 1.4 Deelvragen 11](#_Toc63156228)

[Hoofdstuk 1.5 Doelgroep 13](#_Toc63156229)

[Hoofdstuk 1.6 Grenzen en beperkingen 14](#_Toc63156230)

[Hoofdstuk 1.7 Situatieschets 15](#_Toc63156231)

[Hoofdstuk 2. Theoretisch kader 21](#_Toc63156232)

[Hoofdstuk 2.1 Positioneren als werkgever 21](#_Toc63156233)

[Hoofdstuk 2.2 The employer branding framework 24](#_Toc63156234)

[Hoofdstuk 2.3 Hypothesen 26](#_Toc63156235)

[Hoofdstuk 3. Methodologie 28](#_Toc63156236)

[Hoofdstuk 3.1 Methoden van het onderzoek 28](#_Toc63156237)

[Hoofdstuk 3.2 Datacollectie 31](#_Toc63156238)

[Hoofdstuk 3.3 Operationalisatie 34](#_Toc63156239)

[Hoofdstuk 4. Resultaten 38](#_Toc63156240)

[Hoofdstuk 4.1 Resultaten onderzoek 38](#_Toc63156241)

[Hoofdstuk 4.2 Conclusies 46](#_Toc63156242)

[Hoofdstuk 4.3 Aanbevelingen 48](#_Toc63156243)

[Hoofdstuk 4.4 Implementatiestrategie 50](#_Toc63156244)

[Literatuurlijst 57](#_Toc63156245)

[Internetbronnen 58](#_Toc63156246)

[Inhoudsopgave bijlagen 59](#_Toc63156247)

[Bijlage 5. Rapport UWV 0](#_Toc63156248)

[Bijlage 7. Zoekplan deskresearch 2](#_Toc63156249)

[Bijlage 8. Topic guide & vragenlijst senior software engineers 3](#_Toc63156250)

[Bijlage 9. Topic guide & vragenlijst senior software engineers werkzaam bij Organisatie X (plan B) 6](#_Toc63156251)

[Bijlage 10. Showcard LinkedIn berichten 9](#_Toc63156252)

[Bijlage 11. Card sorting aspecten potentiële werkgever 11](#_Toc63156253)

[Bijlage 12. Analyseschema’s 12](#_Toc63156254)

# Managementsamenvatting

*De managementsamenvatting biedt een beschrijving van de totale inhoud van dit document. Het vooronderzoek, theoretisch kader, de methodologie en de resultaten van het empirisch onderzoek zijn beschreven. De aanbevelingen en implementatie hiervan volgen erna. Organisatie X kan door sneller senior software engineers te werven, miljoenen euro’s in kosten besparen. De organisatie kan op deze manier zich blijven ontwikkelen voor een veilige toekomst. Dit is de ambitie van Organisatie X.*

## Organisatie X zoekt senior software engineers

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het positioneringsprobleem van Organisatie X. De reden voor dit onderzoek is dat Organisatie X miljoenen euro’s in extra kosten heeft voor het extern inhuren van medewerkers en marketingcampagnes ter promotie van Organisatie X als werkgever. Doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren hoe zij hun wervingsproces van senior software engineers versnellen en welke communicatiestrategie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek is senior software engineers met minimaal vijf jaar werkervaring.

## Een zeer krappe arbeidsmarkt

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. De arbeidsmarkt van ict’ers, concurrenten in de arbeidsmarkt en employer branding campagnes die Organisatie X nu inzet. Analyse laat zien dat Organisatie X een krachtige bekendheid heeft. De organisatie heeft een potentiële kans bij de doelgroep technische professionals, omdat deze Organisatie X nog niet zien als ideale werkgever. Dit kan Organisatie X veranderen.

## The employer branding framework

De belangrijkste stromingen in de theorie over het positioneringsprobleem: *‘Hoe kan Organisatie X meer geschikte kandidaten werven voor senior software engineer vacatures?’* zijn het interne perspectief van *employer branding* en het externe perspectief van *brand identity*. Theorieën van Aaker, Beers, Birkigt en Stadler, Hamel en Prahalad, Ambler en Barrow, Bruel en Colson, Backhaus en Tikoo en Sellar, Pashansa en Jayawardana zijn kritisch vergeleken op de verschillen en overeenkomsten.

De gekozen centrale theorie is het *Employer branding framework*, omdat het framework een volledig overzicht biedt van de inzet en de gevolgen van employer branding. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door positieve merkassociaties te communiceren, een sterk werkgeverimago te creëren en de organisatie-identiteit aan te sluiten op de doelgroep. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

## Complexe onderwerpen analyseren

De methoden van het onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over de communicatie van Organisatie X en de communicatie rondom employer branding van de concurrenten van Organisatie X in de arbeidsmarkt.

Daarna test kwalitatief onderzoek de hypotheses. De reden is dat de deelvragen en hypothesen complexe onderwerpen hebben, zoals identiteit, loyaliteit en merkassociaties. Kwalitatief onderzoek is nodig om achter de (onbewuste) beweegredenen en redenering van de respondenten te komen binnen deze onderwerpen. Semigestructureerde interviews met de respondenten, totdat verzadiging van informatie optrad, leidde tot een representatieve steekproef.

## Werksfeer en uitdaging zijn aantrekkelijk

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat Organisatie X nietszeggend communiceert en de organisatie bijna niet bekend is, maar wel kwalitatieve software engineers heeft. Werksfeer en uitdagende werkzaamheden zorgen daarnaast voor aantrekkingskracht bij het kiezen van een werkgever. Innovatie is interessant voor software engineers, ze zijn loyaal aan mensen om hen heen en imago van een organisatie biedt geen toegevoegde waarde bij de keuze voor een werkgever.

## Communiceren met een persoonlijk account

De voornaamste conclusies zijn dat Organisatie X communiceert over vacatures met een persoonlijk account op LinkedIn en Facebook, in plaats van het bedrijfsaccount. Het imago is stoffig en intimiderend, dit valt op. Respondenten die geen uitdagende werkzaamheden ervaren, treden eerder uit dienst bij hun werkgever. Het imago valt op in hoe weinig respondenten hierom geven. Het is vooral belangrijk dat de organisatie geen slecht imago heeft, door ethisch onverantwoordelijk gedrag.

## Uitdagende werkzaamheden en innovatie overbrengen

De aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn: als eerste innovatie, uitdagende werkzaamheden en maatschappelijke bijdrag overbrengen in de (online) communicatie. Ten tweede de vacaturewebsite-teksten vullen met voorbeelden van projecten en afbeeldingen. Ten derde de werksfeer van Organisatie X laten ervaren door evenementen en huidige software engineers als ambassadeurs aanstellen voor Organisatie X als werkgever.

## Een investering voor een veilige toekomst

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek. Als communicatiemiddelen zijn de website van Organisatie X, sociale media van Organisatie X en evenementen geschikt. Totale kosten van het implementatieplan bedragen €17.558 per jaar. Organisatie X krijgt hierdoor naar verwachting 40 intern aangenomen software engineers per jaar, wat de organisatie 4 miljoen euro per jaar bespaart. Organisatie X kan op deze manier blijven ontwikkelen, om een toekomst te creëren waar iedereen in kan vertrouwen

# Hoofdstuk 1. Probleemformulering

*Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het positioneringsprobleem van Organisatie X. De reden voor dit onderzoek is dat Organisatie X miljoenen euro’s in extra kosten heeft voor het extern inhuren van medewerkers en marketingcampagnes ter promotie van Organisatie X als werkgever. Doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren hoe zij hun wervingsproces van senior software engineers versnellen en welke communicatiestrategie daarbij past.*

# Hoofdstuk 1.1 Aanleiding

Deze paragraaf beschrijft opdrachtgever Organisatie X en het bedrijfsprobleem. Organisatie X heeft moeite met het vullen van vacatures voor senior software engineers. Organisatie X heeft hierdoor extra kosten aan het voeren van marketingcampagnes en het inhuren van externe werknemers, om deze vacatures alsnog te vullen.

Organisatie X is onderdeel van de internationale organisatie Organisatie X. Organisatie X Nederland (hierna Organisatie X) is werkzaam in de sectoren defensie, telecommunicatie, beveiligingssystemen (voor publieke transport) en cybersecurity (Organisatie X, 2010).

## Collega’s gezocht

Organisatie X heeft vanwege de technische aard van de producten die Organisatie X levert, zoals radar- en navigatiesystemen, technisch personeel hard nodig. Het blijkt dat senior software engineer vacatures bij Organisatie X lang open blijven staan. Een software engineer houdt zich bezig met het ontwerpen en bouwen van applicaties, programmeren en het testen van programmatuur (nationaleberoepengids, z.d.).

De vacatures voor senior software engineers staan vaker tien maanden of langer open, tegenover het gemiddelde aantal van drie of vier maanden voor andere vacatures (zie grafiek 1 en bijlage 1). In 2018 had Organisatie X 70 vacatures in de software engineer-functie. In 2019 waren dit 105 vacatures en in 2020 zijn het 152 vacatures, waarvan 60 nog open staan (op 1 november 2020) (zie bijlage 2). De langer openstaande vacatures zorgen voor extra kosten voor Organisatie X.

## Externe werknemers

Organisatie X zet detacheringsbureaus in, om de langdurig openstaande vacatures te vullen. Bij sommige vacatures gebeurt dit enige tijd nadat de vacature openstaat. De Recruitment afdeling heeft de ervaring bij senior software engineer vacatures, dat deze standaard langer openstaan. Deze vacatures gaan om deze reden gelijk naar een detacheringsbureau, naast het plaatsen van een online vacature. Organisatie X en het detacheringsbureau gaan dan op zoek naar een geschikte kandidaat voor de vacature.

Organisatie X maakt gebruik van verschillende detacheringsbureaus. De kosten voor het gebruik van deze bureaus wisselen tussen de €80,- en €90,- per uur, per senior software engineer werknemer (minimaal 8 jaar ervaring) (zie figuur 1). Deze externe werknemers zet Organisatie X bij projecten in, die een of twee jaar door kunnen lopen.

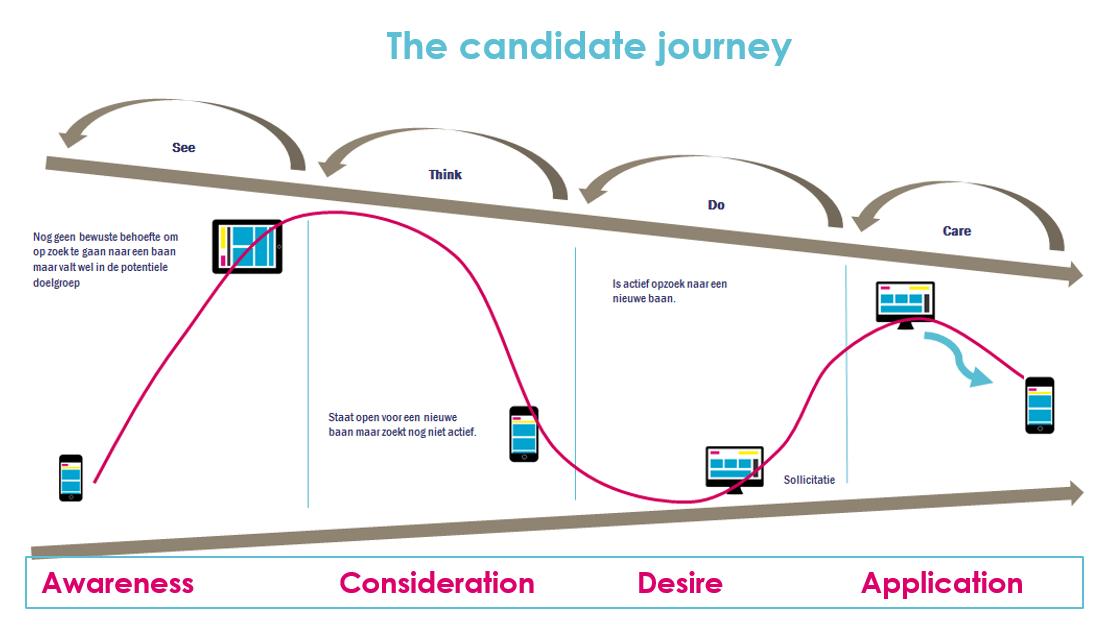
Een fulltime functie met 260 werkdagen per jaar kost (afgerond) €80 of €90 per uur, per werknemer (afhankelijk van het bureau en ervaring van de werknemer). De kosten voor Organisatie X liggen tussen de €166.400 en €187.200 per externe werknemer, per jaar (260\*8\*80 en 260\*8\*90). Bij 60 vacatures zijn de kosten voor het volledig vullen van deze vacatures met externe medewerkers ongeveer 10 á 11 miljoen euro. Een interne werknemer kost Organisatie X ongeveer €64.000 per jaar (Glassdoor, 2020). 60 vacatures die Organisatie X vult met interne medewerkers kost de organisatie ongeveer 4 miljoen euro.

Als Organisatie X al de vacatures intern kan vullen, scheelt dit de organisatie minimaal 6 miljoen euro per jaar. Als Organisatie X een gedeelte van de vacatures intern invult, maakt dit al veel verschil voor de kosten van de organisatie.

## De candidate journey

De afdeling Recruitment hanteert een candidate journey om de stappen te laten zien die een sollicitant aflegt, voordat deze bij Organisatie X solliciteert (zie figuur 2). Organisatie X analyseert de candidate journey jaarlijks, door een onderzoeksdoelgroep te ondervragen.

De analyse van 2020 toont aan dat 64% van de doelgroep technische professionals (minimaal 4 jaar werkervaring in de analyse) Organisatie X als werkgever kent. 12% zou bij Organisatie X willen werken, maar slechts 0,8% onderneemt de actie om te solliciteren (meer hierover in de situatieschets) (zie bijlage 4). Het grote verschil tussen technische professionals die Organisatie X kennen en technische professionals die er willen werken, is nadelig voor de organisatie. Daarnaast is het kleine percentage van technische professionals dat solliciteert een nadeel voor Organisatie X.



Figuur Candidate jouney Organisatie X

## Recruitment

Organisatie X is, aan het begin van 2019, begonnen met het richten van recruitment-campagnes op professionals (minimaal 4 jaar werkervaring). Het overgrote deel van deze campagnes richt zich op technische functies, zoals software engineering. Organisatie X besteedt ongeveer €100.000 per jaar aan deze campagnes (mediakosten, photoshoots, content creatie, etc.) en de analyse hiervan (zie bijlage 4). Organisatie X heeft eind 2020 echter nog steeds de uitdaging om senior software engineer vacatures te vullen.

De marketingcampagnes en het inhuren van externe medewerkers kost Organisatie X ongeveer 6,1 miljoen euro per jaar. De organisatie kan een deel van deze kosten besparen als het wervingsproces van senior software engineers versnelt en de organisatie interne werknemers aanneemt.

# Hoofdstuk 1.2 Probleemstelling

De paragraaf Probleemstelling komt tot de kern van de bedrijfspijn*. Hoe kan Organisatie X sneller geschikte kandidaten werven voor senior software engineer vacatures?* De paragraaf biedt uitleg over dit positioneringsprobleem.

Organisatie X heeft langdurig openstaande vacatures voor senior software engineers. De organisatie heeft bij langdurig openstaande vacatures extra kosten. Dit zijn de kosten van het uitbesteden van de vacature aan een detacheringsbureau. Organisatie X heeft daarnaast kosten aan marketingcampagnes ter promotie van Organisatie X als werkgever. De aanleiding beschrijft dat bij een onderzoeksgroep van 2.580 mogelijke kandidaten voor sollicitaties, 2.560 niet de stap ondernemen om bij Organisatie X te solliciteren (zie bijlage 4). Als Organisatie X geschikte kandidaten sneller kan overtuigen van de aantrekkelijkheid van Organisatie X als werkgever, kan dit de organisatie ongeveer 6,1 miljoen euro per jaar besparen.

De probleemstelling voor dit onderzoek is: *Hoe kan Organisatie X sneller geschikte kandidaten werven voor senior software engineer vacatures?*

## Organisatie X, jouw volgende werkgever

Organisatie X communiceert via hun website, sociale media en vacature-teksten richting potentiële werknemers. Deze communicatie schept een beeld van Organisatie X als werkgever. Dit onderzoek heeft de vraag hoe Organisatie X overkomt op de doelgroep: senior software engineers en wat de doelgroep zoekt in een werkgever.

Het onderzoek rondom de probleemstelling moet naar voren brengen waarom een senior software engineer ervoor kiest bij een bepaald bedrijf te solliciteren en hoe deze Organisatie X ziet als potentiële werkgever.

## Employer branding

Het communicatieprobleem is een positioneringsprobleem van de organisatie als werkgever. Het imago van Organisatie X als werkgever moet op senior software engineers positief overkomen. Organisatie X krijgt op deze manier een voorkeurspositie in de gedachten van de potentiële werknemers bij het kiezen voor een toekomstige werkgever. Dit is voor Organisatie X van belang, omdat de vraag naar senior software engineers in de arbeidsmarkt hoog is. Het UWV meldt de krappe arbeidsmarkt in een onderzoeksrapport over ict’ers in 2019 (zie bijlage 5).

# Hoofdstuk 1.3 Doelstelling

De paragraaf Doelstelling geeft het onderzoeksdoel en het organisatiedoel bij het onderzoek weer. Het organisatiedoel is een veilige, betrouwbare toekomst bouwen. Het onderzoeksdoel biedt een mogelijke oplossing voor het communicatieprobleem van Organisatie X.

## Het onderzoeksdoel

Het doel van het onderzoek is om een mogelijke oplossing te bieden voor het communicatieprobleem van de organisatie. Het onderzoek resulteert in een adviesrapport, dat advies beschrijft voor de communicatie van Organisatie X. De houding en het gedrag onderzoeken van potentiële werknemers, staat centraal bij dit onderzoek.

De doelstelling van het adviesrapport is: *inzicht bieden in de houding en het gedrag van de doelgroep, om een communicatieadvies te geven aan Organisatie X over het werven van technisch personeel.*

De doelgroep ‘senior software engineers’ analyseren, biedt Organisatie X de kans hier meer op in te spelen met hun communicatie. Organisatie X werft dan sneller geschikte kandidaten voor de openstaande vacatures.

## Het organisatiedoel

De aanleiding benoemt dat Organisatie X de ambitie heeft om een betrouwbare toekomst te creëren. Het logo van Organisatie X heeft het purpose statement ‘*Building a future we can all trust*’ eronder staan. Organisatie X leeft deze visie na door de collectieve vaardigheden van 80.000 medewerkers in te zetten in de sectoren ruimtevaart, transport, digitale identiteit & veiligheid en defensie & veiligheid. Organisatie X zorgt voor een veiligere wereld door klanten in deze sectoren te helpen (Organisatie X, z.d.).

De organisatie kan doorgaan met hun bestaan en een veilige toekomst ontwikkelen, door winst te behalen. Meer geschikte werknemers maken het mogelijk meer werk te verzetten en zo meer winst te maken. De organisatie bespaart daarnaast een kosten als deze minder vaak een vacature naar een detacheringsbureau moet sturen en minder marketingcampagnes moet voeren om technische professionals te werven.

# Hoofdstuk 1.4 Deelvragen

De paragraaf Deelvragen deelt de probleemstelling op in deelvragen. De probleemstelling is: *‘Hoe kan Organisatie X meer geschikte kandidaten werven voor senior software engineer vacatures?’*. De beantwoording van de deelvragen door intern en extern onderzoek, leidt tot de beantwoording van de probleemstelling.

1. **Hoe communiceert Organisatie X over vacatures richting potentiële werknemers?**

De communicatie van Organisatie X richting potentiële werknemers, geeft een beeld over hoe de organisatie op het moment employer branding inzet. Deze deelvraag kijkt naar het impact van deze communicatie. Een interne- en externe analyse biedt inzicht in de communicatie van Organisatie X en welke impact deze heeft op de doelgroep. Deze analyse laat zien welke communicatie Organisatie X kan blijven gebruiken en welke Organisatie X beter kan aanpassen.

1. **Wat is het werkgeverimago van Organisatie X onder de doelgroep?**

Het onderzoek kijkt hoe Organisatie X nu overkomt als potentiële werkgever op de doelgroep. Dit biedt de organisatie inzicht in het perspectief van de doelgroep. Het onderzoek levert mogelijke verbeterpunten of positieve punten op. De positieve punten hebben bijvoorbeeld meer aandacht in de communicatie nodig.

Als er een groot verschil is tussen de identiteit van Organisatie X en het imago, kan dit het wervingsproces in de weg zitten. Een externe analyse van het imago van Organisatie X en hoe de doelgroep dit beeld vormt, beantwoordt deze deelvraag.

1. **Welke aspecten zijn belangrijk voor de doelgroep bij het kiezen van een potentiële werkgever?**

De redenering uitvinden van een kandidaat die bij een bepaalde organisatie solliciteert, is van belang om de probleemstelling te beantwoorden. Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden spelen onder andere een rol bij het kiezen van een potentiële werkgever. Het is belangrijk om te kijken welke voorwaarden en aspecten nog meer meespelen voor de doelgroep en wat de redenering hierbij is. Een externe analyse gefocust op de doelgroep, beantwoordt deelvraag 3. De resultaten op deze deelvraag bieden inzicht in de houding en het gedrag van de doelgroep bij het kiezen van een potentiële werkgever.

1. **Wat zijn de best practices van employer branding bij concurrenten in de arbeidsmarkt?**

Organisatie X heeft verschillende concurrenten in de arbeidsmarkt. Dit zijn organisaties die ook een vraag hebben naar senior software engineers. Het onderzoek analyseert de employer branding methodes van deze concurrenten, om Organisatie X inzicht te geven in hun eigen employer branding. De analyse biedt opties voor employer branding strategieën en aspecten waarin Organisatie X zich moet differentiëren van de concurrentie. Een externe analyse van concurrenten van Organisatie X in de arbeidsmarkt van ict’ers, biedt inzicht voor de beantwoording van de deelvraag.

# Hoofdstuk 1.5 Doelgroep

De doelgroep voor dit onderzoek betreft senior software engineers. Deze mensen zijn technisch opgeleid, hebben ervaring en kunnen zelfstandig werken.

## Software engineer

De software engineer houdt zich bezig met het ontwerpen en bouwen van applicaties, programmeren en het testen van programmatuur (nationaleberoepengids, z.d.).

De onderzoeksdoelgroep zijn software engineers, met een HBO of WO diploma in computer wetenschappen, software engineering of soortgelijke.

De onderzoeksdoelgroep heeft minimaal vijf jaar werkervaring. Dit verschilt van de eerder benoemde acht jaar werkervaring voor het senior beroepsniveau. Het is mogelijk dat software engineers na vijf jaar werkervaring een senior beroepsniveau over een bepaald onderwerp te hebben (CBS, 2009). De doelgroep wil daarnaast mogelijk pas na een aantal jaar hun huidige werkgever verlaten, voor een nieuwe werkgever. De doelgroep is niet in loondienst bij Organisatie X.

## Nederlandse nationaliteit

Organisatie X werkt als organisatie aan diversiteit (Organisatie X diversity, z.d.). Bepaalde opdrachten voor de senior software engineers zijn echter voor de Nederlandse defensie. Het is een norm vanuit de Nederlandse overheid dat software engineers bij Organisatie X alleen een Nederlandse nationaliteit hebben, in verband met staatsgeheimen.

## Senior in werkervaring en zelfstandig

De onderzoeksdoelgroep moet minimaal vijf jaar ervaring hebben in hun technische vakgebied, omdat de instroom van junior werknemers bij Organisatie X voldoende is. De instroom van junior medewerkers zorgt ervoor dat er minder capaciteit is voor het extra begeleiden van ander personeel. De doelgroep moet daarom goed zelfstandig kunnen werken.

In 2020 zijn er 320.000 werkzame software engineers in Nederland (daxx, 2020). Het is moeilijk te zeggen hoeveel van deze engineers senior beroepsniveau hebben. De *Developer Survey 2019* benoemt dat 55% van software engineers wereldwijd, meer dan 10 jaar geleden hebben leren programmeren (stackoverflow, 2019). Nederland heeft dan naar schatting 176.000 senior software engineers. Dit is de grootte van de doelgroep.

# Hoofdstuk 1.6 Grenzen en beperkingen

De paragraaf geeft de grenzen en beperkingen weer, die invloed hebben op de resultaten van het onderzoek. Het onderzoek heeft een tijdsbestek van twaalf weken, een beperkte onderzoeksdoelgroep en moet met vertrouwelijke informatie rekening houden.

## Budget en planning

De aanleiding van dit document benoemt dat Organisatie X ongeveer €100.000 per jaar beschikbaar stelt voor marketingcampagnes rondom employer branding. De implementatie van de resultaten van dit onderzoek houdt een maximaal budget aan van €100.000 per jaar. De implementatie besteedt naar verwachting niet het gehele budget, omdat niet alle employer branding gericht is op senior software engineers. De vraag naar potentiële werknemers is groot, voor Organisatie X.

Het onderzoeksonderwerp is door onvoldoende onderbouwing acht weken na het begin van de afstudeerperiode, verandert. Dit zorgt voor een beperkt tijdsbestek voor het onderzoek.

## Doelgroep

De onderzoeksdoelgroep zijn software engineers met minimaal vijf jaar werkervaring, die niet werkzaam zijn bij Organisatie X. Dit is een beperkte groep. Het is hierdoor een uitdaging om deze groep te werven voor interviews. LinkedIn laat een beperkt aantal software engineers zien, waarvan een deel premium leden, waardoor je deze niet direct kunt bereiken. Het eigen netwerk moet vooral voor de respondenten zorgen. Het wervingsproces verloopt via kennissen die software engineers kennen. De flexibiliteit van video-call interviews maakt de drempel lager voor respondenten.

## Vertrouwelijke informatie en veiligheidseisen

Organisatie X werkt met gevoelige informatie over de hardware en software die ze gebruiken in hun producten, onder andere voor de Nederlandse overheid. Het is van uiterst belang dat deze informatie niet naar buiten komt. De onderzoeker krijgt een screening en werkt in de beveiligde online omgeving van Organisatie X. Binnen het onderzoek moet de onderzoeker extra voorzichtig te werk gaan en bijvoorbeeld toestemming vragen voor het delen van bepaalde informatie aan de bedrijfsbegeleider. Dit kost extra tijd en kan het verloop van het onderzoek op deze manier vertragen.

In een volgend onderzoek is het van belang de planning erop aan te passen dat informatie een bepaalde tijd nodig heeft voordat het vrijkomt.

# Hoofdstuk 1.7 Situatieschets

De situatieschets laat de achtergrond van het onderzoek en de probleemstelling in zes delen zien. Als eerst opent de paragraaf met het communicatieprobleem van Organisatie X. Ten tweede biedt de analyse van de candidate journey uitleg over het gedrag van de doelgroep. Ten derde zet de paragraaf de employer branding campagnes van Organisatie X uiteen. Ten vierde beschrijft het de arbeidsmarkt van engineers. Ten vijfde verdiept de paragraaf zich in de employer branding van vergelijkbare bedrijven aan Organisatie X. Afsluitend biedt het zesde onderdeel een SWOT als overzicht van de gehele paragraaf.

## Desire voor Organisatie X

De aanleiding van dit document benoemt de candidate journey. De analyse hiervan stelt de Recruitment afdeling instaat om gerichte marketingcampagnes in te zetten. De campagnes richten zich op een bepaalde ‘stap’ van de candidate journey, waar veel kandidaten afvallen. Universum, een employer branding bedrijf, voert een jaarlijkse analyse van de candidate journey uit, in opdracht van Organisatie X (zie bijlage 4). Universum ondervraagd een selecte groep technische professionals en voert hiermee het onderzoek uit (2.580 respondenten in 2020). Uit het rapport van 2020 blijkt dat van de doelgroep die Organisatie X wil bereiken, 64% de organisatie kent als werkgever (zie figuur 3).

De conversie van ‘awareness’ naar ‘consideration’ is het aantal professionals dat Organisatie X ziet als potentiële werkgever en er zouden willen werken. Conversie naar ‘desire’ is de groep die Organisatie X ziet als ideale werkgever. De laatste conversie naar ‘application’ is de groep die wil solliciteren of heeft gesolliciteerd bij Organisatie X.

Uit de groep van 2.580 respondenten heeft 64% kennis van Organisatie X (1.651 personen) (zie figuur 3). 12% hiervan zou bij Organisatie X willen werken (198 personen) (zie figuur 4). 25% van de 12% ziet Organisatie X als ideale werkgever (49 personen) en 40% van dit percentage gaat solliciteren of heeft gesolliciteerd bij Organisatie X (20 personen). Uit de totale ondervraagde groep onderneemt 0,8% de actie om te gaan solliciteren.

Als Organisatie X de groep in de eerste conversie (van awareness naar consideration) kan analyseren, dan kan de organisatie het wervingsproces versnellen. Het is van belang dat Organisatie X overkomt als een werkgever waar deze groep in zo’n mate voor wil werken, dat ze de actie ondernemen om te solliciteren.

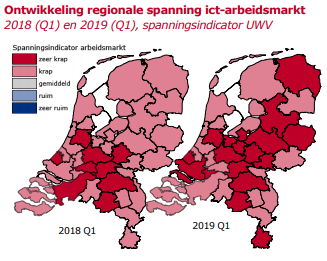
## Employer branding campagnes

Organisatie X zet employer branding in, om vacatures sneller te vullen. Employer branding is het promoten van de organisatie als werkgever, onder andere via marketingcampagnes. Organisatie X zet speciale marketingcampagnes op, die gericht zijn op kandidaten die de organisatie wil aantrekken.

De aanleiding benoemt dat de afdeling Recruitment verschillende marketingcampagnes inzet, voor de employer branding van Organisatie X en het aanspreken van technische professionals. Onderstaande afbeelding (zie figuur 5) laat een indruk zien van een toekomstige Facebook campagne. De employer branding marketingcampagnes hebben effect, maar niet genoeg om de software engineer vacatures te vullen. Bij een vergelijking van de maanden juli tot en met augustus 2020 en september tot en met oktober 2020, is een daling te zien in Facebook verkeer en een daling in het verkeer dat op ‘referral’ links (doorkliklinks) op Facebook klikt (zie bijlage 3). Het onderzoek moet laten zien wat Organisatie X moet doen, naast de marketingcampagnes, om senior software engineers te bereiken.

## Door de ogen van de senior software engineer

Organisatie X heeft moeite met senior software engineer vacatures vullen. ICT-gerichte werknemers zijn een schaarste in de arbeidsmarkt in heel Nederland. De UWV meldt in een rapport over de ICT-arbeidsmarkt, dat in 2018 en 2019 de arbeidsmarkt voor ict’ers in heel Nederland krap of zeer krap is (zie figuur 6) (zie bijlage 5). Dit betekent dat de vraag naar ict’ers groot is.



Figuur Indicator ICT-arbeidsmarkt UWV

Hetzelfde rapport van de UWV meldt dat er in 2018 bijna 57.000 ICT-vacatures zijn ontstaan. Dit is een stijging ten opzichte van 2017 met 7%. Het aantal werkzame ICT’ers groeide in de periode van 2014 en 2017 met ongeveer 39.000 naar een totaal van 338.000 (Haarsma, 2018). Dit zorgt er onder andere voor, dat Organisatie X een uitdaging heeft senior software engineers aan te nemen. De vraag naar ICT-werknemers is groot in heel Nederland.

## Best practises concurrenten

Universum beschrijft in hun rapport Philips, ASML, TNO, ESTEC en Vanderlande als concurrentie van Organisatie X in de arbeidsmarkt. Het rapport vermeldt informatie over het imago van deze concurrenten (zie figuur 7). De employer branding van deze bedrijven biedt context bij de informatie over bijvoorbeeld de bekendheid van hun imago.

## Employer branding concurrenten

Tabel 1 biedt een overzicht van de employer branding van de concurrentie van Organisatie X in de arbeidsmarkt. Het kijkt naar de vacaturewebsites van de organisaties, welk taalgebruik hier voorkomt en wat de visuele opmaak is. Dit geeft een indruk van de employer branding van deze bedrijven. Het awareness percentage is gebaseerd op een rapport van Universum, in opdracht van Organisatie X (zie bijlage 4).

*Tabel 1. Employer branding analyse concurrenten Organisatie X*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Philips | ASML | TNO | ESTEC |
| Kernwoorden pay-off | Innovatie, impact, duurzaamheid, gezondheid | Verschil maken, problemen oplossen, technisch hoog niveau | Verbinding, innovatie, duurzaamheid, grensverleggend | Techniek, ruimtevaart,  ‘geen pay-off’ |
| Kanalen | Twitter, Facebook, YouTube, Pinterest | Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube, Instagram, Glassdoor | LinkedIn, Facebook, YouTube, Instagram, 3 Twitter accounts | YouTube, Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram |
| Huisstijl vacaturesite | Minimalistisch, licht, korte teksten | Grote afbeeldingen, opvallende kleuren, korte teksten | Donkere kleuren, visueel saai | Monotone kleuren, variatie in content |
| Imago awareness percentage | 95% | 80% | 86% | 71% |

## De krachten en kansen voor Organisatie X

Organisatie X moet de doelgroep senior software engineers overtuigen van de waarde van Organisatie X als werkgever. De organisatie moet zich verder van de concurrentie onderscheiden, om het wervingsproces te versnellen. De mate van bekendheid die Organisatie X heeft, is een kracht voor de organisatie. Het kleine aantal potentiële werknemers dat solliciteert is een kans. Organisatie X kan energie in deze groep steken en hem op die manier vergroten. De organisatie kan zich als laatste onderscheiden van de concurrentie, omdat veel kernwoorden en boodschappen overeenkomen bij de concurrentie. Het empirisch onderzoek moet echter uitwijzen welke voorkeuren de doelgroep heeft bij het kiezen van een werkgever.

Figuur SWOT Organisatie X 2020

|  |  |
| --- | --- |
| Krachten | Zwaktes |
| * 64% van de technische professional doelgroep kent Organisatie X. * Aparte website voor vacatures. | * De arbeidsmarkt voor ict'ers is  zeer krap. |
| Kansen | Bedreigingen |
| * 99,1% van doelgroep ziet Organisatie X niet als ideale werkgever. * Concurrenten gebruiken ‘innovatie’ en ‘een impact maken’  in hun communicatie. | * Meerdere concurrenten met hogere bekendheid bij de technische professional doelgroep. * Concurrenten in de Randstad. |

# Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

*Dit hoofdstuk beschrijft verschillende theorieën en bronnen, die bijdragen aan het onderzoek. Het theoretisch kader focust op de probleemstelling van een organisatie in de technische branche die vacatures sneller wil vullen. Na de analyse kan een passende theorie verder vorm geven aan het onderzoek. De theorie die het beste bij de probleemstelling past, geeft vorm aan de hypotheses aan het einde van het hoofdstuk.*

# Hoofdstuk 2.1 Positioneren als werkgever

‘Employer branding’ en ‘brand identity’ zijn twee stromingen binnen positionerings-strategietheorieën voor werkgevers. Het interne perspectief kijkt naar de kernwaarden en identiteit van de organisatie, om deze naar voren te laten komen bij de employer branding.

Het externe perspectief kijkt naar de perceptie van externe partijen over de merkwaarde van de organisatie. Ervaringen die externe partijen met de organisatie hebben, spelen hierbij een rol. Deze paragraaf analyseert en vergelijkt theorieën binnen deze twee stromingen.

## Brand identity

Aaker (1991) spreekt van verschillende aspecten die bijdragen aan het creëren van waarde van een merk, in zijn theorie over *Brand Equity*. Associatie, loyaliteit en ervaren waarde zijn onder andere aspecten die meespelen bij merkwaarde. Het voordeel voor de organisatie als merk is dat deze bij een hoge merkwaarde, meer aanzien en herkenbaarheid creëert als werkgever. Echter is het ook belangrijk dat de organisatie de belofte van het imago behoudt, wanneer er iemand komt werken. De ervaring van werknemers speelt een rol, dit komt niet in de theorie van Aaker voor, waardoor deze theorie niet passend is bij de probleemstelling.

Beers (1998) weet dat een merk niet alleen op zichzelf kan staan. De kracht van een merk komt van de emotionele investering van de klanten, stelt Beers. De probleemstelling is ook gericht op de ‘klanten’, in dit geval de potentiële kandidaten voor sollicitaties. Potentiële kandidaten die emotioneel geïnvesteerd zijn in het merk van de organisatie als werkgever, zullen eerder solliciteren bij de organisatie. Deze theorie mist de vormgeving van de identiteit van de organisatie als werkgever.

Birkigt en Stadler (1986) stellen in hun theorie *Identity and Image* dat de identiteit van een organisatie zo dicht mogelijk bij het imago moet liggen, zodat externe partijen een goed beeld hebben van wat het bedrijf is en waar het voor staat. Het voordeel van deze theorie bij de probleemstelling van dit onderzoek, is dat potentiële werknemers die zich kunnen identificeren met de identiteit van de organisatie, waarschijnlijk sneller zullen solliciteren bij deze organisatie.

Dit is vergelijkbaar met wat Beers (1998) zegt over merkwaarde. Birkigt en Stadler (1986) zeggen dat een positief imago zorgt voor waarde die stakeholders aan het bedrijf geven.

Het doel is om het imago dichtbij de identiteit te brengen, in de hoop dat een positief imago het gevolg is. Voor de organisatie bij de probleemstelling van dit onderzoek moet een verbetering in het werkgever imago een doel zijn, wil het wervingsproces versnellen. Om deze reden is de theorie van Birkigt en Stadler niet toepasbaar op de probleemstelling.

## Employer branding

Hamel en Prahalad (1990) zeggen in hun theorie *Core competencies* dat je als organisatie vanuit je kernwaarden en kernvaardigheden moet communiceren, om je af te zetten van de concurrentie. De kernwaarden zijn elementen die de organisatie uniek maken. Het voordeel van deze theorie, voor de probleemstelling, is dat als de organisatie zich richt op hun kernwaarden, het zich onderscheidt van de concurrentie. In de zeer krappe arbeidsmarkt van ict’ers, is dit een belangrijk aspect voor de organisatie die ict’ers zoekt.

Het nadeel van deze theorie is dat Hamel en Prahalad (1990) geen rekening houden met de doelgroep. Daarnaast is het in de huidige technische markt, waar onder andere ontwikkeling voorop staat, moeilijk om bijvoorbeeld uniek te zijn in een bepaald productie-aspect. Dit valt af als kernwaarde. Als laatste geeft de theorie niet veel instructie na het identificeren van kernwaarden, behalve dat deze in ‘alles’ wat het bedrijf doet terug moeten komen. De theorie is om deze redenen niet toepasbaar op de probleemstelling.

Ambler en Barrow (1996) stellen dat employer branding zorgt voor vertrouwen en inzet van werknemers aan een organisatie, in hun theorie over *The employer brand.* Deze aspecten zijn gericht op de doelgroep. Ambler en Barrow gaan tegen de theorie van Hamel en Prahalad in door meer op de doelgroep te richten. De probleemstelling binnen dit onderzoek richt zich op de doelgroep, echter staat de organisatie hier niet buiten. De theorie van Ambler en Barrow is om deze reden niet geschikt voor het onderzoek.

Bruel en Colson (1998) houden rekening met de doelgroep en de organisatie. Zij stellen in hun theorie *The happiness factory* dat een goede match maken tussen de organisatie en de medewerkers, voor geluk voor beide partijen zorgt. De probleemstelling focust zich op het werven van werknemers. Het wervingsproces versnelt als de potentiële werknemers een goede match zijn met de organisatie. Werknemers en organisaties kunnen echter verschillende gedachten hebben bij wat ‘geluk’ voor hen betekent. Deze theorie is niet toepasselijk op de probleemstelling, omdat alleen richten op geluk weinig richting biedt aan de beantwoording van de probleemstelling.

Backhaus en Tikoo (2004) stellen in het *employer branding framework* dat employer branding invloed heeft op interne werknemer productiviteit en de aantrekkingskracht van de organisatie als werkgever.

Backhaus en Tikoo focussen op de aantrekkingskracht van de organisatie als werkgever. Dit sluit goed aan op de probleemstelling. Voor dit onderzoek is de interne impact van employer branding minder belangrijk, omdat de organisatie gericht is op het sneller werven van werknemers. Het *employer branding framework* biedteen duidelijk stappenplan aan de organisatie om het merk als werkgever te verbeteren.

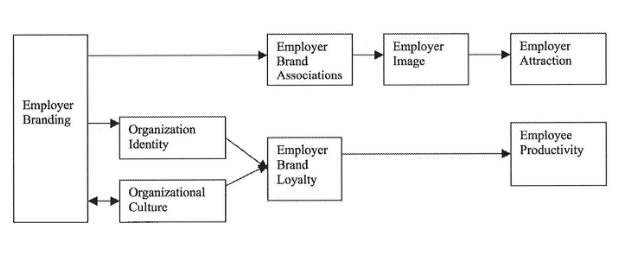
Sellar, Prashansa en Jayawardana (2020) ondersteunen de theorie van Backhaus en Tikoo. Hun onderzoek maakt duidelijk dat een hoge merkwaarde hebben, als werkgever resulteert in meer aantrekkingskracht van nieuwe werknemers. Een hoge merkwaarde biedt daarnaast beter behoud van huidige medewerkers. Het doel van het onderzoek is om een advies te vormen hoe de organisatie sneller kandidaten kan werven. Hierop sluit deze theorie goed aan. De theorie biedt weinig richting hoe de merkwaarde als werkgever kan verbeteren.

Het *employer branding framework* is de theorie die het beste aansluit op de probleemstelling, omdat deze een compleet overzicht geeft van de inzet en de gevolgen van employer branding. Het doel van het onderzoek is een oplossing bieden voor de organisatie om het wervingsproces van geschikte kandidaten voor senior software engineer vacatures, te versnellen. Backhaus en Tikoo (2004) stellen dat employer branding zorgt voor meer aantrekkingskracht van de organisatie, door merkassociaties en het imago te verbeteren.

# Hoofdstuk 2.2 The employer branding framework

Backhaus en Tikoo bieden het *employer branding framework* om in te zetten voor organisaties. Het doel is de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever vergroten. Het doel is daarnaast om de productiviteit van huidige medewerkers te verbeteren. Het framework is tot stand gekomen door marketing- en HRM-concepten te combineren.

Backhaus en Tikoo (2004) stellen dat employer branding, merkassociaties en merkloyaliteit creëert. Beide aspecten, merkassociaties en loyaliteit, wil de organisatie binnen dit onderzoek bereiken bij potentiële werknemers. Werkgevermerkassociaties zorgen voor het werkgeverimago en het imago draagt bij aan de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever voor potentiële werknemers (zie figuur 9).



Figuur Employer branding framework

Employer branding beïnvloedt daarnaast op intern niveau organisatiecultuur en organisatie-identiteit. Beide identiteit en cultuur dragen bij aan de loyaliteit van het werkgevermerk. Deze loyaliteit draagt bij aan het verhogen van de productiviteit van medewerkers.

## Het werkgevermerk

Merkassociaties zijn gedachten en ideeën die klanten bij een bepaald merk hebben (Aaker, 1991). De associaties kunnen een emotie zijn die een merk oproept, maar ook een smaak of geur die klanten associëren bij een merk of product. De merkassociaties hebben invloed op het merkimago (Backhaus en Tikoo, 2004). Het merkimago is een combinatie van de percepties/associaties gerelateerd aan productattributen en functionele- en symbolische voordelen, die vastzitten aan de merkassociaties van de consument (Keller, 1993).

De functionele voordelen rondom het werkgevermerk zijn objectief. Dit zijn aspecten zoals salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden. Symbolische voordelen zijn aspecten zoals de prestige van de organisatie in sociale kringen. Potentiële werknemers baseren hun keuze voor een werkgever op de functionele en symbolische voordelen en hoeveel waarde ze eraan hechten (Backhaus en Tikoo, 2004). Het imago dat zicht vormt door de associaties is bepalend voor de aantrekkingskracht van de organisatie als werkgever.

Backhaus en Tikoo (2004) geven in het employer branding framework aan, dat employer branding kan zorgen voor een stijging in productiviteit van de huidige werknemers. Dit aspect is voor het huidige onderzoek niet van belang, echter is aandacht voor loyaliteit belangrijk op de korte termijn. De interne organisatie-identiteit en cultuur beïnvloeden de loyaliteit aan de organisatie. Toekomstige werknemers zijn sneller loyaal aan een organisatie, als hun identiteit aansluit op de identiteit van de organisatie (Backhaus en Tikoo, 2004).

De organisatie wil sneller werknemers werven. De werknemers gaan na het wervingsproces de organisatie intern ervaren. Als deze ervaring negatief is, is de kans groot dat deze nieuwe werknemers binnen een maand weer vertrekken. Dit onderzoek focust zich op het doel van aantrekkingskracht van de organisatie als werkgever, maar het is voordelig dat het conceptuele model rekening houdt met de ervaring van nieuwe werknemers.

# Hoofdstuk 2.3 Hypothesen

De hypothesen bieden op basis van de centrale theorie een voorspelling voor de resultaten van het onderzoek. De resultaten bevestigen of verwerpen de hypothesen, na het uitgevoerde onderzoek.

**Hypothese 1.** Als de organisatie positieve werkgevermerkassociaties creëert, dan vergroot de aantrekkelijkheid van de organisatie voor potentiële werknemers.

Backhaus en Tikoo (2004) stellen dat een potentiële kandidaat voor een sollicitatie zich aangetrokken voelt tot een organisatie, als hij associaties waar hij waarde aan hecht, terugziet in een organisatie. Dit is een causaal verband tussen merkassociaties waar een potentiële kandidaat waarde aan hecht en aantrekkingskracht tot de organisatie (als werkgever). Een organisatie die positieve werkgevermerkassociaties heeft, heeft een grotere aantrekkingskracht tot potentiële werknemers.

*“In the context of recruitment, potential applicants will be attracted to a firm based on the extent to which they believe that de firm possesses the desired employee related attributes and the relative importance they place on those attributes.”* (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 505)

**Hypothese 2.** Als de organisatie-identiteit aansluit bij de doelgroep, dan is de doelgroep sneller loyaal aan de organisatie.

Backhaus en Tikoo (2004) leggen een link tussen organisatie-identiteit en de mate van loyaliteit van de werknemers aan het merk van de organisatie. Potentiële werknemers die zich identificeren met een organisatie, zijn sneller loyaal aan het merk van de organisatie. Het is dan waarschijnlijk dat ze bij de organisatie willen werken. Loyaliteit is daarnaast van belang op de lange termijn. Nieuwe medewerkers die loyaal zijn aan de organisatie zullen niet na een maand uit dienst treden. Als deze potentiële medewerkers zich loyaal voelen aan de organisatie, zullen ze er langer op dezelfde plek blijven werken.

*“Organizational identity is the attitudinal contributor to employer branding loyalty. (..) Further, the more positive the identity and the more it contributes to self-esteem, the more workers will identify with the firm.”* (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 509)

**Hypothese 3.** Als de organisatie een sterk imago creëert, dan vergroot dit de aantrekkingskracht van de organisatie als werkgever.

Backhaus en Tikoo (2004) maken een vergelijking tussen het imago van het merk van de organisatie en het imago als werkgever. Ze stellen dat door theorie over sociale identiteit, mensen hun identiteit onder andere halen uit het lid zijn van bepaalde sociale groepen. Dit geldt ook voor het behoren tot een groep die zich bij een merk aansluit. Apple heeft een sterke groep aanhangers, waarvan een deel alleen maar Apple producten zal kopen in plaats van andere elektronica. Deze uitspraak gaat ook op voor het werkgevermerk. Sommige mensen hechten waarden aan een werkplek met sociale prestige.

*“Social identity theory posits that people derive their self-concept from their membership in certain social groups. (..) The more positive the brand is perceived to be, the more highly identified the consumer becomes with the product.”* (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 506)

De hypothese stelt dat als een organisatie een positief imago creëert, deze meer aantrekkelijk is als werkgever. Potentiële werknemers willen eerder werken bij een organisatie, als zij de organisatie als positief merk waarnemen.

# Hoofdstuk 3. Methodologie

*Het hoofdstuk methodologie beschrijft eerst de methoden die het onderzoek gebruikt. Ten tweede is de datacollectie uiteengezet. Hierin staat hoe de onderzoeker informatie en respondenten verzamelt. Ten derde biedt de paragraaf operationalisatie inzicht in de vragenlijst tijdens het onderzoek. De vragenlijst is gebaseerd op het conceptuele model, de deelvragen en de hypothesen bij dit onderzoek.*

# Hoofdstuk 3.1 Methoden van het onderzoek

De paragraaf methoden beschrijft de onderzoeksmethoden voor dit onderzoek. Het onderzoek levert aan de hand van de methoden resultaten op. De resultaten beantwoorden de deelvragen en bevestigen of verwerpen de hypothesen. De paragraaf zet daarnaast uiteen waarom deze methoden het beste aansluiten op de probleemstelling.

## Deskresearch

Deskresearch levert resultaten op voor de beantwoording van deelvraag 1 en 4. Deelvraag 1 gaat over de communicatie van Organisatie X over vacatures. De methode deskresearch biedt de mogelijkheid sneller informatie te verzamelen, dan kwalitatief- of kwantitatief onderzoek. Het kan interne bronnen (zie bijlage 1 tot en met 4) en internetbronnen gebruiken. Deskresearch is de beste methode voor de beantwoording van deelvraag 1, omdat de methode het mogelijk maakt snel naar de website, vacatureteksten, sociale media en interne bronnen van Organisatie X te kijken, om zo de communicatie te analyseren. Dit kost een relatief kleine energie- en geldinvestering. De hoeveelheid van informatie biedt een groter overzicht dan kwalitatief- of kwantitatief onderzoek, van de communicatie van Organisatie X.

Deelvraag 1 vraagt voor de beantwoording daarnaast niet om diepgang of om de mening van de doelgroep. Kwalitatief- en kwantitatief onderzoek zijn daarom niet geschikt voor de beantwoording van deze deelvraag. Kwalitatief onderzoek biedt wel de mogelijkheid om te zien hoe de doelgroep de communicatie van Organisatie X ervaart.

Deelvraag 4 gaat over best practices van employer branding in de technische branche. Deskresearch is de beste methode voor de beantwoording van deelvraag 4, omdat concurrerende bedrijven niet hun employer branding strategie zullen delen als je hiernaar vraagt om hun positie in de markt te beschermen.

De communicatie die de bedrijven naar buiten brengen analyseren, door deskresearch te gebruiken, geeft een beeld van hun employer branding. Kwalitatief- of kwantitatief onderzoek is niet geschikt, omdat dit een eenzijdig en vervormd beeld geeft van de employer branding door het perspectief van de onderzoeksdoelgroep.

Deskresearch kan informatie verzamelen over de communicatie rondom employer branding van concurrerende bedrijven, zonder dat de bedrijven of de onderzoeksdoelgroep hier hun mening bij geeft.

Deskresearch analyseert de huisstijl, tone-of-voice en kernwoorden die de bedrijven hanteren bij hun employer branding. Deze aspecten analyseren schetst een beeld van de boodschap die de bedrijven willen overbrengen aan potentiële werknemers.

## Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek levert resultaten voor de beantwoording van deelvraag 2 en 3 en hypothese 1, 2 en 3. Deelvraag 2 vraagt naar het werkgeverimago van Organisatie X en hoe de doelgroep deze ziet. Deelvraag 3 vraagt welke aspecten de doelgroep belangrijk vindt bij het kiezen van een werkgever. De beweegredenen van de respondenten beantwoorden onder andere deze deelvragen. Kwalitatief onderzoek achterhaalt de redenering achter een keuze, mening of bepaald gedrag.

Kwalitatief onderzoek biedt de ruimte voor open vragen, om dieper in te gaan op de beweegredenen en redenering achter antwoorden van de respondenten. De redenen dat een persoon een bepaalde werkgever kiest en merkassociaties die iemand bij een organisatie heeft, zijn complexe onderwerpen. De gevoelens en prioriteiten van de onderzoeksdoelgroep moeten in de resultaten naar voren komen. Kwalitatief onderzoek is om deze reden essentieel om de achterliggende redenering van de doelgroep te achterhalen, bij keuzes voor en meningen over (potentiële) werkgevers. Deze informatie beantwoordt deelvragen 2 en 3.

Hypothese 1 toetst de relatie tussen werkgevermerkassociaties en aantrekkingskracht van een organisatie als werkgever. Een respondent moet naar voren brengen wat deze denkt of vindt van een bepaalde organisatie en waarom of hoe dit beeld zich heeft gevormd. Associaties kunnen zich onbewust vormen. Doorvragen naar beweegredenen is daarom essentieel. De respondent vragen naar voorkeuren bij het kiezen van een potentiële werkgever en of deze voorkeuren, als ze zich bij een andere werkgever voordoen, ook aantrekkelijk zijn, biedt inzichten voor de hypothese.

Hypothese 2 toetst de relatie tussen loyaliteit en (organisatie-) identiteit. Dit zijn complexe begrippen die voor de doelgroep meerdere betekenissen kunnen hebben. Identiteit is vaak onbewust gedrag en/of een onderdeel van de persoonlijkheid. Het analyseren en bespreken van de identiteit van de respondenten en hoe zij de identiteit van een organisatie ervaren, heeft diepgang nodig.

De respondent beschrijft eerst de eigen identiteit, die van de huidige werkgever en welke aspecten invloed hebben op haar of zijn loyaliteit. De overeenkomsten en verschillen tussen de resultaten bieden inzichten voor de hypothese. Daarnaast beantwoordt de respondent een stelling met verkregen informatie over loyaliteit.

Hypothese 3 gaat over de relatie tussen het imago van een organisatie en de aantrekkingskracht van de organisatie. Imago is voor de doelgroep ook gelinkt aan merkassociaties. Zoals eerder benoemd kunnen merkassociaties ook onbewust ontstaan. Kwalitatief onderzoek is essentieel om deelvragen 2 en 3 en hypothese 1, 2 en 3 te beantwoorden vanwege de complexe topics en het analyseren van de redenatie van de doelgroep.

*Tabel 2. Overzicht onderzoeksmethode bij deelvragen*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nummer | Deelvraag | Onderzoeksmethode |
| 1 | Hoe communiceert Organisatie X over vacatures richting potentiële werknemers? | Deskresearch en kwalitatief onderzoek |
| 2 | Wat is het werkgeverimago van Organisatie X onder de doelgroep? | Kwalitatief onderzoek, face-to-face interviews |
| 3 | Welke aspecten zijn belangrijk voor de doelgroep bij het kiezen van een potentiële werkgever? | Kwalitatief onderzoek, face-to-face interviews |
| 4 | Wat zijn de best practices van employer branding bij concurrenten in de arbeidsmarkt? | Deskresearch |

# Hoofdstuk 3.2 Datacollectie

De paragraaf Datacollectie zet de wijze uiteen waarop de onderzoeksresultaten tot stand komen. Het legt uit welke bronnen deskresearch gebruikt en hoe het wervingsproces van kwalitatief onderzoek verloopt.

## Deskresearch

Deskresearch gebruikt interne en externe bronnen. De afdeling Recruitment van Organisatie X heeft verschillende cijfers en rapporten over de looptijd van vacatures, de customer journey en de employer branding campagnes (zie bijlage 1 tot en met 4). Dit zijn de interne bronnen voor het onderzoek. Deze bronnen zijn gekozen, omdat ze een inzicht in de resultaten van de huidige employer branding (communicatie) van Organisatie X geven. Deze gegevens zijn alleen voor Organisatie X beschikbaar. Deze datacollectie geeft resultaten voor de beantwoording van deelvraag 1.

Externe datacollectie gebeurt via de website en sociale media bedrijven in de technische branche. De analyse kijkt naar concurrenten van Organisatie X in de arbeidsmarkt. Deskresearch verzamelt informatie over de employer branding van deze bedrijven. Deskresearch biedt resultaten voor de beantwoording van deelvraag 4.

## Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek gebruikt de methode kwalitatief onderzoek in de vorm van semigestructureerde interviews. De onderzoeker voert minimaal 12 interviews uit. Het is hierbij van belang dat verzadiging ontstaat in de resultaten van de interviews, omdat dit de betrouwbaarheid van het onderzoek versterkt. Het empirisch onderzoek gaat door totdat verzadiging ontstaat. Het empirisch onderzoek over op plan B, verder uitgelegd in de alinea ‘Plan B’, als er geen verzadiging ontstaat vóór 11 december 2020.

### Selectie en werven

De selectie van respondenten houdt de selectiecriteria van de beschrijving van de onderzoeksdoelgroep aan. Het wervingsproces van het onderzoek verloopt via verschillende kanalen. De benadering van potentiële respondenten verloopt via LinkedIn, met een persoonlijk bericht. Het persoonlijke netwerk biedt daarnaast respondenten. Organisatie X benadert eigen contacten van detacheringsbureaus en partners.

De sneeuwbal-techniek is de laatste manier van respondenten werven. Deze techniek vraagt de geïnterviewde respondent of deze andere software engineers kent, die binnen de selectiecriteria vallen. Het wervingsproces gebruikt geen incentive.

*Tabel 3. Respondentenschema*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Doelgroepen | Geslacht | Leeftijd t/m 30 jaar | Leeftijd 31+ jaar | Totaal |
| 5 tot 6 jaar  ervaring | Man | 4 | - | 4 |
| Vrouw | 1 | - | 1 |
| 6+ jaar ervaring | Man | 1 | 6 | 7 |
| Vrouw | - | - | - |
| Totaal |  | 6 | 6 | 12 |

### Plan B

In de situatie dat het eerste wervingsproces van respondenten minder dan 12 respondenten oplevert voor 9 december, gaat het empirisch onderzoek over op plan B. Bij plan B verandert de doelgroep naar recent aangenomen (minder dan 3 maanden) software engineers, werkzaam bij Organisatie X. Deze doelgroep krijgt een soortgelijke vragenlijst als de plan A onderzoeksdoelgroep (zie bijlage 9). Deze doelgroep ondervragen biedt een perspectief op het werkgeverimago van Organisatie X en biedt inzicht in de ervaringen van recent aangenomen personeel.

### Locatie en duur

De locaties van de interviews zijn voor zover mogelijk allemaal vanuit huis voor de onderzoeker en de respondenten. Het coronavirus maakt dat dit de meest veilige locatie is voor de onderzoeker en respondenten, in verband met hun gezondheid.

Het interview verloopt via videobellen. Het voordeel van videobellen is, dat er flexibiliteit is in de tijd waarop het interview kan plaatsvinden en er geen reistijd is voor beide partijen. De drempel is lager voor respondenten om toe te zeggen tot een interview. De flexibiliteit maakt het daarnaast mogelijk gemakkelijk meerdere interviews op een dag te houden.

De duur van het interview is maximaal 60 minuten. Dit biedt tijd om open vragen te stellen en vervolgvragen op de antwoorden, om op deze manier de redenatie van de respondenten te analyseren.

### Opnames en notulen

Het programma Microsoft Teams maakt opnames van de interviews. De notulen tijdens het interview bevatten de reacties van de respondenten, om hier vervolgvragen op te stellen. De interviews komen woord-voor-woord terug in de verbatims.

Het interview is anoniem. Persoonsgegevens van de respondenten komen niet in het rapport. De onderzoeker maakt gebruik van Google Meet, als opname of video-call met Microsoft Teams niet werkt.

### Vragen en technieken

De interviews zijn semigestructureerd. Een topic guide en vragenlijst brengt structuur aan en geeft de interviews richting (zie bijlage 8). Open vragen binnen de vragenlijst bieden mogelijkheid tot doorvragen. De vragen zijn bepaald aan de hand van de deelvragen en hypothesen binnen dit onderzoek.

De centrale communicatietheorie geeft daarnaast richting aan de topics (onderwerpen) binnen de vragenlijst. De respondent krijgt vragen die niet naar een antwoord sturen. De vragenlijst is objectief opgesteld.

De interviews maken gebruik van twee perceptietechnieken. Card sorting is ingezet bij vraag 19 in de vragenlijst (zie bijlage 8). Deze vraag vraagt de respondenten naar de aspecten die van waarde zijn voor hen bij een toekomstige werkgever. Bij de techniek card sorting zijn woorden op verschillende kaarten geschreven, waarvan de respondent enkele kiest en/of op rangorde legt (zie bijlage 11). Tijdens dit interview kiest de respondent welke aspecten van belang voor hen zijn bij een toekomstige werkgever. De respondent legt hierna de redenering voor haar/zijn keuze uit.

De tweede techniek binnen dit interview is showcard (zie bijlage 10). Showcard is een techniek waarbij de respondent een of meerdere afbeeldingen te zien krijgt en hier een favoriet kiest of er haar/zijn mening over vertelt. De techniek showcard laat drie LinkedInberichten zien. De respondent vertelt wat deze vindt van de visuele opmaak en de tekstuele inhoud.

### Verwerking resultaten

De resultaten van de interviews verschijnen in dit document in de verbatims en de analyseschema’s. De verbatims zijn een woord-voor-woord rapportage van de interviews. De analyseschema’s verdelen de vragenlijst in verschillende onderwerpen. Elk schema krijgt een slotconclusie, welke een conclusie trekt uit alle antwoorden van de respondenten. De analyseschema’s bieden een schematisch overzicht van de antwoorden van de respondenten over verschillende onderwerpen.

# Hoofdstuk 3.3 Operationalisatie

*Het hoofdstuk beschrijft de operationalisatie van de deelvragen en hypothesen van dit onderzoek. Deskresearch beantwoordt de deelvragen rondom de communicatie van employer branding van Organisatie X en haar concurrenten. Kwalitatief onderzoek kijkt naar het perspectief van de doelgroep bij de merkassociaties van Organisatie X en welke aspecten de doelgroep waarde aan hecht bij een werkgever.*

## Deskresearch

Deskresearch beantwoordt deelvraag 1 en deelvraag 4. Een zoekplan biedt richting om resultaten te vinden die de deelvragen beantwoorden (zie bijlage 7).

### Deelvraag 1. Hoe communiceert Organisatie X over vacatures richting potentiële werknemers?

Deelvraag 1 gaat over de communicatie van Organisatie X richting potentiële werknemers. Deskresearch analyseert vacaturewebsite van Organisatie X, de website van Organisatie X en de sociale media van de organisatie. Aspecten zoals woord- en taalgebruik, visuele opmaak en aantrekkingskracht van de communicatie krijgen aandacht binnen deze analyse. De gevonden informatie komt terug in de aanleiding, probleemstelling en situatieschets van dit document. Rapporten over de communicatie van Organisatie X komen terug in de bijlagen van dit document.

### Deelvraag 4. Wat zijn de best practices van employer branding bij concurrenten in de arbeidsmarkt?

Deelvraag 4 kijkt naar de best practices van employer branding bij concurrenten van Organisatie X in de arbeidsmarkt. Meerdere technische bedrijven zijn op zoek naar (senior) software engineers. De concurrenten die voorkomen in het rapport van Universum, uitgevoerd voor Organisatie X in 2020, vallen binnen deze analyse (zie bijlage 4). Organisatie X heeft al informatie over deze concurrentie in de vorm van bekendheid en aantrekkelijkheid vanuit het perspectief van de doelgroep technische professionals.

De analyse kijkt naar de vacaturewebsites en sociale media van soortgelijke bedrijven aan Organisatie X. Aspecten zoals woordgebruik, visuele opmaak en bekendheid krijgen aandacht binnen deze analyse. De gevonden informatie komt terug in de situatieschets van dit document. Het rapport over de bekendheid van de concurrenten komt terug in bijlage 4 van dit document.

## Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek beantwoordt deelvraag 2 en deelvraag 3. Dit onderzoek gebruikt semigestructureerde interviews en een topic guide met vragenlijst (zie bijlage 8) om deze deelvragen te beantwoorden.

### 

### Deelvraag 2. Wat is het werkgeverimago van Organisatie X onder de doelgroep?

Voor het beantwoorden van deze deelvraag is het definiëren van het begrip ‘werkgeverimago’ nodig.

***Employer image*** *is the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company. Potential employees develop an* ***employer brand image*** *from the base associations that are an outcome of a firm’s employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004).*

Werkgeverimago is ook wel het beeld dat de doelgroep bij een bepaalde organisatie heeft. Het werkgeverimago en de werkelijke organisatie-identiteit kunnen van elkaar verschillen. Voor een organisatie is het voordelig als het imago en de identiteit dichter bij elkaar liggen, omdat externe partijen dan een juist beeld bij de organisatie hebben. Potentiële werknemers weten op deze manier wat ze kunnen verwachten bij de organisatie. Als het imago aansluit op de waarden van potentiële werknemers, zullen deze er eerder willen werken (Backhaus & Tikoo, 2004).

Kwalitatief onderzoek biedt inzichten voor de deelvraag door middel van de vragen 24 tot en met 32 in de vragenlijst (zie bijlage 8). Ze vragen de respondent of deze Organisatie X kent en wat voor indruk Organisatie X geeft als potentiële werkgever en organisatie. De antwoorden geven de merkassociaties van de respondenten vrij. Het is daarnaast van belang dat de redenering achter de merkassociaties naar voren komt. Het moet duidelijk zijn waarom de doelgroep dit beeld van Organisatie X heeft.

### Deelvraag 3. Welke aspecten zijn belangrijk voor de doelgroep bij het kiezen van een potentiële werkgever?

Vraag 19 tot en met vraag 23 van de vragenlijst resulteren in een antwoord op deelvraag 3. Deze vragen focussen op de aspecten die belangrijk zijn voor de doelgroep bij het kiezen van een potentiële werkgever, of één aspect het meest belangrijk is en of de aspecten veranderen als bijvoorbeeld de gezinssituatie verandert. Deze vragen vallen onder het onderwerp ‘aantrekkelijkheid werkgever’. Backhaus en Tikoo geven aan dat de aantrekkelijkheid van de werkgever kan vergroten middels employer branding, omdat deze merkassociaties beïnvloeden en de associaties het imago en daardoor de aantrekkelijkheid beïnvloeden.

Het onderzoek vergelijkt de merkassociaties van een werkgever met de aantrekkelijkheid, vanuit het perspectief van de respondenten. Dit biedt inzicht in de gedachtegang en motivaties van de respondenten bij het kiezen van een werkgever.

### Hypothese 1. Als de organisatie positieve werkgevermerkassociaties creëert, dan vergroot de aantrekkelijkheid van de organisatie voor potentiële werknemers.

Hypothese 1 focust zich op werkgevermerkassociaties. Het is van belang dit begrip te definiëren om de hypothese te bevestigen of verwerpen.

***Employer brand associations*** *can be defined in analogous terms to brand associations. Brand associations are the thoughts and ideas that a brand name evokes in the minds of consumers (Aaker 1991). Functional and symbolic benefits of the employer brand to potential applicants are employer brand associations (Backhaus & Tikoo, 2004).*

Vraag 19 uit de vragenlijst vraagt de respondent naar belangrijke aspecten en voorwaarden bij een (toekomstige) werkgever. Dit zijn ook de functionele en symbolische voordelen die Backhaus & Tikoo (2004) in hun theorie benoemen. Dit zijn associaties die de respondenten bij een gewenste werkgever hebben. Vraag 32 uit de vragenlijst vraagt de respondent of deze voor een organisatie zou willen werken met eerder benoemde positieve merkassociaties (zie bijlage 8).

De vragenlijst test het vergroten van de aantrekkelijkheid van de organisatie in de hypothese. De respondenten vertellen hun gewenste aspecten bij een werkgever. De respondent beantwoordt verder in de vragenlijst of deze eerder voor een organisatie wil werken, als deze de eerder benoemde positieve aspecten bezit. Dit toetst de hypothese of de werkgevermerkassociaties bepalend zijn voor de aantrekkelijkheid van een potentiële werkgever.

### Hypothese 2. Als de organisatie-identiteit aansluit bij de doelgroep, dan is de doelgroep sneller loyaal aan de organisatie.

Backhaus en Tikoo (2004) stellen een causaal verband tussen de mate waarin potentiële medewerkers zich identificeren met een organisatie en hun loyaliteit aan de organisatie. Vraag 10 in de vragenlijst aan respondenten vraagt naar aspecten die invloed hebben op hun mate van loyaliteit aan hun huidige werkgever. Vraag 11 vraagt de respondent zichzelf te omschrijven. Vraag 12 vraagt vervolgens of de respondent sneller loyaal is aan een andere organisatie als deze dezelfde aspecten bezit (zie bijlage 8).

Het begrip organisatie-identiteit definiëren is van belang, voor het bevestigen of verwerpen van de hypothese. Dit onderzoek houdt de volgende definitie aan.

***Organizational identity*** *is defined as that which is central, enduring and distinctive about an organization. (Backhaus & Tikoo, 2004).*

Bij het kijken naar deze hypothese is het van belang de respondent te vragen hoe deze hun eigen identiteit zou omschrijven. Hiernaar is gevraagd in de vragenlijst bij vraag 12a. Door de respondent eerst naar hun eigen identiteit te vragen en te vragen naar hun huidige werkgever, kan je een vergelijking maken qua identiteit. Als de respondent hier al meerdere jaren werkt, is de loyaliteit te analyseren op basis van de organisatie-identiteit.

### Hypothese 3. Als de organisatie een sterk imago creëert, dan vergroot dit de aantrekkingskracht van de organisatie als werkgever.

Het werkgeverimago is bij deelvraag 2 gedefinieerd. Het imago van de organisatie heeft ook invloed op het werkgeverimago. Deze twee verschillen van elkaar. Het imago van een organisatie is het beeld dat externe partijen van de organisatie hebben. Het merk van de organisatie speelt een rol bij de bepaling van het imago. Het imago van de organisatie heeft invloed op het werkgeverimago, daardoor heeft het ook invloed op de aantrekkingskracht van de organisatie als werkgever.

*Een organisatie met een* ***sterk imago*** *is een organisatie met een merknaam die algemeen bekend is of een organisatie die (ethisch) verantwoord werkt en weinig of geen schandaal heeft ervaren.*

Vraag 13 uit de vragenlijst vraagt de respondenten welke andere organisaties zij zien als potentiële werkgever. Als de antwoorden meerdere grote, bekende bedrijven bevatten, geeft dit een beeld over de aantrekkingskracht van een organisatie met een sterk imago. Vraag 14 vraagt vervolgens welke woorden de respondent aan de organisaties linkt. Vraag 19 vraagt welke aspecten van belang zijn voor de respondenten bij een potentiële werkgever (zie bijlage 8). Tussen deze aspecten staat ook ‘imago organisatie’. Als de respondent dit aspect benoemd, kan zij of hij uitleggen of ze een bekend imago bedoelen of bijvoorbeeld een ethisch verantwoord imago. De respondenten beantwoorden daarnaast de vraag of een bekend imago voor hen extra waarde biedt bij potentiële werkgevers. Deze vragen bieden resultaten om hypothese 3 op de proef te stellen.

# Hoofdstuk 4. Resultaten

*Het hoofdstuk resultaten biedt een overzicht van de informatie die uit dit onderzoek is gekomen. De paragraaf resultaten biedt de resultaten van de deskresearch en het kwalitatieve onderzoek. De conclusies van het onderzoek beantwoorden de hoofdvraag. De aanbevelingen bieden inzicht voor het behalen van de doelstelling en het implementatieplan biedt een uitvoerbaar plan voor Organisatie X om hun wervingsproces te versnellen.*

# Hoofdstuk 4.1 Resultaten onderzoek

Deze paragraaf presenteert de resultaten van het empirische onderzoek in dit document. De resultaten beantwoorden de deelvragen. De antwoorden op de deelvragen binnen dit onderzoek beantwoorden tezamen de hoofdvraag:

*Hoe kan Organisatie X sneller geschikte kandidaten werven voor senior software engineer vacatures?*

De resultaten nemen daarnaast de hypothesen binnen het onderzoek aan of ze verwerpen deze.

## 4.1.1 Deelvraag 1. Organisatie X gebruikt marketingcampagnes en verschillende kanalen voor employer branding

Deskresearch over de communicatie van Organisatie X resulteert in de manier waarop Organisatie X employer branding inzet. Organisatie X communiceert met deze campagnes via LinkedIn, Facebook, hun website en met banner-advertenties online. De organisatie zet employer branding in om Organisatie X te promoten als werkgever.

Een Key Performance Indicator- (KPI) rapport laat een daling in Facebook verkeer zien over een periode van vier maanden in 2020 (zie bijlage 3). De berichten op Facebook ter promotie van vacatures, hebben algemene teksten. ‘Word jij mijn nieuwe collega?’ (zie figuur 10) en ‘Benieuwd naar onze vacatures?’ (zie figuur 11) zijn boodschappen die weinig of niks vertellen over de functie. In het voorbeeld van figuur 10 is verderop in het bericht wel te zien dat het om een recruitmentfunctie gaat, echter is het bericht in het voorbeeld van figuur 11 niet duidelijk qua functiebeschrijving.

De respondenten zijn tijdens het kwalitatieve onderzoek gevraagd naar hun mening over een LinkedIn bericht van Organisatie X (zie figuur 11). De respondenten vinden de technische afbeelding van Organisatie X interessant, maar de tekst ‘benieuwd naar onze vacatures?’ nietszeggend voor software engineers (zie analyseschema 7. Voorkeuren online communicatie). Respondenten merken op dat Organisatie X niet hun ‘bedrijfsaccount’ gebruikt voor LinkedIn berichten over vacatures en dit komt onprofessioneel over.

De vacaturewebsite van Organisatie X heeft ook algemene beschrijvingen van de vacatures en maakt geen gebruik van afbeeldingen. Beschrijvingen van de werkzaamheden zijn niet kenmerkend voor Organisatie X.

***Deelvraag 1.*** *Hoe communiceert Organisatie X over vacatures richting potentiële werknemers?*

Organisatie X communiceert richting potentiële werknemers met LinkedIn- en Facebookberichten en via de vacaturewebsite van Organisatie X. De organisatie maakt geen gebruik van hun eigen bedrijfsaccount, maar een persoonlijk account bij berichtgeving op LinkedIn en Facebook. De tekst die Organisatie X gebruikt is nietszeggend over de meerwaarde van Organisatie X voor potentiële werknemers. De afbeeldingen die Organisatie X gebruikt zijn interessant, omdat ze een technisch werkveld laten zien.

## 4.1.2 Deelvraag 2. Organisatie X heeft kwalitatieve engineers, maar is niet bekend

De respondenten zijn gevraagd naar hun ervaring met Organisatie X. De respondenten zijn gevraagd of ze Organisatie X kennen en welke indruk de organisatie geeft. Organisatie X is niet bekend bij respondenten in het Westen van Nederland. Respondent 8 kent Organisatie X helemaal niet (zie analyseschema 3. Imago Organisatie X).

Merkassociaties ontstaan door ervaringen met een organisatie (Backhaus en Tikoo, 2004). De respondenten die Organisatie X niet kennen, benoemen na een korte introductie de associatie ‘interessant’. Respondent 8 benoemt dat maatschappelijke onderwerpen haar aantrekken. Dit is de indruk die Organisatie X achterlaat op software engineers die de organisatie niet kennen.

*“Organisatie X? Nee, nooit van gehoord.” (Quote verbatims respondent 10). -* Respondent 10, 29 jaar

Respondenten die Organisatie X wel kennen zijn onder andere, software engineers die voor een detacheringsbureau werken en bij Organisatie X in opdracht werkzaam zijn. Zij zijn positief over de methodiek bij projecten binnen de organisatie. Respondent 7 benoemt hoe Organisatie X met 40 á 50 man aan één ‘gigantisch’, ‘complex’ systeem werkt. Deze methodiek werkt goed en respondent 7 vindt het interessant hoe Organisatie X dit doet. Organisatie X heeft kwalitatieve, goede software engineers. Respondent 2 vindt de kwalitatieve collega’s het meest belangrijke aspect bij het spreken over het imago van de organisatie (zie analyseschema 3. Imago Organisatie X).

Organisatie X heeft een stoffig imago, vanwege onderhoud dat moet gebeuren aan oudere systemen. Respondent 6 noemt Organisatie X een ‘echte Enterprise’, een grote organisatie. Een andere respondent noemt Organisatie X intimiderend door de grootte van de organisatie. Hij benoemt dat er gepassioneerde engineers werkzaam zijn bij Organisatie X (zie analyseschema 3. Imago Organisatie X). ‘Stoffig’, ‘Enterprise’ en ‘intimiderend’ zijn merkassociaties die deze respondenten bij het imago van Organisatie X hebben. De ervaring met kwalitatieve software engineers binnen de organisatie is ook een associatie bij Organisatie X als werkgever.

Backhaus en Tikoo (2004) stellen dat merkassociaties samen een beeld vormen voor het imago van de organisatie. De informatie van de respondenten over hun ervaring met Organisatie X beantwoordt deelvraag 2.

***Deelvraag 2.*** *Wat is het werkgeverimago van Organisatie X onder de doelgroep?*

Respondenten kennen Organisatie X niet goed. De organisatie heeft een stoffig, intimiderend imago. De respondenten die Organisatie X kennen, beschrijven Organisatie X als een bedrijf met kwalitatieve software engineers en technisch opgeleide managers.

## 4.1.3 Deelvraag 3. Werksfeer en uitdaging van de werkzaamheden zijn belangrijk

Backhaus en Tikoo (2004) beschrijven in hun theorie over het *employer branding framework* dat werkgevermerkassociaties terugkomen in functionele en symbolische voordelen voor werknemers. Functionele voordelen zijn bijvoorbeeld het salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden. Symbolische voordelen zijn ‘prestige’ van het bedrijf en bijvoorbeeld werksfeer. De benoemde voorbeelden en andere associaties komen terug in vragen in het interview met de respondenten. De respondenten is gevraagd naar de meest belangrijke aspecten bij het kiezen van een werkgever.

Werksfeer is een belangrijk aspect voor de respondenten bij het kiezen van een potentiële werkgever. Respondent 3 zegt dat het prettig is om mensen om je heen te hebben, waarmee je het goed kan vinden. Respondent 9 werkt graag met collega’s, in plaats van als ZZP’er te werken. Collega’s makkelijk en open kunnen spreken, is belangrijk voor de werksfeer van de organisatie. Het zorgt voor een welkom gevoel en behoudt gemoedsrust van werknemers. Respondent 10 geeft aan psychisch veel baad te hebben aan een goede werksfeer. Een informele werksfeer heeft de voorkeur bij respondenten. Respondent 1 benoemt dat het sociale aspect van met collega’s nieuwe dingen leren, interessant en leuk is. Respondent 7 geeft aan werksfeer heel belangrijk te vinden, maar ook dat je hier bij een sollicitatie niet achter komt (zie analyseschema 2. Aantrekkelijkheid werkgever).

*“Ik vind het sociale aspect wat je met je collega’s doet, zoals ik net zei; ‘Heb je deze talk gezien’ of ‘Zullen we naar deze meet up gaan?’, om samen nieuwe dingen te leren, dat vind ik interessant en leuk.” (Quote verbatims respondent 1). -* Respondent 1, 28 jaar

Uitdaging van de werkzaamheden is een belangrijk aspect dat respondenten benoemen bij het kiezen van een werkgever. Respondent 3 stelt dat als hij geen uitdaging ervaart, hij snel weg is bij een werkgever, onafhankelijk van het salaris. Respondent 4 vindt uitdaging prettig en respondent 12 zegt snel klaar te zijn bij een werkgever als er geen uitdaging in de werkzaamheden is. Respondent 2 benoemt uitdaging van werkzaamheden als het werken met nieuwe technologieën (zie analyseschema 2. Aantrekkelijkheid werkgever).

Flexibele werktijden zijn prettig en fijn. Respondent 3 zegt dat het iets is wat hij kan waarderen, al is het niet per se noodzakelijk (zie analyseschema 2. Aantrekkelijkheid werkgever).

***Deelvraag 3.*** *Welke aspecten zijn belangrijk voor de doelgroep bij het kiezen van een potentiële werkgever?*

Werksfeer en uitdagende werkzaamheden zijn belangrijk bij het kiezen van een potentiële werkgever. De respondenten hechten waarde aan sociale interactie met collega’s, onder andere voor hun mentale gezondheid. Respondenten die geen uitdaging ervaren in hun werkzaamheden, treden eerder uit dienst bij hun werkgever. Innoveren en moderne technieken gebruiken, zorgen voor uitdagende werkzaamheden.

## 4.1.4 Deelvraag 4. Duurzaamheid en innovatie in verschillende huisstijlen

Deelvraag 4 behandelt de best practices van employer branding in de technische branche. In de situatieschets staat een analyse in de vorm van een tabel met vier concurrenten van Organisatie X als potentiële werkgevers in de technische branche. De organisaties zijn allemaal actief op verschillende kanalen en gebruiken onder andere ‘innovatie’, ‘duurzaamheid’ en ‘een verschil maken’ als kernwoorden in hun employer branding.

De vacaturewebsites van de concurrerende werkgevers, losstaand of onderdeel van de eigen website, hebben verschillende huisstijlen. De huisstijlen verschillen van minimalistisch, met lichte kleuren en grote afbeeldingen, naar felle-, donkere- of monotone kleuren en een variatie in content. Filmpjes, afbeeldingen en artikelen zijn te zien op de vacaturewebsites. Het rapport in bijlage 4 van dit document biedt inzicht in de meest bekende concurrenten bij de doelgroep professionals.

***Deelvraag 4.*** *Wat zijn de best practices van employer branding bij concurrenten in de arbeidsmarkt?*

De best practices van employer branding bij concurrenten van Organisatie X in de arbeidsmarkt, zijn het gebruik maken van de woorden ‘innovatie’, ‘duurzaamheid’ en ‘een verschil maken’ bij de pay-off. De huisstijl staat niet vast.

## 4.1.5 Hypothese 1. Innovatie blijft interessant

Paragraaf 4.1.3 bespreekt aspecten die respondenten belangrijk vinden bij het kiezen van een werkgever. Backhaus en Tikoo (2004, p. 505) benoemen dat mensen werkgever-merkassociaties maken op basis van fysieke voordelen, zoals salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, en symbolische voorwaarden zoals prestige van de organisatie, ofwel een bekend of goed imago. Deze associaties kunnen ervoor zorgen dat een werkgever aantrekkelijk is of als er aan een aspect niet voldaan is, dat de werkgever onaantrekkelijk is.

Uitdaging van werkzaamheden maakt een werkgever aantrekkelijk. Respondent 3 zegt bijvoorbeeld dat als hij geen uitdaging ervaart, hij snel weg is bij een werkgever. Een organisatie die nieuwe of moderne technologieën gebruikt, zorgt voor uitdaging in de werkzaamheden. Respondent 1 benoemt dat hij met innovatie werken leuk vindt. Respondent 2 benoemt dat als hij een nieuwe werkgever gaat zoeken, hij specifiek zou kijken naar een organisatie die met moderne technologie werkt.

Het is belangrijk dat de organisatie innovatie implementeert en niet alleen het nieuwste, trend-gerelateerde programma gebruikt, omdat dit slecht overkomt. Respondent 12 zegt dat dit te herkennen is bij het lezen van een vacaturetekst en bij een sollicitatie.

*“Er zit een werkelijk verschil tussen of je het nieuwste dingetje in de markt hebt en volgens de handleiding uitvoert of dat je actief ermee bezig bent en zelf aan het innoveren bent. In de vacature kun je zien dat er ‘buzzwords’ gebruikt worden. Of het is ‘outdated’ of slaat nergens op. Dan haak ik al af.” (Quote verbatims respondent 12). -* Respondent 12, 28 jaar

Uitdaging van de werkzaamheden is een van de redenen voor het kiezen van een werkgever, omdat het werk anders gaat vervelen. Respondent benoemt dat hij hier altijd op let en het de reden is dat hij zijn huidige werkgever heeft gekozen. Een nieuwe uitdaging is een leuke ervaring voor de respondent. Deze informatie biedt inzichten voor hypothese 1 binnen dit onderzoek.

***Hypothese 1.*** *Als de organisatie positieve werkgevermerkassociaties creëert, dan vergroot de aantrekkelijkheid van de organisatie voor potentiële werknemers.*

Het onderzoek neemt hypothese 1 aan. Als een organisatie positieve merkassociaties kan overbrengen, voor de respondenten werksfeer en uitdaging, zorgt dit voor meer aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever. Respondenten die geen goede werksfeer of uitdaging van werkzaamheden ervaren, gaan eerder uit dienst bij een organisatie (zie analyseschema 2. Aantrekkelijkheid werkgever).

Backhaus en Tikoo (2004) stellen dat een organisatie aantrekkelijk is als werkgever als deze werkgevermerkassociaties kan overbrengen waar potentiële werknemers waarde aan hechten. De resultaten voldoen in de verwachting dat positieve merkassociaties zorgen voor aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever.

## 4.1.6 Hypothese 2. Respondenten zijn loyaal aan de mensen om hen heen

De respondenten is gevraagd naar hun loyaliteit aan de organisatie, wat hier invloed op heeft en hen is gevraagd hoe ze zichzelf beschrijven (als werknemer). Dit resulteert in informatie over de identiteit van de respondenten en hoe deze in relatie staat tot hun loyaliteit aan hun werkgever. Backhaus en Tikoo (2004) stellen dat, als de identiteit van de werknemer aansluit op de organisatie, deze sneller loyaal is aan de organisatie.

De respondenten geven aan dat hun loyaliteit gelinkt is aan hun relatie met collega’s. Respondent 1 benoemt het ‘familiegevoel’ binnen het bedrijf. Collega’s waar hij samen activiteiten mee doet naast werk, zorgen voor zijn loyaliteit aan het bedrijf.

Respondent 3 zegt dat hij loyaal is aan de mensen om zich heen. Respondent 6 benoemt dat het bedrijf hem persoonlijk kent en zo aanspreekt, dit beïnvloedt zijn loyaliteit (zie analyseschema 5. Loyaliteit).

*“Je merkt wel dat je gewaardeerd wordt, waardoor je denkt ‘hier voel ik me goed bij’, ‘hier wil ik blijven’.” (Quote analyseschema 5. Loyaliteit bij werkgever). -* Respondent 10, 29 jaar

De respondenten is gevraagd zichzelf te beschrijven. De respondenten zijn gedreven, sociaal, zelfstandig, leergierig en sterk geworteld aan hun huidige woonplaats of willen niet ver reizen voor werk (maximaal anderhalf uur rijden).

Het interview vraagt de respondenten na het beschrijven van henzelf of, als een organisatie hierbij aansluit, ze sneller loyaal zijn aan de organisatie. Loyaliteit is een gevoelskwestie. Respondent 1 zegt dat hij niet sneller loyaal is als een organisatie op zijn leergierigheid aansluit. Hij stelt dat loyaliteit meer afhangt van ervaring met de organisatie (zie analyseschema 5. Loyaliteit). Deze informatie biedt inzichten voor hypothese 2 binnen dit onderzoek.

***Hypothese 2.*** *Als de organisatie-identiteit aansluit bij de doelgroep, dan is de doelgroep sneller loyaal aan de organisatie.*

Het kwalitatieve onderzoek verwerpt hypothese 2. Loyaliteit is een gevoelskwestie. De loyaliteit van de respondenten is niet vast te leggen in voorwaarden/aspecten, die een organisatie kan communiceren. Een organisatie met een identiteit die aansluit op de identiteit van de respondenten, krijgt niet automatisch de loyaliteit van de respondenten.

De resultaten van het kwalitatieve onderzoek laten zien dat de respondenten zich binden aan de mensen waar ze mee werken en loyaliteit aan hun collega’s voelen. Dit gevoel van loyaliteit bouwt op door ervaring.

## 4.1.7 Hypothese 3. Imago maakt niet uit, zolang het niet slecht is

Backhaus en Tikoo (2004) stellen in het Employer Branding Framework dat een sterk imago zorgt voor aantrekkingskracht van een organisatie als werkgever. Ze benoemen bijvoorbeeld ook ‘prestige’ als factor. Mensen zijn trots op waar ze werken en vertellen hier bijvoorbeeld over bij vrienden.

Imago maakt niet uit, zolang het niet slecht is. Respondent 1 benoemt dat imago een probleem is als de organisatie ethisch-onverantwoord gedrag vertoont of als ze drie databreaches gehad hebben en hier niet aan doen. Dit zijn aspecten die de keuze voor een werkgever beïnvloeden. Het laat zien dat de organisatie beveiliging niet hoog in het vaandel heeft staan. Dit vindt respondent 1 een reden om niet voor een bedrijf te gaan werken.

Bijdragen aan de maatschappij is voordelig voor het imago van de organisatie. Respondent 5 benoemt dat het een meerwaarde heeft als de organisatie iets voor de maatschappij of mensen doet, zoals werk in de zorg en bezig zijn met het milieu (zie analyseschema 2. Aantrekkelijkheid werkgever). Imago speelt enigszins mee in deze zin. Respondent 12 vindt het prettig om voor een bedrijf te werken dat duurzaam bezig is. Hij benoemt dat dit een reden is waarom hij niet bij bijvoorbeeld Shell zou gaan werken. Deze informatie biedt inzichten voor hypothese 3 binnen dit onderzoek. Paragraaf 4.2 Conclusies neemt hypothese 3 aan of verwerpt deze.

***Hypothese 3.*** *Als de organisatie een sterk imago creëert, dan vergroot dit de aantrekkingskracht van de organisatie als werkgever.*

Het kwalitatieve onderzoek verwerpt hypothese 3. Imago is niet van belang bij het kiezen van een werkgever. Respondenten geven aan een bepaald vakgebied interessant te vinden en met moderne technieken te willen werken en niet voor een bepaald bedrijf. De respondenten hebben geen ‘grote namen’ in hun hoofd als potentiële werkgevers. Het heeft geen toegevoegde waarde als een organisatie een bekend imago heeft.

# Hoofdstuk 4.2 Conclusies

*De paragraaf Conclusies presenteert wat opvalt en afwijkt bij de resultaten van het onderzoek. Organisatie X is onprofessioneel in hun employer branding communicatie, heeft een stoffig imago en moet de moderne kant van de organisatie meer laten zien.*

## Benieuwd naar onze vacatures?

Organisatie X gebruikt employer branding in hun communicatie om Organisatie X te promoten als werkgever. Organisatie X wijkt af van concurrenten, omdat de organisatie niet het officiële bedrijfsaccount van Organisatie X gebruikt, voor berichten over vacatures op LinkedIn en Facebook. Dit komt onprofessioneel over op de onderzoeksdoelgroep. De teksten bij de employer branding zijn daarnaast niet gedetailleerd genoeg. Ze zijn nietszeggend. De afbeeldingen van Organisatie X spreken wel aan, door hun technische en authentieke aard.

## Stoffig, intimiderend en onbekend

Organisatie X is niet bekend bij de onderzoeksdoelgroep en heeft een stoffig, intimiderend imago. Het valt op dat de respondenten die in het Westen van Nederland wonen Organisatie X helemaal niet kennen of alleen van naam.

Het stoffige imago van Organisatie X, dat respondent 2 benoemt, valt op. Organisatie X komt nog ouderwets over, omdat de organisatie niet genoeg over innovatie, moderne technieken of bijvoorbeeld thuiswerken communiceert.

Backhaus en Tikoo (2004) stellen dat het werkgeverimago leidt tot de aantrekkelijkheid van de werkgever. Deze conclusie laat duidelijk zien waarom Organisatie X moeite heeft met software engineers werven. De organisatie heeft positieve punten, maar deze komen niet naar buiten of kan een werknemer alleen ervaren, als deze er al werkt. Het stoffige, intimiderende imago van Organisatie X zorgt ervoor dat de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever minder groot is.

## Werksfeer en uitdaging van de werkzaamheden

Het valt op dat de respondenten zichzelf omschrijven als sociaal (zie analyseschema 6. Werknemer identiteit). Personen werkend in de IT-sector hebben het stereotype minder communicatieve vaardigheden te beschikken (computable, 2009).

Respondent 6 benoemt tijdens zijn interview dat sociale mensen eerder de uitnodiging voor een interview zullen aannemen (zie verbatims respondent 6). Een werkgever met goede werksfeer en uitdagende werkzaamheden is aantrekkelijk voor de respondenten.

## Innoveren en een verschil maken

Concurrenten van Organisatie X in de arbeidsmarkt gebruiken een minimalistische opmaak voor hun vacaturewebsites. Innovatie en ‘een verschil maken’ komt naar voren in de berichtgeving. Bij de resultaten van deelvraag 2 en deelvraag 3 is duidelijk dat respondenten innoveren en maatschappelijk belang aantrekkelijk vinden.

Organisatie X moet innovatie, werksfeer en ‘een verschil maken’ promoten, maar het is belangrijk dat Organisatie X ‘bewijst’ hoe de organisatie deze aspecten terug laat komen in dagelijkse werkzaamheden. Door voorbeelden van technieken te laten zien, afbeeldingen van bijvoorbeeld de werkomgeving en door geen ‘stock images’ te gebruiken, geeft Organisatie X een beeld van hoe de organisatie innoveert en bijdraagt aan de maatschappij. Organisatie X kan op deze manier afwijken van de concurrentie.

## De innovatie en werksfeer van Organisatie X laten stralen

De probleemstelling van dit onderzoek luidt: *Hoe kan Organisatie X sneller geschikte kandidaten werven voor senior software engineer vacatures?*

Organisatie X moet in hun communicatie de manieren waarop de organisatie innoveert, de aspecten die modern zijn aan de organisatie en de werksfeer naar voren brengen. Werksfeer en uitdagende werkzaamheden zijn aantrekkelijk voor software engineers.

De organisatie moet daarnaast gericht communiceren, door kernwoorden te gebruiken die de respondenten interesseren. Het overbrengen van werksfeer is belangrijk voor de aantrekkingskracht van Organisatie X. Het is voordelig voor Organisatie X om een manier te vinden waarop software engineers de werksfeer bij de organisatie kunnen beleven.

Organisatie X zet op deze manier zichzelf neer als aantrekkelijke werkgever voor senior software engineers. De senior software engineers willen dan eerder bij Organisatie X solliciteren.

# Hoofdstuk 4.3 Aanbevelingen

De paragraaf doet aanbevelingen aan de organisatie naar aanleiding van de resultaten en conclusies op basis van het onderzoek.

## Hoe Organisatie X innoveert en sfeer creëert

Werkgevermerkassociaties beïnvloeden het werkgeverimago van de organisatie. Respondenten geven aan dat Organisatie X een stoffig en intimiderend imago heeft. Respondenten geven daarnaast aan dat ze uitdagende werkzaamheden, innovatie en maatschappelijke bijdrage belangrijk vinden, bij het kiezen voor een werkgever.

Het is voordelig voor Organisatie X om, door middel van communicatie, een ander werkgeversimago uit te stralen. Dit nieuwe werkgeversimago moet uitdaging, innovatie en maatschappelijke bijdrage uitstralen. Onderstaand een beschrijving van deze aspecten.

* Respondenten verstaan onder **uitdagende werkzaamheden**: voldoende afwisseling en werkzaamheden die passen bij hun kennisniveau.
* **Innovatie** zien de respondenten als het gebruiken van de nieuwste technieken en het zelf bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe technieken.
* Respondenten waarderen werkgevers die **bijdragen aan het verbeteren van de maatschappij.**

Implementatieplan 1 beschrijft hoe Organisatie X deze aspecten in haar nieuwe werkgeversimago gaat uitstralen.

## Een kijkje in de keuken

De werksfeer van Organisatie X overbrengen is via geschreven communicatie een uitdaging. Potentiële werknemers moeten de werksfeer ervaren of een persoonlijk gevoel krijgen bij de communicatie. De volgende manieren maken het mogelijk werksfeer over te brengen:

* Potentiële werknemers de werksfeer laten ervaren via een activiteit. Dit is de enige manier waarop de potentiële werknemers de werksfeer persoonlijk kunnen ervaren.
* Interne werknemers laten vertellen over de werksfeer. Dit biedt een persoonlijk perspectief van de huidige werknemers van Organisatie X.
* Interne werknemers in contact brengen met externe, potentiële werknemers. Dit biedt een laagdrempelige manier om de werksfeer van Organisatie X in zekere mate over te brengen op potentiële werknemers.

De huidige software engineers bij Organisatie X moeten in alle bovenstaande adviezen, de rol op zich nemen van ambassadeur voor de organisatie. Zij kunnen Organisatie X het beste promoten als werkgever.

Implementatieplan 2 beschrijft hoe Organisatie X de werksfeer over kan brengen op potentiële werknemers met een activiteit.

## Jobs at Organisatie X Group

Het is belangrijk dat Organisatie X de teksten van hun vacatures met meer detail schrijven, zodat deze de doelgroep meer aanspreekt. De respondenten vinden de communicatie over de vacatures (op LinkedIn) te algemeen. De respondenten willen kernwoorden zien, die hun vakgebied aanspreken, dit wekt interesse. De communicatie van vacatures en vacatureteksten moeten veranderen.

* De vacatureteksten hebben meer detail nodig. Het unieke aspect van de vacature moet naar voren komen en de meerwaarde van Organisatie X als werkgever overbrengen.
* De communicatie ter promotie van de vacatures moet de aandacht trekken. De huidige promotie is te algemeen en spreekt de doelgroep niet aan.

Implementatieplan 3 beschrijft hoe Organisatie X de vacatureteksten moet aanpassen.

Implementatieplan 4 beschrijft hoe Organisatie X de communicatie rondom de promotie van vacatureteksten moet aanpassen.

# Hoofdstuk 4.4 Implementatiestrategie

De paragraaf Implementatiestrategie implementeert enkele adviezen uit de paragraaf Aanbevelingen. Het implementatieplan biedt Organisatie X een duidelijk stappenplan om acties uit te voeren om het wervingsproces van senior software engineers te versnellen.

## Implementatieplan 1. Het werkgeverimago van Organisatie X veranderen

Organisatie X moet via Facebook- en LinkedInberichten communiceren over hoe de organisatie innoveert, welke uitdagende werkzaamheden de organisatie biedt en wat hun maatschappelijke bijdrage is. Het communicatieteam gaat ervoor zorgen dat Organisatie X regelmatiger over deze aspecten communiceert, in de vorm van een wekelijks bericht op sociale media.

Het communicatieteam komt allereerst bijeen voor een vergadering voor de algemene invulling van de berichten. Het hoofddoel is laten zien dat Organisatie X innoveert en bijdraagt aan de maatschappij. Het communicatieteam maakt tijdens deze vergadering een globale content kalender.

De communicatiemedewerker moet informatie vergaren om berichten te kunnen schrijven. Het vergaren van informatie vereist voor alle drie de aspecten een individuele aanpak.

* **Innovatie:** De communicatiemedewerker neemt contact op met team managers van software teams. De team managers vertellen vervolgens wat het team doet en hoe zij innoveren. Interessante informatie is bijvoorbeeld de aanpak van teams bij innovatie en de technieken die zij inzetten.
* **Uitdagende werkzaamheden:** De communicatiemedewerker plaatst op Intranet een oproep aan software engineers om hun verhaal te delen over uitdagingen in hun dagelijkse werkzaamheden. De communicatiemedewerker werkt vervolgens deze verhalen uit in een bericht.
* **Maatschappelijke bijdrage:** De communicatiemedewerker vraagt het managementteam hoe Organisatie X bijdraagt aan de maatschappij, welke doelen de organisatie heeft en welke afdelingen hier het meest aan werken. De communicatiemedewerker kan vervolgens meer informatie vergaren en dan berichten over de maatschappelijke bijdragen van Organisatie X schrijven.

Een grafisch-gerichte communicatiemedewerker verzorgt afbeeldingen voor de berichten, welke gericht zijn op de technische achtergrond van Organisatie X. Dit blijft een doorlopend proces terwijl de communicatiemedewerker berichten plaatst.

Het is van belang dat de berichten het imago van Organisatie X beïnvloeden. Organisatie X moet om deze reden de berichten een keer per week delen, om een constante, gelijke boodschap naar buiten te brengen.

De communicatiemedewerker die de teksten schrijft of redigeert voor de Facebook- en LinkedInberichten, plaatst deze ook op de platformen.

De communicatiemedewerker vergadert tussentijds een keer per maand met een medewerker van de Recruitment afdeling van Organisatie X over de voortgang van de berichten.

De kosten voor de LinkedIn- en Facebookberichten zijn:

Eenmalig de vergadering voor een globale planning. Deze vergadering duurt naar verwachting twee uur. De kosten hiervan zijn daarom tweemaal de kosten per uur van zes communicatiemedewerkers en één communicatiemanager. De kosten per uur zijn het uurloon van de medewerkers plus 30% aan loonkosten (mkbsalarisadviseurs, 2016).

De kosten die hierna komen zijn de loonkosten van de communicatiemedewerker, de grafisch-gerichte communicatiemedewerker en de medewerker van de Recruitment afdeling. Zie de berekening in tabel 4.

*Tabel 4. Berekening LinkedIn- en Facebookberichten imago*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rol en taak | Kosten per uur | Berekening | Totaal |
| Zes communicatie-medewerkers  (Vergadering content kalender) | €124 | 2 uur \* €124 (brutoloon \* 130% \* 6) | €248 |
| Communicatiemanager  (Vergadering content kalender) | €37 | 2 uur \* €37 (brutoloon \* 130%) | €74 |
| Communicatiemedewerker (Schrijven en plaatsen berichten) | €20 | 30 uur per maand \* €20 (brutoloon \* 130%) \* 12 maanden | €7.200 |
| Grafisch-gerichte communicatiemedewerker  (Afbeeldingen berichten opzoeken of maken) | €20 | 4 uur \* €20 (brutoloon \* 130%) \* 12 maanden | €960 |
| Recruitment medewerker  (Maandelijkse voortgang vergadering) | €34 | 1 uur \* €34 (brutoloon \* 130%) \* 12 maanden | €408 |
| Totale kosten per jaar |  |  | €8.890 |

Deze investering levert het volgende op. Allereerst zorgt de vergadering voor een uitgewerkte content kalender. Deze content kalender geeft sturing over wanneer er over welk aspect wordt communiceert.

De tweede investering (communicatie-, grafisch-gerichte-, recruitment medewerker) levert wekelijks een bericht op. Dit bericht heeft als doel het beter communiceren van de eerder genoemde aspecten, wat resulteert in een beter werkgeversimago. Dit zorgt ervoor dat potentiële werknemers eerder solliciteren.

## Implementatieplan 2. Meeloopdag

Een meeloopdag organiseren voor potentiële werknemers is een samenwerking tussen het communicatieteam en een aantal software engineers van Organisatie X. De eerste stap is een vergadering over het verloop van de dag van de software engineers. Hierna zet een communicatiemedewerker een programma op voor een meeloop dag. Hierin is het hoofddoel de werksfeer van Organisatie X overbrengen, dit gebeurt vooral door sociale interactie. Het ontmoeten van collega’s, ‘gesprekken bij het koffiezetapparaat’, lunch een drankje na werk zijn daarom belangrijk.

Daarnaast moet een externe potentiële werknemer werk kunnen doen voor een dag. Dit moet een opdracht zijn die geen geheime informatie van Organisatie X naar buiten brengt. De werkzaamheden die deze potentiële werknemer gaat uitvoeren, besluit een leidinggevende software engineer.

Twee á drie software engineers nemen de rol op zich om de meeloopdag te begeleiden. De begeleiding op de dag gebeurt één-op-één. De ervaring voor de externe potentiële werknemer is te vergelijken met een inwerk-dag. De Meeloop dag is maximaal één keer per maand, zodat het team van software engineers bij Organisatie X niet te veel bezig is met dit soort dagen. Een communicatiemedewerker evalueert de meeloop dag door de ‘meeloper’ een vragenlijst te sturen en deze te analyseren.

*Tabel 7. Berekening meeloopdag potentiële werknemers*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rol en taak | Kosten per uur | Berekening | Totaal |
| Zes communicatie-medewerkers  (Vergadering verloop meeloop dag) | €124 | 2 uur \* €124 (brutoloon \* 130% \* 6) | €248 |
| Communicatiemanager  (Vergadering meeloop dag) | €37 | 2 uur \* €37 (brutoloon \* 130%) | €74 |
| Software engineer  (Vergadering verloop meeloop dag) | €33 | 2 uur \* €33 (brutoloon \* 130%) | €66 |
| Communicatiemedewerker (Meeloop dag plannen en evalueren) | €20 | 4 uur \* €20 (brutoloon \* 130%)  \* 12 maanden | €960 |
| Software engineer  (Begeleiding meeloop dag) | €33 | 8 uur \* €33 (brutoloon \* 130%) \* 12 maanden | €3.168 |
| Totale kosten per jaar |  |  | €4.516 |

De investering in de meeloopdag levert een persoonlijke ervaring op voor potentiële werknemers. De meeloopdag biedt de ervaring van de werksfeer bij Organisatie X. Potentiële werknemers die de werksfeer hebben ervaren, zullen eerder bij Organisatie X solliciteren.

## Implementatieplan 3. Vacatureteksten

Organisatie X moet hun vacatureteksten aanpassen door meer detail toe te voegen aan de functiebeschrijving. Dit doet Organisatie X door kernwoorden te gebruiken en voorbeelden te geven van projecten waarbij de afdeling moderne technieken gebruikt, om innovatie te laten zien.

Een medewerker van de Recruitment afdeling past de vacatureteksten aan. Deze gaat in gesprek met managers, die de vacatureteksten schrijven. De Recruitment medewerker voegt voorbeelden van projecten en afbeeldingen van de werkomgeving aan de vacatureteksten toe, om een beeld te geven hoe Organisatie X innoveert. Deze medewerker besteedt 8 uur per maand aan de gesprekken met managers en het aanpassen van deze vacatureteksten.

*Tabel 6. Berekening LinkedIn- en Facebookberichten vacature promotie*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rol en taak | Kosten per uur | Berekening | Totaal |
| Recruitment medewerker  (Controle teksten) | €34 | 8 uur \* €34 (brutoloon \* 130%) \* 12 maanden | €3.264 |
| Totale kosten per jaar |  |  | €3.264 |

De aangepaste vacatureteksten leveren meer bezoekers op de vacaturewebsite op. De kans vergroot dat deze bezoekers bij Organisatie X solliciteren, omdat de tekst meer aandacht trekt en prikkelt.

## Implementatieplan 4. Organisatie X zoekt een processing software integrator

Het is voordelig voor Organisatie X om directe vacature-/functiebeschrijvingen te plaatsen op LinkedIn, ter promotie van een vacature. Kernwoorden die senior software engineers interesseren, moeten naar voren komen in het bericht. Mogelijke werkzaamheden of projecten uitlichten is aantrekkelijk voor de doelgroep. Als laatste moet het bericht een afbeelding van een realistische werkomgeving laten zien, dit trekt de aandacht van de senior software engineer (Analyseschema 7. Voorkeuren online communicatie).

De communicatie-afdeling kan voor deze berichten het beste samenwerken met de Recruitment afdeling. Een communicatiemedewerker vat een vacature samen voor een LinkedInbericht door de belangrijkste kernwoorden naar voren te brengen. Een Recruitment medewerker controleert deze tekst. Deze berichten kan Organisatie X een keer in de twee weken plaatsen. Het is daarnaast mogelijk dezelfde berichten nogmaals te plaatsen met een tussenperiode van een á twee maanden.

*Tabel 5. Berekening LinkedIn- en Facebookberichten vacature promotie*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rol en taak | Kosten per uur | Berekening | Totaal |
| Communicatiemedewerker (Schrijven en plaatsen berichten) | €20 | 2 uur \* €20 (brutoloon \* 130%)  \* 2 (berichten)  \* 12 maanden | €480 |
| Recruitment medewerker  (Controle teksten) | €34 | 1 uur \* €34 (brutoloon \* 130%)  \* 12 maanden | €408 |
| Totale kosten per jaar |  |  | €888 |

In figuur 12 is een voorbeeld te zien van een LinkedIn bericht ter promotie van een vacature. Het is belangrijk dat Organisatie X deze berichten vanuit hun eigen LinkedIn account plaatsen, in plaats van een persoonlijk LinkedIn account. Het officiële Organisatie X account gebruiken voor deze berichten komt professioneel over op de doelgroep.

In de tekst is te zien dat kernwoorden voorkomen. Dit zijn woorden zoals ‘SCRUM’, ‘radar solutions’ en ‘high tech techniques’. Het is voordelig voor Organisatie X om de ‘high tech’ technieken verder te definiëren met een medewerker van de Recruitment afdeling. Een afbeelding van een realistische werkomgeving is zichtbaar. Dit zijn een aantal elementen die de respondenten binnen dit onderzoek aantrekkelijk vinden.

## Investeren in Organisatie X als werkgever

Dit implementatieplan is een totale investering voor Organisatie X van €17.558 per jaar. Deze kleine investering kan Organisatie X miljoenen per jaar besparen. Het is moeilijk om een precies getal aan de impact van deze employer branding te voorspellen. Het is niet te zeggen welke sollicitanten via een bepaalde berichtgeving of activiteit binnen zijn gekomen, tenzij Organisatie X hier zelf naar vraagt.

Dit onderzoek heeft met zekerheid vastgesteld dat als Organisatie X investeert in het voorop plaatsen van innovatie, uitdaging van werkzaamheden en werksfeer in hun communicatie, deze sneller senior software engineers werft.

In een jaar tijd is de verwachting dat 40 senior software engineer vacatures intern gevuld zijn. De aanleiding van dit document benoemt een analyse waarbij slechts 0,8% van de doelgroep solliciteert bij Organisatie X. Dit implementatieplan vergroot dit percentage naar 1,6%. Bij een verwachting van 40 intern aangenomen senior software engineers, bespaart Organisatie X 4 miljoen euro per jaar.

# Literatuurlijst

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*, New York: The Free press.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). *The employer brand,* United Kingdom: Palgrave

Macmillan Ltd.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding.*

New York:Career Development International. Emerald Group Publishing Limited.

Vol 9. New Paltz. P. 501 t/m 513

Beers, C. (1998). *Building brands worthy of devotion.* Pittsburgh: Leader to leader.

Birkigt, K. & Stadler, M. (1986). *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen,*

*Fallbeispiele,* Landsberg am Lech:Verlag Moderne Industrie.

Bruel, M. & Colson, C. (1998). *De geluksfabriek: Over het binden en boeien van mensen*

*in organisaties*. Schiedam: Scriptum Books.

Haarsma, E. (2018). *De krapte in de ICT-arbeidsmarkt en de voorspellingen voor later*.

Amsterdam: Andwork.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990). *The Core Competence of the Corporation.* Illinois:

Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research

Reference in Entrepreneurship.

Sellar, T., Prashansa, J.M. & Yayawardana, M. (2020)*. Impact of Employer Brand Equity*

*on Employee Attraction and Retention in Telecommunication Industry.* Sri Lanka:

International Journal Of Advance Research And Innovative Ideas In Education

# Internetbronnen

CBS. (2009). *Beroepsniveau.* Geraadpleegd 20 december 2020, van

https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/46/in-een-derde-van-beroepen-op-

hoogste-niveau-is-meerderheid-vrouw/beroepsniveau

Glassdoor. (2020). *Salaris senior software engineer.* Geraadpleegd 10 oktober 2020, van

https://www.glassdoor.nl/Salarissen/senior-software-engineer-salarissen-SRCH\_KO0,24.htm

Daxx. (2020). *Hoeveel software ontwikkelaars zijn er in de VS, Nederland en in de*

*wereld?* Geraadpleegd 2 november 2020, van

https://www.daxx.com/nl/blog/ontwikkeling-trends/aantal-software-ontwikkelaars-developer-statistics#:~:text=In%20Nederland%20zijn%20ongeveer%20320.000,geschat%20op%20meer%20dan%2080.000.

Stackoverflow. (2019). *Developer Survey Results 2019*. Geraadpleegd 29 oktober 2020,

van https://insights.stackoverflow.com/survey/2019

Nationaleberoepengids. (z.d.). *Software engineer.* Geraadpleegd 5 oktober 2020, van

https://www.nationaleberoepengids.nl/software-engineer

Computable. (2009). *Icters zijn communicatief gezien horken*. Geraadpleegd 27

december 2020, van

https://www.computable.nl/artikel/achtergrond/carriere/2874949/1444691/icters-zijn-communicatief-gezien-horken.html

MKB salarisadviseurs. (2016). *Wat kost een personeelslid? .* Geraadpleegd 28 december

2020, van https://mkbsalarisadviseurs.nl/wat-kost-een-personeelslid/

UWV. (2019). *Ict-beroepen factsheet arbeidsmarkt.* Geraadpleegd 5 oktober 2020, van

https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-ict-beroepen-2019.pdf

# Inhoudsopgave bijlagen

Bijlage 1. Rapport Recruitment looptijd vacatures

Bijlage 2. Aantal software engineer vacatures Organisatie X

Bijlage 3. KPI rapport employer branding campagnes Organisatie X

Bijlage 4. Rapport Universum (verkorte weergave)

Bijlage 5. Rapport UWV

Bijlage 6. E-mail uitwisseling Recruitment

Bijlage 7. Zoekplan deskresearch

Bijlage 8. Topic guide & vragenlijst senior software engineers

Bijlage 9. Topic guide & vragenlijst senior software engineers werkzaam bij Organisatie X

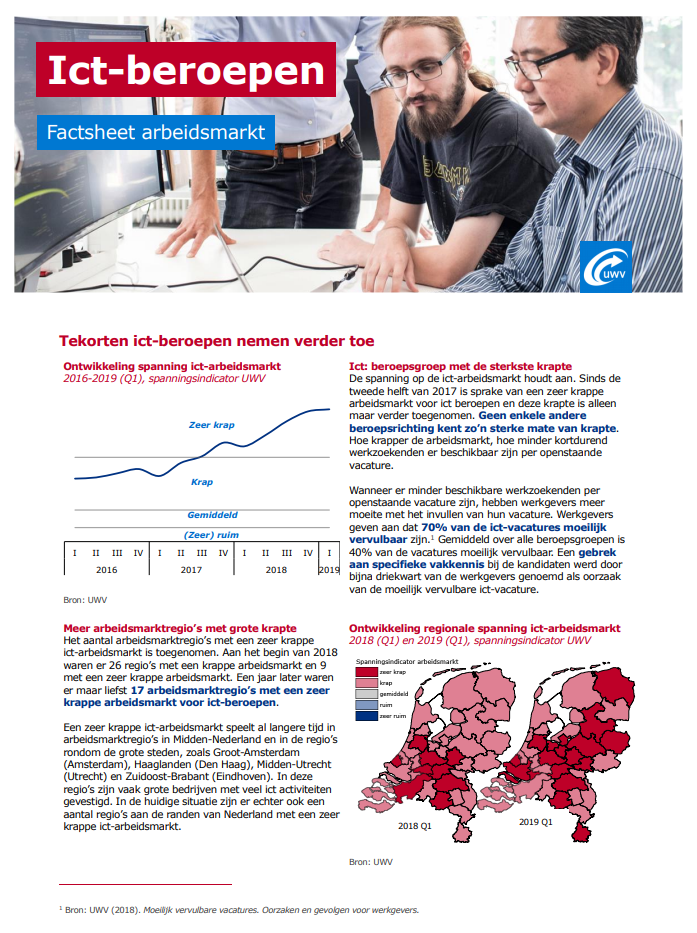
Bijlage 10. Showcard LinkedIn berichten

Bijlage 11. Card sorting aspecten potentiële werkgever

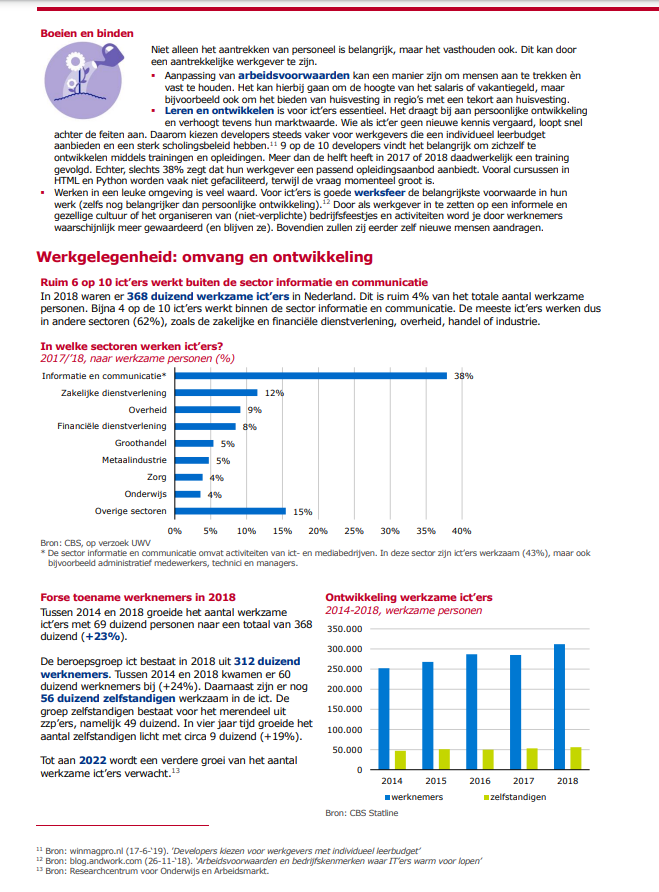
Bijlage 12. Analyseschema’s

Bijlage 13. Verbatims interviews respondenten

# Bijlage 5. Rapport UWV



*Bron: (UWV, 2019)*



# Bijlage 7. Zoekplan deskresearch

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Zoekterm** | **Bron** | **Resultaat** |
| Looptijd vacatures software engineers | Organisatie X  *Interne bron* | Bijlage 1. Rapport Recruitment looptijd vacatures |
| Aantal vacatures software engineers | Organisatie X  *Interne bron* | Bijlage 2. Aantal software engineer vacatures Organisatie X |
| Resultaat employer branding campagnes | Organisatie X  *Interne bron* | Bijlage 3. KPI rapport employer branding campagnes Organisatie X |
| Resultaat employer branding campagnes | Organisatie X  *Interne bron* | Bijlage 4. Rapport Universum (verkorte weergave) |
| ICT arbeidsmarkt | UWV  *Webpagina/PDF* | Bijlage 5. Rapport UWV |
| Senior beroepsniveau | *CBS webpagina* | Beroepsniveau senior werknemer |
| Salaris software engineer | *Glassdoor Webpagina* | Gemiddeld salaris intern senior software engineer |
| Aantal senior software engineers in Nederland | *Daxx Webpagina* | Aantal senior software engineers in Nederland |
| About us Organisatie X | *Organisatie X Webpagina* | Sectoren waar Organisatie X werkzaam is |
| Diversiteit Organisatie X | *Organisatie X Webpagina* | Houding Organisatie X tegenvoer diversiteit |
| Software engineer | *Nationale beroepengids Webpagina* | Werkzaamheden software engineer |
| Communicatie vaardigheden ict’ers | *Computable Webpagina* | Communicatie vaardigheden ict’ers |
| Kosten per uur werknemer | *MKB salarisadviseurs Webpagina* | Kosten per uur personeelslid |

# Bijlage 8. Topic guide & vragenlijst senior software engineers

*Allereerst bedankt voor het meewerken met dit interview en zo mijn afstudeeronderzoek. De vragen die ik je ga stellen gaan over jouw huidige werkgever en je wensen en voorwaarden bij het kiezen van een potentiële werkgever. Daarnaast stel ik een aantal vragen over Organisatie X, het bedrijf waar ik afstudeer.   
Dit is een anoniem onderzoek, je naam wordt niet gebruikt in de resultaten. Het hele interview duurt ongeveer drie kwartier. Heb ik je toestemming om het gesprek op te nemen, zodat ik de resultaten terug kan beluisteren? De opnames blijven in mijn bezit tenzij een docent hiernaar vraagt en dan blijven de resultaten anoniem.* [Bij toestemming respondent gaat het interview van start.]

## Introductie- /screeningvragen (2 min.)

1. Wat is je leeftijd?
2. Wat is je woonplaats?
3. Hoeveel jaar ervaring heb je in het vak software engineering?
4. Waar werk je op het moment?

## Werkgever merkassociaties (15 min.)

1. Wat was je eerste indruk van je huidige werkgever (toen je er nog niet werkte)?
   1. Had je voorheen al een associatie/idee bij het bedrijf of kende je het helemaal nog niet?
2. Hoe zou je je huidige werkgever in een paar woorden omschrijven?
   1. Kun je deze woorden verder uitleggen?
3. Hoe ben je bij je huidige werkgever terecht gekomen?
4. Is je beleving binnen de organisatie redelijk gelijk aan wat je ervan had verwacht? Waarom wel/niet?
   1. Was het beter of slechter dan je verwachting?
   2. Is er iets dat je verraste?
5. Zie je jezelf van werkgever veranderen binnen nu en twee jaar? Later wel of niet? Waarom wel/niet?
6. Wat zorgt er bij jou voor dat je loyaal bent aan een bedrijf (wat heeft hier invloed op)?
7. Hoe zou je jezelf (als werknemer) omschrijven?
8. Als een organisatie-identiteit, waar de organisatie voor staat, bij jou aansluit, zou je zeggen dat je dan sneller loyaal bent aan die organisatie?
9. Welke andere bedrijven in jouw vakgebied zie je als potentiële werkgevers?
   1. Zou je liever als ZZP’er willen starten? Waarom wel/niet?
10. Welk woord (of woorden) zou je aan deze bedrijven linken?
11. Zou het extra waarde voor je leveren als een potentiële werkgever een bekend imago heeft?
12. Stel je zou van werkgever willen veranderen. Hoe zou je dit gaan aanpakken (welke stappen onderneem je)? (*Respondent eerst zelf laten uitleggen*)
    1. Benut je je eigen netwerk?
    2. Ben je bereid nieuwe vaardigheden te leren voor een functie?
13. **Showcard techniek:** Stel je bent op zoek naar een nieuwe werkgever en je ziet deze drie LinkedIn berichten, welke spreekt je dan het meeste aan? Waarom?
    1. Welke afbeelding trekt het eerst je aandacht of vind je het meest aantrekkelijk?
    2. Welk bericht spreekt jou het meeste aan qua tekst?

## Aantrekkelijkheid werkgever (15 min.)

1. Wat is de reden of zijn de redenen dat je bij je huidige werkgever werkt?
   1. Was er een doorslaggevend moment of bepaalde boodschap vanuit de organisatie waardoor je bent gaan solliciteren?
2. **Card sorting techniek:** Wat zijn voor jou belangrijke aspecten en voorwaarden bij een (toekomstige) werkgever? Waarom?
3. Zijn er nog andere aspecten die invloed hebben op je keuze voor een werkgever?
4. Is er een aspect het meest belangrijk?
5. Is er een aspect het minst belangrijk?
6. Zouden deze aspecten denk je veranderen over 2/3 jaar?
   1. Gebeurt dit als bijvoorbeeld je gezinssituatie verandert?

## Imago Organisatie X (10 min.)

1. Ken je Organisatie X? (bij ‘ja’, ga door naar vraag 21, bij ‘nee’ ga door naar vraag 29)
2. Hoe ken je Organisatie X?
3. Welke indruk geeft Organisatie X als organisatie?
4. Welke indruk geeft Organisatie X als werkgever?
5. Zie jij Organisatie X als potentiële werkgever? Waarom wel/niet?
6. Organisatie X is een high tech organisatie werkzaam in de sectoren defensie, telecommunicatie, beveiligingssystemen (voor publieke transport) en cybersecurity. Klinkt dit als een bedrijf waar je zou willen werken? Waarom wel/niet?
7. Wat zou ervoor zorgen dat je bij Organisatie X zou gaan werken?
8. Zou je bereid zijn te verhuizen voor je (droom)baan? Waarom wel/niet?
9. Als Organisatie X de eerder genoemde aspecten bezit, die je benoemde als waardevol bij een potentiële als werkgever, zou je er dan willen solliciteren? Waarom wel/niet?

## Afsluiting (2 min.)

1. Heb je nog vragen, toevoegingen of opmerkingen?

*Bedankt voor je tijd en je medewerking*.

# Bijlage 9. Topic guide & vragenlijst senior software engineers werkzaam bij Organisatie X (plan B)

*Allereerst bedankt voor het meewerken met dit interview en zo mijn afstudeeronderzoek. De vragen die ik je ga stellen gaan over jouw huidige werkgever en je wensen en voorwaarden bij het kiezen van een potentiële werkgever.   
Dit is een anoniem onderzoek, je naam wordt niet gebruikt in de resultaten. Het hele interview duurt ongeveer drie kwartier. Heb ik je toestemming om het gesprek op te nemen, zodat ik de resultaten terug kan beluisteren? De opnames blijven in mijn bezit tenzij een docent hiernaar vraagt en dan blijven de resultaten anoniem.* [Bij toestemming respondent gaat het interview van start.]

## Introductie- /screeningvragen (2 min.)

1. Wat is je leeftijd?
2. Wat is je woonplaats?
3. Hoeveel jaar ervaring heb je in het vak software engineering?
4. Waar heb je voorheen gewerkt in de technische branche?
5. Waar werk je op het moment?

## Werkgever merkassociaties (15 min.)

1. Wat was je eerste indruk van je huidige werkgever (toen je er nog niet werkte)?   
   (Had je voorheen al een associatie/idee bij het bedrijf of kende je het helemaal nog niet? Positief of negatieve associatie?)
2. Hoe zou je je huidige werkgever in drie woorden omschrijven? Kun je deze woorden verder uitleggen?
3. Hoe ben je hier terecht gekomen? (vacature zoeken en solliciteren of via een contact?)
4. Is je beleving binnen de organisatie redelijk gelijk aan wat je ervan had verwacht? Waarom wel/niet?
   1. Was het beter of slechter dan je verwachting? Is er iets dat je verraste?
5. Zie je jezelf van werkgever veranderen binnen nu en twee jaar? Later wel of niet? Waarom?
6. Wat zorgt er bij jou voor dat je loyaal bent aan een bedrijf? Wat heeft hier invloed op?

1. Als een organisatie-identiteit, waar de organisatie voor staat, bij jou aansluit, zou je zeggen dat je dan sneller loyaal bent aan die organisatie?
   1. Hoe zou je jezelf, waar je voor staat, omschrijven? (Ben je ambitieus, op duurzaamheid gericht, geïnteresseerd in ontwikkeling, zelfstandig?)
2. Welke andere bedrijven in jouw vakgebied zie je als potentiële werkgevers? (Noem er drie)
   1. Of zou je liever als ZZP’er willen starten? Waarom wel/niet?
   2. Zou je sneller voor een bedrijf willen werken met een bekende naam?
3. Welk woord (of woorden) zou je aan deze bedrijven linken?
4. Stel je zou van werkgever willen veranderen. Hoe zou je dit gaan aanpakken? (Respondent eerst zelf laten uitleggen)
   1. Kijk je naar vacatures, de website, sociale media of andere kanalen? Wat spreekt je aan in een vacature? **SHOWCARD**
   2. Vraag je vrienden/familie naar hun aanraden of ervaringen?
   3. Kijk je naar verschillende bedrijven, ook als de eerste er al uitziet als een droombaan?
   4. Ben je bereid nieuwe vaardigheden te leren voor een functie?

## Aantrekkelijkheid werkgever (15 min.)

1. Wat is de reden of zijn de redenen dat je bij je huidige werkgever werkt?
   1. Was er een doorslaggevend moment of bepaalde boodschap vanuit de organisatie waardoor je bent gaan solliciteren?
2. Wat zijn voor jou belangrijke aspecten en voorwaarden bij een (toekomstige) werkgever? Waarom? CARD SORTING
3. Zijn er nog andere aspecten die invloed hebben op je keuze voor een werkgever?
4. Is er een aspect het meest belangrijk?
5. Is er een aspect het minst belangrijk?
6. Zouden deze aspecten denk je veranderen over 2/3 jaar? Gebeurt dit alleen als je gezinssituatie of iets anders verandert?

**Imago Organisatie X (5 min.)**

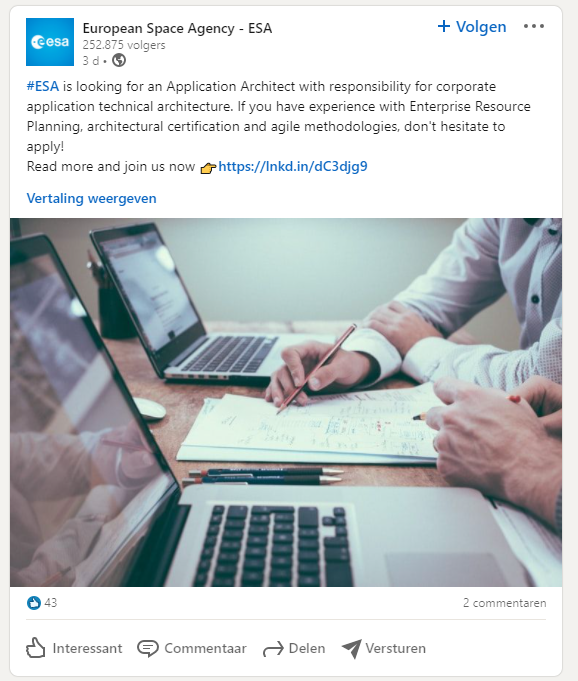
1. Welke indruk geeft Organisatie X als organisatie?
2. Welke indruk geeft Organisatie X als werkgever?
3. Zou je bereid zijn te verhuizen voor je (droom)baan? Waarom wel/niet?
4. Hoe belangrijk is het voor je dat een bedrijf waar je werkt een goed imago heeft? Zou het extra waarde voor je leveren als je er wil werken?

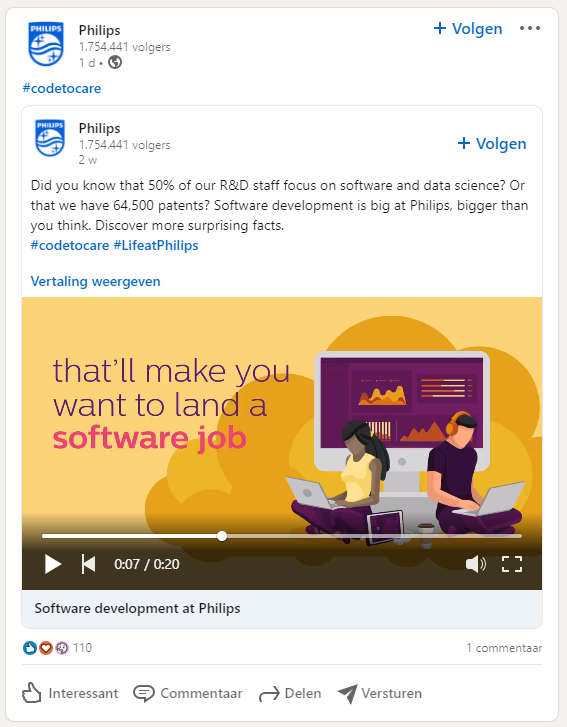
**Afsluiting (2 min.)**

1. Heb je nog vragen, toevoegingen of opmerkingen?

*Bedankt voor je tijd en je meewerking*.

# Bijlage 10. Showcard LinkedIn berichten





# Bijlage 11. Card sorting aspecten potentiële werkgever

|  |  |
| --- | --- |
| Secundaire arbeidsvoorwaarden | Werksfeer |
| Imago organisatie | Salaris |
| Doorgroeimogelijkheid | Uitdaging van de werkzaamheden |
| Flexibele werktijden | \**Eigen invulling*\* |

# Bijlage 12. Analyseschema’s

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 1. Werkgever merkassociaties van de respondenten** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 1 | Geen slecht imago | Of het een goed of normaal imago is, maakt me niet uit. Zolang het maar geen slecht imago is. Omdat ze bijvoorbeeld ethisch niet verantwoorde dingen doen of ze hebben al drie databreaches gehad en doen er niks aan, dat ze security niet hoog in het vaandel hebben staan. Dat vind ik een reden om niet voor een bedrijf te gaan werken. |
| 1 | Lastig, werkgever werksfeer, leerproces | Ik vind het altijd lastig, want je hebt een bedrijf en een bedrijf die doet dingen. En je hebt een bedrijf waar je dan werkt en daar is een bepaalde sfeer. (…) X is een bedrijf, we maken sensoren en we programmeren dingen, maar daar draait het niet allemaal om. Er wordt ook heel veel nadruk gelegd op je eigen leerproces en nieuwe dingen leren en nieuwe technieken gebruiken. |
| 2 | Klein bedrijf, korte lijntjes, veel contact, aardige mensen | Toen ik er voor het eerst kwam was het een klein bedrijf, inmiddels is het iets gegroeid. Voor de rest korte lijntjes, veel contact met je directe leidinggevende, ondanks dat je gedetacheerd bent. Gewoon leuke mensen vooral, aardige mensen. Dat was bij mijn eerste werkgever juist niet zo, dat is een van de redenen dat ik ben weggegaan. |
| 2 | Studentikoos, niks | Ik zat eerst bij een studentikoos bedrijf en dat er dan soms iemand om elf uur kan binnenwandelen, wanneer je al twee uur op hen zit te wachten, dat is niks. |
| 3 | Niet commercieel, sociaal, breed | En dus niet heel commercieel. In een paar woorden sociaal, breed ingenieursbureau. |
| 3 | Imago niet belangrijk | Imago organisatie vind ik niet perse heel belangrijk, maar er zijn wel wat organisaties waar ik niet voor zou willen werken denk ik, omdat ze met iets bezig zijn waar ik niet achter sta. Shell bijvoorbeeld. |
| 4 | Bureaucratisch | Ze zijn heel bureaucratisch, maar dat komt omdat ze met medische gegevens bezig zijn. Dat komt wel steeds meer naar voren, maar is ook wel heel belangrijk. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 1. Werkgever merkassociaties van de respondenten (vervolg)** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 4 | Agile, thuiswerkend, niet veel managementlagen, informeel | Voor de rest ze gebruiken SCRUM, dus dat is agile. De teams zijn thuiswerkend. Er zijn niet veel managementlagen, dus dat is makkelijk met mensen praten. Over het algemeen is er binnen jouw branche, zijn ze niet heel erg formeel. Als ik in de lift sta met de directeur, kan ik wel een praatje maken. |
| 4 | Imago niet prioriteit | Imago heeft mijn werk ook niet heel erg. (…) Het zou niet extra waarde hebben. Als het bedrijf bij de wapenhandel werkt of kinderarbeid promoot of dat soort dingen, dan zou ik daar niet een goed gevoel bij hebben. Voor de rest bedrijven die het goed proberen te doen, kunnen ook slecht in de media komen. Het is ook een beetje loyaliteit aan het bedrijf dat je hebt. Het heeft niet mijn prioriteit. |
| 5 | Informeel, jonge mensen | Best wel informeel. Een groep jonge mensen. Er is wel steeds meer structuur gekomen, maar het is relatief informeel geweest. |
| 6 | Familiebedrijf, klein, gemoedelijk, direct | Het is een familiebedrijf, dus klein, gemoedelijk bedrijfje. Ze hebben wel 125 werknemers, met 100 IT-professionals. Ik heb 100 ‘collega’s’. Het is kleinschalig en direct allemaal. Je krijgt heel veel geregeld als je wat vraagt. |
| 7 | Projectmanagement rommelig, niet professioneel, chaotisch | Voor x werkte ik bij een klein bedrijf en daar hadden we ook leuke projecten, maar qua methodiek, projectmanagement, was het heel rommelig. (…) Niet professioneel en chaotisch en dat is iets wat ik anders wilde |
| 7 | valt mee, lijntjes hetzelfde | Ik dacht ik wil bij een klein bedrijf, klein en fijn. (…) Ik zag op tegen zo’n groot bedrijf, maar eigenlijk valt dat heel erg mee. De lijntjes waar ik mee te maken heb, omhoog en opzij, dus mijn manager en mijn collega’s, die zijn net zoals bij een ander bedrijf. |
| 7 | Negatief in nieuws, verkeerde keuzes | Stel je werkt voor een bedrijf en het komt elke week negatief in het nieuws, ik zit te denken wat dat met mij zou doen. Niet veel. Ik ben in die zin, als ik vind dat een bedrijf echt verkeerde keuzes maakt, dan zou dat wat met me doen. Maar ik heb nooit in die situatie gezeten. |
| **Analyseschema 1. Werkgever merkassociaties van de respondenten (vervolg)** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 8 | Betrokken, plezier | Uhm. Ik denk wel veel bezig zijn met hoe het met hun werknemers gaat. Wel betrokken. Ook ruimte voor plezier en niet dat alleen werk belangrijk is. |
| 9 | Defensie betaalt slecht | Bij defensie wilde ik graag in loondienst, maar ze betalen niet genoeg. Ze betalen heel slecht. Bij Organisatie X blijkbaar ook. |
| 9 | Imago | Imago van de organisatie geef ik niet zoveel om. |
| 10 | Open | Een open bedrijf, die veel oog heeft voor haar klanten en medewerkers. |
| 11 | Complete oplossingen, interessant | Het bedrijf waar we daarvoor werkten was heel industrieel gericht. Eigenlijk meer een heel klein stukje van installaties. Dit bedrijf doet veel meer complete oplossingen. Dat maakt het voor mij een stuk interessanter. |
| 11 | Imago doet niks, gepaste uitdaging | Imago doet me niks, zolang het maar geen slecht imago is, dan maakt het niet uit. Uitdaging van de werkzaamheden, ik houd wel van een gepaste uitdaging, maar nog wel overzichtelijk. Niet iets compleets nieuws. |
| 12 | Innovatief, sociaal | Allereerst innovatief. Daarnaast denk ik sociaal. Vanuit het bedrijf zijn ze heel erg betrokken met de medewerkers, maar de collega’s ook. Je kan bij alles en iedereen aankloppen en die zorgen dan dat er een oplossing komt als je een probleem hebt. |
| 12 | Imago speelt mee, prettig, duurzaam | Imago van de organisatie speelt enigszins mee. Ik vind het prettig om te weten dat ik met een bedrijf werk dat met duurzame dingen bezig is. Dat ik niet bij een Shell werk, die olie in de zee dumpt. |

Slotconclusie: De merkassociaties bij werkgevers zijn sociaal, innovatief, en informeel. Het imago moet niet slecht zijn of het speelt enigszins mee en de organisatie draagt dan bij aan de maatschappij.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 2. Aantrekkelijke aspecten werkgever** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 1 | Werksfeer,  uitdaging werkzaamheden, innovatie | De belangrijkste is wel werksfeer. Dan uitdagingen van de werkzaamheden. Uhm, ik vind innovatie vallen onder de uitdaging. Dan denk ik tussen drie en vier zit ik met salaris en werktijden, een van die twee. Ik zou ze op hetzelfde niveau zetten. |
| 1 | Sociale aspect, interessant, leuk | Ik vind het sociale aspect wat je met je collega’s doet, om samen nieuwe dingen te leren, dat vind ik interessant en leuk. En maakt ook het werk voor me leuk, want je werkt met andere mensen samen. Alleen maar nummers pushen is minder voor mij. |
| 1 | Innovatie, interacteren, heel vet, nuttigs, leuk | Het voelt alsof je met innovatieve dingen bezig bent, om de wereld om je heen beter te snappen en mensen te helpen daarop te interacteren. Je werkt aan sollutions die dingen voor mensen mogelijk maken. (…) dat vind ik zelf heel vet. Dat je bergen met data binnenkrijgt en dat je dat naar iets nuttigs omzet voor een klant, dat vind ik leuk. |
| 2 | Werksfeer,  salaris, flexibiliteit, uitdaging, nieuwe technologie | Werksfeer is een van de belangrijkste dingen. Verder salaris, je gaat wel werken voor geld. Een beetje flexibiliteit is ook wel fijn. (…) Ik denk dat de uitdaging, met nieuwe technologieën, dat dat ook belangrijk is. |
| 2 | Moderne technologie | Als ik een nieuwe opdracht zou zoeken, zou ik vooral kijken naar dat je een beetje met moderne technologie werkt. Dan maakt het bedrijf an sich mij niet zoveel uit. |
| 3 | Uitdaging  belangrijk,  flexibele  werktijden | Uitdaging is voor mij wel echt het belangrijkste. Als ik geen uitdaging heb dan ben ik ergens heel snel weg denk ik, onafhankelijk van het salaris. Flexibele werktijden is iets wat ik kan waarderen. Niet perse noodzakelijk, heb ik nu wel en dat waardeer ik ook heel erg. |
| 3 | Werksfeer | Werksfeer vind ik fijn, niet heel erg belangrijk maar het is wel prettig om mensen om je heen te hebben waar je het goed mee kunt vinden. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 2. Aantrekkelijke aspecten werkgever (vervolg)** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 3 | Complexe domeinen, extreem leuk, inhoudelijke uitdaging, interessant | Nouja, ik ben nu qua softwareontwikkeling heel erg gericht op complexe domeinen. Dat vind ik wel extreem leuk. Dat voegt extra complexiteit toe. Ik denk niet dat ik ergens zou kunnen werken waar dat niet aanwezig is. (…) Zo kom je bij bedrijven die qua inhoudelijke uitdaging ook interessant zijn. |
| 4 | Interessant, experimentele branche, cool | Ik zou het ook interessant vinden bij een experimentele branche te werken. Dat zou dan bijvoorbeeld de ESTEC zijn. Onderzoek branche, dat zou ook cool zijn. |
| 4 | Flexibele werktijden, secundaire arbeidsvoorwaarden, uitdaging | Ik vind hier drie naar voren springen; flexibele werktijden, secundaire arbeidsvoorwaarden en uitdaging van de werkzaamheden, vind ik wel erg prettig. |
| 5 | Zeggenschap | Het leukste is dat ik de afgelopen paar jaar steeds meer zeggenschap heb gekregen over wat ik zelf wil doen. |
| 5 | Werksfeer, imago organisatie | Het meest belangrijk, uhm. Ik zit naar werksfeer te kijken. Ik had het net al een beetje over het imago van een organisatie. |
| 5 | Locatie, moderne website | Dat het in Leiden was, de locatie. Ik ging daar web development doen en ik vond het design van hun website wel heel interessant. Ik vond het modern eruit zien, ik dacht ‘daar zit vast wel een goed team achter’. |
| 5 | Meerwaarde maatschappij, bijdragen | Ik merk dat als er een meerwaarde is voor de maatschappij of de mensen, iets meer dan alleen geld verdienen. Dat er iets achter zit wat bijdraagt aan de maatschappij. Dat zou in de zorg kunnen zijn of iets voor het milieu. Ik heb geen specifieke organisatie in mijn hoofd. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 2. Aantrekkelijke aspecten werkgever (vervolg)** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 6 | Niet carrière-georiënteerd, vermaken, geld, creativiteit | ik ben niet echt carrière-georiënteerd daarin. Zolang ik geld heb en ik me kan vermaken. Ik vind werk, werk. Ik ben blij dat ik werk heb waar ik mijn creativiteit in kwijt kan. Als metselaar had ik ook tevreden kunnen zijn. |
| 7 | Uitdaging, werksfeer | Ik denk op één: uitdaging van de werkzaamheden. En uhm, werksfeer vind ik wel heel belangrijk, maar dat is ook iets, bij een sollicitatie kom je daar niet achter. |
| 7 | Locatie | De locatie was toen in de buurt. Ik woonde in Dronten. Nu zit en woon ik in Hengelo. Afstand speelde wel een rol. |
| 7 | Tevreden, ‘op mijn plek’, afwisseling | Ik ben niet iemand die zo ver vooruit denkt. Zolang ik op mijn plek zit, dan ben ik tevreden waar ik zit. Ik houd wel van afwisseling, maar dat hoeft niet bij een andere werkgever. |
| 8 | Met kinderen, samenwerking | Ik vind het tof om met kinderen te werken. Ik wil naar software ontwikkeling toe dat met kinderen te maken heeft, een samenwerking. |
| 8 | Werksfeer, uitdagingen | werksfeer staat bij mij echt wel bovenaan, dat vind ik super belangrijk. Uhm. Uitdaging van werkzaamheden vind ik ook heel belangrijk. Dat is ook voor mij dat ik zeg, op een gegeven moment is de uitdaging ergens op en dan wil ik iets nieuws. |
| 9 | Langzaam uitgeschreven, niet interessant, reistijd | Ik werkte voor het ministerie van defensie als inhuur. Dat project, waar ik al 20 jaar werkte, wilde mij aan de markt geven. Daar werd ik langzaam uitgeschreven. Dat project ging waarschijnlijk naar IBM. Toen vond ik het niet meer interessant worden. Al het werk van defensie was in Amersfoort of Den Haag. Na 20 jaar op en neer scheuren vond ik het wel een keer genoeg. Vandaar dat ik in de buurt wat zocht. |
| 9 | Werkt graag met collega’s | Ik werk nu 25 tot 30 jaar in detacheringswerk, de meeste mensen waren ZZP’er geworden, maar ik heb daar geen behoefte aan. Ik werk graag met collega’s. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 2. Aantrekkelijke aspecten werkgever (vervolg)** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 10 | Goed communiceren, Teams, open, welkom, hulp | We hebben een grote, open ruimte, dus je kan goed met elkaar communiceren. Het is niet lastig om met elkaar een praatje te maken. Ik werk nu volledig thuis, maar omdat ik mensen ken is het makkelijk om mensen in Teams aan te spreken. Dat is heel fijn en open. Je voelt je altijd welkom en je wordt altijd geholpen. |
| 10 | Uitdaging, werksfeer, psychisch baad bij | Uitdaging van de werkzaamheden is ook belangrijk, want je wil je niet gaan zitten vervelen. Dat is sowieso voor mij altijd wel een ding. Daarom heb ik ook mijn huidige werkgever gekozen. Dat is iets waar ik mee bezig ben en wat ik leuk vind. Dat is een nieuwe uitdaging. De werksfeer is iets waar ik psychisch veel baad bij heb. Dat ik mijn eigen gemoedsrust bijhoud. Verder qua secundaire arbeidsvoorwaarden en wat mijn salaris is, maakt me minder uit. Dan heb ik liever dat ik gelukkig ben, dan dat ik heel erg rijk ben. |
| 11 | Beste resultaat, specifiek | Het is leuk om daar voor het beste resultaat te gaan, voor die specifieke klant. |
| 11 | Technisch, verfijnde elektronica | Het is in ieder geval technisch genoeg. Radars dat interesseert me wel heel erg. Een fijne combi tussen het mechanische en elektrotechnische. Dat mis ik nu soms een beetje, het is heel lomp bij ons. Die verfijnde elektronica trekt me erg aan. |
| 12 | Leuk, belangrijk | Op het moment heb ik het hartstikke naar mijn zin. Ik kan de dingen doen die ik leuk vind en die ik belangrijk vind. |
| 12 | Uitdaging, flexibiliteit prettig | Allerbelangrijkst zijn de uitdagingen van de werkzaamheden. Dat heb ik echt wel nodig, anders ben ik er heel snel klaar mee. (…) Flexibiliteit vind ik prettig, dat heb ik nu ook. Dat is erg prettig. |

Slotconclusie: Een werkgever met goede werksfeer is aantrekkelijk. Goede communicatie met collega’s en persoonlijke behandeling is belangrijk. Uitdaging van de werkzaamheden is belangrijk, door middel van innovatie en moderne technologie. Flexibele werktijden zijn prettig.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 3. Imago Organisatie X** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 1 | Niet bekend, groot bedrijf, cool | Ik ken Organisatie X niet. (..) Ik ben bij R&D aan het rondkijken op de website. Dit soort bedrijven, met ruimtevaart, daar zijn er meer van. Het ziet er uit als een groot bedrijf en dat ze met coole dingen bezig zijn, zoals ESA en radarsystemen voor defensie. |
| 2 | Neerkijken op thuiswerken, ouderwets, log | Het was bij Organisatie X echt niet een optie om thuis te werken, dan werd op je neergekeken. Zelfs niet een dag of dagdeel. Dat kan heel prettig werken met eventuele afspraken. Dat was een van de dingen die ook ouderwets oogt. (…) Dat is dan ook een beetje het imago van een groot bedrijf, wat log en langer bestaande spullen. |
| 2 | Kwalitatieve collega’s, stoffig imago, groot bedrijf | Ik denk kwalitatief, goede collega’s. Alleen een klein beetje een stoffig imago ook omdat ze toch veel onderhoud hebben aan systemen die wat ouder zijn. En een groot bedrijf, dus als je dat aanspreekt is dat een pluspunt. Ik denk dat kwalitatief, goede collega’s wel een van de belangrijkste dingen is. Vind ik zelf persoonlijk. |
| 3 | Interessant, groot, intimiderend, minder vrijheid | Klinkt interessant, zeker. (…) Klinkt het wel als een heel erg groot bedrijf. Een beetje intimiderend. Meestal bij dat soort bedrijven heb je ook wat minder vrijheid. Daar heb ik dan een beetje weerstand tegen. Maar dat hangt ook heel erg af van de situatie waarin je terecht komt. |
| 4 | Niet bekend, satelliet, trekt aan | Organisatie X ken ik niet. (…) Ik weet niet wat ze voor defensie dan doen. Cybersecurity heb ik minder mee, ik heb me er niet in verdiept. Satelliet aspect lijkt me heel interessant, dat is iets dat me aantrekt. |
| 5 | Ken naam | Ik ken het van naam en ik weet een beetje wat ze doen. Technisch en wat voor defensie, radars en zo. |
| 6 | Enterprise, groot, gepassioneerde engineers, technisch | Het is een echte Enterprise, dus een grote organisatie. Er zitten hele gepassioneerde engineers. Organisatie X is echt een technisch bedrijf. Ook de managers zijn technisch onderlegd. Dat druppelt overal door, dat is fijn. Vaak spreken ze dezelfde taal als jij. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 3. Imago Organisatie X (vervolg)** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 6 | Mogelijkheden, jezelf bewijzen, uitdagingen | Organisatie X bied je de mogelijkheden, als je jezelf bewezen hebt, om dat soort dingen te doen, die uitdagingen. Dat is hartstikke fijn. |
| 6 | Geheimzinnig, gesloten, valt mee | bij Organisatie X als je gaat googelen, radars, grote geheimen allemaal, er staat een groot hek omheen. ‘Wat zijn ze allemaal aan het doen?’. Beetje raketjes uit de lucht schieten. Dat is het. Beetje geheimzinnig, gesloten, maar als je er werkt valt het allemaal wel mee. |
| 7 | Goed, complex systeem, interessant | Ik vind het goed om te zien hoe het hier gaat. We maken een gigantische, complex systeem. Met 40, 50 man werken we aan min of meer hetzelfde product. Hoe we dat voor elkaar krijgen is wel interessant. |
| 8 | Niet bekend, maatschappelijke functie | Ik ken Organisatie X niet. (…) Een maatschappelijke functie spreekt mij wel aan, als een bedrijf dat heeft. Ik vind maatschappelijke onderwerpen ook heel interessant en dingen die goed zijn voor de samenleving. Als het goed voelt wil ik er wel werken. |
| 9 | Niet makkelijk aannemen | Op de een of andere manier nemen ze niet makkelijk mensen aan. |
| 10 | Niet bekend | Organisatie X? Nee, nooit van gehoord. |
| 11 | Niet bekend | Van naam wel, maar verder niet veel. |
| 12 | Fabriek tour, goed voor elkaar, positief beeld | Ik ben een keer in de fabriek geweest. Daar kreeg ik de indruk dat Organisatie X het goed voor elkaar heeft. Dat ze met geavanceerde technieken bezig zijn. Wel een positief beeld. Ik moet zeggen dat voordat ik er ben geweest ik er helemaal geen beeld van had. Ik had de naam een keer horen vallen, maar niks meer. |
| 12 | Leuk bedrijf, interessant, innovatie | Niet door eerdere ervaring, maar omdat ik het zie als leuk bedrijf die met interessante dingen bezig zijn en waar denk ik best veel innovatie plaatsvindt. |

Slotconclusie: Organisatie X is niet bekend bij respondenten. Respondenten die Organisatie X wel kennen zijn positief over de kwaliteit van de software engineers en managers. De organisatie is groot, geheimzinnig en intimiderend.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 4. Candidate journey** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 1 | Vriend | Een vriend van mij werkte er. (…) Toen heb ik mijn cv opgestuurd, mijn Github linkje opgestuurd en de volgende dag kon ik op gesprek komen. |
| 1 | Googelen, vacatures richting, open sollicitatie | Ik zou gaan rond googelen en kijken wat er aan vacatures openstaat en wat in mijn richting zit. Als ik daar niks tussen vind, dan zou ik een open sollicitatie sturen naar een bedrijf waar ik wil werken. |
| 2 | Via oude studiegenoot | Toen heb ik oude studiegenoten gemaild: “hebben jullie een leuk bedrijf of werken jullie bij een leuk bedrijf?” Zo ben ik bij x terecht gekomen, via een oude studiegenoot. |
| 2 | Samengewerkt, vertrouwd oordeel, goede werkgever | een jongen waar ik veel mee samen had gewerkt op de hbo die gaf aan ‘dit is wel een goede werkgever, waar je prettig voor kunt werken. Die heeft het goed voor elkaar’. Zijn oordeel vertrouwde ik wel. |
| 2 | Via bedrijf overstappen | Stel ik zou overstappen naar Organisatie X, dan zou ik ook snel over kunnen stappen. Ik denk zelf, als ik een andere opdracht wil, ik via mijn bedrijf kan laten zoeken naar een andere opdracht. |
| 3 | Afstudeer professor | Dus ik heb eerst een jaar afgestudeerd en daarna ben ik er in dienst gekomen. Voor mijn afstuderen kende ik ze nog niet. Ik ben geïntroduceerd door mijn afstudeer professor. |
| 3 | Vacatures, keywords, domeinen, nieuwe dingen | Ik zou denk ik gaan zoeken op vacatures en er zijn een aantal keywords die ik daarbij wel belangrijk vind. Domeinen is zo’n woord. En anderzijds contact opnemen met kennissen. En daarnaast heb je ook een detacheringsbureau. Nieuwe dingen blijven doen vind ik wel erg belangrijk en dat heb je wel sneller bij een detacheringsbureau. |
| 4 | Database school | Ik ben daar gekomen via de database die ze hadden bij de Haagse hogeschool. Een database met stageopdrachten en locaties. Mijn werk was vrij flexibel met z’n opdrachten. Als ze plek voor je hadden maakten ze een opdracht voor je. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 4. Candidate journey (vervolg)** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 4 | Vacatures zoeken, leuk, verdiepen, LinkedIn mensen | In eerste instantie zou ik vacatures zoeken bij bedrijven die me leuk lijken. Ik zou me moeten verdiepen in de bedrijven die er zijn in omstreken. Daarnaast zou ik kijken op LinkedIn bij mensen die ik ken die daar nu werken. Ook kijken naar wie daar gereageerd hebben, dat zijn de dingen die ik zou doen. |
| 5 | Lijst school | Dat was toevallig ook hogeschool Leiden, die hadden een lijst voor mogelijke afstudeeropdrachten en bedrijven daarbij. Daar stond x ook tussen. |
| 5 | Vacatures bekijken, geen lange reistijd | Ik zou vacatures gaan bekijken. Ik heb altijd al gedacht, ik denk dat dat nog steeds zo is. Er zullen veel functies voor mij zijn in de regio Amsterdam en Rotterdam, en ik merk dat ik best wel waarde hecht aan niet te lange reistijd. |
| 6 | Reed erlangs, naar binnen gelopen | Ik reed er letterlijk elke dag langs met de bus. Op een dag ben ik daar naar binnen gelopen en heb ik gevraagd of ze nog mensen zochten. Bleek dat ze detacheerder waren en altijd mensen zoeken. Zodoende ben ik naar binnen gelopen |
| 6 | Geen bewuste keuze, praktisch | Nee, ik ben alleen daar naar binnen gestapt. Ik kwam er ook daarna pas achter dat het een detacheerder was. Niet een hele bewuste keuze. Het bleek wel praktisch. |
| 7 | Kwam op het pad, contact oom | Dat kwam op mijn pad. Mijn oom werkt daar ook. Toen ik bij mijn andere werk wegging ben ik een tijdje op reis geweest. Ik ging een beetje zoeken en kwam een vacature tegen van x. De naam kwam me bekend voor dus ik vroeg dat aan mijn oom. Hij heeft mij een beetje binnengepraat. |
| 8 | Uitzendbureau, relaxt ingerold, proeftijd | Het was via het uitzendbureau, daar heb ik een tijdje ingeschreven gestaan. Toen kwam dit voorbij en ik heb een tijdje via het uitzendbureau gewerkt. Ik was er op een relaxte manier ingerold, via het uitzendbureau. Je bent vrij in aangeven wat je ervan vindt en je hebt niet alleen de eerste maand proeftijd, zeg maar. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 4. Candidate journey (vervolg)** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 8 | Googelen, interessant, opties | Ik zou eerst googelen en uitzoeken wat ik interessant zou vinden. Maar dat doe ik nu ook weleens, dat ik kijk welke opties er zijn. Om te zien wat er is. |
| 9 | Via detachering | Ik ben naar x toegegaan om bij Organisatie X te werken. (…) Ik heb een vast contract bij x en x is een partner van Organisatie X. Dit project werken we als partner met zes man. |
| 10 | Makkelijk, stageplek | Dat was wel heel gemakkelijk. Het was via een lijstje met stageplekken vanuit school. Eigenlijk was er niks meer te vinden en alles was vol en in het lijstje van de hogeschool stonden wel plekken die nog beschikbaar waren. |
| 10 | Recruitment- platforms, sneller | Ik denk dat ik platforms af zou gaan waar je kan zoeken. Ik zou ook wel sneller zelf naar recruitmentplatforms kijken om te zien wat daar te vinden is. |
| 11 | Contact vriend, stage | Ik werkte samen met een vriend bij het ene bedrijf en hij ging daar werken. Ik zocht een stagebedrijf voor mijn hbo stage en hij zei ‘ze hebben hier ook leuke projecten en dingen’. Toen ben ik daar mijn stage begonnen. Van het een kwam het ander en toen ben ik daar gebleven. |
| 11 | LinkedIn verzoeken, vacatures, anti-sociale-media | Stappen die ik nu onderneem zijn mijn LinkedIn verzoekjes en mailtjes netjes bijhouden een keer per week. Vacatures zeker. Ik ben een beetje anti-sociale-media, dus die ontwijk ik meestal. |
| 12 | Stage | In eerste instantie was ik vooral op zoek naar een stage, ik had geen idee. Ik ben alles en iedereen gaan aanschrijven. Via, via kwam ik bij x terecht |
| 12 | Belangrijk, LinkedIn, vacatures | Allereerst voor mezelf op een rijtje zetten wat ik belangrijk vind, waar ik me mee bezig wil houden. Dan denk ik online, bijvoorbeeld op LinkedIn, naar vacatures zoeken. Ook kijken naar bedrijven die ik interessant vind. |

Slotconclusie: De candidate journey van de respondenten verloopt via persoonlijke contacten, via school of via detachering. De respondenten zoeken naar een nieuwe werkgever door te googelen en vacatures te bekijken op kernwoorden of vakgebieden die hen interesseren. LinkedIn is daarnaast een goed platform om vacatures te bekijken.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 5. Loyaliteit bij werkgever** (Vragen: 11, 13) | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 1 | Familiegevoel | voor mij is het dat familiegevoel. De collega’s die jouw werkdag leuker maken en waar je samen dingen mee doet. |
| 1 | Ervaring | Ik denk dat dat meer afhangt van je ervaring. Ik heb dat zelf niet als iets belangrijks gezien. |
| 2 | Goed voelen, samenwerken, gevoelskwestie | Ik moet me vooral goed voelen met de mensen waarmee je moet samenwerken. Het is toch een beetje een gevoelskwestie. |
| 2 | Geen voorwaarden, meedenken | Ik denk niet dat je het in strakke voorwaarden kunt vastleggen. Het gevoel hebben dat die mensen ook wel met je meedenken en ook wel het goede met je voor hebben. Niet dat je het gevoel hebben dat ze bezig zijn zoveel mogelijk geld aan je te verdienen. |
| 3 | Loyaal aan mensen | In elk geval loyaal aan de mensen om mij heen. De teamleden en het bedrijf inmiddels ook wel een beetje. |
| 4 | Secundaire voorwaarden, fatsoenlijk eten, flexibele werktijden | Secundaire voorwaarden vind ik heel belangrijk. Een goed salaris heeft bijna iedereen wel. Leaseauto hoeft voor mij niet per se, maar zou wel prettig zijn. Fatsoenlijk eten op werk, flexibele werktijden. Mogelijkheid tot thuiswerken, dat soort dingen zijn voor mij belangrijk. |
| 5 | Blije klanten, meegroeien met bedrijf | Ja, meerdere aspecten. Tot twee jaar geleden was het voornamelijk dat ik merkte dat al onze klanten heel erg blij met ons waren. (…) En de afgelopen paar jaar zijn er financieel wat mogelijkheden gekomen, om een stukje in het bedrijf mee te groeien. |
| 6 | Klein genoeg, persoonlijk | Het voelt klein genoeg. Ze kennen je persoonlijk en spreken je persoonlijk aan. Ik weet ook wat er bij mensen spelen. |
| 7 | Te veel werk, minder werkplezier, niet ideaal | Het bedrijf nam eigenlijk te veel hooi op de vork. Ze konden goed dingen verkopen, maar minder goed in projecten netjes afmaken. Dat beïnvloedt het werkplezier wel. Opeens stoppen waar je mee bezig bent en ergens moeten inspringen is niet ideaal. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 5. Loyaliteit bij werkgever** (Vragen: 11, 13) | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 7 | Evenementen en activiteiten, best doen | Vanwege corona vallen wat evenementen en activiteiten in het water. Er zijn activiteiten, die heb ik alleen nog niet meegemaakt. Ik weet dat ze het een en ander organiseren. Ze doen wel hun best, moet ik zeggen. |
| 7 | Werksfeer slecht, klaar | Als ik het om zou draaien, dat ik bij een bedrijf weg zou gaan als de werksfeer heel slecht was, dan ja. Zou dat zeker meespelen. Je gaat er elke dag heen en moet omgaan met collega’s. Dan is het heel snel klaar. |
| 8 | Nieuwe uitdagingen, niet lang op dezelfde plek | Ik houd van nieuwe dingen. Van nieuwe uitdagingen. Ik zie mezelf niet heel lang op dezelfde plek zitten. Maximaal zes, zeven jaar denk ik. Dan is het tijd voor iets nieuws. |
| 9 | Auto, telefoon, onkosten vergoedingen, marktsalaris | Wat je hebt bij detacheringsbedrijven, bij mijn vorige ook, je hebt een auto van de zaak, een telefoon van de zaak, onkosten vergoedingen, internet en een marktsalaris. |
| 10 | Werksfeer, omgang met mensen, gewaardeerd | Het is misschien wat repetitief, maar de werksfeer en hoe er met mensen omgegaan wordt. Je merkt wel dat je gewaardeerd wordt, waardoor ‘hier voel ik me goed bij’, ‘hier wil ik blijven’. |
| 11 | Vitale functie, collega’s achterlaten | Ik vind dat lastig. Zeker in de aankomende tijd, dat je weet dat je een vitale functie hebt. Iedereen is vervangbaar, maar dat je je directe collega’s achterlaat, dat gevoel, dat vind ik wel lastig, om dat los te laten. |
| 12 | Leuk bedrijf, werkzaamheden waardeer, fijne collega’s, maatschappelijke bijdrage | Uhm. Loyaal, ja. Ik denk dat het belangrijk is dat ik het een leuk bedrijf vind om voor te werken, dat ik mijn werkzaamheden waardeer, dat ik collega’s heb waar ik het goed mee kan vinden, dat ik leidinggevende heb waar ik positieve ervaringen mee heb. En daarnaast ook dat het een bedrijf is dat iets bijdraagt aan de maatschappij. |

Slotconclusie: Goede omgang met collega’s, een familiegevoel en een persoonlijke aanpak zorgen voor loyaliteit bij de respondenten. Secundaire arbeidsvoorwaarden zoals fatsoenlijk eten, flexibele werktijden en een auto van de zaak zijn prettig voor het vergroten van loyaliteit.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 6. Werknemer identiteit** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 1 | Werksfeer | Ik ben een sucker voor werksfeer. |
| 1 | Niet verhuizen, leaseauto | (over verhuizen) Dat vind ik lastig, als ik in mijn eentje zou zijn, zou ik het zeker doen. Maar ik ben verloofd en mijn partner is juffrouw in Schiedam. Dat is een wisselwerking. (…). Als je iedere dag 2,5 uur moet reizen, dan zou een leaseauto wel fijn zijn, want ik heb geen auto. Of ik moet erheen met het openbaar vervoer en dan zou ik het niet doen. |
| 2 | Sterk geworteld | Ik ben sterk geworteld waar ik woon. Ik ga er niet voor verhuizen, ik ben pas vader geworden, wij gaan niet verhuizen. Ik ben sociaal geworteld, ik woon nog in mijn geboorteplaats. |
| 2 | Resultaatgericht, wel goed | Ik ben over het algemeen iemand die resultaatgericht is. Ik ben niet heel perfectionistisch. Ik ben wel iemand, het moet wel goed zijn, maar niet perfect. Die laatste 20%, 80% is goed genoeg. Het moet wel goed zijn. |
| 2 | Pragmatisch | ik ben ook pragmatisch aangelegd, dingen hoeven niet op een bepaalde manier te gebeuren. |
| 3 | Zelfstandig, leuk, sneller itereren | ik vind het zelf wel erg leuk om zelfstandig te werken. Ook om die mensen zelf op te zoeken en erachter te komen wat ze precies willen. En die mensen te verbazen dat iets lukt. En in je eentje kun je daar gewoon iets sneller in itereren. |
| 4 | Blij met woonplaats | Ik ben op het moment heel erg blij met waar ik woon. Misschien in het verleden, nu heeft het geen prioriteit om naar het buitenland te gaan. |
| 4 | Leuk, klein team, prettig, losgelaten, eigen spin, mee discussieëren | Ik vind het heel leuk om in een klein team te werken, dus vier man ongeveer. Vind ik wel erg prettig, wel dat iedereen zijn eigen opdrachten doet. Een beetje losgelaten worden vind ik prettig. Dat je je eigen spin aan iets kan geven, mee kan discussiëren hoe iets geïmplementeerd wordt. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 6. Werknemer identiteit (vervolg)** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 5 | Betrouwbaar, betrokken | Betrouwbaar, ik ben als persoon perfectionistisch, heel betrokken, meedenkend. |
| 6 | Geld, eerlijk, interesse | Ik werk voor geld, om daar heel eerlijk over te zijn. Als er iets in die branche voorbij zou komen, wat mij interesseert, maar voor iets minder loon, zou ik zeker voor die optie kiezen. |
| 6 | Sociaal, band opbouwen, breder kijken | Sociaal genoeg, zeker als software ontwikkelaar. Ik merk dat ik veel socialer met mensen omga dan mijn collega’s. Ik bouw sneller een band om met mensen. Ik ga sneller buiten mijn team of buiten mijn werk. Ik kijk wat breder. |
| 7 | Best doet, nieuwe dingen leren, verdiepen | Iemand die goed zijn best doet, graag nieuwe dingen wil leren. Iemand die zich graag wil verdiepen in het domein-specifieke gedeelte, zeg maar. |
| 8 | Sociaal | Sowieso sociaal. Ik geef om hoe het met anderen gaat. (…) Gewoon jezelf zijn. Dat is echt belangrijk |
| 9 | Gedreven, leergierig | Ik ben altijd wel vrij gedreven. Ik probeer voor de baas er zoveel mogelijk uit te halen. ik ben ook wel leergierig. Maar dat hoort er ook wel bij. In dit vak kun je eigenlijk ook niet stoppen met leren. |
| 10 | Zelfstandig | Over het algemeen ben ik heel zelfstandig ingesteld. Ik ga niet zo snel hulp zoeken, waardoor ik soms wat minder snel werk dan anderen, omdat ik minder hulp krijg, omdat ik dan niet verder kom. |
| 11 | Rustig, gedreven, perfectionistisch | Rustig, gedreven, soms te langzaam, te perfectionistisch, waardoor te langzaam. Vooral perfectionistisch. Altijd het optimale willen behalen. Dat is voor de klant heel fijn, maar voor de werkgever niet altijd. |
| 12 | Gemotiveerd, leergierig | Gemotiveerd, leergierig, sociaal denk ik ook. Ik probeer ook heel veel andere mensen te helpen. Ook samen met elkaar doe je iets. Dat vind ik een belangrijk punt. |

Slotconclusie: De respondenten zijn gedreven, sociaal, zelfstandig, leergierig en sterk geworteld aan hun huidige woonplaats of willen niet ver reizen voor werk.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 7. Voorkeuren online communicatie** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 1 | Infographic filmpjes, geen zin in lezen | Ik ben wel een sucker voor infographic filmpjes, dus die van Philips zou ik het eerste kijken, mede ook omdat het maar 20 seconden is. Een artikel waar ik een minuut over moet lezen in het AD, daar heb ik al geen zin meer in. |
| 1 | Foto intrigerend, weinig informatie, ESA vertelt wat ze zoeken, poken | De foto is wel intrigerend, maar dat is ook alleen omdat ik weet wat het is. En er staat niet wat voor vacatures ze zoeken. Voor hetzelfde geld zoeken ze alleen maar secretarissen ofzo, of designers. Ik haal meer uit de nieuwskop van het AD dan het bericht. ESA zou ik alleen al op triggeren omdat ik de naam zie. Ze vertellen wel gelijk wat ze zoeken, ze poken je om meer te lezen. |
| 2 | Merk spreekt aan, gelikt, locatie adverteren | Ik moet zeggen dat de linker twee meer aanspreken, omdat je het merk ziet in plaats van een persoon. Ziet er gelikt uit, dat is echt een bedrijf. De linker twee zou de locatie mij niet aanspreken. Je zou ook kunnen adverteren op basis van locatie. |
| 2 | Functie- beschrijving, nietszeggend | Ik zie links wel iets waar wij gelijk op zouden kunnen solliciteren, de application architect. Bij Organisatie X staat alleen ‘onze vacatures’, dat zegt niet veel. Als je dan nog erbij zet ‘het zijn dit soort vacatures’, heb je daar al meer aan. Ik mis een idee wat voor vacatures je tegen zou komen. |
| 3 | Afhaak, generiek, nietszeggend, Philips interessant | ik merk dat ik bij die rechter al afhaak, omdat de eerste drie dingen die je leest al heel generiek zijn. Dan een link en dan een foto die mij ook niets zegt. Phillips ook altijd interessant natuurlijk maar ik weet niet of R en D en patenten mijn wereld is. |
| 3 | Grappig, aantrekkelijk | Wel grappig als ik dit zo zie zou ik eerst naar ESA, dan naar Philips en dan de rechter bekijken. Maar ik verwacht dat qua inhoud de rechter de meest aantrekkelijk is. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 7. Voorkeuren online communicatie (vervolg)** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 4 | Tekst matig, real life scenario, interessant, generiek, nietszeggend, focus R&D | Ik vind de tekst van de derde wat matig. De afbeelding geeft wel een real life scenario, dat is wel interessant, al weet ik niet wat hij aan het doen is. Die andere twee zijn een beetje generiek, dat zegt niet heel veel. Het boeit me niet heel veel hoeveel patenten een bedrijf heeft, maar dat er een grote focus is op R&D vind ik wel belangrijk. Dat kan ik ook wel begrijpen. |
| 4 | Belangrijk, interesse, corporate clean, kernwoorden, op zoek | Het is wel belangrijk om te zien dat er interesse naar is. Die ene van de ESA is heel erg corporate. Heel clean. Er zitten wat woorden in die ik wel leuk vind. Agile methodes ben ik wel fan van. Dat soort dingen zou ik wel naar op zoek gaan. |
| 5 | Laptops en computers trekken, ESA ken ik | De eerste indruk trekt de meest linker mij het meest. Ik zie laptops en computers. En ik zie ESA, wat ik ken, mijn vader werkt bij ESTEC. Daar heb ik ook wel over nagedacht, dat ik daar werk kan doen. |
| 5 | Reclame, technisch, induiken, nietszeggend | Van Philips, dat vind ik wat meer een reclame dingetje. Trekt minder. En rechts ziet er wat technisch uit. Ik moet er meer induiken om te zien wat het eigenlijk is. Ik herken niks. Ik weet niet wat het is op de foto, ik moet het echt gaan lezen. |
| 6 | Filmpjes afschuwelijk, weinig informatie, termen interessant | Ik vind filmpjes echt afschuwelijk, dus die middelste is niks, valt al af. Rechts vind ik te weinig informatie in zitten. Ik zie niks wat mij interessant lijkt. Als ik wat termen zie die bij mij passen, klik ik wel verder. |
| 7 | Plaatjes, technisch, interesse, standaard plaatje | Mijn eerste indruk is als ik kijk naar de plaatjes. Dan ga ik voor de meest rechter. Je ziet op de achtergrond technische dingen. Ik zie een radar en dat interesseert me. Die middelste is een filmpje, het zegt niet zoveel. De linker, daar staan wat laptops, overal staan laptops. Dat noem ik zo’n standaard plaatje. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Analyseschema 7. Voorkeuren online communicatie (vervolg)** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 7 | Tekst, space, interessant | Als ik kijk naar de tekst, zegt die van Organisatie X, eronder staat wat tekst. De linker vind ik interessant, omdat het in de sector space is. Het woordje ‘space’ triggered mij. En Philips, even kijken, niet iets wat mij direct aanspreekt. Ik zou daar niet snel op klikken. |
| 7 | Duidelijk, Organisatie X indirect | Dan is het wel duidelijk. Zoals ‘ESA is looking for people..’. Die van Organisatie X zegt dat indirect, maar de tekst staat ook onder het plaatje. De tekst erboven is misschien beter. |
| 8 | Nietszeggend, aandacht trekken | Rechter vind ik niks, daar zou ik niet op klikken. Er staat alleen ‘benieuwd naar onze vacatures?’. Nee, want jullie hebben mijn aandacht niet getrokken. Onder de afbeelding staat wel iets, maar dat zie ik nu pas, nu ik er een tweede keer naar kijk. |
| 8 | Aandacht trekken, leuk, felle kleuren | De twee linker trekken mijn aandacht. Van Philips vind ik leuk, want dat begint met een ‘weetje’. Dan heb je aandacht. Geel valt op. Felle kleuren, niet zo’n standaard stock photo zoals links. |
| 9 | Plaatjes radars, leuke filmpjes | Ik zou kikken op die plaatjes met de radars. Je hebt sites met leuke filmpjes. Een hoop tekst werkt niet. De middelste zou me meer aanspreken als er tekst bij hoort. |
| 9 | Lekker, salaris | Ik vind het meestal ook wel lekker als er bij staat wat er betaalt wordt. Bij advertenties van de overheid staat het er sowieso bij. Het is voor mij een reden om een advertentie snel weg te klikken als ze er geen salaris bij hebben staan. |
| 10 | Bedrijf, fijn, iets persoonlijks, animatie minder persoonlijk, inhoud | Ik denk dat ik zou neigen naar de middelste van Philips en de rechter, waar ik niet direct weet van welk bedrijf het is. Ik merk wel dat het fijn is om te zien waar het over gaat. De meest rechter zegt alleen ‘kijk naar onze vacatures’ en een link, maar er staat wel een persoon op de afbeelding, iets persoonlijks. Niet zoals bij de linker, wat lijkt op een random stock photo, waarbij een animatie of infographic ook minder persoonlijk overkomt. Qua plaatje zou ik de meest rechter kiezen en qua tekst zou ik, denk ik, heeft ESA misschien wel meer inhoud waar het over gaat. |
| **Analyseschema 7. Voorkeuren online communicatie (vervolg)** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Quote uit verbatim** |
| 11 | Beelden, techniek, interessanter, spreekt aan | Eerste indruk zijn de beelden. De rechter van Organisatie X trekt me, het stukje techniek wat zichtbaar is. Als dat het gebied is waar je terecht komt is dat interessanter dan een saaie kantooromgeving. Voor een vakgebied waarin ik zit, heel technisch, dan spreekt een technisch plaatje me aan. Wekt interesse. |
| 11 | ESA ingewikkeld, dure woorden, niet specifiek | Het stukje van de ESA is te ingewikkeld voor mij, te dure woorden. Ik heb zoiets van ‘hier snap ik niks van’. Middelste is heel erg breed, niet specifiek waar ze naar op zoek zijn. De rechter staat in ieder geval duidelijk bij wat ze doen, die spreekt me het meeste aan. |
| 12 | ESA trekt aan, concreet, afbeelding, werkgebied, stock image, eigen afdeling | De meest linker van ESA trekt me als eerst het meest aan. Omdat ze concreet zeggen waar ze naar op zoek zijn. De afbeelding daarbij spreekt me ook iets meer aan, want dat laat wat meer werkgebied zien. Al vind ik het wel jammer dat ze, zo te zien, hier een stock image hebben gebruikt en niet een foto hebben gemaakt op hun eigen afdeling. Dat had het veel interessanter gemaakt, om te zien waar je terecht komt. |
| 12 | Werkomgeving, infographic zegt niks, techniek | Een persoon niet, maar de omgeving, meer een werkomgeving, denk ik. Qua afbeelding spreekt de middelste me het minst aan. Een of andere infographic zegt mij niks waar je mee bezig bent. De rechter afbeelding van Organisatie X zie je in ieder geval dat ze met techniek bezig zijn. Trekt me wel aan, misschien ook niet heel relevant voor mij. |
| 12 | Management- persoon, niet eerste indruk | Hier staat ook een foto van een managementpersoon. Als er iets is waar developers een hekel aan hebben, is het management. Misschien moet dat niet de eerste indruk zijn. |

Slotconclusie: De voorkeur van de respondenten gaat uit naar een tekst met een functiebeschrijving, met interessante kernwoorden die hun vakgebied aanspreken. Een persoonlijk beeld van de organisatie laten zien, van de werkomgeving, spreekt aan. Een uiting vanuit het account van de organisatie plaatsen ziet er gelikt en ‘clean’ uit.