Werven op een gespannen arbeidsmarkt:

Een wervingsstrategie voor Decos



Afstudeeronderzoek **Bob van der Mast**

Studentnummer: s1090480

Collegejaar: 2018-2019

Modulecode: HRHt14-18

Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden

Studie: Human Resource Management

Klas: HRM4A

Docentbegeleider: Joep Nieuwesteeg

Datum: 3 juni 2019

Informatie pagina

Onderzoeker: Bob van der Mast

S1090480

Human Resource Management

HRM4A

Opleidingsinstituut: Hogeschool Leiden

Zernikedreef 11, 2333CK, Leiden

Docentbegeleider: Joep Nieuwesteeg

Docent afdeling HRM

Nieuwesteeg.j@hsleiden.nl

Organisatie: Decos Software Engineering B.V.

Huygensstraat 30, 2201DK, Noordwijk

Organisatiebegeleider: Charlotte Massaar

Human Capital Lead

C.massaar@decos.com

Management samenvatting

In de huidige krappe arbeidsmarkt is het niet eenvoudig om geschikt personeel te werven, zo merkt ook softwarebedrijf Decos. Zeker in de ICT-sector is een naarstig tekort aan personeel. Het aantal sollicitaties op de vacatures bij Decos laat dan ook zeer te wensen over.

De Young Professional rol bij Decos is opgezet om het voor starters op de arbeidsmarkt toegankelijk te maken om de ICT-sector te betreden. Decos biedt deze Young Professionals een opleidingstraject van ongeveer een jaar, waarna doorgestroomd kan worden binnen de organisatie. Zo probeert Decos het merendeel van haar functies te vervullen met de instroom die onderaan de organisatie plaatsvindt.

Omdat ook in het geval van de Young Professional rol de sollicitaties zeer beperkt zijn, is Decos een samenwerking aangegaan met externe partijen om de vacatures alsnog te vervullen. De kosten die de samenwerking met deze partijen met zich meebrengt zijn echter aanzienlijk, en daarom ontstaat binnen de organisatie, en specifiek de HR-afdeling, de behoefte om toch zelf actief te gaan werven. Een duidelijke wervingsstrategie is er echter niet, en daarom is in dit onderzoek de volgende hoofdvraag gesteld: **Hoe kan Decos met behulp van een wervingsstrategie zorgen voor meer sollicitaties vanuit de doelgroep?**

Aan de hand van literatuur- en praktijkonderzoek zijn de diverse gerelateerde deelvragen beantwoord. De do behoeften van de doelgroep zijn in kaart gebracht en diverse wervingsmethoden zijn beschreven en getoetst op bruikbaarheid voor Decos. Aan de hand van de antwoorden op de deelvragen is de uiteindelijke hoofdvraag beantwoord in de conclusie. Vanuit de conclusie zijn de adviezen bruikbaar gemaakt en deze adviezen luiden als volgt:

1. Formuleer de kwaliteiten van Decos als werkgever
2. Promotie van het employer brand
3. Opzetten van een employee referral programma
4. Social media als wervingsmethode
5. Opbouwen van een relatie met nabijgelegen hogescholen

Deze adviezen zijn bruikbaar gemaakt en de kosten ervan zijn berekend. Gebleken is dat de kosten die de implementatie en uitvoering van de adviezen met zich meebrengen, een stuk lager liggen dan de baten die ermee gepaard gaan, wanneer kandidaten niet meer geplaatst worden door externe partijen.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 3

1. Inleiding 6

2. Situatieschets 7

2.1 Organisatiebeschrijving 7

2.2 Interne situatie 8

2.3 Externe situatie 11

2.4 SWOT-analyse 12

2.5 Deelconclusie 13

3. Probleemformulering 14

3.1 Aanleiding 14

3.2 Doelstelling 15

3.3 Hoofdvraag 15

3.4 Deelvragen 15

3.5 Afbakening 15

4. Theoretisch kader 17

4.1 Wervingsstrategie 17

4.2 De doelgroep 18

4.3 Wervingsmethoden 20

4.4 Employer brand 25

4.5 Conceptueel model 26

5. Methode 27

5.1 Onderzoeksmethoden 27

5.2 Deelvraagonderbouwing 29

5.3 Onderzoekskwaliteit 31

6. Resultaten 32

6.1 Wat wordt verstaan onder een wervingsstrategie? 32

6.2 Wat is de doelgroep van Decos en wat zijn hun behoeften? 32

6.3 Sluiten de behoeften van de doelgroep aan bij hetgeen dat 33

Decos te bieden heeft?

6.4 Welke wervingsmethoden zijn in de praktijk succesvol gebleken? 34

6.5 Welke wervingsmethoden sluiten aan bij de behoeften van 35

Decos en haar doelgroep?

7. Conclusie 38

7.1 Situatie en doelstelling 38

7.2 De doelgroep 38

7.3 Wervingsmethoden 38

7.4 Wervingsstrategie voor Decos 39

8. Discussie 40

8.1 Onderzoeksproces 40

8.2 Resultaten 40

8.3 Betrouwbaarheid en validiteit 40

8.4 Vervolgonderzoek 41

9. Aanbevelingen 42

9.1 Formuleer de kwaliteiten van Decos als werkgever 42

9.2 Promotie van het employer brand 42

9.3 Opzetten van een employee referral programma 43

9.4 Sociale media als wervingsmethode 43

9.5 Opbouwen van een relatie met nabijgelegen hogescholen 43

10. Implementatie 45

10.1 Implementatieplan 45

10.2 Kosten-batenanalyse 46

Literatuurlijst 47

Bijlagen 50

Bijlage 1: Aantekeningen en aanpassingen na pilot interne enquête 50

Bijlage 2: Interview Human Capital Lead 51

Bijlage 3: Interview marketing afdeling 52

Bijlage 4: Resultaten interne enquête 54

Bijlage 5: Voorbeeld doelgroep specificatie Facebook 71

Bijalge 6: Berekening kosten en baten 72

1. Inleiding

De huidige economische hoogconjunctuur heeft als bijkomend verschijnsel dat de spanning op de arbeidsmarkt toeneemt. Het aantal werklozen per openstaande vacature daalt, en vooral in de ICT-sector is er en tekort aan personeel. Dit maakt dat werkgevers de kandidaten niet meer voor het uitzoeken hebben.. Aan organisaties de taak om, ondanks de spanning op de arbeidsmarkt, de kandidaten toch voor zich te winnen.

Ook bij Decos duurt het vervullen van openstaande vacatures op dit moment langer dan gewenst. De onvervulde vacatures leiden tot onderbezetting en dus hogere werkdruk voor de medewerkers van Decos en uiteindelijk ook tot omzetverlies. Om ervoor te zorgen dat de vacature van de Young Professional rol toch vervuld wordt, is Decos de samenwerking aangegaan met externe partijen. De kosten die deze plaatsing door externe partijen met zich meebrengt zijn echter aanzienlijk. Daarom is de behoefte vanuit Decos ontstaan om de werving weer in eigen hand te nemen en vanuit de HR-afdeling weer actief te gaan werven.

Dit onderzoek is gericht op het ontwerpen van een geschikte wervingsstrategie voor de functie van Young Professional, passend bij Decos en de te werven doelgroep. Aan de hand van het vooronderzoek, welke bestaat uit een interne-, externe en SWOT-analyse, zijn de hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen geformuleerd. De hoofdvraag luidt: **Hoe kan Decos met behulp van een wervingsstrategie zorgen voor meer sollicitaties vanuit de doelgroep?**

In het literatuuronderzoek zijn vervolgens relevante theorieën en onderzoeken beschreven, en dit vormde tevens de basis voor het vervolgens uit te voeren praktijkonderzoek. Het praktijkonderzoek is in de vormen van een interne enquête en interviews met relevante partijen uitgevoerd. Aan de hand van de onderzoekresultaten is in de conclusie een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Om het antwoord uitvoerbaar te maken zijn aanbevelingen gedaan, welke zijn gepraktiseerd in het hoofdstuk *implementatie*. In dit slothoofdstuk zijn ook de kosten en baten van de uit te voeren adviezen berekend.

2. Situatieschets

*In de situatieschets wordt de organisatie beknopt beschreven en worden zowel de cultuur als structuur binnen de organisatie geanalyseerd. Ook relevante aspecten en ontwikkelingen in de externe omgeving worden bestudeerd. Deze twee analyses komen samen in een SWOT-model.*

2.1 Organisatiebeschrijving

Decos Software Engineering is een IT-bedrijf, opgericht in 1986, waarvan het hoofdkantoor is gevestigd in Noordwijk. Dit futuristisch ogende gebouw is klimaatneutraal en volledig papierloos. Alle leaseauto’s uitgegeven door Decos zijn hybride of elektrisch en de parkeerplaats heeft achttien laadpalen om deze auto’s van stroom te voorzien. Decos heeft in Nederland momenteel 70 medewerkers in dienst. Het kantoor in Pune, India telt ongeveer 80 medewerkers maar wordt in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

2.1.1 Core business

Decos ontwerpt softwareprogramma’s en mobiele applicaties, ook wel digitale oplossingen genoemd, voor voornamelijk overheidsinstanties zoals gemeenten. JOIN is het meest verkochte softwareprogramma en wordt gebruikt door ruim honderd gemeenten. Andere programma’s zijn Fixi, waarmee eenvoudig defecten aan de openbare ruimte kunnen worden gemeld bij de gemeente, en Minute, een app die helpt om slimmer te vergaderen en papier voor en tijdens vergaderingen overbodig maakt. De software van Decos kent dagelijks ruim 176 duizend gebruikers.

De Nederlandse markt is voor Decos Nederland de enige afzetmarkt. Door de Indiase vestiging van Decos wordt de software ook in het eigen land verkocht. Vooralsnog zijn er geen plannen om vanuit Nederland de software van Decos is, bijvoorbeeld, andere Europese landen te verkopen (C. Massaar, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019).

De verkoop van software aan klanten, in het geval van Decos voornamelijk overheidsorganen, vindt plaats via tenders. Tenders zijn procedures waarbij meerdere partijen zich aanmelden en er uiteindelijk één partij gekozen wordt die de dienst en/of het product mag leveren. Die keuze wordt gemaakt door de toekomstige klant, doorgaans in samenwerking met een begeleidende partij, zoals een adviesbureau voor de overheid. Factoren als kwaliteit en prijs vormen meestal de basis voor het besluit (Decos, 2019).

2.1.2 Omzet

De omzet van de Nederlandse tak van Decos over 2018 bedroeg ongeveer 11 miljoen euro. Het jaar 2019 is wat betreft de omzet voortvarend van start gegaan, en de prognose is dat de jaaromzet van 2018 voorbijgestreefd gaat worden aan het eind van het jaar. Ongeveer de helft van de omzet wordt verdiend met het onderhoud van de softwareprogramma’s en ICT-systemen bij klanten. Veertig procent van de omzet komt van de dienstverlening die de technisch consultants en projectmedewerkers leveren, voornamelijk bij klanten op locatie. Daarbij moet gedacht worden aan het inventariseren van de behoeftes van klanten en het uiteindelijk implementeren van nieuwe software. De overige tien procent van de omzet bestaat uit de inkomsten uit de verkoop van de software (de Mooij, 2019).

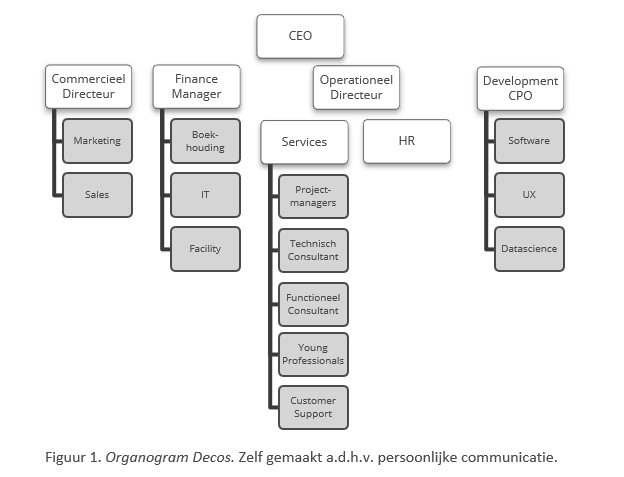
2.1.3 Concurrenten

Decos is niet de enige organisatie die zich bezighoudt met de ontwikkeling en verkoop van software, specifiek voor overheidsinstanties. Zoals eerder beschreven worden de producten en diensten van Decos verkocht door middel van tenders. De meeste tenders hebben meerdere inschrijvingen van organisaties met min of meer hetzelfde businessmodel als Decos. Kijkend naar het aantal toewijzingen na de tenders, is Decos koploper in de markt, gevolgd door Zaaksystem.nl en Circle Software Group. Het is aan Decos om marktleider te blijven door de kwaliteit van de software en dienstverlening hoog te houden (de Groot, 2019).

Wat betreft het werven van personeel is het lastig in te schatten of kandidaten die niet bij Decos solliciteren, wel bij de concurrent solliciteert. Wat wel gezegd kan worden is dat Decos in de regio weinig directe concurrentie heeft. De grootste directe concurrenten Zaaksysteem.nl en Circle Software Group zijn gevestigd in respectievelijk Amsterdam en Eindhoven. Potentiële kandidaten uit de regio kunnen uiteraard wel voor andere branches en/of bedrijfsmodellen kiezen.

2.2 Interne situatie

Voor een uitgebreide interne analyse, wordt gebruikt gemaakt van het 7S-model van McKinsey (z.d.). Het 7S-model stelt dat er zeven componenten zijn die een organisatie vormen; drie harde componenten en vier zachte componenten. De harde componenten zijn: structure (structuur), systems (systemen) en strategy (strategie). Deze harde componenten zijn vaak makkelijk te identificeren en te beïnvloeden. De zachte componenten binnen het 7S-model zijn: shared values (gedeelde waarden), skills (vaardigheden), staff (personeel) en style (stijl). Zachte componenten zijn abstracter en minder makkelijk beïnvloedbaar (McKinsey, z.d.).

2.2.1 Structure

Decos Nederland heeft een enkele oprichter en directeur. Deze ziet toe op de vier managers, welke elk meerdere afdelingen aansturen.

De HR-afdeling bestaat uit de Human Capital Lead en twee stagiaires. De Human Capital Lead is in feite de HR-manager, en deze houdt zich bezig met het tactisch HR-beleid, in- door- en uitstroom en verzuim. De stagiaires hebben binnen deze werkzaamheden een ondersteunende rol en verrichten bovendien veel administratieve taken. De Human Capital Lead is voornemens een parttime HR-medewerker aan te nemen wanneer de stagiaires in juni 2019 uitstromen, zodat haar werkdruk verlicht wordt. Mede door deze hoge werkdruk heeft zij weinig tijd voor (actieve) werving en rekrutering (C. Massaar, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019).

2.2.2 Systems

Decos maakt gebruik van Windows Office software, alsmede de eigen ontwikkelde softwareprogramma’s zoals JOIN, een oplossing voor digitaal samenwerken. Voor de personeelsadministratie en payroll wordt gebruikt gemaakt van Nmbrs. Van specifieke recruitmentsoftware wordt geen gebruik gemaakt; vacatures worden handmatig op de website geplaatst en sollicitaties vinden plaats via e-mail. De sollicitatiepijplijn wordt vervolgens bijgehouden in een Excel bestand.

Decos is actief op twee sociale media-kanalen: Facebook en LinkedIn, op het laatste kanaal worden ook gesponsorde vacatures geplaats. Op Facebook heeft de Decos bedrijfspagina 645 volgers, op LinkedIn 1498. Communicatie onder het personeel vindt plaats via e-mail, Skype of de besloten Decos personeelsgroep op Facebook. Deze groep, waar ook het personeel van Decos India bij is aangesloten, kent 164 leden (Decos, 2019).

De vacatures worden dus voornamelijk via twee kanalen uitgezet: de Decos website en LinkedIn. Deze twee kanalen leveren samen echter niet het resultaat op waar Decos op hoopt. Hoewel de kwaliteit van de kandidaten over het algemeen niet perse laag is, laat het aantal kandidaten de solliciteert te wensen over, en blijft de invultijd van vacatures dus te hoog. In het verleden is er ook gebruikt gemaakt van vacaturewebsites zoals Monsterboard.nl, maar de kwaliteit van kandidaten die via deze websites solliciteerden bleek over het algemeen niet hoog genoeg. De Human Capital manager geeft aan dat ze, naast de twee kanalen die momenteel gebruikt worden, graag andere manieren en kanalen voor de werving ontdekt en aanboort maar hier simpelweg te weinig tijd voor heeft (C. Massaar, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019).

2.2.3 Strategy

Decos streeft naar meer digitalisering in een meer verbonden wereld. Met haar software bedient Decos twee doelen: de slimme stad en het slim werken. Met de softwareprogramma’s als Fixi en Join wilt Decos de connectie tussen burger en (lokale) overheid versterken. Met programma’s als Join en Minute probeert Decos de manier van werken in verbonden organisaties digitaal en efficiënt te maken, en samenwerking te optimaliseren. De organisatie besteedt 70% van de tijd en middelen aan hun core business: het verkopen, implementeren en onderhouden van softwareprogramma’s. Het verder ontwikkelen en evolueren van de bestaande software, oftwewel de ‘edge innovation’ neemt 20% van de tijd en middelen in beslag. De laatste 10% wordt besteed aan ‘explore and learn’, het brainstormen over en het bedenken en uitproberen van compleet nieuwe ideeën. Door tijd en middelen vrij te maken voor ‘explore and learn’ wilt de organisatie innoverend en vooruitlopend blijven in de markt (Decos, 2019).

De HR-strategie is gericht op de werkvloer vooral gericht op goed werkgeverschap en het maximale uit de werknemer halen. Dit doet Decos onder andere door vrijheid en autonomie in het werk te bieden. Voorbeelden hiervan zijn dat vakantiedagen niet gecontroleerd worden; verwacht wordt dat medewerkers daar verantwoordelijk en eerlijk mee omgaan. Ook ontbreekt het aan hiërarchie; doelen worden bijvoorbeeld niet opgelegd, maar samen bepaald. Persoonlijke en professionele ontwikkeling gaat bij Decos hand in hand. Om de ontwikkeling van de medewerkers te stimuleren worden er opleidingen aangeboden en maken sommige werknemers zelfs een carrièreswitch binnen de organisatie, om de uitdaging in het werk terug te vinden.

In de HR-strategie komt de vitaliteit van medewerkers ook sterk naar voren. Er zijn door de HR-afdeling veel initiatieven genomen om deze vitaliteit te bevorderen. Zo kunnen medewerkers een gezondheidscheck laten doen, mochten ze hier behoefte aan hebben. Ontspanning tijdens het werk wordt eerder als recht dan als privilege gezien, getuige de speciaal ingerichte ontspanningshoeken op het kantoor, met onder andere gameconsoles en een tennistafel (C. Massaar, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019).

Decos is employee-owned, wat inhoudt dat medewerkers aandelen in de organisatie kunnen kopen en daarover elk jaar dividend kunnen ontvangen. Deze constructie blijkt een succes, want ongeveer 80% van de vaste medewerkers heeft aandelen in de organisatie. Deze constructie leidt tot een hoge mate van betrokkenheid met de organisatie, een andere belangrijke waarde in het HR-beleid (P. Veger, persoonlijke communicatie, 4 maart 2019).

Mede dankzij de inspanningen met betrekking tot goed werkgeverschap stond Decos in 2017 in de finale van de Kroon op je werk Prijs. Deze prijs is een initiatief van het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid, het NPDI, en beloont organisaties die zich positief onderscheiden in het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van werknemers (NPDI, z.d.).

De werving en selectie-strategie is vooral reactief: pas wanneer er open vacatures zijn wordt er op zoek gegaan naar kandidaten. Dit gebeurt vervolgens door de vacature uit te zetten op de website van Decos zelf, en LinkedIn. Het aantal sollicitaties wat via deze kanalen binnenkomt laat zeer te wensen over. Dat is ook de reden dat Decos een samenwerking is aangegaan met externe partijen. Deze partijen zijn twee detacheringsbureaus gericht op de IT-branche en een uitzendbureau. Deze partijen leveren meer kandidaten af dan dat er kandidaten worden geworven via de openstaande vacatures op de websites. Een groot nadeel van de samenwerking met deze externe partijen zijn de hoge kosten. Een uurtarief van een, door een externe partij, geplaatste kandidaat ligt gemiddeld bijna twee keer hoger dan het uurloon van iemand in een vergelijkbare functie die door Decos zelf geworven is. In een ideale wereld zouden alle medewerkers geworven worden zonder dat daar externe bureaus voor ingeschakeld hoeven worden (C. Massaar, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019).

2.2.4 Shared values

De gedeelde waarden, gericht op het personeel, binnen Decos zijn: energie, ownership, vrijheid en verantwoordelijkheid en agile werken. Met energie wordt bedoeld dat er van de talenten binnen Decos verwacht wordt dat ze dat talent uiten en ontwikkelen; in de vorm van zowel persoonlijke, als professionele groei. Alleen met de juiste hoeveelheid energie is deze groei te realiseren. Van medewerkers wordt dan ook verwacht dat ze deze energie meebrengen naar het werk, en de organisatie zorgt er op haar beurt voor dat er ruimte is om deze energie te uiten.

De Engelse term ownership houdt in dat medewerkers als een eigenaar van het werk denken en handelen. Deze term hangt samen met de gedeelde waarden van vrijheid en verantwoordelijkheid. Een ‘eigenaar’ van het werk voelt zich namelijk ook in hoge mate verantwoordelijk. Diezelfde verantwoordelijkheid is ook nodig wanneer medewerkers in de vrijheid kunnen werken die ze bij Decos krijgen. In de praktijk houdt die vrijheid in dat er flexibele werktijden zijn en dat een dag thuiswerken ook zeker moet kunnen. Ook bepalen de medewerkers zelf in welke richting ze zich ontwikkelen en op welke manier de ontwikkeling plaats vindt.

Agile werken is de laatste kernwaarde, en is belangrijk omdat Decos veel verschillende klanten bedient, die vaak complexe vraagstukken hebben. Het agile werken zorgt ervoor dat er snel geschakeld kan worden tussen de verschillende klanten en dat complexe vraagstukken overzichtelijker worden. Decos verkoopt, implementeert en onderhoudt softwareprogramma’s en uit de praktijk blijkt dat deze projecten nooit lopen zoals gepland. Om bij plotseling gewijzigde omstandigheden of klantbehoeftes toch hoogwaardig werk af te kunnen leveren, is een agile manier van denken en werken van groot belang (P. Veger, persoonlijke communicatie, 4 maart 2019).

2.2.5 Skills

Los van de innovatieve software is een onderscheidende factor van Decos ten opzichte van concurrent is volgens klanten de kwaliteit van het personeel. Doordat het personeel zich onderscheidt voor Decos worden langdurige relaties opgebouwd met tevreden klanten. Veel gehoorde feedback is dat mensen van Decos geen haastwerk maar kwaliteit leveren, en op een ontspannen en transparante manier de klant bedienen (P. Veger, persoonlijke communicatie, 4 maart 2019). Deze onderscheidende ‘skill’ lijkt voort te komen uit het werkgeverschap van Decos en de manier van werken binnen de organisatie.

2.2.6 Staff

Decos Nederland heeft 67 werknemers in dienst en huurt 6 externe medewerkers in. De externe medewerkers werken allen fulltime in rol van Young Professional bij Decos. Decos heeft de mogelijkheid om deze medewerkers, na de detacheringsperiode zelf in dienst te nemen. Naast de ingehuurde krachten zijn er nog 6 Young Professionals in dienst van Decos zelf, waarvan er 2 in eerste instantie gedetacheerd werden bij Decos door een extern bureau. Deze 12 Young Professionals verrichten in eerste instantie veel werkzaamheden op het gebied van customer support, om zo bekend te raken met de software en de klanten. Na deze customer support periode zullen zij binnen Decos kunnen doorgroeien in een richting die bij hun past, zoals software development, accountmanagement of systeembeheer.

Van de 67 medewerkers die momenteel in dienst zijn bij Decos hebben er 42 een contract voor onbepaalde tijd, 7 een stagecontract en de rest een dienstverband voor bepaalde tijd. Het gemiddelde dienstverband bij Decos heeft een lengte van 3,6 jaar, gerekend vanaf de medewerkers die na november 2016 uit dienst zijn getreden. De gemiddelde leeftijd onder het huidige personeel is 35 jaar.

Zoals eerder beschreven is Decos niet in handen van externe investeerders of aandeelhouders, maar employee-owned. Dit houdt in dat Decos medewerkers aandelen van Decos kunnen kopen en daarmee dus mede-eigenaar van de organisatie worden. Medewerkers ontvangen elke jaar dividend over deze aandelen. Het idee hierachter is dat het de medewerkers ten eerste een financiële opsteker geeft, uitgaande van de het rendement wat afgelopen jaren is behaald. Daarnaast zorgt deze regeling ook voor een hoge betrokkenheid. Medewerkers werken immers niet alleen meer voor Decos, maar *zijn* Decos (P. Veger, persoonlijke communicatie, 4 maart 2019).

2.2.7 Style

Decos is een relatief platte organisatie met teams die op een zelfsturende manier werken. De verschillende afdelingen hebben geen managers. De vier divisies financiën, operaties, development en commercie hebben wel hoofden die eindverantwoordelijk zijn voor hun divisie. Deze divisiehoofden geven op een coachende manier leiding en zijn altijd aanspreekbaar wanneer medewerkers ideeën, opmerkingen of vragen hebben (C. Massaar, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019). Dit kenmerkt de platte organisatiestructuur die er bij Decos heerst.

Medewerkers krijgen het vertrouwen en de vrijheid om autonoom te werken en het motto binnen de werkcultuur van Decos is dan ook ‘vraag niet om toestemming, maar om vergiffenis’. Met andere woorden: onderneem actie en doe, in plaats van het eindeloos toestemming vragen aan, en overleggen met, verschillende afdelingen en mensen. Wanneer een keuze verkeerd uitpakt is dat niet perse erg maar is het wel van belang om daar verantwoordelijkheid voor te nemen en er van te leren (Decos, 2019).

2.3 Externe situatie

De omgevingsvariabelen worden omschreven aan de hand van het DESTEP model. De organisatie kan inspelen op deze macro-economische factoren, maar kan er geen invloed op uitoefenen. De letters DESTEP staan voor demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke factoren.

2.3.1 Demografische factoren

In het vierde kwartaal van 2018 telde de Nederlandse beroepsbevolking 9,2 miljoen mensen. In elke moderne economie, dus ook die van Nederland, treedt vergrijzing op; de gemiddelde leeftijd van de bevolking wordt hoger. De vergrijzing betekend dat binnen de beroepsbevolking de leeftijd ook hoger wordt. Organisaties zullen dus te maken krijgen met gemiddeld oudere medewerkers en werkzoekenden, waar zij dan ook rekening mee zullen moeten houden bij onder andere inrichting van het werk. Bovendien zorgt de grijze druk, de verhouding tussen ouderen (65-plus) en niet ouderen, voor hogere lasten voor de beroepsbevolking. Onder andere de AOW- en zorgkosten stijgen, terwijl het percentage van de totale bevolking dat werkt, daalt. Deze hogere lasten moeten dus betaald gaan worden door minder mensen (Huisman, Stoeldraijer & Van Duin, 2017).

2.3.2 Economische factoren

Momenteel heerst er een hoogconjunctuur in Nederland. Een kenmerk van hoogconjunctuur is een daling van de werkloosheid onder de beroepsbevolking. Van de beroepsbevolking zijn 323 duizend personen werkloos, dit zijn er 68 duizend minder dan een jaar ervoor. De werkloze beroepsbevolking, oftewel de mensen die recent naar werk hebben gezocht en daar direct beschikbaar voor zijn, bestaat uit 3,5% van de totale beroepsbevolking. Het werkloosheidspercentage was in 2014 nog 8,1% en vertoond sindsdien een dalende trend (CBS, 2018). Het Nederlandse werkloosheidspercentage is het twee na laagste in Europe, na dat van Tsjechië (1,9%) en Duitsland (3,3%). Het gemiddelde in de Europese Unie ligt op 6,9% (Eurostat, 2019).

Terwijl het aantal werkzoekenden daalt, komt er dankzij de hoogconjunctuur tegelijkertijd meer werk bij. Het aantal werkzoekenden, en het aantal vacatures bewegen steeds dichter naar elkaar toe (CBS, 2019). Het gevolg is een gespannen arbeidsmarkt waar vacatures over het algemeen moeilijker te vervullen zijn, ook voor Decos.

2.3.3 Sociaal-culturele factoren

Voor de jongere generaties op de arbeidsmarkt, namelijk generaties Y en Z, is het de norm om vaker van baan te wisselen dan de generaties daarvoor dat deden (HRzone, 2017). Ze gedragen zich dus onrustiger op de arbeidsmarkt, en werkgevers, waaronder Decos dienen hier op in te spelen. Veel van de nieuwe medewerkers van Decos zullen behoren tot generatie Y en Z, dus Decos zal deze nieuwe medewerkers moeten blijven boeien, wil het de uitstroom in de toekomst kunnen beperken.

2.3.4 Technologische factoren

De wereld digitaliseert in een hoog tempo. Hier zorgt Decos ook voor, software te ontwikkelen die dit mogelijk maakt. Ook in het recruitmentproces speelt technologie een steeds grotere rol, zowel voor de kandidaat als de recruiter. Volgens uitzendbureau en multinational Randstad (2018) is de verbetering van het recruitmentproces aan de hand van technologische ontwikkelingen, één van de vijf trends op HR-gebied in 2019.

Het kantoor van Decos is gevestigd in Noordwijk, en is een technologisch hoogstaand gebouw. Zo heeft een robot die de plaats van een receptionist heeft ingenomen, is er een 3D-printer beschikbaar voor de medewerkers, beschikt de parkeerplaats over ongeveer twintig laadpalen voor elektrische auto’s en heeft het gebouw een futuristische uitstraling. Deze innovaties worden over het algemeen goed ontvangen door zowel huidige, als nieuwe medewerkers.

2.3.5 Ecologische factoren

Decos probeert een pionierende positie in te nemen wanneer het gaat om het klimaat en het verminderen van CO2-uitstoot. Verschillende maatregelen dragen hier aan bij, waaronder het feit dat het kantoor volledig papierloos is, de leaseauto’s allemaal elektrisch zijn, het afval gescheiden wordt, er enkel groene elektriciteit en geen gas wordt gebruikt.

Het feit dat Decos zich inzet voor het klimaat en duurzaamheid, zou een positief punt kunnen zijn voor potentiële kandidaten.

2.3.6 Politieke factoren

Verduurzaming is op de politieke agenda een groot item. Niet eerder werd het klimaat zo hoog op de agenda gezet, als bij de afgelopen verkiezingen voor de Provinciale Staten (Aharouay,2019). Het onderwerp leeft ook in de samenleving, zeker onder de jongere generaties, getuige de diverse klimaatdemonstraties die in de afgelopen maanden hebben plaatsgevonden.

Decos levert software aan lokale overheden, welke vaak werken met gevoelige informatie, zoals persoonsnummers en adressen van burgers. Dit is dan ook de reden dat veel overheden waar Decos zaken mee doet, vereisen dat medewerkers van Decos beschikken over een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG). Decos vereist dan ook van (nieuwe) medewerkers, exclusief stagiaires, dat zij een VOG moeten kunnen aanvragen. Kunnen zij dit niet, dan kunnen zij niet bij Decos in dienst treden (C. Massaar, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019).

2.4 SWOT-analyse

Aan de hand van de interne en externe analyse van de organisatie is een SWOT-analyse opgesteld. Een SWOT-analyse is een overzichtelijke weergave van de sterkten, zwaktes, kansen en bedreiging van een organisatie (Carrièretijger, z.d.).

|  |  |
| --- | --- |
| Strenghts | Weaknesses |
| * Decos is marktleider | * De naam Decos is onbekend op de consumenten- en arbeidsmarkt |
| * Medewerkers van Decos zijn over het algemeen tevreden | * Het kantoor van Decos bevindt zich in een relatief kleine gemeente |
| * Geen management, zelfsturende teams | * De bereikbaarheid per OV is niet ideaal |
| * Medewerkers krijgen veel vrijheid | * Weinig sollicitaties op openstaande vacatures |
| * Decos is een voorloper op het gebied van duurzaamheid | * De doelgroep die vacatures moet vullen wordt niet bereikt |
| * Het kantoor is technologisch innovatief | * Weinig tijd voor werving vanuit HR |
| * Klanten van Decos zijn tevreden over het personeel |  |
| Opportunities | **Threats** |
| * Stijging in de omzet en groei van de organisatie | * Krappe arbeidsmarkt |
| * Duurzame karakter kan de jonge generatie aantrekken | * Tekort aan ICT-personeel |
| * Nieuwe generatie Z treed toe tot de arbeidsmarkt | * Lange vervultijd van vacatures dus hogere werkdruk onder huidig personeel |
| * Proactieve werving kan mogelijkheid zijn tot meer sollicitaties | * VOG-eis zorgt voor verkleining van kandidatenpool |

Tabel 1. *SWOT-analyse Decos.* Zelf opgesteld a.d.h.v. het vooronderzoek.

2.5 Deelconclusie

Het feit dat Decos als organisatie groeiende is, is een positief punt. Er moet dan wel ingespeeld worden op het aantal openstaande vacatures, met het in bijzonder die van de Young Professional rol. Dat blijkt echter niet makkelijk in de huidige krappe arbeidsmarkt, zeker niet met een onderbezette HR-afdeling. Ook de naamsbekendheid en de vindbaarheid van Decos lijkt te wensen over te laten, waardoor mogelijke kandidaten niet bereikt worden. Wel is gebleken dat Decos veel positieve punten biedt voor haar (potentiële) medewerkers. De huidige medewerkers zijn namelijk tevreden over Decos als werkgever en Decos heeft daarnaast een aantal unieke eigenschappen die kandidaten zou kunnen aantrekken.

Het doel van het onderzoek is het ontwikkelen van aanbevelingen die Decos zullen helpen om het aantal sollicitaties uit de doelgroep te verhogen, met behulp van een wervingsstrategie.

3. Probleemformulering

*In de probleemformulering wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven. Vanuit deze aanleiding wordt een doelstelling geformuleerd. Om deze doelstelling te kunnen bereiken wordt een centrale vraag geformuleerd die het onderzoek grotendeels vorm zal geven: de hoofdvraag. De deelvragen beantwoorden samen de hoofdvraag. De afbakening geeft de kaders aan waarbinnen en onderzoek wordt uitgevoerd door te beargumenteren welke onderwerpen en doelgroepen al dan niet worden meegenomen in het onderzoek.*

3.1 Aanleiding

Decos groeiende is en elk jaar streeft naar omzetverhoging met behoudt van resultaat; een doel dat alleen behaald kan worden wanneer er meer personeel wordt aangenomen. Er zijn veel vacatures te vervullen, vooral voor de rol van Young Professional. Het vervullen van deze openstaande vacatures duurt op dit moment langer dan gewenst. De hoofdoorzaak hiervan lijkt het uitblijven van sollicitaties vanuit de doelgroep.

De Young Professional moet gezien worden als een traineeship met volwaardig salaris. Voor deze voor deze rol worden bijna continu mensen aangenomen en is in principe geen opleiding of werkervaring in de ICT vereist. Via deze rol groeien medewerkers uiteindelijk door naar een functie waarvan ze vinden dat deze bij hen past: programmeur, projectleider, accountmanager, et cetera. Voor de functie van Young Professional zijn weinig harde eisen: enkel een afgeronde hbo- of wo-opleiding. De doelgroep passend bij deze functie is dan ook zeer groot. Deze doelgroep bestaat eigenlijk uit alle starters op de arbeidsmarkt met enige affiniteit met, of aanleg voor IT.

De hogere functies, zoals developer of productowner vereisen meer ervaring, en de doelgroep voor die functies is dan ook een stuk kleiner. Open vacatures voor hogere functies zijn er echter een stuk minder vanwege de hoge mate van doorstroom binnen de organisatie.

Kortom, er zijn veel vacatures te vervullen, vooral voor de rol van Young Professional. Het vervullen van deze openstaande vacatures duurt op dit moment langer dan gewenst. De hoofdoorzaak hiervan lijkt het uitblijven van sollicitaties vanuit de doelgroep.

De krapte van de huidige arbeidsmarkt zorgt ervoor dat potentiele medewerkers vaak kunnen kiezen tussen organisaties om bij te werken. Het (start)salaris bij Decos is goed en de werksfeer is fijn (persoonlijke communicatie, 2019). Ook uit de exitinterviews van afgelopen jaar blijkt dat de moraal en sfeer binnen de organisatie als prettig wordt ervaren en dat de beloning en de work-life balance gemiddeld een ‘goed’ krijgt. Een ander aspect wat eruit springt is de kwaliteit van de faciliteiten en HR-services (Decos exitinterviews, 2018). Decos investeert duidelijk veel in goed werkgeverschap, wat maakt dat de meeste mensen met plezier, en voor een lange tijd bij Decos werken. Mede dankzij de inspanningen stond Decos in 2017 in de finale van de Kroon op je werk Prijs. Deze prijs is een initiatief van het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid, het NPDI, en beloont organisaties die zich positief onderscheiden in het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van werknemers (NPDI, z.d.). Het uitblijven van sollicitaties lijkt dus niet te komen door de kwaliteit van Decos als werkgever. Medewerkers die via externe partijen uiteindelijk in dienst zijn gekomen bij Decos geven aan dat ze erg tevreden zijn met Decos als werkgever maar dat de organisatie hen voorheen onbekend was.

Het gevolg van het uitblijven van sollicitaties van de doelgroep is dat vacatures lange tijd open blijven staan. De onvervulde vacatures leiden tot onderbezetting en dus hogere werkdruk voor de medewerkers van Decos en uiteindelijk ook tot omzetverlies. Op lange termijn zou dit een negatieve spiraal kunnen worden, de hoge werkdruk door onvervulde vacatures zou namelijk weer kunnen leiden tot uitval en uitstroom, wat weer kan leiden tot meer onvervulde vacatures.

De werving en selectie-strategie is vooral reactief: pas wanneer er open vacatures zijn wordt er op zoek gegaan naar kandidaten. Dit gebeurt vervolgens door de vacature uit te zetten op de website van Decos zelf, en LinkedIn. Het aantal sollicitaties wat via deze kanalen binnenkomt laat zeer te wensen over. De Human Capital Lead laat weten dat zij de kennis en de tijd niet heeft om aan de slag te gaan met proactief werven.

Vanwege het uitblijven van sollicitaties is Decos een samenwerking aangegaan met externe partijen om vacatures toch te kunnen vervullen. Deze partijen zijn twee detacheringsbureaus gericht op de IT-branche en een uitzendbureau. Deze partijen leveren meer kandidaten af dan dat er kandidaten worden geworven via de openstaande vacatures op de websites. Een groot nadeel van de samenwerking met deze externe partijen zijn de hoge kosten. Een uurtarief van een, door een externe partij, geplaatste kandidaat ligt gemiddeld bijna twee keer hoger dan het uurloon van iemand in een vergelijkbare functie die door Decos zelf geworven is. Een ander nadeel is dat wanneer een kandidaat via een externe partij geworven wordt, hier eigenlijk altijd meer tijd over heen gaat dan dat de gewenste invultijd van de vacature is, omdat het proces langer duurt (C. Massaar, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019).

3.2 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is het ontwikkelen van een strategie die ervoor zorgt dat er meer sollicitaties vanuit de doelgroep komen op openstaande vacatures, en dat deze vacatures zodoende sneller vervuld worden. Deze strategie zal uiteindelijk passend moeten zijn bij de organisatie, zowel qua inhoud als uitvoerbaarheid.

3.3 Hoofdvraag

Naar aanleiding van bovenstaande doelstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd: **Hoe kan Decos met behulp van een wervingsstrategie zorgen voor meer sollicitaties vanuit de doelgroep?**

3.4 Deelvragen

Om tot een antwoord op de hoofdvraag te komen is het van belang om deze vraag op te delen in deelvragen. Aan de hand van de antwoorden op onderstaande deelvragen kan uiteindelijk een antwoord op de hoofdvraag geformuleerd worden.

1. **Wat wordt verstaan onder een wervingsstrategie?**

2. **Wat is de doelgroep van Decos en wat zijn hun behoeften?**

3. **Sluiten de behoeften van de doelgroep aan bij hetgeen dat Decos te bieden heeft?**

4. **Welke wervingsmethoden zijn in de praktijk succesvol gebleken?**

5. **Welke wervingsmethoden sluiten aan bij de behoeften van Decos en haar doelgroep?**

3.5 Afbakening

Het onderzoek richt zich op de eerste stap in het recruitment proces: het moment dat een potentiele kandidaat die al dan niet op zoek is naar een nieuwe functie een vacature onder ogen krijgt en het besluit kan nemen om te solliciteren op een functie. Het uitblijven van sollicitaties is namelijk het echte probleem. Op het moment dat een kandidaat eenmaal in het recruitmentproces terecht is gekomen, gaat het vaak snel: een eerst screening wordt vaak binnen een dag al uitgevoerd en een eventueel eerste gesprek vind doorgaans binnen een week plaats. De recruitment funnel wordt in dit onderzoek niet meegenomen, uit het vooronderzoek blijkt dat hier het probleem niet ligt.

Het behoudt van medewerkers en mogelijke uitstroom wordt niet meegenomen in het onderzoek. Het gemiddelde dienstverband bij Decos is lang en maar liefst 63,6% van de medewerkers heeft op dit moment een contract voor onbepaalde tijd. Het vraagstuk ligt dus echt bij de instroom.

De doelgroep van het onderzoek zullen de potentiële werknemers van Decos zijn: mensen die in het profiel van Decos passen maar toch de weg naar de vacatures niet weten te vinden. Vanwege de gewenste hoge mate van instroom op de functie van Young Professional, bestaat deze doelgroep grotendeels uit starters op de arbeidsmarkt. Naar de behoeften van starters en young professionals zijn al veel onderzoeken, waaronder zeer recente, gedaan.

De doelgroepen voor de hogere functies worden niet meegenomen in het onderzoek. Ten eerste omdat er relatief weinig instroom is op deze gespecialiseerde en meer senior functies, afgezet tegen de instroom bij de Young Professionals. Ten tweede omdat deze doelgroepen teveel uit elkaar lopen. De doelgroep waarin gezicht wordt naar een Junior Accountmanager is een hele andere dan die van de doelgroep waarin een mogelijke Senior Cloud Administrator zit.

Een andere doelgroep die meegenomen wordt in het onderzoek zij de huidige medewerkers van Decos. Door hun mening te vragen over de kwaliteiten van Decos als werkgever, kan gemeten worden of deze kwaliteiten overeenkomen met de voorkeuren en behoeften van potentiële kandidaten en of deze gecommuniceerd zouden kunnen worden naar de doelgroep.

4. Theoretisch kader

*In het theoretisch kader worden reeds ontwikkelde theorieën en modellen behandeld die relevant zijn voor de beantwoording van het vraagstuk. De relatie tussen deze concepten vormt de basis voor een nieuw conceptueel model. In dit model worden de relaties en variabelen uit de verschillende theorieën met elkaar verbonden en in een grafisch model weergegeven.*

*Als basis voor het theoretisch kader wordt de definitie ‘wervingsstrategie’ ontleedt. Er wordt gebruikt gemaakt van de definitie van professor James Breaugh, die veel onderzoek heeft gedaan naar onder andere recruitment. Uit zijn publicaties is volgens Google Scholar meer dan 3800 keer geciteerd.*

*Vervolgens wordt de doelgroep in kaart gebracht. Aan de hand van zeer recente onderzoeken worden de voorkeuren van starters en young professionals op de arbeidsmarkt bekeken en wordt onderzocht welke kandidaat-afhankelijke variabelen sollicitant effect hebben op de uitkomst van het wervingsproces. Wanneer de doelgroep bekend is, is het van belang om theorie over wervingsmethoden te onderzoeken. Deze wervingsmethoden blijken doorgaans namelijk doelgroep-specifiek.*

*Uit de behandelde theorie is gebleken dat het employer brand van een organisatie sterk in relatie staat tot het wervingsproces en het succes hiervan. Daarom wordt er een koppeling gemaakt met dit begrip en wordt dit ook verwerkt in het conceptueel model.*

4.1 Wervingsstrategie

Volgens Barber (1998) kan werving, of recruitment, gedefinieerd worden als ‘activiteiten uitgevoerd door een organisatie met al primair doel het herkennen en aantrekken van potentiële werknemers’. Werving is echter niet direct strategisch. Werving kan volgens Breaugh en Starke (2000) strategisch worden gemaakt wanneer er antwoord wordt gegeven op vijf vragen:

1. Wie te werven?
2. Waar te werven?
3. Welke wervingsmethoden te gebruiken?
4. Wanneer te werven?
5. Welke boodschap uit te dragen?

Met de antwoorden op bovenstaande vragen kan een strategie op papier worden gezet. Door de doelgroep te bepalen is de eerste vraag beantwoord. De tweede vraag is gericht op de locatie van de wervingsactiviteiten en hangt sterk samen met de te bereiken doelgroep. De vraag die dan beantwoord moet worden, is namelijk, waar is de doelgroep te vinden?

De derde vraag zich richt op de daadwerkelijke wervingsactiviteiten zelf, oftewel de wervingsmethoden. Wervingsmethoden kunnen op verschillende tijdsstippen worden ingezet. Het tijdstip van de inzet van de wervingsmethoden bepalen mede of deze methoden effectief zullen zijn.

De boodschap die wordt uitgedragen door de organisatie hangt volgens meer recente literatuur nauw samen met het begrip ‘employer branding’. Volgens Lloyd (2000) is employer branding de som van inspanningen die een organisatie doet naar bestaande en toekomstige werknemers om te communiceren dat het een begeerlijke organisatie is om voor te werken.

Breaugh (2016) benoemt in een andere publicatie nog dat de wervingsstrategie voortkomt uit één of meerder doelstellingen met betrekking tot de werving. Deze doelstelling is doorgaans meetbaar en kan bijvoorbeeld het aantal sollicitanten op een vacature zijn of de cost-per-hire. Wanneer de doelstelling concreet is gemaakt dan dienen bovenstaande vijf vragen beantwoordt te worden. Vervolgens kan begonnen worden met het daadwerkelijk uitvoeren van de wervingsactiviteiten, waarna deze activiteiten geëvalueerd worden door de wervingsresultaten te meten.

4.2 De doelgroep

Volgens Verhoeven (2016) is het uitgangspunt voor het maken van en wervingsstrategie de arbeidsmarkt waarop geworven wordt. De werving dient aangepast te worden aan de arbeidsmarkt van de doelgroep. Om dit te kunnen doen is in eerste instantie van belang om de doelgroep te bepalen. Wanneer de doelgroep duidelijk is, kunnen de behoeften van de doelgroep in kaart worden gebracht.

Verhoeven (2016) maakt bovendien een onderscheid tussen een actieve en passieve doelgroep. Het is van belang om dit onderscheid te bepalen omdat de twee groepen kandidaten op andere manieren benaderd moeten worden. De urgentie van een vacature, samen met de complexiteit van de markt, bepaald of de wervingsstrategie afgestemd moet worden op actieve of passieve kandidaten.

4.2.1 Starters op de arbeidsmarkt

Momenteel zijn er vier generaties actief op de arbeidsmarkt: de Baby Boomers, geboren tussen 1945 en 1955, de Generatie X, geboren tussen 1956 en 1980, Generatie Y geboren tussen 1981 en 1995 en Generatie Z geboren na 1995. Hoewel deze categorieën qua jaartallen niet vastliggen en de grenzen nogal eens verschuiven per onderzoek, geven ze grofweg het verschil aan in tijdsperiode waarin deze generaties geboren en opgegroeid zijn (Wiedmer, 2016).

Het jonge talent, oftewel de starters en young professionals vallen onder Generatie Y en Z. Voor deze generaties geldt dat zij andere dingen belangrijk vinden in hun werk en werkgever dan de generaties ervoor. Ook zijn voor deze generaties de manieren van communiceren en contact leggen sterk veranderd, dankzij de globalisering en digitalisering. Omdat directeuren en managers, die uiteindelijk werknemers moeten gaan aannemen, vaak nog tot een oudere generatie behoren is het voor hen, in een krappe arbeidsmarkt, van belang om zich te verdiepen in de voorkeuren van deze nieuwere generaties (Castenmiller, 2009).

4.2.2 Behoeften werknemers en werkzoekenden

Volgens de HR Marktmonitor 2018, uitgevoerd door HR-partner Unique, onder 2.236 willekeurig geselecteerde Nederlandse werknemers van zowel midden- klein- als grootbedrijven, vindt zeventig procent van de werknemers vrijheid, vertrouwens en verantwoordelijkheid op het werk het meest belangrijk. Daarna volgen respectievelijk de cultuur en sfeer binnen de organisatie en ontwikkelingsmogelijkheden. Uit het onderzoek van Unique blijkt ook dat een boven marktconforme arbeidsvoorwaarden niet perse de belangrijkste factor is bij het kiezen van een werkgever, aangezien deze slechts op plek vijf komt. Daarvoor, op plaats vier, komt de mogelijkheid om zelf de werktijden te bepalen (Unique, 2018).

Een onderzoek uitgevoerd door vacaturewebsite Indeed (2015) onder 1.190 Nederlandse werkzoekenden, toonde aan dat een goed salaris de grootste factor is die een potentiële kandidaat aantrekt. De werkomgeving en flexibele werktijden waren de twee factoren die volgden.

Uitzendbureau en HR-partner Randstad heeft in januari 2019 een grootschalig onderzoek uitgevoerd onder 200.000 studenten, werkenden en werkzoekenden uit 32 landen. Op de vraag wat deze mensen het belangrijkst vonden in een potentiele werkgever, gaven de meeste een aantrekkelijk salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden als antwoord. Op plek twee kwam een prettige werksfeer, gevolgd door een goede werk-privé balans. Interessant werk en goede doorgroeimogelijkheden complementeren de top vijf (Randstad, 2019).

In onderstaande tabel is de top vijf van factoren die een werkgever aantrekkelijk maakt per onderzoek weergegeven. Overeenkomende factoren zijn voorzien van dezelfde kleur. Deze recente onderzoeken lijken dus niet exact overeen te komen als het gaat om de wensen en voorkeuren van medewerkers op het werk. Wel lijkt er een consensus te bestaan over in ieder geval drie factoren die als belangrijk worden ervaren: salaris/arbeidsvoorwaarden, sfeer/werkomgeving en flexibele werktijden/werk-privé balans.

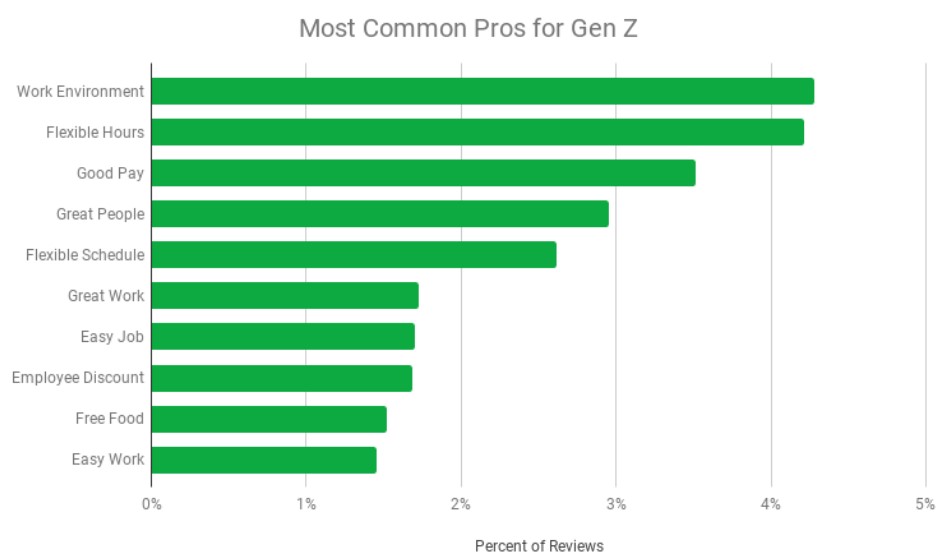
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Onderzoeken naar behoeftes medewerkers | | | |
| Organisatie | **Unique (2018)**  Respondenten: 2.236  Nationaliteit: Nederlands Leeftijd: 18 - 67  Occupatie: Werknemer | **Indeed (2015)**  Respondenten: 1.190  Nationaliteit: Nederlands Leeftijd: 18 - 67  Occupatie: Werknemer en werkzoekend | **Randstad (2019)**  Respondenten: 2.236  Nationaliteit: Divers Leeftijd: 18 - 67  Occupatie: Student, werknemer en werkzoekend |
| Vraagstelling | *Wat maakt een werkgever aantrekkelijk?* | *Wat vinden kandidaten interessant aan een nieuwe baan?* | *Wat potentiële werknemers willen – belangrijke criteria.* |
| 1 | Geven van vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid | Goed salaris/passende vergoeding | Aantrekkelijk salaris en  secundaire arbeidsvoorwaarden |
| 2 | Aandacht voor cultuur/sfeer van de organisatie | Goede locatie | Prettige werksfeer |
| 3 | Ontwikkelingsmogelijkheden | Flexibele werktijden | Balans tussen werk en privé |
| 4 | Mogelijkheid om (in overleg) zelf werktijden te bepalen | Zinvol werk | Interessant werk |
| 5 | Boven marktconforme arbeidsvoorwaarden | Werkomgeving | Doorgroeimogelijkheden |

Tabel 2: *Onderzoeken naar behoeftes medewerkers*. Zelf gemaakt a.d.h.v. literatuuronderzoek.

4.2.2.1 Behoeften generatie Y en Z

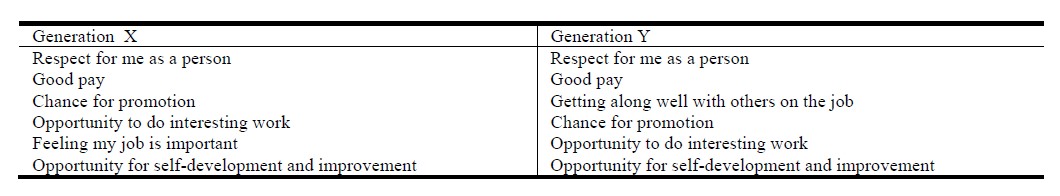
Glassdoor, een website waar werkgevers beoordeeld kunnen worden door werknemers, onderzocht aan de hand van haar eigen data in februari 2019 de voorkeuren van generatie Z. De website kent 64 miljoen unieke bezoekers per maand, die tot nu toe 47 miljoen recensies hebben geplaatst. Als definitie van generatie Z houdt Glassdoor de definitie van Pew Research Center (2019) aan, namelijk personen geboren tussen 1997 en 2012. Omdat de meeste van deze personen nog niet actief zijn op de arbeidsmarkt, werd het onderzoek uitgevoerd onder de geborenen tussen 1997 en 2000.

Uit de data-analyse uitgevoerd door Stansell (2019), namens Glassdoor (2019) blijkt dat de top vijf van factoren die generatie Z belangrijk vind sterk overeenkomt met de factoren die de rest van de arbeidsmarkt belangrijk vindt. De werkomgeving gaat aan kop, gevolgd door flexibele uren, een goed salaris, leuke collega’s en een flexibel werkschema. Voor de generatie daarvoor, generatie Y geldt dat ook bij hen de werkomgeving op de eerste plek komt, gevolgd door leuke collega’s, secundaire arbeidsvoorwaarden, werk-privé balans en leuk werk.



Figuur 2. *Generation Z’s most common pro’s for working at a company.* Overgenomen van Stansell (2019), via https://www.glassdoor.com/research/studies/gen-z-workers/

Montana & Petit deden in 2008 al onderzoek naar de motiverende factoren op het werk van de jongere generaties. Ruim 200 studenten van een Amerikaanse universiteit werden destijds gevraagd een vragenlijst in te vullen die halverwege de jaren negentig ook al was ingevuld door de vorige generatie (generatie X). Op deze manier werd onderzocht of de voorkeuren van verschillende generaties erg verschilden en of deze snel war veranderd. In onderstaande tabel staat de top zes van factoren die generatie X en Y belangrijk vinden op het werk. De voorkeuren tussen de twee generaties komen, rangschikking buiten beschouwing gelaten, op maar liefst vijf van de zes factoren overeen.



Figuur 3. *Principle Motivators Generation X & Y*. Overgenomen van Montana & Petit (2008) via Global Journal of Business Research 2(2).

De aspecten waarop de generaties Y en Z zich onderscheiden ten opzichte van de vorige generaties is volgens Wiedmer (2015) de technologische vernuftigheid. Deze generaties voelen zich dan ook aangetrokken tot organisaties die, net als hen, technologische vooruitgang omarmen. Deze generaties zijn ook een stuk flexibeler, zowel in werktijden als in carrière paden. Generatie Y heeft behoefte aan verschillende banen, alsmede verschillende carrières die zich tegelijkertijd kunnen afspelen. Door het nastreven van meerdere banen probeert generatie Y geluk te vinden in zowel werk als privé, en wordt de scheiding tussen de twee steeds vager. Generatie Z zal deze flexibiliteit in een nog extremere vorm behoeven. Freelance klussen zullen de veertigurige werkweek steeds vaker vervangen en vraagstukken en problemen zullen worden opgelost door onafhankelijke professionals die specifieke expertise bezitten. Deze jongste generatie zal bovendien verwachten dat ze kan werken waar, en wanneer zij wilt (Wiedmer, 2015).

4.3 Wervingsmethoden

Een wervingsstrategie bestaat uit naast doelgroep bepaling ook uit wervingsmethoden die aansluiten bij deze doelgroep. Deze methoden zijn divers en worden doorgaans geselecteerd op basis van het type kandidaat dat geworven moet worden en van de locatie waar deze kandidaat te vinden is (Breaugh & Starke, 2000). Volgens Breaugh (2016) zijn er zes hoofdmethoden om personeel te werven.

4.3.1 Werknemer referenties

Referenties van werknemers het meest gebruikt en het meest succesvol als het gaat om het werven van nieuw personeel (Maurer, 2017). Deze wervingsmethode is succesvol om verschillende redenen: werknemers vinden hun reputatie binnen de organisatie belangrijk en daarom zullen zij enkel kandidaten aanraden die deze reputatie niet zullen schaden, oftewel van hoge kwaliteit.

Omdat werknemers al bekend zijn met de organisatie en de werkzaamheden binnen de organisatie kunnen zij een realistisch beeld hierover scheppen aan de potentiële kandidaat. Dit maakt dat deze kandidaten op voorhand al kunnen bepalen of de organisatie en functie bij hen past. Wanneer de kandidaat die door een werknemer wordt gerefereerd uiteindelijk bij de organisatie komt werken zal deze waarschijnlijk goed begeleidt en geholpen worden door deze werknemer, zeker als ze op dezelfde afdeling werken. Dit vergroot de kans dat de nieuwe medewerker slaagt binnen de organisatie aanzienlijk.

Ten slotte worden, dankzij het vragen om referenties aan huidige medewerkers, potentiële kandidaten bereikt die wellicht niet actief op zoek zijn naar een nieuwe functie maar wel de capaciteiten hebben om de functie goed uit te voeren (Breaugh, 2016).

Werknemer referenties is dus een wervingsmethode die kandidaten oplevert van hoge kwaliteit en waarvan de kosten bovendien vaak lager liggen dan bij andere methoden, ook vanwege de hoge retentie waarvoor dit type wervingsmethode zorgt. Creditcardbedrijf Mastercard betaalde hun werknemers in de Verenigde Staten 3.000 dollar per succesvolle referentie. Deze kosten betaalden zichzelf in maar liefst en tienvoudige wanneer deze vergeleken werden met de kosten die lage retentie en andere wervingsmethoden met zich mee zouden brengen (Cascio, 2003).

4.3.2 Organisatiewebsite

Vrijwel alle organisaties zetten hun vacatures op de eigen website uit. Op deze websites kan op een relatief goedkope en eenvoudige manier veel informatie over de werkgever en functie-inhoud gecommuniceerd worden. Vacatures op de eigen website als wervingsmethode is vooral effectief voor grotere organisaties die al een bekende naam hebben. Voor kleine organisaties geldt doorgaans dat het aantal bezoekers op de website niet hoog is, laat staan dat er veel mensen solliciteren op de vacatures die er op te vinden zijn. Deze kleinere, meer onbekende organisaties zullen dus ook nog methoden moeten toepassen om bezoekers op de website te krijgen. De methoden waarmee dat doel bereikt kan worden, zoals online advertenties, zijn doorgaans kostbaar. Wanneer organisaties vertrouwen op hun eigen website als primaire wervingsmethode, moeten ze er wel zeker van zijn dat er genoeg geschikte potentiële kandidaten zijn die de website bezoeken (Breaugh, 2016).

4.3.3 Vacaturewebsites

Vacaturewebsites, zoals Indeed of Monsterboard, zijn bekende bronnen voor vacatures. Vaak bieden deze websites de mogelijkheid voor organisaties om gratis vacatures uit te zetten, daarom is dit een veelgebruikte wervingsmethode voor zowel grote als kleine organisaties. Bovendien is er vaak een optie om tegen betaling een vacature extra te promoten. Veel van deze vacaturewebsites hebben hun piek echter al achter hun liggen; gebruikersaantallen worden minder en ook organisaties maken er tegenwoordig minder gebruikt van dan circa tien jaar geleden (Gillett, 2014). Veel organisaties blijken volgens Breaugh (2016) ontevreden te zijn over de kwaliteit van kandidaten die via deze websites solliciteert. Er zijn ook vacature websites die een kleinere markt bedienen en bijvoorbeeld branche- of locatiegericht zijn. Deze brengen doorgaans minder sollicitaties op, maar wel van hogere kwaliteit.

4.3.4 Werving op hogescholen en universiteiten

Campusrecruitment, zoals deze vorm van werving ook wel genoemd wordt, is een verzameling van methoden en activiteiten die zich afspelen op en rondom hogescholen en universiteiten. Het doel van deze activiteiten is het opbouwen van een relatie met studenten en onderwijsinstellingen, met als doel uiteindelijk talentvolle studenten aan zich te binden wanneer zij zijn afgestudeerd.

Een organisatie kan haar zichtbaarheid vergroten door middel van advertenties op sponsoring binnen een onderwijsinstelling. Dit is een manier om, wanneer er vacatures worden uitgezet, een voorsprong te hebben op andere organisaties, aangezien de naam al bekend is en positieve associaties opwekt. Ditzelfde geldt voor wanneer een HR-professional een gastcollege geeft of studenten een praktijkopdracht laat uitvoeren bij de organisatie (Breaugh, 2016).

Ook kan een organisatie stageplekken aanbieden aan studenten. Door middel van een stage raakt de student bekend met de organisatie en andersom. Volgens Meinert (2013) heeft de pas organisatie profijt van het aanbieden van een stage wanneer het de student een goede ervaring kan bieden. Wanneer dit het geval is, zal de student namelijk zijn of haar vrienden en familie vertellen hoe leuke het is om voor de organisatie te werken. Deze positieve mond op mond reclame kan een positief effect hebben op toekomstige sollicitaties. Bovendien kan de organisatie in het geval van een succesvolle stageperiode de student, wanneer deze is afgestudeerd, een betaalde functie aan kunnen bieden. Het inwerktraject hoeft dan grotendeels niet meer doorlopen te worden, wat een kostenbesparing met zich mee brengt.

4.3.5 Sociale media

Het gebruik van sociale media om kandidaten te werven heeft de afgelopen jaren een enorme vlucht genomen. Vrijwel iedereen heeft tegenwoordig één of meerdere accounts op sociale media en organisatie volgen deze potentiële kandidaat door actief te worden op deze sociale media (Vincent, 2013). Volgens Breaugh (2016) hebben deze nieuwe kanalen het wervingsproces de laatste jaren fundamenteel veranderd. Een grote verandering is dat het dankzij sociale media een stuk makkelijker is voor organisaties om passieve kandidaten te vinden en te benaderen. Ook is het mogelijk geworden om een wervingsboodschap aan te passen op een specifiek groep of zelfs individu.

Wanneer wordt gesproken over werving via sociale media, gaat het al snel over LinkedIn. Dit medium is specifiek ontworpen om werknemers in contact de brengen met recruiters, werkgevers en collega’s. Op LinkedIn kunnen recruiters een betaald profiel aanmaken waarin zij de mogelijkheid krijgen om een specifiek profiel te zoeken en deze mensen een bericht te kunnen sturen. Ook kunnen de vacatures die een werkgever via dit kanaal plaatst gesponsord worden, waardoor ze in de tijdlijn van mogelijk geïnteresseerden verschijnen. Het plaatsen van vacatures kan ook op andere sociale media, al dan niet betaald (Vincent, 2013). Facebook is een populair medium wat door organisaties gebruikt wordt om te communiceren over het bedrijf, en Instagram is een snel groeiend platform waarop steeds meer organisaties ook actief worden.

Samenvattend gebruiken organisatie, in de context van werving, sociale media volgens Vincent (2013) om:

1. Kandidaten te vinden.
2. Zichzelf te profileren als aantrekkelijke werkgever.
3. Een community op te bouwen met potentiële werknemers.

4.3.5.1 Social advertising

Een wervingsmethode die de afgelopen vijf jaar een enorme vlucht genomen heeft, en welke komende jaren naar verwachting nog veel belangrijker wordt, is social advertising. Social advertising is het plaatsen van advertenties op sociale media, met als doel consumenten te interesseren in een product of dienst (Tuten, 2008). Wanneer social advertising als wervingsmethode wordt toegepast is het doel dus het interesseren van potentiële kandidaten.

Op veel sociale media zoals Facebook, Instagram en LinkedIn is het mogelijk om betaalde advertenties te plaatsen. Deze betaalde advertenties worden steeds vaker gebruikt om potentiële kandidaten te bereiken. Meer dan tien miljoen Nederlanders begeven zich gemiddeld twee uur per dag op sociale media, waardoor de potentie van dit kanaal enorm is (Adver-Online, 2019). Ook is het grote voordeel van sociale media dat veel eigenschappen van een individu op dit platform al bekend zijn, dankzij de informatie die zijzelf hebben ingevuld op hun profiel en de berichten en pagina’s die zij bekeken en ‘geliked’ hebben. Algoritmes verzamelen en analyseren het surfgedrag en de voorkeuren van een mogelijke kandidaat met behulp van cookies, big data en trackingsoftware. Deze analyse zorgt er uiteindelijk voor dat er een profielschets kan worden gemaakt op individueel niveau (Zandonà, 2016). Een wervingsadvertentie of campagne kan dan een stuk effectiever worden ingezet dan wanneer het bijvoorbeeld een advertentie in de krant betreft.

Door middel van social advertising kan een advertentie of vacature getoond worden aan een doelgroep die ervoor de organisatie toe doet, en die over de juiste eigenschappen beschikt, zelfs als de doelgroep nog nooit van de organisaite heeft gehoord of niet actief op zoek is naar een functie. Eigenschappen waarop geselecteerd kan worden zijn bijvoorbeeld locatie, taal, geslacht, leeftijd, interesses, opleiding en beroep (Adver-Online, 2019). Een ander groot voordeel van social advertising is dat de resultaten, zoals het aantal clicks of de conversie, van een wervingscampagne direct gemonitord worden en de campagne dus ook direct geëvalueerd en aangepast kan worden (Zandonà, 2016).

4.3.6 Verzameling ongebruikelijke methoden

Volgens Breaugh (2016) zijn er naast eerder genoemde methoden, nog een aantal unieke methoden om te werven, die over het algemeen niet vaak gebruikt worden door organisaties. Deze methoden worden meestal pas ingezet wanneer de algemeen geaccepteerde methoden te weinig kandidaten opleveren en komen doorgaans dus voort uit creativiteit en noodzaak. Eén van deze methoden zijn locatiebezoeken bij vergelijkbare organisatie om de werkenden mensen aldaar te beoordelen en mogelijk uit te nodigen voor een gesprek.

Een andere manier om potentiële kandidaten te vinden is het vragen om referenties aan oud-werknemers of kandidaten die het aanbod voor dezelfde functie hebben afgewezen. Grote organisaties gebruiken soms ook dure advertenties die zich specifiek richten op mogelijke toekomstige werknemers. Dit kunnen advertenties zijn op billboards of zelfs tv-commercials (Breaugh, 2016).

Een wervingsboodschap in de vorm van een game, of in het geval van ABN AMRO, in 2018, een digitale escape room is unieke interactieve manier op talent de identificeren en te interesseren. Een dergelijk spel trekt de doelgroep aan die de organisatie voor ogen heeft omdat dit de enigen zijn die te capaciteiten hebben om het spel te spelen. Bovendien brengt de bank, door middel van het uitbrengen van dit spel, één van de kernwaarden, innovatie, in de praktijk (Van Onselen, 2018). Een digitale rondleiding door het kantoor van een organisatie is een manier om op een unieke wijze de kandidaat kennis te laten maken met de werkomgeving en is door het Amerikaanse bedrijf Jet, in 2015 voor het eerst succesvol ingezet als wervingsmethode. Tegenwoordig zijn er meerder organisaties waar potentiële kandidaten naar binnen kunnen kijken, dankzij 360-graden foto’s en filmpjes (Zwart, 2017).

4.3.7 Kandidaat specifieke wervingsmethoden

Verhoeven (2016) maakt, zoals eerder benoemd, een onderscheid tussen actieve en passieve kandidaten. Volgens haar dienen de wervingsmethoden aangepast te worden op het type kandidaat. De investering van tijd en arbeid om passieve kandidaten te laten solliciteren is vele malen hoger dan wanneer het gaat om actieve kandidaten. Actieve kandidaten zullen namelijk op zoek gaan naar jouw vacature terwijl passieve kandidaten de vacature figuurlijk onder de neus gedrukt moet worden, als je deze kandidaten al weet te vinden. In onderstaande afbeelding is te zien welke wervingsmethoden en -kanalen toepasbaar zijn op de twee verschillende groepen.



Figuur 4. *Communicatie en werving voor actieve en passieve kandidaten.* Overgenomen van

Verhoeven (2016) via Pearson: Amsterdam.

4.3.8 Vroege wervingsmethoden

Wanneer wervingsmethoden niet direct tot resultaat hoeven te leiden, maar gericht zijn op een positief effect met betrekking tot het aantal sollicitanten in de toekomst, spreekt men over vroege werving. Collins (2002) onderzocht de effecten van vroege wervingsmethoden op de sollicitatiekeuzes van starters op de Amerikaanse arbeidsmarkt. Deze vroege wervingsmethoden zijn publiciteit, sponsoring, advertenties en mond-tot-mondreclame. Uit het onderzoek bleek dat er een indirect effect van deze methoden was op de intenties en beslissingen van deze starters ten aanzien van het sollicitatieproces. Dit indirecte effect uitte zich in twee vormen die beiden te maken hebben met een term genaamd het employer brand: algemene beeldvorming ten aanzien van de organisatie en beeldvorming over specifieke kenmerken van de openstaande functie. Collins (2002) ontdekte dat vooral mond-tot-mondreclame een sterke invloed had op deze twee vormen van beeldvorming. Wanneer vroege wervingsmethoden gecombineerd werden, zorgden deze voor een versterkt effect op de beeldvorming, ontstaan uit de interactie tussen de methoden.

Ook Kashive en Khanna (2017) onderstrepen het positieve effect die vroege wervingsactiviteiten hebben op de beslissing van afgestudeerden om al dan niet te solliciteren. Volgens de onderzoekers gedragen werkzoekende starters op de arbeidsmarkt zich vergelijkbaar met consumenten die een aankoopbeslissing moeten nemen. Door middel van marketing wordt het beeld wat consumenten hebben van een merk, en de producten van dat merk, beïnvloed. Door middel van vroege wervingsmethoden, een andere vorm van marketing, wordt het beeld wat de starter op de arbeidsmarkt heeft van een organisatie als werkgever op een vergelijkbare manier beïnvloed.

4.3.9 Wervingsboodschap

Een onderdeel van een wervingsmethode is de boodschap die wordt uitgedragen door middel van de methode. De wervingsboodschap is de tekst die de potentiële kandidaat de informatie geeft over de openstaande functie en organisatie. De bovenstaande wervingsmethoden zijn dienen deze boodschap te communiceren naar de doelgroep. De inhoud van de boodschap is op zichzelf zelf echter ook een belangrijk onderdeel van een wervingsstrategie. Volgens Breaugh (2016) moeten er bij de formulering van wervingsboodschap vier vragen gesteld worden:

1. Bevat de boodschap informatie die belangrijk is voor de doelgroep?
2. Is de informatie specifiek?
3. Is de boodschap passend verwoord?
4. Is de informatie realistisch?

Een wervingsboodschap is dus net als de wervingsmethode waarmee deze wordt gecommuniceerd, doelgroep afhankelijk. Verschillende doelgroepen vinden verschillende aspecten van een functie en organisatie belangrijk, en daarom is ook de informatie die daarover wordt gegeven in de wervingsboodschap verschillend per doelgroep. Daarnaast is de toon en het woordgebruik van een wervingsboodschap bij de ene doelgroep meer passend dan bij de andere. De inhoud van de boodschap moet overigens niet enkel passend zijn bij de doelgroep, maar ook bij de organisatie. Deze moet namelijk wel authentiek en geloofwaardig blijven. Is dit niet het geval dan kan dit schade opleveren aan het employer brand van de organisatie (Breaugh, 2016).

4.3.10 Best practice

Internetonderneming en taxibedrijf Uber, opgericht in 2009 maakte in de afgelopen tien jaar een razendsnelle groei door, met als apotheose de aanstaande beursgang met een waardering van 82,4 miljard Amerikaanse dollar (Van der Hout, 2019). Deze extreme groei had niet gerealiseerd kunnen worden zonder een eveneens extreem snelle groei van het personeelsbestand. Voor de werving van de taxichauffeurs heeft Uber op de Amerikaanse markt een uitgebreide wervingsstrategie uitgerold waarbij zowel de gebruikte methoden, als de gecommuniceerde wervingsboodschappen, doelgroep specifiek waren. Omdat Uber zich richtte op een breed spectrum aan doelgroepen waren de ingezette methoden net zo divers (Breaugh, 2016).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Doelgroep | Wervingsmethode | Wervingsboodschap |
| Senioren | Samenwerking met AARP, een belangroep voor gepensioneerden | Extra inkomen naast AOW, verveling tegengaan |
| Veteranen | Aanwezigheid op een banenbeurs voor ex-militairen | Flexibel werkschema zodat een opleiding, of andere activiteiten ernaast, geen probleem is |
| Vrouwelijke chauffeurs | Samenwerking met de YWCA (Young Women's Christian Association), aanwezigheid op banenbeurzen en directe marketing | Veiligheid heeft een hoge prioriteit |
| Docenten | Betaalde referentie wanneer huidige chauffeurs een docent aandragen als nieuwe chauffeur | Mogelijkheid om het inkomen aan te vullen tijdens de zomermaanden |
| Studenten | Bezoek aan onderwijsinstellingen | Flexibel werkschema zodat een opleiding ernaast geen probleem is |
| Chauffeurs van de concurrent | Inhuur van recruiters die ritjes bij de concurrent afnemen | Informeren of de chauffeur geïnteresseerd is in een overstap |

Tabel 3. *Wervingsstrategie van Uber (VS).* Overgenomen van Breaugh (2016) op 10 mei 2019, van https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/talent-acquisition-recruitment.pdf

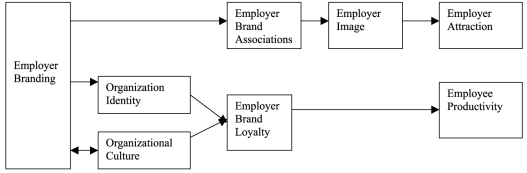
4.4 Employer brand

Wanneer het gaat om de werving van personeel kan het begrip employer brand niet genegeerd worden. Deze Engelse term, letterlijk vertaald als ‘werkgeversmerk’, werd als eerst gebruikt in 1996 door organisatie- en marketingdeskundigen Ambler en Barrow. Volgens hen is het employer brand het geheel van psychologische, economische en functionele voordelen die gepaard gaan, en geassocieerd worden, met het werken voor een bepaalde werkgever. Het begrip is voortgekomen uit de toepassing van merkmanagement in human resources, waarbij het uitgangspunt was dat marketingprincipes toegepast zouden kunnen worden in de werkgelegenheidssetting.

Backhaus en Tikoo (2004) beschrijven employer branding als de inspanning die een organisatie levert om zowel binnen als buiten de organisatie gezien te worden als een onderscheidende en aantrekkelijke werkgever. Elke organisatie heeft een employer brand, of dit nu de intentie is of niet. Een organisatie kan ervoor kiezen om het werkgeversmerk actief te beïnvloeden door middel van bijvoorbeeld marketing. Wel moet de boodschap die in dat geval wordt uitgedragen authentiek zijn en consistent met hoe de werkgever echt is. Zeker in de huidige tijd is informatie over een werkgever en diens kwaliteiten eenvoudig te verifiëren op internet (Breaugh, 2016).

4.4.1 Effecten van employer branding

Een authentiek en sterk employer brand zorgt ervoor dat de aandacht wordt getrokken van potentiële kandidaten en dat ze een vacature serieuzer in overweging nemen (Breaugh, 2016). Volgens Backhaus en Tikoo (2014) is het indirecte effect van employer branding tweeledig: het trekt potentiële werknemers aan en verhoogd de productiviteit van de huidige werknemers.



Figuur 5. *Effecten van Employer Branding.* Overgenomen van Backhaus & Tikoo (2014) via Career Development International 5(9).

Collins (2002) beschrijft, zoals eerder benoemd, het effect wat een employer brand kan hebben in combinatie met vroege wervingsmethoden. Deze vroege wervingsmethoden hebben een positieve invloed op de kennis van het employer brand, specifiek in twee dimensies: algemene beeldvorming ten aanzien van de organisatie en beeldvorming over specifieke kenmerken van de openstaande functie.

4.4.2 Communiceren van het employer brand

Het effect van een employer brand wordt sterker wanneer dit employer brand ook effectief naar de buitenwereld gecommuniceerd wordt. Communicatie van het employer brand vindt onder andere plaats via de eerder beschreven directe wervingsmethoden (Breaugh, 2016) en vroege wervingsmethoden (Collins, 2002), en wordt ook wel arbeidsmarktcommunicatie genoemd. Volgens Van der Haas en Hudepohl (2014) kan door middel van arbeidscommunicatie het employer brand positief beïnvloedt worden met als doel potentiele kandidaten te interesseren in de organisatie. De vorm van communicatie is daarbij wel afhankelijk van de doelgroep, markt en de kwaliteiten van de werkgever in kwestie.

4.5 Conceptueel model

Uit de behandelde literatuur is naar voren gekomen dat er diverse wervingsmethoden bestaan zowel op het gebied van directe werving als vroege werving. Deze wervingsmethoden beïnvloeden allen het employer brand van een organisatie waarbij enkel de directe wervingsmethoden ook een direct effect hebben op de beslissing van werkzoekenden om te solliciteren. De effectiviteit van de wervingsmethoden is echter sterk afhankelijk van de doelgroep waaraan ze gericht zijn. Oftewel: wervingsmethoden, en de boodschap die deze bevatten, moeten worden aangepast op de te werven doelgroep. Ook het employer brand moet de doelgroep aanspreken. De bepaling van deze doelgroep komt voort uit de functie-eisen en de behoeften van een organisatie.

Bovenstaande relaties zijn overzichtelijk ondergebracht in onderstaand conceptueel model.

Directe wervings-methoden

Boodschap

Doelgroep

Sollicitatie-

beslissing

Organisatie en functie

Vroege wervings-methoden

Employer brand

Figuur 6. *Conceptueel model sollicitatiebeslissing.* Zelf opgesteld a.d.h.v. literatuuronderzoek.

5. Methode

*In de methode worden de typen onderzoek per deelvraag beschreven en verantwoord. Ook de manier van dataverzameling en data-analyse wordt toegelicht evenals de genomen maatregelen die de betrouwbaarheid, bruikbaarheid en validiteit van het onderzoek waarborgen.*

5.1 Onderzoeksopzet

De onderzoeksopzet is ontworpen om antwoorde te kunnen geven op de deelvragen en de hoofdvraag. In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Wanneer deze verschillende methoden, zowel kwalitatief als kwantitatief, naast elkaar gebruikt worden spreekt men van triangulatie. Doordat de probleemstelling van meerdere kanten wordt belicht, wordt de geldigheid van de onderzoeksresultaten verhoogd (Verhoeven, 2014).

De basis van het onderzoek vormt het literatuuronderzoek in de vorm van het theoretisch kader. Dit theoretisch kader is gebaseerd op de hoofd- en deelvragen, welke op hun beurt voortkomen uit het uitgevoerde vooronderzoek. Naar aanleiding van het literatuuronderzoek wordt er kwantitatief onderzoek uitgevoerd, aangevuld door kwalitatief onderzoek. De vergaarde informatie en data wordt vervolgens gecombineerd om tot een antwoord op de deelvragen te komen.

5.1.1 Vooronderzoek

Het vooronderzoek is een periode van informatieverzameling met als doel het onderwerp af te bakenen en tot de hoofd- en deelvragen te komen (Verhoeven, 2014). Het vooronderzoek bestond uit twee vormen van kwalitatief onderzoek: bureauonderzoek in de vorm van literatuuronderzoek en interviews met belanghebbenden binnen de organisatie. Aan de hand van deze twee onderzoeksmethoden zijn een interne en externe analyse opgesteld en is de probleemformulering vormgegeven. De kern van de probleemformulering is de hoofdvraag waarop het verder onderzoek gebaseerd zal zijn. Deze lading van de hoofdvraag wordt gedekt door deelvragen welke aan de hand van verschillende vormen van onderzoek beantwoord zullen worden. In onderstaand schema is overzichtelijk gemaakt welke onderzoeksmethoden worden toegepast op de verschillende deelvragen.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Deelvragen | Literatuuronderzoek | Interview | Enquête |
| 1. Wat wordt verstaan onder een wervingsstrategie? | X |  |  |
| 2. Wat is de doelgroep van Decos en wat zijn hun behoeften? | X | X |  |
| 3. Sluiten de behoeften van de doelgroep aan bij hetgeen dat Decos te bieden heeft? |  | X | X |
| 4. Welke wervingsmethoden zijn in de praktijk succesvol gebleken? | X |  |  |
| 5. Welke wervingsmethoden sluiten aan bij de behoeften van Decos en haar doelgroep? | X | X | X |

Tabel 4. *Onderzoeksmethoden per deelvraag.* Zelf gemaakt.

5.1.2 Theoretisch kader

Aan de hand van literatuuronderzoek is het theoretisch kader opgesteld. Dit kader heeft als doel ik begrijpelijk en inzichtelijk maken van de relevante begrippen, theorieën en modellen. Aan de hand van het theoretisch kader, en mogelijk in combinatie met andere vormen van onderzoek, kan uiteindelijk een deel van de deelvragen beantwoord worden (zie tabel 4).

Als bronnen voor het theoretisch kader zijn voornamelijk wetenschappelijke publicaties gebruikt van gerenommeerde wetenschappers en experts. Gerenommeerde experts, zijn experts die meerdere publicaties op hun naam hebben staan, en waarvan de publicaties ook meerdere keren geciteerd zijn door andere experts. Wanneer er meer verwijzingen naar een publicatie zijn neemt ook het belang van de publicatie toe (Verhoeven, 2014). Hierop is expliciet gelet tijdens de uitvoering van het literatuuronderzoek, om op die manier de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen.

Tevens zijn enkele primaire bronnen gebruikt ten behoeve van begripsaanduiding. Primaire bronnen zijn artikelen waarin een nieuw onderwerp voor het eerst behandeld wordt (Verhoeven, 2014). Ook secundaire literatuur, waarin nieuwe inzichten aan de primaire bronnen zijn toegevoegd, zijn geraadpleegd. Daarnaast was voor bepaalde delen van het theoretisch kader, bijvoorbeeld behoeften van de doelgroep, de recentheid van de literatuur van groot belang. Voorkeuren van werknemers zijn namelijk afhankelijk van de tijdgeest, en daarom zijn recente onderzoeken betreffende dit onderwerp een must. Er zijn in het totaal vijf recente onderzoeken geraadpleegd over de voorkeuren en behoeften van de doelgroep. Ook met de geografische locatie van de onderzoeken is rekening gehouden. De voorkeuren van de doelgroep zijn niet enkel afhankelijk van de tijdsgeest maar ook van de culturele achtergrond. Daarom is gekozen voor onderzoeken uitgevoerd in een Westerse culturele context.

Aan de hand van de bevindingen uit het literatuuronderzoek is een conceptueel model opgesteld dat overzichtelijk maakt welke factoren een effect hebben op de uiteindelijke sollicitatiebeslissing van een potentiële kandidaat. Dit conceptueel model geldt tevens als kader voor de beantwoording van de hoofdvraag.

5.1.3 Enquête

Surveyonderzoek, of een enquête, is volgens Verhoeven (2014) één van de meest gebruikte methoden van kwantitatieve dataverzameling.

*Vorm*

De vragen in de enquête staan vast, er is geen ruimte voor flexibiliteit. De enquête die in dit onderzoek gebruikt is kent tien gesloten vragen en drie open vragen, en is dus zeer kort. De gesloten vragen zijn helder geformuleerd en kennen elke dezelfde vijf antwoordmogelijkheden. Bij het afnemen van een enquête wordt door Verhoeven (2014) aangeraden om het aantal open vragen beperkt te houden. De enquête is opgedeeld in twee blokken met elk een ander onderwerp: de kwaliteiten van Decos als werkgever en de manier waarop Decos potentiële kandidaten zou kunnen bereiken. De software die voor het ontwerpen van de online vragenlijst is gebruikt is de survey software van Qualtrics.

*Procedure*

De enquête wordt eerst bij wijze van proef ingevuld door de HR-manager. Aan de hand van deze pilot zijn nog een aantal aanpassing gemaakt (zie bijlage 1). De aangepaste versie van de enquête is op vrijdagochtend uitgezet. Er is bewust niet voor maandag gekozen omdat de meeste werknemers dan nog heel druk zijn en een volle mailbox hebben. Ook kan het zijn dat hun humeur dan wat minder is dan aan het einde van de week, waardoor de vragen wellicht negatiever beantwoord zullen worden. De populatie krijgt een week de tijd om de enquête in te vullen en deze termijn zal ook vermeld worden in de inleidende tekst. Daarnaast staat in de inleidende tekst ook de reden van het uitsturen van de enquête.

*Populatie en steekproef*

De enquête wordt uitgezet onder alle, in het totaal 62, medewerkers en stagiaires van Decos. Omdat de stagiaires bij Decos behandeld worden als volledige medewerkers, worden ook zijn in het onderzoek meegenomen. Wel zijn er twee vragen die niet op deze stagiaires van toepassing zijn, en hen wordt dan ook gevraagd deze twee vragen over te slaan. Dit zijn de vragen over salaris en doorgroeimogelijkheden. De vierkoppige directie wordt uitgesloten van het onderzoek. De respondenten zijn volledig anoniem dankzij de ontraceerbare hyperlinks die de surveysoftware genereerd. Bij online enquêtes kan de respons volgens Verhoeven (2014) soms tussen de slechts 20 en 30% liggen. Om dit percentage aanzienlijk te verhogen wordt de relatie tussen de onderzoeker en ondervraagde in de inleidende tekst benadrukt. Wanneer de onderzoeker de potentiële respondenten persoonlijk kent en benadrukt dat hun respons gewaardeerd wordt dan zal een groot deel van de doelgroep sneller geneigd zijn de enquête in te vullen. Door de enquête een week lang open te zetten wordt de doelgroep genoeg tijd gegeven om de enquête tussen hun werk door in te vullen.

*Analyse*

Bij de analyse van de gesloten vragen uit de enquête wordt een interval meetniveau toegevoegd aan de variabelen die op ordinaal meetniveau zijn gemeten. De antwoorden op de meerkeuzevragen zijn gebaseerd op de Likertschaal, oftewel de sterkte van een mening over een bepaalde stelling wordt gemeten (Verhoeven, 2014). De scores op de verschillende stellingen worden met elkaar vergeleken om de meest en minst populaire stellingen te identificeren.

De antwoorden op de drie open vragen gelden als kwalitatieve data en worden dus op een andere manier geanalyseerd. Bij deze antwoorden is het vooral waardevol om te letten op overeenkomsten. Wanneer meerdere mensen een soortgelijk antwoord geven wordt het, volgens de wet van de grote getallen, een antwoord waar rekening mee gehouden moet worden in het onderzoek.

5.1.4 Interview

De interviews gelden als aanvulling op de verzamelde informatie uit het literatuuronderzoek en de enquête. Door middel van interviews met experts krijgt de verzamelde data meer diepgang en kan deze worden toegelicht.

*Vorm*

De interviews zullen een half-gestructureerde vorm hebben. Naast enkele open vragen, krijgen de geïnterviewden ook de ruimte om hun mening over, en visie op het onderwerp en de vraag te ventileren. Op deze manier wordt antwoord verkregen op vragen uit het onderzoek maar wordt de onderzoekspopulatie niet beperkt in het geven van hun antwoorden en meningen.

*Procedure*

De interviews worden een week van tevoren gepland met goedkeuring van de geïnterviewden. De interviews duren ongeveer een half uur en worden opgenomen met een telefoon, in een afgesloten ruimte zodat de geïnterviewden vrijuit kunnen spreken. Voor aanvang van het interview wordt om toestemming gevraagd om het interview op te nemen en voor het gebruik van de namen van de geïnterviewden. De opname wordt vervolgens getranscribeerd en dient als naslagwerk.

*Populatie en steekproef*

Er zullen twee interviews plaatsvinden, één tweegesprek en één groepsinterview. De populatie zal bestaan uit de Human Capital Lead van Decos en twee marketingmedewerkers.

*Analyse*

De interviews worden in het geheel uitgeschreven en daarnaast verwerkt in een analyseschema. Er wordt gebruikt gemaakt van een dergelijk schema omdat daarin in een enkele oogopslag de relevante informatie uit de interviews te destilleren is, zonder dat het interview in zijn geheel gelezen hoeft te worden.

De informatie uit de uitgeschreven interviews dient als een aanvulling op de informatie verkregen uit het literatuuronderzoek en de enquête. Omdat het de mening van experts betreft die bekend zijn met de organisatie, is de verwachting dat deze meningen een waardevolle toevoeging zullen zijn bij de beantwoording van de deelvragen in de resultaten.

5.2 Deelvraagonderbouwing

De verschillende deelvragen dienen samen de lading van de hoofdvraag te dekken. De keuzes voor de deelvragen worden onderbouw en de operationalisering van de deelvragen zelf wordt verantwoord. Tot slot worden de onderzoeksmethoden en bijbehorende meetinstrumenten per deelvraag toegelicht. De hoofdvraag waarop onderstaande deelvragen gebaseerd zijn, luidt: **Hoe kan Decos met behulp van een wervingsstrategie zorgen voor meer sollicitaties vanuit de doelgroep?**

5.2.1 Deelvraag 1: Wat wordt verstaan onder een wervingsstrategie?

Het eerste deel van het theoretisch kader vormt de basis voor de beantwoording van de eerste deelvraag. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur wordt het begrip ‘wervingsstrategie’ geoperationaliseerd. Dit is van belang omdat dit begrip terugkomt in de hoofdvraag en in meerdere deelvragen.

5.2.2 Deelvraag 2: Wat is de doelgroep van Decos en wat zijn hun behoeften?

Om de open vacatures te vervullen zijn meer sollicitaties nodig. Deze sollicitaties zijn echter alleen waardevol is ze uit de juiste doelgroep komen. Een wervingsstrategie kan alleen effectief zijn als deze zich richt op de doelgroep die de organisatie voor ogen heeft. De inhoud van de strategie moet daarnaast aansluiten bij de behoeftes van deze doelgroep.

Aan de hand van het interview met de Human Capital Lead van de organisatie, de vacaturetekst en het vooronderzoek, wordt de doelgroep bepaald. In het interview is het begrip ‘doelgroep’ geoperationaliseerd. Op deze manier werden diverse harde en zachte eisen duidelijk.

Aan de hand van meerdere onderzoeken, welke behandeld worden in het theoretisch kader worden de behoeften en voorkeuren van deze doelgroep bepaald. Dit is relevant om te doen omdat een wervingsstrategie hierop moet inspelen bij het communiceren van de boodschap, zo blijkt uit het theoretisch kader en het conceptueel model.

5.2.3 Deelvraag 3: Sluiten de behoeften van de doelgroep aan bij hetgeen dat Decos te bieden heeft?

In het interview zijn de behoeften van de doelgroep voorgelegd aan de Human Capital Lead. Daarnaast is een enquête uitgezet onder de huidige medewerkers waarin aan de hand van een oneven Likertschaal aangegeven kon worden in hoeverre de organisatie voldoet aan de voorkeuren van de doelgroep.

Net als bij de vorige deelvraag is het van belang om dit te meten omdat de communicatie van de boodschap een onder zal zijn van de wervingsstrategie. In deze boodschap kunnen de overeenkomsten tussen de behoeften van de doelgroep en de kwaliteiten van de werkgever benadrukt worden.

5.2.4 Deelvraag 4: Welke wervingsmethoden zijn in de praktijk succesvol gebleken?

Aan de hand van de theorie en een best practice zijn succesvolle werkingsmethoden geanalyseerd en is het begrip employer brand uitgelicht. Dit begrip is triviaal gebleken bij het analyseren van het wervingsproces. Het succes van de wervingsmethoden hangt onder andere samen met de doelgroep, zoals blijkt uit het conceptueel model. In de volgende deelvraag wordt er daarom een koppeling gemaakt tussen de wervingsmethoden en de doelgroep.

5.2.5 Deelvraag 5: Welke wervingsmethoden sluiten aan bij de behoeften van Decos en haar doelgroep?

Resultaten uit het vooronderzoek en de beantwoording van de eerste vier deelvragen helpen bepalen welke wervingsstrategie succesvol en passend kunnen zijn voor de organisatie. Deze wervingsstrategie bestaat uit methoden en een bijbehorende boodschap die in lijn is met de kwaliteit van de organisatie als werkgever en de specifieke eigenschappen van de doelgroep.

In de enquête die is uitgezet onder het huidig personeel zijn enkele open vragen opgenomen die gaan over de wervingsmethoden die passend zijn bij de organisatie en de doelgroep. Omdat de huidige medewerkers van Decos al bekend zijn met de doelgroep die Decos moet aanspreken, is het nuttig om aan hen te vragen hoe zij die doelgroep zouden bereiken.

In de interviews met zowel de Human Capital Lead, als twee medewerkers van de marketingafdeling, is als aanvulling gevraagd welke methoden zijn passend zouden vinden. Er is voor een interview met de marketingafdeling gekozen omdat uit de literatuur blijkt dat een wervingsstrategie op een vergelijkbare manier kan worden opgezet als een marketingstrategie. Veel elementen tussen werving en marketing komen overeen en daarom zouden de marketingmedewerkers een bruikbaar advies kunnen leveren wat betreft de wervingsmethoden en strategie.

5.3 Onderzoekskwaliteit

Een onderzoek levert goede conclusies op als de kwaliteit van het onderzoek hoog is. De kwaliteit van het onderzoek wordt beoordeeld aan de hand van drie begrippen: validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid (Verhoeven, 2014).

5.3.1 Validiteit

Volgens Verhoeven (2014) wordt met ‘de validiteit bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten’. In de eerste plaats is de validiteit van het onderzoek gestegen door de samenstelling van de steekproef voor de uitgevoerde enquête. Deze enquête is uitgezet onder de huidige medewerkers van Decos, en deze komen overeen met de populatie omdat zij ook de doelgroep van Decos zijn. Het feit dat de steekproef representatief is wordt externe validiteit of populatievaliditeit genoemd (Verhoeven, 2014).

Ook met de constructvaliditeit is sterk rekening gehouden bij het ontwerpen van het onderzoek. De gebruikte begrippen zijn in het theoretisch kader ontleed met behulp van zoveel mogelijk primaire bronnen. De enquête vragen bestaan uit stellingen welke gebaseerd zijn op voorkeuren en behoeften welke minimaal in twee van de vijf onderzoeken genoemd werden. Door vergelijkbare stellingen te gebruiken als in de originele onderzoeken, is gemeten wat gemeten moest worden.

5.3.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid gaat over het uitsluiten van toevallige fouten (Verhoeven, 2014). De betrouwbaarheid van dit onderzoek is onder andere verhoogd door triangulatie, oftewel het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden.

Ook standaardisering is een begrip waar rekening mee is gehouden in het onderzoek. De vragen gesteld in de twee verschillende interviews waren grotendeels hetzelfde. Er is naar de hele steekproef een standaard enquête uitgestuurd waarbij een Likertschaal is gebruikt. Ook heeft er eerst een pilot plaatsgevonden, waarna de enquête nog is aangepast (zie bijlage 1). Deze enquête was bovendien anoniem waardoor de steekproef vrijuit hun mening kon geven (zie bijlage 4). Hierdoor is voorkomen dat respondenten sociaal-wenselijke antwoorden gaven.

5.3.3 Bruikbaarheid

Door de opdrachtgever nauw te betrekken bij het onderzoek is de bruikbaarheid verhoogd. Ook zijn deskundigen binnen de organisatie geraadpleegd om advies te geven, waaronder bij het opstellen van de enquête. Doordat het onderzoek bij zal dragen aan het uit te voeren beleid in de komende jaren, kan gezegd worden dat het instrumenteel bruikbaar is (Verhoeven, 2014).

6. Resultaten

*In de resultaten worden de bevindingen uit de verschillende methoden van onderzoek benoemd. Per deelvraag worden de resultaten uit de bijbehorende onderzoeksmethoden beschreven en vergeleken. Er worden verbanden gelegd tussen de resultaten en opvallende resultaten worden benoemd.*

6.1 Wat wordt verstaan onder een wervingsstrategie?

Vanuit bestaande wetenschappelijke theorieën is het begrip wervingsstrategie geoperationaliseerd.

*Literatuuronderzoek*

Uit de literatuur is gebleken dat een wervingsstrategie het herkennen en aantrekken van potentiële werknemers is, aan de hand van een doelstelling, doelgroep, boodschap, methode(n), locatie en tijdstip bevat.

Een wervingsdoelstelling is meetbaar en gaat bijvoorbeeld over het aantal sollicitanten per vacature, de kosten per aangenomen personeelslid of de tijd die het mag kosten om de vacature te vervullen. De overige aspecten van de wervingsstrategie moeten ervoor zorgen dat de doelstelling behaald wordt.

Zoals in het conceptueel model ook naar voren is gekomen zal een doelgroep bepaald moeten worden naar aanleiding van de vacature en het type organisatie. Op deze doelgroep zal dan de wervingsboodschap worden afgestemd, en deze boodschap wordt aan de hand van wervingsmethoden gecommuniceerd. Het tijdstip waarop met de werving gestart kan worden is vaak het moment dat een vacature open komt te staan. Toch bestaat er ook zoiets als vroege werving; werving die niet direct zorgt voor sollicitaties maar wel invloed heeft op de beeldvorming over, en het employer brand van, een organisatie. De geografische locatie van de werving is afhankelijk van de doelgroep.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Componenten wervingsstrategie | Te stellen vraag |
| 1 | Doelstelling | Wat te bereiken? |
| 2 | Doelgroep | Wie te bereiken? |
| 3 | Locatie | Waar te werven? |
| 4 | Methode | Hoe te werven? |
| 5 | Tijdstip | Wanneer te werven? |
| 6 | Boodschap | Welke boodschap over te brengen? |

Tabel 5. *Wervingsstrategie.* Zelf gemaakt a.d.h.v. literatuuronderzoek.

6.2 Wat is de doelgroep van Decos en wat zijn hun behoeften?

Aan de hand van het interview met de Human Capital Lead is de doelgroep in kaart gebracht. Dankzij meerdere recente onderzoeken is helder geworden wat de doelgroep belangrijk vindt in een werkgever. Hoewel de behoeften van de doelgroep qua rangschikking niet altijd overeenkwamen, waren er veel punten die in meerdere onderzoeken naar voren kwamen.

*Interview*

Uit het interview met de Human Capital Lead van Decos kwam naar voren dat de doelgroep voor de Young Professional rol een hele brede doelgroep is. Qua harde eisen geldt dat zij minimaal een hbo-diploma moeten hebben in welke studie dan ook. Ook moeten ze enige werkervaring hebben, en ook hier maakt het niet uit of deze werkervaring relevant is of niet. Daarnaast is een rijbewijs een vereiste omdat de Young Professionals ook wel eens bij klanten op locatie moeten werken, en deze klanten niet altijd bereikbaar zijn met het openbaar vervoer.

Er zijn wel een aantal eigenschappen waaraan kandidaten uit de doelgroep aan moeten voldoen, maar deze zijn, in tegenstelling tot de harde eisen, niet per se meetbaar en natuurlijk subjectief. Toch hebben de Young Professionals volgens de Human Capital Lead deze eigenschappen nodig, willen ze slagen in de functie. Qua competenties hoeven kandidaten uit de doelgroep niet al over specifieke vaardigheden te beschikken, wel moeten ze Nederlands kunnen spreken en schrijven. In de onderstaande tabel is de doelgroep omschrijving overzichtelijk samengevat, aan de hand van het interview met de Human Capital Lead van Decos (zie bijlage 2).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Harde eisen | Eigenschappen | Competenties |
| Minimaal hbo afgerond | Ambitieus | Nederlandse taal in woord en geschrift op C1 niveau |
| In bezit van rijbewijs | Hard werkend |  |
| Enige werkervaring (niet per se relevant) | Betrokken |  |
| Bij voorkeur tussen de 20 en 30 jaar oud | Behulpzaam |  |
|  | Leergierig |  |
|  | Hands-on mentaliteit |  |
|  | Goed in samenwerken |  |

Tabel 6. *Doelgroepomschrijving*. Zelf gemaakt a.d.h.v. interviews.

*Literatuuronderzoek*

Om de behoeften van de doelgroep te bepalen zijn meerdere recente onderzoeken geraadpleegd. Hoewel de uitkomsten van deze onderzoeken niet allemaal overeenkwamen in rangschikking van de behoeftes, was er wel een duidelijke trend van overeenkomstige voorkeuren zichtbaar. Deze voorkeuren zijn in onderstaande tabel gerangschikt naar zwaarte, oftewel in hoeveel van de vijf onderzoeken de voorkeur genoemd werd in de top vijf van voorkeuren.

Daarnaast bleek de doelgroep nog een aantal doelgroep-specifiek eigenschappen te hebben waaronder technologische vernuftigheid en flexibiliteit.

|  |  |
| --- | --- |
| Aantal keer genoemd | Behoeften doelgroep |
| 5 | Goed salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden |
| 4 | Mogelijkheid om (in overleg) eigen werktijden te bepalen |
| 4 | Prettige sfeer en cultuur binnen de organisatie |
| 3 | Zinvol/interessant werk |
| 2 | Doorgroeimogelijkheden |
| 2 | Prettig kantoor/werkomgeving |

Tabel 7. *Gerangschikte behoeften van de doelgroep.* Zelf gemaakt a.d.h.v. literatuuronderzoek

6.3 Sluiten de behoeften van de doelgroep aan bij hetgeen dat Decos te bieden heeft?

Om te meten of de behoeften en voorkeuren van de doelgroep aansluiten bij hetgeen dat Decos te bieden heeft is een enquête uitgezet onder het personeel van Decos.

*Enquête*

Aan de hand van de data afkomstig uit de respons op de enquête is gemeten in hoeverre de behoeften van de doelgroep aansluit op wat Decos, volgens haar medewerkers, te bieden heeft. De scores op de verschillen punten geven de gemiddelde score, berekend op basis van de Likertschaal. De laagst mogelijke score is 1 en de maximale score is 5. In bijlage 4 is de verzamelde data per stelling te bekijken.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Behoeften doelgroep | N | Score (1-5) | Standaard-deviatie | Variantie |
| Goed salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden | 32 | **3,44** | 0,75 | 0,56 |
| Mogelijkheid om (in overleg) eigen werktijden te bepalen | 41 | **4,44** | 0,59 | 0,34 |
| Prettige sfeer en cultuur binnen de organisatie | 41 | **4,39** | 0,62 | 0,38 |
| Zinvol/interessant werk | 41 | **4,05** | 0,66 | 0,44 |
| Doorgroeimogelijkheden | 37 | **3,62** | 0,82 | 0,67 |
| Prettig kantoor/werkomgeving | 41 | **4,39** | 0,66 | 0,43 |

Tabel 8. *Scores op de behoeften van de doelgroep.* Zelf gemaakt a.d.h.v. enquête (bijlage 4).

Opvallend is dat de scores zonder uitzondering rechts van de mediaan liggen. Oftewel, ze zijn allemaal positief beoordeeld. De variantie geeft aan in welke mate de waarden onderling verschillen. De variantie is relatief hoog op het punt van *doorgroeimogelijkheden*. Dit geeft aan dat de waarden daar het meest verschillen, en is dus het punt waar het meeste verschil in mening over bestaat onder de respondenten.

*Interview*

In het interview met de Human Capital Lead van Decos, is gevraagd wat Decos de medewerkers te bieden heeft (bijlage 3). In de transcriptie van het interview komen vijf punten naar voren: mogelijkheid ontwikkeling, autonomie in het werk, begeleiding, flexibiliteit in werktijden en werkplek en een goede sfeer op het kantoor. Twee van deze punten, flexibiliteit inwerktijden en een goede sfeer, komen overeen met de zes hoofdbehoeften van de doelgroep.

6.4 Welke wervingsmethoden zijn in de praktijk succesvol gebleken?

Aan de hand van het literatuuronderzoek zijn in het theoretisch kader succesvolle wervingsmethoden beschreven.

*Literatuuronderzoek*

Uit verscheidene onderzoeken zijn in onderstaande tabel 9 verschillen wervingsmethoden gedestilleerd. Deze verschillen in effectiviteit en bereik. Ook is er een onderscheidt gemaakt tussen vroeg en directe wervingsmethoden, omdat deze een ander doel dienen.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Vroege wervingsmethode | Effect | Doelgroep | Boodschap |
| Publiciteit | Het positieve invloed op het employer brand. Het employer brand heeft een positief effect op het aantal sollicitaties. Een combinatie van twee of meer van deze methode zorgt voor een versterkt effect. | Vooral passieve kandidaten kunnen a.d.h.v. deze methoden bereikt worden. | De boodschap is niet direct gericht op het solliciteren, maar beïnvloedt de beeldvorming ten aanzien van het employer brand en de functie. |
| Sponsoring |
| Advertenties |
| Mond-tot-mondreclame |
| Wervingsactiviteiten op hogescholen en universiteiten |
| Directe wervingsmethode | **Effect** | **Doelgroep** | **Boodschap** |
| Werknemer referenties | Hoge kwaliteit kandidaten, hoge retentie en relatief lage wervingskosten | Passieve kandidaten in het netwerk van de huidige werknemers. | De boodschap is gericht op het overbrengen van informatie over de vacature en de organisatie. De inhoud en toon van de boodschap moet passend zijn bij zowel de organisatie als de doelgroep. |
| Organisatiewebsite | Lage kosten maar alleen effectief bij hoog aantal websitebezoekers | Actieve kandidaten die bekend zijn met de organisatie. |
| Vacaturewebsite | Populariteit neemt af en kwaliteit van kandidaten kan laag zijn. Bij branche-specifieke websites is de kwaliteit de sollicitanten hoger maar het aantal lager. | Actieve kandidaten die op zoek zijn naar een baan. |
| Sociale media | Groot bereik omdat bijna iedereen op sociale media aanwezig is. Met gerichte advertenties kan een specifieke doelgroep bereikt worden en wordt de kwaliteit van de sollicitaties verhoogd. | Passieve en actieve kandidaten. |

Tabel 9. *Wervingsmethoden.* Zelf gemaakt a.d.h.v. literatuuronderzoek.

Opvallend is dat werknemer referenties in de theorie naar voren komt als de meest gebruikte en succesvolste wervingsmethode. Dit heeft te maken met het feit dat de kwaliteit van kandidaten bij deze methode hoog is en de wervingskosten relatief laag, doorgaans alleen een bonus voor de werknemer die de kandidaat aandraagt.

Werving via sociale media is een methode die steeds vaker gebruikt wordt. Het bereik via sociale media is zeer groot vanwege de massale aanwezigheid van de beroepsbevolking op deze media. Met betaald adverteren kunnen specifieke doelgroepen bereikt worden en kan een wervingscampagne gemonitord en tussentijds eenvoudig aangepast worden.

Vacature websites en de website van de organisatie zelf lijken alleen effectief wanneer de potentiële kandidaat actief op zoek is naar een nieuwe functie. In het geval van de organisatiewebsite moet de werkzoekende ook nog reeds bekend zijn met de organisatie.

De vroege wervingsmethoden hebben een indirect effect op het aantal sollicitanten op een openstaande vacature. Dit effect wordt bereikt door de beïnvloeding van de beeldvorming ten aanzien van de organisatie en de functie. De vroege wervingsmethoden zijn een vorm van marketing die ook wel employer branding wordt genoemd. Een sterk employer brand heeft als effect dat de aandacht van potentiële kandidaten getrokken wordt en dat zij de desbetreffende vacature serieuzer in overweging nemen.

Vroege en directe wervingsmethoden bevatten een boodschap. Uit de literatuur is gebleken dat de boodschap authentiek moet zijn en bovendien passend bij de doelgroep waaraan deze is gericht. Dat wil zeggen: de informatie die door middel van de wervingsmethode gecommuniceerd wordt moet overeenkomen met de werkelijkheid en deze informatie moet passend verwoord zijn. Daarnaast is de boodschap alleen effectief als deze ook specifiek is en relevant voor de doelgroep.

Uit de *best practice* blijkt in hoeverre de methode en bijbehorende boodschap kan afhangen van de doelgroep. Voor één en dezelfde vacature kan het mogelijk zijn om meerdere methoden en boodschappen in te zetten om de, in dit geval, zes verschillende doelgroepen, op een effectieve manier te kunnen bereiken.

6.5 Welke wervingsmethoden sluiten aan bij de behoeften van Decos en haar doelgroep?

Aan de hand van literatuuronderzoek, de interne enquête en interviews zijn wervingsmethoden geïdentificeerd die passend zijn voor Decos en haar doelgroep.

*Literatuuronderzoek*

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat werving via sociale media de norm lijkt te worden, terwijl vacaturewebsites steeds minder gebruikt worden door zowel werkzoekenden als werkgevers. In het geval van Decos zal sociale media passend zijn omdat de corebusiness van de organisatie gericht is op digitalisering en omdat de doelgroep van de organisatie massaal aanwezig is op sociale media.

Vroege wervingsmethoden blijken nuttig wanneer het gaat om het indirect beïnvloeden van de sollicitatiebeslissing van toekomstige kandidaten. Daarnaast beïnvloeden de vroege wervingsmethoden en algehele beeld wat de doelgroep van de organisatie heeft. Deze methoden zijn passend bij de organisatie omdat uit het vooronderzoek blijkt dat de naamsbekendheid van Decos onder de doelgroep te wensen over laat.

Uit de theorie is bovendien gebleken dat de boodschap die een wervingsmethode communiceert overeen moet komen met de realiteit en passend moet zijn bij de doelgroep. Werving met een realistische en authentieke wervingsboodschap lijkt voor Decos passend omdat de behoeften van de doelgroep overeen komt met hetgeen dat Decos te bieden heeft, zo blijkt uit de beantwoording van deelvraag 3.

*Enquête*

In de enquête hebben de medewerkers van Decos middels een meerkeuzevraag aangegeven hoe zij bij Decos terecht zijn gekomen. In tabel 10 is weergegeven hoe vaak methoden zijn benoemd.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Via welk kanaal ben jij bij Decos terecht gekomen?* | | |
| Aantal keer genoemd (N=39) | **Percentage** | **Methode** |
| 11 | 28,2% | Via iemand die al bij Decos werkt(e) (referentie) |
| 9 | 23,1% | Externe partij (uitzend- of wervingsbureau) |
| 6 | 15,4% | Hogeschool, universiteit of andere onderwijsinstelling |
| 4 | 10,3% | Vacaturewebsite |
| 3 | 7,7% | Klantrelatie of vorige werkgever |
| 3 | 7,7% | Anders, namelijk:   * Krantenadvertentie * Streekkrantje * Google Maps |
| 2 | 5,1% | Organisatiewebsite |
| 1 | 2,6% | Sociale media |

Tabel 10. *Wervingsmethoden gebruikt voor huidige medewerkers.* Zelf gemaakt a.d.h.v. enquête (bijlage 5).

Ruim 28% van de respondenten geeft aan dat ze nu bij Decos werken dankzij iemand die er destijds al werkte, hoewel hier niet per se een officiële referentiebonus aan te pas hoeft zijn gekomen. Gebleken is ook dat de inzet van externe partijen gezorgd heeft voor het dienstverband van 23% van de huidige medewerkers. Opvallend is dat werving via sociale media slechts voor een enkel dienstverband heeft gezorgd, terwijl deze methode, te zien in tabel 11, door 44% van de huidige medewerkers wel wordt getipt als nuttige wervingsmethode bij openstaande vacatures.

Ook is in de interne enquête de medewerkers de vraag gesteld hoe zij denken dat potentiële kandidaten voor Decos het best bereikt zouden kunnen worden. De huidige medewerkers van Decos zijn bekend met de doelgroep en zij hebben hun eigen ideeën over hoe deze doelgroep te bereiken is. In tabel 11 is overzichtelijk gemaakt welke antwoorden de respondenten genoemd hebben, en in welke frequentie. De vraag in de enquête was een open vraag, dus de respondenten konden ook meerdere methoden noemen. De methoden die meer dan eens genoemd zijn, zijn vertegenwoordigd in de tabel.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Wat is/zijn volgens jou de beste manier(en) om, in het geval van een openstaande vacature, de nieuwe generatie Decosians te bereiken?* | | |
| Aantal keer genoemd (N=34) | **Percentage** | **Methode** |
| 15 (8) | 44,1% (23,5%) | Sociale media (waarvan LinkedIn) |
| 13 | 38,2% | Werknemer referenties |
| 8 | 23,5% | Werving op hogeschool en universiteit |

Tabel 11. *Wervingsmethoden genoemd door medewerkers Decos.* Zelf gemaakt a.d.h.v. enquête (zie bijlage 5).

In het totaal hebben 34 respondenten antwoord gegeven op de vraag *Wat is/zijn volgens jou de beste manier(en) om, in het geval van een openstaande vacature, de nieuwe generatie Decosians te bereiken?* Opvallend is dat slechts drie methoden vaker dan een enkele keer genoemd worden, waarbij sociale media en referenties er boven uit steken. Ruim 44% van de respondenten geeft aan dat zij sociale media als geschikte wervingsmethode zien om nieuwe medewerkers te bereiken en ruim 38% noemt het netwerk van de eigen werknemers als een wervingsmethode met potentie. Iets minder dan een kwart van de medewerkers van Decos onderstreept het belang van werving op onderwijsinstellingen om de nieuwe Young Professionals te bereiken.

*Interview*

De Human Capital Lead en twee medewerkers van de marketingafdeling is gevraagd hoe zij potentiële kandidaten zouden benaderen. De Human Capital Lead ziet veel potentie in de werving op hogescholen en universiteiten. Dit gebeurt op dit moment al in de vorm van stages en bezoeken van klassen aan Decos. Het zou volgens haar nuttig zijn om dit uit te breiden om zo meer sollicitaties van onlangs afgestudeerden te kunnen realiseren. Vooral in de commissies van onderwijsinstellingen zijn volgens haar geschikte potentiële kandidaten actief, omdat zij doorgaans veel inzet en gedrevenheid tonen. Van de werving door externe partijen wordt nu nog veel gebruik gemaakt maar dit is een kostbare methode die uit noodzaak geboren is, en daarom ook niet gebruikt wordt in een ideale wereld.

Volgens de marketingafdeling is er door Decos nog veel terrein te winnen op het gebied van werving via sociale media, juist omdat deze wervingsmethode goed bij Decos zou passen. Werving via deze kanalen zorgt voor meer naamsbekendheid en het biedt de mogelijkheid om de vacatures te richten aan specifieke groepen. Korte video’s zijn volgens hen een manier om op een effectieve manier de aandacht te trekken van de doelgroep. Een andere methode om op een meer persoonlijke manier het verhaal van Decos te vertellen is de aanwezigheid op carrièrebeurzen. Volgens de marketingafdeling is persoonlijk contact waardevol omdat er dan een interactie plaatsvind waarin je ook vragen over de organisatie en de functie kunt beantwoorden. Wel is deze weringsmethode tijdsintensief. Een pool met ex-stagiaires zou een relatief eenvoudige en goedkope manier zijn om vacatures aan voor te leggen. Deze stagiaires zijn al bekend met de organisatie en vice versa, waardoor van tevoren al min of meer bepaald kan worden of een samenwerking positief gaat uitpakken.

Tot slot blijkt werving op onderwijsinstellingen een methode die, zowel in de literatuur, als in de enquête en interviews, positief erkend wordt wanneer onlangs afgestudeerden de doelgroep zijn en wanneer het employer brand van de organisatie gepromoot moet worden. Deze methode wordt door Decos al ingezet in de vorm van stages, presentaties en bedrijfsbezoeken, maar kan zeker nog worden uitgebreid om de effect ervan te vergroten.

7. Conclusie

*In de conclusie wordt kort herhaald wat de doelstelling van het onderzoek is, en welke hoofdvraag beantwoord moet worden. Er wordt een verband gelegd tussen enerzijds de situatieschets en resultaten uit het onderzoek en anderzijds tussen het theoretisch kader en de resultaten uit het onderzoek. Na het leggen van deze verbanden kan de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord worden.*

7.1 Situatie en doelstelling

Decos is een softwarebedrijf dat zich richt op de overheidsmarkt. Met de digitale oplossingen van Decos kan binnen en tussen (lokale) overheden efficiënt en veilig worden samengewerkt. Vanwege de aanwezigheid op enkel de overheidsmarkt, waar Decos wel marktleider is, is de naamsbekendheid onder consumenten en een groot de van de arbeidsmarkt laag. Decos is groeiende en het personeelsbestand moet dan ook uitgebreid worden om dezelfde kwaliteit op grotere schaal te kunnen blijven leveren. Kortom, er moeten nieuwe medewerkers geworven worden, met name voor de Young Professional rol. De Young Professional rol is een soort traineeship maar dan met het salaris van een gewone startersfunctie, welke gericht is op onlangs afgestudeerden, hbo en wo, die niet per se ervaring hebben met IT, maar er wel in geïnteresseerd zijn. De Young Professionals krijgen de mogelijkheid om na enkele maanden tot een jaar door te stromen naar een functie in de organisatie die zij interessant vinden en waar hun kracht ligt, mits deze functie beschikbaar is.

Helaas duurt het, vanwege het uitblijven van sollicitaties, langer dan gewenst om de vacatures voor de Young Professionals te vullen. Daarom is Decos een samenwerking aangegaan met meerder externe partijen die aan Decos kandidaten voor de functie aanleveren. De vacatures voor de desbetreffende rol staan vermeld op de organisatiewebsite en op LinkedIn. Er wordt vanuit Decos niet actief geworven voor de functie vanwege het gebrek aan tijd.

De samenwerking met de externe partijen is kostbaar en levert ook niet altijd het gewenste resultaat op wat betreft kwantiteit en kwaliteit van de kandidaten. Het is dus aan Decos om zelf te zorgen voor meer respons op de openstaande vacatures. De hoofdvraag luidt dan ook:

**Hoe kan Decos met behulp van een wervingsstrategie zorgen voor meer sollicitaties vanuit de doelgroep?**

7.2 De doelgroep

Zoals benoemd bestaat de doelgroep uit onlangs afgestudeerden, hbo of universiteit, met enige interesse in, of affiniteit voor IT. Uit het literatuur- en praktijkonderzoek is gebleken dat de behoeften van de doelgroep sterk overeenkomen met hetgeen dat Decos te bieden heeft. Onder andere voorkeuren als flexibiliteit in het werk, een fijn kantoor, interessant werk en een prettige werksfeer zijn volgens de huidige medewerkers allemaal bij Decos te vinden. Het uitblijven van sollicitaties lijkt dus niet te komen door het gebrek aan kwaliteit van Decos als werkgever, maar door andere factoren. Het feit dat de belangrijkste behoeften van de doelgroep bij Decos vervuld kunnen worden, biedt wel perspectief voor een succesvolle en vruchtbare uitvoering van de wervingsstrategie in de toekomst.

7.3 Wervingsmethoden

De huidige wervingsmethoden die Decos inzet zijn zeer beperkt, zowel in kwantiteit als in het bereik die ze hebben. Door middel van literatuur- en praktijkonderzoek zijn wervingsmethoden geïdentificeerd die bruikbaar zouden kunnen zijn voor Decos. Daarbij is ook gebleken dat de boodschap die gecommuniceerd wordt door middel van deze methodes een grote rol speelt bij de uiteindelijke effectiviteit van de methode. Deze boodschap moet namelijk realistisch, relevant en informatief zijn, en moet bovendien passend zijn bij de aan te spreken doelgroep.

Het werkgeverschap van Decos lijkt, zoals benoemd, niet de oorzaak te zijn van uit blijven van de sollicitaties. Het gebrek aan communicatie richting de arbeidsmarkt en naamsbekendheid lijken dit wel te zijn. Vroege wervingsmethoden blijken een positieve invloed te hebben op deze naamsbekendheid en het beeld van de organisatie en functie in het algemeen, ook wel het employer brand genoemd. Bij deze vroege wervingsmethoden kan gedacht worden aan sponsoring, advertenties of andere vormen van publiciteit. Deze methoden hebben daarnaast een indirect effect op de beslissing van een potentiële kandidaat om al dan niet te solliciteren bij de organisatie.

Ook van wervingsmethoden die wel een direct effect hebben op het aantal sollicitanten op een openstaande vacature is het interessant om te weten welke effectief zijn en passen bij de organisatie. Het blijkt dat de huidige medewerkers van Decos sociale media zien als één van de belangrijkste kanalen om kandidaten te werven. De bestudeerde literatuur bevestigt dit, door onder andere te stellen dat organisaties zich eenvoudig kunnen profileren op sociale media, de (jonge) beroepsbevolking massaal aanwezig is op deze media en vacatures en advertenties dankzij social advertising op specifieke doelgroep gericht kunnen worden. Een ander groot voordeel aan werving door middel van social advertising is dat campagnes in real-time geëvalueerd en aangepast kunnen worden, dankzij de oplevering van data die er mee gepaard gaat. Hoewel de literatuur en de werknemers van Decos onderschrijven dat sociale media een belangrijk middel kan zijn voor werving, is er slechts een enkele werknemer van Decos die aangeeft dat hij of zij via deze sociale media bij Decos is komen werken. Dit is minstens opvallend te noemen en geeft aan dat Decos op het terrein van werving via sociale media nog veel te winnen heeft.

Het grootste deel van de werknemers van Decos geeft aan dat zij bij Decos in dienst zijn gekomen via iemand die al bij Decos werkzaam was, oftewel dankzij een referentie. Ook de literatuur, en een best practice van *Mastercard*, geven aan dat werving aan de hand van werknemer referenties één van de meest gebruikte, en bovendien succesvolste, methoden van werving is. Dit heeft te maken met het feit dat enthousiaste en tevreden medewerkers ook hun directe omgeving kunnen en willen enthousiasmeren voor een functie bij de organisatie. Daarnaast zijn deze medewerkers al bekend met de kwaliteiten van organisatie en die van de door hun aangedragen kandidaat. De kans op een succesvolle match blijkt dan ook groot bij de werving via referenties. Omdat er op dit moment bij Decos een minimaal referentieprogramma bestaan, met een referentiebonus in de vorm van een klein presentje, en dit programma niet gepromoot wordt, valt ook op dit vlak nog veel te winnen voor de organisatie.

De boodschap die gecommuniceerd wordt middels de bovenstaande wervingsmethode moet, zoals eerder benoemd, specifiek, relevant, realistisch en passend bij de doelgroep zijn. In het geval van Decos kan dus concludeert worden dat, naast de informatie over de functie, de omschrijving van Decos als organisatie en werkgever een belangrijke rol kan spelen in de wervingsboodschap. De kwaliteiten van Decos als werkgever blijken namelijk overeen te komen met de behoeften van de doelgroep. Gesteld kan worden dat wanneer deze kwaliteiten verwerkt worden in de boodschap, deze informatie dus in ieder geval realistisch en relevant voor de doelgroep is. De details maken de boodschap vervolgens specifiek en de toon en lay-out zullen moeten passen bij de doelgroep die Decos wilt aanspreken.

7.4 Wervingsstrategie voor Decos

Concluderend kan benoemd worden dat Decos in moet gaan zetten op de communicatie van de kwaliteiten van Decos als werkgever, naast alleen de informatie over functie-inhoud. Juist omdat deze kwaliteiten overeenkomen met hetgeen dat de moderne en jonge werknemer in een werkgever zoekt. Het communiceren van deze boodschap zal zowel via vroege als directe wervingsmethoden plaats moeten vinden voor een maximaal effect. De vroege wervingsmethoden zullen een positief effect hebben op de naamsbekendheid en het employer brand, terwijl de direct wervingsmethoden een directe verhoging van het aantal sollicitaties uit de doelgroep zullen veroorzaken. Aanwezigheid op, en werving via, sociale media, social advertising, werknemer referenties en wervingsactiviteiten op onderwijsinstellingen zijn wervingsmethoden die bewezen effectief zijn gebleken. Deze methoden blijken bovendien passend te zijn voor Decos en worden tot op heden nog nauwelijks ingezet. Deze maatregelen samen vormen de wervingsstrategie waarmee Decos kan zorgen voor meer sollicitaties vanuit de doelgroep.

8. Discussie

*In de discussie worden de sterktes en zwaktes van het onderzoek geïdentificeerd en wordt kritisch teruggeblikt op het eigen handelen. Keuzes gemaakt aangaande het conceptueel model en de methodiek worden op kritisch wijze geëvalueerd. Mogelijk onverwachte onderzoeksresultaten worden bediscussieerd en er wordt een aanbeveling gedaan voor een eventueel vervolgonderzoek.*

8.1 Onderzoeksproces

Het vooronderzoekstraject duurde langer dan gepland en daarom moest de planning vrijwel direct al worden aangepast. De reden dat dit traject langer duurde is enerzijds de onderschatting over de importantie van het vooronderzoek, en anderzijds werd er bij de stageorganisatie ook al veel meegewerkt waardoor het schrijven van het vooronderzoek vaak niet de prioriteit had. De goedkeuring van de hoof- en deelvragen duurde vanuit Hogeschool Leiden langer dan beloofd werd, waardoor er uiteindelijk nog meer vertraging is opgelopen in de beginfase van het onderzoek.

Het schrijven van het theoretisch kader verliep voortvarender. De kwaliteit van de bronnen is zo hoog mogelijk gehouden door voornamelijk wetenschappelijke papers en onderzoeken te gebruiken van hoog aangeschreven wetenschappers en universiteiten. Door de breedte van de onderzoeksonderwerpen is wellicht te weinig de diepte in gegaan. Gevolg hiervan is dat het eigen conceptueel model, opgesteld aan de hand van de theorie, beperkt is. Deze had uitgebreider gekund wanneer in het theoretisch kader al meer de diepte was ingegaan. Dit kader is uiteindelijk niet verder uitgebreid omdat dan de kans bestond dat het pagina-limiet dan overschreden werd.

Het praktijkonderzoek bleek redelijk beperkt, en nam slechts een week in beslag. De ingeplande tijd voor de interviews werd in één van de twee interviews overschreden, waardoor dit interview gehaast is afgesloten. Het was dus beter geweest wanneer de tijd voor de interviews ruimer gepland was, om zo de geïnterviewden alle tijd te geven om te zeggen wat ze willen zeggen, omdat deze informatie waardevol kan zijn voor het onderzoek. De enquête stond een week lang uit, en heeft in die tijd een responspercentage van 80% opgeleverd. Wellicht had dit percentage nog verhoogd kunnen worden wanneer de enquête langer open had gestaan, en wanneer er nog een reminder was verstuurd om deze in te vullen. Voor de reminder is uiteindelijk niet gekozen, omdat een reminder na een halve week misschien wat opdringerig over zou kunnen komen. Wel is persoonlijk, bijvoorbeeld tijdens de lunch, aan medewerkers gevraagd of ze de enquête al hadden ingevuld en of ze dit nog zouden willen doen.

8.2 Resultaten

De resultaten uit het literatuuronderzoek met betrekking tot de behoeften van medewerkers, bleken per onderzoek meer van elkaar te verschillen dan verwacht. Hierdoor moest uiteindelijk een nieuw compromis worden gesloten om te bepalen welke voorkeuren werden meegenomen naar de meting in het praktijkonderzoek. Uiteindelijk is de keuze gemaakt om een top zes van voorkeuren, die in minimaal twee van de vijf onderzoeken genoemd werden, op te stellen. Dit was niet gemakkelijk omdat de voorkeuren in elk onderzoek anders verwoord werd, waardoor de generaliseerbaarheid soms te wensen overliet.

Het resultaat uit de enquête was niet verassend, ondanks dat het een zeer positief resultaat was. Juist omdat binnen de organisatie veel is meegewerkt werden er al signalen opgevangen welke min of meer voorspelden dat er tevredenheid heerste over de gemeten eigenschappen van Decos als werkgever. Dit gold ook voor de resultaten uit de interviews, die weinig verassen waren.

8.3 Betrouwbaarheid en validiteit

De enquête is alleen uitgezet onder de huidige medewerkers van Decos en niet onder de oud-medewerkers Het feit dat de geënquêteerde medewerkers nog werkzaam zijn bij Decos, impliceert min of meer al dat ze tevreden zijn over de voorwaarden waaronder bij Decos gewerkt wordt, anders hadden ze immers wel ontslag genomen. De betrekking van oud-medewerkers bij het onderzoek gaf wellicht een evenwichtiger beeld van de organisatie en had het onderzoek mogelijk betrouwbaarder gemaakt.

Het feit dat de enquête anoniem was, maar dat stagiaires is gevraagd om bepaalde vragen over te slaan, doet af aan de anonimiteit van de enquête. Er kan dan aan het aantal ingevulde vragen per enquête gezien worden of de respondent een stagiair is of niet.

De validiteit is verhoogd door primaire bronnen te gebruiken. Het feit dat in de werknemersonderzoeken verschillende formuleringen zijn gebruikt maakt het echter lastig om de constructvaliditeit hoog te houden. Er is namelijk sprake van interpretatie wanneer uit verschillende formuleringen een overkoepelend begrip wordt gevormd. Het risico bestaat dan dat met de oorspronkelijke formulering net iets anders werd bedoeld dan met het overkoepelende begrip, waardoor de resultaten van het uiteindelijk onderzoek minder valide zijn dan oorspronkelijk gehoopt.

8.4 Vervolgonderzoek

Mogelijk vervolgonderzoek zou meer de diepte in kunnen gaan wat betreft de technische uitvoering van de aanbevelingen. Voor het opzetten van, bijvoorbeeld, een social advertising campagne is eerst vooronderzoek nodig en ook de uitvoering ervan vraagt de nodige specifieke kennis. Een uitgebreide marktanalyse om te bepalen op welke locatie en in welke vorm adverteren nuttig is, zou van pas komen bij de uitvoering van de vroege wervingsmethoden.

9. Aanbevelingen

*Naar aanleiding van de situatieschets en doelstellingen van de organisatie worden de conclusies praktisch uitvoerbaar gemaakt in de resultaten. De te ondernemen stappen en de rol van HR hierin worden geformuleerd en deze zijn gebaseerd op de uitkomsten van het onderzoek.*

9.1 Formuleer de kwaliteiten van Decos als werkgever

Decos biedt als werkgever een pakket voorwaarden die overeen blijken te komen met de voorkeuren van de doelgroep. Dit is een groot voordeel waarmee Decos zich kan onderscheiden als werkgever. Het is dus zaak om deze kwaliteiten vast te leggen zodat ze ook gecommuniceerd kunnen worden naar de doelgroep. Daarnaast kunnen deze kwaliteiten aangevuld worden met unieke en onderscheidende aspecten die het werken bij Decos met zich meebrengt. Daarbij kan gedacht worden aan het futuristisch ogende kantoor, het duurzame karakter van Decos en het ontbreken van hiërarchie binnen de organisatie. In deze tijd van krapte op de arbeidsmarkt is het zaak om niet alleen te bieden wat een werknemer wilt, maar ook om onderscheidend te zijn. Deze unieke kwaliteiten maken dat Decos zich kan differentiëren van de massa.

Het vastleggen van al deze kwaliteiten is een taak van HR, en kan in een intern bestand, zodat dit bestand geraadpleegd kan worden wanneer een wervingsboodschap, vacature of advertentie samengesteld moet worden. In dit bestand kunnen kan de interne enquête verwerkt worden, maar bijvoorbeeld ook testimonia of praktijkvoorbeelden van werknemers om het verhaal van werken bij Decos wat persoonlijker te maken.

9.2 Promotie van het employer brand

De vastgelegde kwaliteiten van Decos als werkgever kunnen ingezet worden voor employer branding doeleinden. De promotie van het employer brand, ook wel het werkgeversmerk genoemd, kan gebeuren door middel van diverse wervingsmethoden. Vroege wervingsmethoden zoals (online) advertenties en sponsoring van evenementen, commissies of verenigingen zijn bij uitstek methoden die geschikt zijn voor de promotie van het employer brand (Collins, 2002). Het advies is dan ook om te adverteren en te sponsoren waar de doelgroep te vinden is, zoals hogescholen in de buurt van Noordwijk. Studieverenigingen van de hbo informatica of ICT kunnen geschikte clubs zijn om de naam Decos aan te verbinden. Op deze hogescholen kunnen ook gastcolleges en presentaties worden gegeven vanuit Decos waardoor de naam Decos al in een vroeg stadium bij de studenten bekend raakt, en deze later positieve associaties opwekt wanneer zij op zoek gaan naar een stage of startersfunctie.

Promotie van het employer brand kan ook online, via de organisatiewebsite en sociale media kanalen. Instagram is een steeds populairder wordend medium waarop juist de generaties Y en Z veel gebruik van maken. LinkedIn en Facebook zijn echter ook zeer populair in het dagelijks gebruik. Via deze drie kanalen kunnen foto’s en ervaringen over het werken bij Decos gedeeld worden en kan een interactie met de volgers tot stand komen. Dit zorgt voor online *engagement*, oftewel betrokkenheid, waardoor een positief beeld van Decos als werkgever gevormd wordt bij de ontvangers. Social advertising kan hier ook aan bij dragen, door gericht te adverteren op de tijdlijn van de doelgroep. De kosten voor deze social advertising zijn op het platform LinkedIn aanzienlijk hoger dan op Instagram en Facebook, dus de vraag is of de conversie op LinkedIn het waard is om ongeveer vijf keer zoveel budget aan te besteden voor hetzelfde bereik dat op Instagram en Facebook behaald zou worden (I. Hoogeveen, persoonlijke communicatie, 20 april 2019).

De inhoud van de online campagnes kunnen foto’s en korte video’s zijn. Zoals aangegeven in het interview met de marketing afdeling (zie bijlage 3), zijn korte video’s van maximaal tien seconden een effectieve manier om de aandacht te trekken en vast te houden. Hoogtepunten van het werken bij Decos kunnen gedeeld worden zodat de volgers bekend raken met hoe er bij de organisatie gewerkt wordt. Veel activiteit op deze online sociale media, zoals het plaatsen van, en reageren op, berichten, zorgt voor een groeiend aantal volgers gevolgd door een hogere mate van betrokkenheid en verbondenheid bij de organisatie.

Branding van Decos als werkgever kan dus zowel via online als offline kanalen, waarbij online binnen een korte tijd en met het juiste budget, een grote groep mensen bereikt kan worden, terwijl offline er waarschijnlijk meer tijd en inspanning in gaat zitten. De promotie van het employer brand is doorgaans een gezamenlijke inspanning van zowel de HR- als de marketingafdeling.

9.3 Opzetten van een employee referral programma

Zoals de literatuur en de medewerkers van Decos aangeven, is er geen succesvollere manier van werven dan via het netwerk van de medewerkers oftewel, referenties (Maurer, 2017). Om te stimuleren dan medewerkers actief op zoek gaan naar geschikte kandidaten vanuit hun eigen netwerk zal een referral programma moeten worden opgezet met een passende beloning. Deze beloning zal dermate waardevol moeten zijn dat dit een stimulans wordt om kwalitatief hoge kandidaten uit het eigen netwerk aan te dragen. Het opzetten van een referrral programma is doorgaans een taak van de HR-afdeling. De voorwaarden van het referral programma zijn nader in te vullen, maar de volgende voorwaarden worden aangeraden:

* Elke werknemer, behalve die van de HR-/recruitmentafdeling, kan voor elke functie een kandidaat aandragen.
* Per openstaande vacature kan een werknemer maximaal twee kandidaten aandragen.
* Wanneer de aangedragen kandidaat de proeftijd succesvol doorloopt, ontvangt de medewerker die de kandidaat heeft aangedragen een bedrag van €1000,- euro als bonus.

Natuurlijk kan de referentie bonus ook op een creatieve manier worden ingevuld. Denk hierbij aan een aantal vakantiedagen of een geheel verzorgde vakantie naar Zuid-Afrika. Het laatste voorbeeld is uitgevoerd door Google, en volgens hen was het weggeven van reizen een aantrekkelijkere referral bonus dan een geldbedrag (Martic, 2018).

9.4 Social media als wervingsmethode

Op de manier waarop het employer brand op sociale media gepromoot kan worden, zo kunnen ook vacatures direct aan potentiële kandidaten getoond worden, dankzij de vele opties om via de business managers van LinkedIn, Facebook en Instagram, de doelgroep te specificeren (zie bijlage 5). Combineer dit met een passende boodschap waarin de functie-inhoud én de kwaliteiten van Decos als werkgever benoemd worden om succesvol conversie en uiteindelijk sollicitaties te genereren.

Via de business manager die de sociale media platformen aanbieden kan een online wervingscampagne in realtime gemonitord, geëvalueerd en indien nodig aangepast worden. Zo kunnen onnodige uitgaven aan tegenvallende campagnes voorkomen worden. Ook kunnen de kosten per click of sollicitatie eenvoudig gemeten worden, wat van pas kan komen bij, bijvoorbeeld, de verantwoording naar de directie toe.

Wanneer er vanuit de HR- en eventueel de marketingafdeling te weinig tijd is voor het opzetten en uitvoeren van deze campagnes, kan een gespecialiseerd mediabureau worden ingezet. Hoewel de uiteindelijke kosten dan natuurlijk hoger zijn, hebben deze bureaus wel de expertise en mankracht in huis om een dergelijke campagne te ontwerpen, uit te voeren en te evalueren.

9.5 Opbouwen van een relatie met nabijgelegen hogescholen

Wanneer een organisatie zich richt op starters op de arbeidsmarkt is het raadzaam om een langdurige relatie met onderwijsinstellingen in de regio op te bouwen. Naast de offline promotie van het employer brand in de vorm van vroege wervingsmethoden, kan door de HR-afdeling ook nog op andere manieren een relatie met een hogeschool of universiteit op bouwen. Dit kan onder andere door het aanbieden van stageplekken en praktijkopdrachten en het geven van gastcolleges. Door deze activiteiten raken studenten bekend met de organisatie en zal Decos een streepje voor hebben bij de desbetreffende studenten wanneer zij besluiten te gaan solliciteren. Daarnaast zal het en kwaliteit van Decos, namelijk die van een organisatie met oog voor ontwikkeling, nog explicieter en op een letterlijke manier etaleren.

10. Implementatie

*De aanbevelingen worden uitgewerkt tot praktische interventies. Een schematisch implementatieplan geeft overzichtelijk weer, welke interventies door welke partijen worden uitgevoerd. Tot slot maakt een kosten-batenanalyse duidelijk wat de opbrengsten en de kosten van de implementatie zijn.*

10.1 Implementatieplan

Aan de hand van een PDCA-cyclus wordt een implementatieplan opgesteld. PDCA staat voor Plan, Do, Check, Act, oftewel de vier fases van implementatie, het plannen, uitvoeren, controleren en aanpassen (Beleidsexpert, 2018). Voor elke van de aanbevelingen is een apart schema opgesteld met daarin de diverse componenten van de PDCA-cyclus (tabel 12).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Kwaliteiten van Decos als werkgever formuleren | | | | | | | | | |
| Plan | | | | **Do** | | **Check** | | **Act** | |
| Doelstelling | **Betrokkenen** | **Communicatie** | **Tijdsplanning** | **Uitvoering** | **Middelen** | **Controle** | | **Aanpassing** | |
| Kwaliteiten van Decos als werkgever formuleren en vastleggen, zodat deze eenvoudig geraadpleegd kunnen worden bij het opstellen van advertenties en vacatures. | - HR  - Marketing  - Overige medewerkers | Interne e-mail | Duur: 1 maand  Start: 1-7-2019  Eind: 1-8-2019 | Interne enquête verwerken in een intern document en (video)- testimonia van werknemers opnemen en verwerken. Foto’s maken die de kwaliteiten van Decos in beeld brengen. | Intern document te raadplegen door HR en marketing. | Monitoren van de respons op interne enquête. Lijst bijhouden met vrijwilligers voor de testi-monials. | | Indien nodig reminders versturen voor het invullen van de enquête en het opgeven voor de testi-monials. | |
| 2. Promotie van het employer brand | | | | | | | | | |
| Plan | | | | **Do** | | | **Check** | | **Act** |
| Doelstelling | **Betrokkenen** | **Communicatie** | **Tijdsplanning** | **Uitvoering** | **Middelen** | | **Controle** | | **Aanpassing** |
| Vergroten van de naamsbekendheid van Decos d.m.v. employer branding a.d.h.v. vroege wervings-methoden. | - HR  - Marketing | Interne presentatie | Duur: doorlopend  Start: 1-8-2019 | Advertenties voor op hogescholen en horecagelegenhe-den. Sponsoring van studenten-commissies en events. Plaatsing en promotie van employer branding advertenties op sociale media. | Aansprekende advertenties met een authentieke boodschap in een stijl passend bij de doelgroep. | | Monitoren of online advertenties met de juiste frequenties worden geplaats en of ze zorgen voor engagement. | | Mogelijk de online strategie aanpassen of bijsturen. |
| 3. Opzetten van een employee referral programma | | | | | | | | | |
| Plan | | | | **Do** | | | **Check** | | **Act** |
| Doelstelling | **Betrokkenen** | **Communicatie** | **Tijdsplanning** | **Uitvoering** | **Middelen** | | **Controle** | | **Aanpassing** |
| Ontwerp en uitrol van het employee referral programma ter bevordering van de werving. | - HR  - Marketing  - Overige medewerkers | Interne presentatie en een beleids-document met spelregels | Duur ontwerp:  2 weken  Duur uitrol:  1 dag  Start: 1-7-2019  Eind: 15-7-2019 | Opstellen van een beleidsdocument met de regels voor het referral programma. PowerPointpresen-tatie van het programma aan alle werknemers. | Beleidsdocu-ment en een budget van 1000,- euro per vacature. | | Stel de vraag of het programma duidelijk is. Evalueer of er daadwerkelijk kandidaten (succesvol) worden aangedragen. | | Mogelijk verheldering van de regels of aanpassing van beloning. |

Tabel 12. *Implementatieplan (1/2).* Zelf gemaakt n.a.v. aanbevelingen en PDCA-cyclus.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4. Social media als wervingsmethode | | | | | | | |
| Plan | | | | **Do** | | **Check** | **Act** |
| Doelstelling | **Betrokkenen** | **Communicatie** | **Tijdsplanning** | **Uitvoering** | **Middelen** | **Controle** | **Aanpassing** |
| Sollicitaties genereren a.d.h.v. betaalde en gerichte online advertenties op sociale media | - HR  - Marketing  - Eventueel een extern mediabureau | Interne kick-off presentatie van HR en marketing. | Duur: bepaalde periode per vacature  Start: 1-7-2019 | Opstellen van een online wervingsstrategie en het ontwerp van de vacatures voor op de sociale media. | Vacatures op Instagram, Facebook en LinkedIn. | Monitoring van de conversie van de online vacatures. | Mogelijk de doelgroep waaraan gericht aanpassen of de inhoud van de campagne. |
| 5. Opbouwen van een relatie met nabijgelegen hogescholen | | | | | | | |
| Plan | | | | **Do** | | **Check** | **Act** |
| Doelstelling | **Betrokkenen** | **Communicatie** | **Tijdsplanning** | **Uitvoering** | **Middelen** | **Controle** | **Aanpassing** |
| Opbouwen en onderhouden van een vruchtbare relatie met onder-wijsinstellingen en studenten met als doel het creëren van naamsbekendheid en toekomstige sollicitaties. | - HR | Meeting met de directie | Duur: doorlopend het hele schooljaar  Start: 1-9-2019 | Aan hogescholen communiceren dat er diverse stageplekken beschikbaar zijn. Het geven van gastcolleges door onder andere de HR-afdeling. Het beschikbaar stellen van Decos voor het maken van praktijkopdrachten door studenten. | Stageplekken, gastcolleges en praktijkop-drachten. | Meten of de naams-bekendheid onder studenten is toegenomen. Aantal sollicitaties naar aanleiding van de relatie tussen Decos en hogeschool meten. | Bij onvoldoende resultaat de middelen aanpassen of inhoud van de samen-werking wijzigen. |

Tabel 12. *Implementatieplan (2/2).* Zelf gemaakt n.a.v. aanbevelingen en PDCA-cyclus.

10.1 Kosten-batenanalyse

De uit te voeren aanbevelingen moeten een uiteindelijk kostenbesparing opleveren willen ze succesvol zijn. Om de bespaarde kosten en opbrengsten in beeld te krijgen is in onderstaand schema per interventie beschreven wat de financiële kosten en de financiële en niet-financiële baten zijn (tabel 13). Bij het opstellen van de kosten-batenanalyse zijn financiële aannames gemaakt omdat niet alle cijfers berekenbaar zijn. In bijlage 6 zijn de kosten en baten berekeningen uitgewerkt.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Aanbeveling | Kosten eenmalig | Kosten jaarlijks | Baten jaarlijks | Non-financiële baten |
| 1 | Kwaliteiten van Decos als werkgever formuleren | 293,80 | 0 | 105.840 | Overzicht en tijdswinst bij opstellen van vacatures en advertenties |
| 2 | Promotie van het employer brand | 0 | 3506,02 | Naamsbekendheid, verbeterd werkgevers imago |
| 3 | Opzetten van een employee referral programma | 133,79 | 4000 | Kwalitatief beter personeel, grotere kans op een match |
| 4 | Social media als wervingsmethode | 0 | 5900 | Naamsbekendheid, tijdswinst door effectief zoeken |
| 5 | Opbouwen van een relatie met nabijgelegen hogescholen | 0 | 600 | Naamsbekendheid, positief imago onder studenten |
|  | **Kosten 1e jaar** | 14.433,61 | |  |

Tabel 13. *Kosten-batenanalyse.* Zelf gemaakt a.d.h.v. praktijkonderzoek.

Baten 1e jaar: 105.840 – 14.433,61 = **€91.406,39**. Logischerwijs zullen na het eerste jaar, de eenmalige kosten niet meer gemaakt worden. De baten zullen dus nog hoger worden in de opvolgende jaren.

Literatuurlijst

Adver-Online. (2019, 21 februari). Social Media Recruitment - op naar de juiste kandidaten voor jouw job! Geraadpleegd op 21 april 2019, van https://www.adver-online.nl/social-media-recruitment/

Aharouay, L. (2019, 11 februari). Klimaatdebat overheerst campagne Statenverkiezingen. Geraadpleegd op 12 maart 2019, van https://www.nrc.nl/nieuws/2019/02/11/klimaatdebat-overheerst-campagne-statenverkiezingen-a3653682

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, *4*(3), 185-206.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, *9*(5), 501-517.

Baum, M., & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353-378.

Beleidsexpert. (2018). Wat is de PDCA-cyclus? Geraadpleegd op 28 mei 2019, van https://beleidsexpert.nl/beleid-en-bestuur/uitvoering-van-beleid/wat-is-de-pdca-cyclus/

Breaugh, J. (2016). *Talent Acquisition: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process* (SHRM Foundation's Effective Pratice Guidelines Series). Geraadpleegd,van https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/talent-acquisition-recruitment.pdf

Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, *26*(3), 405-434.

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* (Vol. 8). Sage Publications.

Carrièretijger. (z.d.). SWOT-analyse. Geraadpleegd op 22 februari 2019, van http://www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse

Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. *Handbook of psychology*, 399-422.

Castenmiller, K. (2009). *Generatie Y: aan het werk: van een zoektocht naar de drijfveren van de Generatie Y naar een nieuwe HRM focus voor een Y proof organisatie*. Productie Free Musketeers.

CBS. (2019, 14 februari). Spanning arbeidsmarkt naar nieuw hoogtepunt. Geraadpleegd op 20 februari 2019, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/07/spanning-arbeidsmarkt-naar-nieuw-hoogtepunt

Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, *87*(6), 1121-1131.

Decos. (2018, 24 december). Exitinterviews [Excel]. Geraadpleegd op 20 februari 2019, van \\decosfile.decos.com

Decos. (2018). Onboarding presentative [Powerpoint]. Geraadpleegd op 20 februari 2019, van \\decosfile.decos.com

Decos. (2019, 3 mei). DIS update april [Powerpoint]. Geraadpleegd op 3 mei 2019, van \\decosfile.decos.com

Eurostat. (2019, 1 februari). Unemployment statistics. Geraadpleegd op 20 februari 2019, van https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment\_statistics

Gillett, R. (2014, 6 mei). How The Class Of 2014 Will Find Jobs. Geraadpleegd op 25 april 2019, van https://www.fastcompany.com/3031513/where-the-class-of-2014-is-turning-for-jobs

Haas, van der, M. & Hudepohl, J. (2015). *Arbeidsmarktcommunicatie van A/Z (1e druk)*. Amsterdam: Adfo Groep

HRzone. (2017, 26 juni). Hoe denkt generatie X en Y over het wisselen van baan? Geraadpleegd op 18 februari 2019, van http://www.hrzone.nl/arbeidsmarkt/arbeidsmarkt-nieuws/entry/hoe-denkt-generatie-x-en-y-over-het-wisselen-van-baan

Huisman, C., Stoeldraijer, L., & Van Duin, C. (2017). *Bevolkingsprognose 2017–2060: 18,4 miljoen inwoners in 2060* (Statistische Trends). Geraadpleegd van https://www.cbs.nl/-/.../bevolkingsprognose-2017-2060-18-4-miljoen-inwoners-in-2060

Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). Study of early recruitment activities and employer Brand knowledge and its effect on organization attractiveness and firm performance. *Global Business Review*, *18*, S172-S190.

Martic, K. (2018, 6 juli). 4 Most Innovative Employee Referral Bonus Ideas. Geraadpleegd op 23 mei 2019, van https://www.talentlyft.com/en/blog/article/171/4-most-innovative-employee-referral-bonus-ideas

Maurer, R. (2017, 23 juni). Employee referrals best source for hires, still vastly underutilized. SHRM Online. Geraadpleegd op 25 april 2019, van https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/employee-referrals-remains-top-source-hires.aspx

Montana, P. J., & Petit, F. (2008). Motivating Generation X and Y on the job and preparing Z. *Global Journal of Business Research*, *2*(2), 139-148.

NPDI. (z.d.). Kroon op het werk prijs 2019. Geraadpleegd op 20 februari 2019, van <https://www.npdi.nl/kroon-op-het-werk-2018-van-start/>

Randstad. (2018). Employer Brand Onderzoek 2018. Geraadpleegd op 21 maart 2019, van https://www.randstad.nl/binaries/content/assets/randstadnl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/nl\_country-report-2018-nederlands-5\_pr\_1.pdf

Stansell, A. (2019, 20 februari). The Next Generation of Talent: Where Gen Z Wants to Work. Geraadpleegd op 3 april 2019, van https://www.glassdoor.com/research/studies/gen-z-workers/

Tuten, T. L. (2008). *Advertising 2.0: social media marketing in a web 2.0 world: social media marketing in a web 2.0 world*. ABC-CLIO.

Unique. (2018). *Hr Marktmonitor 2018*. Geraadpleegd van https://unique.nl/hr-marktmonitor

Van der Hout, B. (2019, 10 mei). Uber naar de beurs met waardering van 82,4 miljard dollar. Geraadpleegd op 10 mei 2019, van https://www.tijd.be/ondernemen/technologie/uber-naar-de-beurs-met-waardering-van-82-4-miljard-dollar/10125464.html

Van Onselen, J. (2018, 3 juni). ABN AMRO mikt op nieuw IT-personeel met spannende AR-game. Geraadpleegd op 26 april 2019, van https://www.winmagpro.nl/abn-amro-mikt-op-nieuw-it-personeel-met-spannende-ar-game

Verhoeven, A. (2016). *Recruitment (2e druk).* Amsterdam: Pearson.

Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek. *Praktijkboek voor methoden en technieken (5e druk).* Den Haag: Boom Lemma.

Vincent, A. (2013). *Werk vinden met social media: de nieuwe manier van solliciteren (5e druk)*. Houten: Spectrum.

Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, *82*(1), 51.

Zandonà, G. (2016, 28 oktober). Programmatic advertising verovert de recruitmentmarkt. Geraadpleegd op 20 april 2019, van https://www.emerce.nl/achtergrond/programmatic-advertising-verovert-recruitment-markt-2

Zwart, C. (2017, 22 februari). Recruitment, maar dan anders: 9 unieke wervingsstrategieën. Geraadpleegd op 26 april 2019, van https://www.allesoverhr.nl/themas/recruitment-dan-anders-9-unieke-wervingsstrategieen/

Bijlage 1: Aantekeningen en aanpassingen na pilot interne enquête

**Feedback van Human Capital Lead Charlotte Massaar naar aanleiding van de pilot:**

Volgorde vragen

Leeftijd

Terug-knop

Laatste vraag verplicht

Zijn er nog dingen die je kwijt wilt over bovenstaande onderwerpen?

Extra optie: via klant/vorige werkgever

Intro in mail (ook tijdsbepaling: 1,5 minuut)

Stagiaires wel mee

Na insturen: bedankt voor je tijd

Bijlage 2: Interview Human Capital Lead

Geïnterviewde: Charlotte Massaar

Datum: 15 mei 2019

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Doelgroep |  | Kwaliteiten Decos | Bereiken doelgroep |
| Harde eisen | **Eigenschappen** | **Competenties** |  |  |
| Minimaal een hbo diploma, enige werkervaring en bij voorkeur tussen de 20 en 30 jaar oud. | Ambitieus, betrokken, hard werkend, behulpzaam, leergierig, geduldig, goed kunnen samen-werken en een hands-on mentaliteit. | Beheersen van de Nederlandse taal in woord en geschrift op C1 niveau. | Mogelijkheid tot ontwikkeling, autonomie in het werk, begeleiding, flexibiliteit en een goede sfeer op het kantoor. | Via hogescholen en universiteiten en in het bijzonder de commissies. |

Tabel 1. *Analyseschema 1.* Zelf gemaakt a.d.h.v. interview.

**Wat zijn de harde eisen voor de Young Professional rol bij Decos?**

“Kandidaten moeten minimaal een hbo diploma en rijbewijs hebben. Ook moeten ze enige werkervaring hebben. In welke branche en functie is niet relevant, maar ze moeten weten hoe het is om te werken onder bijvoorbeeld een leidinggevende. Bij voorkeur, en in de praktijk, zijn de kandidaten tussen de 20 en 30 jaar oud, al is dit geen harde eis.”

**Welke eigenschappen moet een Young Professional hebben?**

“Een Young Professional moet ambitieus, betrokken, hard werkend, behulpzaam, leergierig en geduldig zijn. Daarnaast moet hij of zij een hands-on mentaliteit hebben en goed moet kunnen samenwerken.

Ik meet of iemand over de bovenstaande eigenschappen bezit door bepaalde vragen te stellen. Als ik wil weten of iemand over een hands-on mentaliteit beschikt, vraag ik bijvoorbeeld hoe iemand was op school. Veel andere eigenschappen vraag ik uit door het stellen van scenario-vragen. Ook vraag ik altijd met wat voor een soort mensen de kandidaat graag samenwerkt en met welke mensen juist niet.”

**Over welke competenties moet een Young Professional beschikken?**

“Dat zijn er niet veel. Qua harde eisen en competenties houden we de drempel laag. Het is tenslotte een

leer-/werktraject, waarin onze Young Professionals genoeg trainingen krijgen en cursussen zullen volgens om de functie uiteindelijk goed uit te voeren. De enige competentie waar ze over moeten beschikken is het spreken en schrijven van de Nederlandse taal op minimaal C1 niveau. Dit is van belang om dat ze in het Nederlands met collega’s en de klant communiceren.

**Wat heeft Decos de nieuwe Young Professionals te bieden?**

“Ze krijgen bij Decos alle ruimte voor ontwikkeling dankzij de vele trainingen, cursussen en andere opleidingsmogelijkheden. Daarnaast kunnen ze in zekere mate autonoom werken: ze bepalen zelf hun planning en de richting die ze uiteindelijk kiezen in hun rol. Naast het autonoom werken krijgen ze zoveel begeleiding als ze willen en nodig hebben om in hun rol te groeien. Ook kan er bij Decos redelijk flexibel gewerkt worden, van de werkplek tot aan de tijden, deze zijn in overleg te bepalen. Een ander positief punt is de sfeer bij Decos. Er lopen veel soorten mensen rond, die allemaal hunzelf kunnen zijn en gerespecteerd worden. Dat is wel iets om trots op te zijn als organisatie. Iedereen wordt snel opgenomen in het team.”

**Hoe denk je dat de doelgroep te bereiken is?**

“Op hogescholen en universiteiten zal je moeten zoeken. En dan met name de leden van de commissies. Zij tonen vaak veel inzet en gedrevenheid. Tot nu toe komen veel Young Professionals via externe partijen bij ons terecht. In een ideale wereld hebben we deze partijen niet nodig, maar blijkbaar is onze naamsbekendheid te beperkt om zonder deze partijen te kunnen. Decos is eigenlijk alleen in Noordwijk een bekende naam.”

Bijlage 3: Interview marketing afdeling

Geïnterviewden: Noëlle van Deventer - Content Marketeer

Rik van Eijk - Content Marketeer

Datum: 15 mei 2019

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Respondent | Doelgroep | Kwaliteiten Decos | Nadelen Decos | Bereiken doelgroep | Wervings-boodschap |
| Noëlle |  | Prettig kantoor, leuke mix van oudere en jongere collega’s, veel leuke activiteiten. | Locatie (Noordwijk) en bereikbaarheid. | Naamsbekendheid vergroten d.m.v. sociale media met korte video’s. Gericht targetten op de doelgroep bij openstaande vacatures. | Unique selling points overbrengen als het vette kantoor, de vrijheid en ontwikkel-mogelijkheden |
| Rik | Het hooggeschoolde talent is schaars dus wellicht vacature openen voor mbo ICT’ers. | Leuke activiteiten die wat toevoegen, veel vrijheid, ontwikkel-mogelijkheden en een divers palet van werkzaamheden. | Bereikbaarheid en vermoeden dat de beloningen lager liggen dan in Amsterdam. | Carrièrebeurzen. En een pool met ex-stagiaires. | Decos draagt bij aan het democratische systeem doordat haar software de transparante overheid nog beter maakt. |

Tabel 2. *Analyseschema 2.* Zelf gemaakt a.d.h.v. interview.

**Hoe denken jullie dat de doelgroep voor de Young Professional eruit ziet?**

Rik: “Dat talent schaars is, is wel duidelijk. Zeker technisch geschoold personeel van minimaal hbo niveau is lastig om te vinden. Iets wat je daarom zou kunnen overwegen is het openstellen van de vacature voor mbo’ers, mits ze iets met IT doen. Ik ben er namelijk van overtuigd dat wanneer je iets leuk vindt, je er ook goed in kan worden. Daarom zou ik persoonlijk eerder een gepassioneerde mbo ICT’er aannemen dan een hbo’er die een irrelevante studie heeft gedaan.

Noëlle: “Daar ben ik het mee eens.”

**Wat heeft Decos de nieuwe Young Professionals te bieden?**

Noëlle: “Het kantoor is prettig, groot en ruimtelijk, mede dankzij de locatie. Ook bestaat er personeel uit een fijne mix van oudere en jongere mensen die goed met elkaar op kunnen schieten. Daarnaast heb ik nog nooit een bij een organisatie gewerkt waar zoveel leuke dingen werden gedaan. Er zijn meerdere funclubs en ook nog ‘power-to-wow’-events. Elke maand is er wel een leuke activiteit of een uitje. Dat is echt een pluspunt aan het werken bij Decos.”

Rik: “Achter die activiteiten zit vaak ook echt een visie. Ze voegen wat toe. Dan wel voor teambuilding, dan wel om de algehele sfeer binnen Decos nog meer de verhogen. De vrijheid die je bij Decos krijgt om dat soort uitjes te organiseren geldt eigenlijk ook voor je werkzaamheden bij Decos. Je krijgt de vrijheid om je eigen inbreng uit te voeren en je eigen werk te plannen. Ook wanneer je een opleiding of cursus zou willen volgens kan je dit gerust aangeven.

Ook biedt Decos een breed werkveld doordat veel werkzaamheden en afdelingen met elkaar verweven zijn. Door dit snelle schakelen gaat het werk niet snel vervelen.”

Noëlle: “Er zitten helaas ook wel wat nadelen aan het werken voor Decos. De locatie en bereikbaarheid is, zeker als je met het openbaar vervoer komt, verre van ideaal.

Rik: “Daar ben ik het mee eens. Als je van uit Leiden komt, toch een stad waar Decos haar personaal vandaan zou moeten halen, ben je met het OV vaak in dezelfde tijd in Amsterdam, waar nog een veel groter aanbod aan werkgevers is. Ook heb ik het idee dat de lonen in Amsterdam gemiddeld hoger liggen mede door de lokale concurrentie. Wel is het natuurlijk zo dat een kantoor als Decos heeft, waarschijnlijk niet in Amsterdam gebouwd had kunnen worden door de kosten van de grond en het gebrek aan ruimte daar.

Een laatste punt is dat de technologie en duurzaamheid die Decos omarmt, soms wat omslachtig kan zijn in het werk. Denk aan het papierloos werken. Zeker op een marketingafdeling wil je af en toe gewoon even wat op papier schrijven in plaats van altijd maar typen op je laptop of op een digitaal blackboard. Ik kan me voorstellen dat meer medewerkers dat hebben. De omarming van moderne technologie kan dus ook omslachtig en geforceerd voelen.”

**Hoe denk je dat de doelgroep te bereiken is?**

Noëlle: “Voordat ik bij Decos kwam werken via het uitzendbureau, had ik nog nooit van het bedrijf gehoord. Ik denk dat je daarom sowieso moet proberen om de naamsbekendheid van Decos te vergroten. Dit kan onder andere via social media, denk aan LinkedIn, Facebook en Instagram. De advertising op deze sociale media moet dan wel gebeuren vanuit een wervings- of brandingsoogpunt, en moeten niet bedoeld zijn om directe sales te maken. Deze advertenties kun je ook gericht targetten op een groep geschikte kandidaten, wanneer er een vacature is die vervuld moet worden. Videoadvertenties zijn een groeiende trend en blijken op sociale media als Instagram een effectieve manier om te adverteren en de doelgroep aan te spreken.”

Rik: “Carrièrebeurzen en stagemarkten zijn denk ik passende gelegenheden waar je in persoonlijk contact kan komen met de doelgroep en het verhaal van Decos enthousiast kan vertellen. Je bereik blijft dan alleen wel beperkt omdat je maar een bepaald aantal mensen kan spreken op zo’n dag. Ook zou ik alle ex-stagiaires in een pool houden, zodat je makkelijk contact met hen op kan nemen wanneer zij afgestudeerd zijn. Ze kennen en bedrijf immers al en het bedrijf kent hen, zodat je van tevoren al weet wat je aan elkaar hebt.

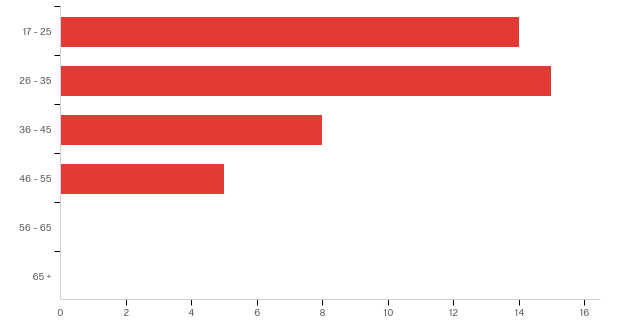
Noëlle: “Ik denk dat wanneer je de doelgroep weet te bereiken, bijvoorbeeld via sociale media, dat je dan moet zorgen dat je in je boodschap de ‘unique selling points’ van Decos naar voren brengt, zoals het vette kantoor waar we elke dag in mogen werken. Maar vooral ook, en misschien nog wel het meest, de vrijheid die je bij Decos krijgt om je eigen pad uit te stippelen en jezelf te ontwikkelen. Ook over de primaire arbeidsvoorwaarden mogen mensen bij Decos denk ik niet klagen, al zijn deze ook weer niet onderscheidend.

Rik: “Inderdaad is de ontwikkeling die je bij Decos kan doormaken echt een onderscheidende kwaliteit van Decos als werkgever. Daarnaast is de vrijheid bij Decos een groot goed, maar ik vind ook dat er soms gelet moet worden op het feit dat juniors zich ook moeten kunnen op trekken aan iemand in een meer senior rol, dat mis ik soms een beetje bij Decos. De ontwikkeling die iemand dan doormaakt is soms eerder een noodzaak dan een keuze. Wat ik persoonlijk mooi vind aan Decos is dat ik bijdraag aan het democratisch systeem in Nederland: de software van Decos maakt een toch al transparante overheid, nog beter!”

Bijlage 4: Resultaten interne enquête

**Decos**  
*Decos als werkgever*  
**May 27th 2019, 7:08 am MDT**

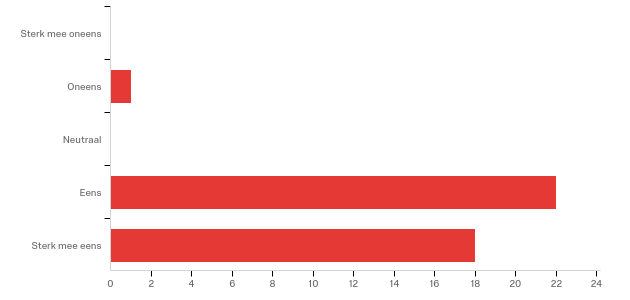
**Q16 - Wat is je leeftijd?**



|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| # | Field | Minimum | Maximum | Mean | Std Deviation | Variance | Count |
| 1 | Wat is je leeftijd? | 1.00 | 4.00 | 2.10 | 1.00 | 0.99 | 42 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| # | Answer | % | Count |
| 1 | 17 - 25 | 33.33% | 14 |
| 2 | 26 - 35 | 35.71% | 15 |
| 3 | 36 - 45 | 19.05% | 8 |
| 4 | 46 - 55 | 11.90% | 5 |
| 5 | 56 - 65 | 0.00% | 0 |
| 6 | 65 + | 0.00% | 0 |
|  | Total | 100% | 42 |

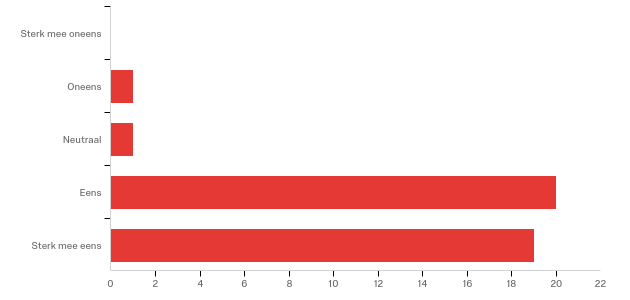
**Q1 - De sfeer en cultuur binnen de organisatie Decos zijn prettig.**



|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| # | Field | Minimum | Maximum | Mean | Std Deviation | Variance | Count |
| 1 | De sfeer en cultuur binnen de organisatie Decos zijn prettig. | 2.00 | 5.00 | 4.39 | 0.62 | 0.38 | 41 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| # | Answer | % | Count |
| 1 | Sterk mee oneens | 0.00% | 0 |
| 2 | Oneens | 2.44% | 1 |
| 3 | Neutraal | 0.00% | 0 |
| 4 | Eens | 53.66% | 22 |
| 5 | Sterk mee eens | 43.90% | 18 |
|  | Total | 100% | 41 |

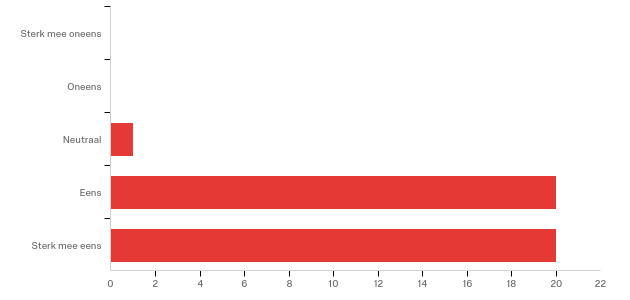
**Q2 - Het kantoor van Decos vormt een prettige werkomgeving.**



|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| # | Field | Minimum | Maximum | Mean | Std Deviation | Variance | Count |
| 1 | Het kantoor van Decos vormt een prettige werkomgeving. | 2.00 | 5.00 | 4.39 | 0.66 | 0.43 | 41 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| # | Answer | % | Count |
| 1 | Sterk mee oneens | 0.00% | 0 |
| 2 | Oneens | 2.44% | 1 |
| 3 | Neutraal | 2.44% | 1 |
| 4 | Eens | 48.78% | 20 |
| 5 | Sterk mee eens | 46.34% | 19 |
|  | Total | 100% | 41 |

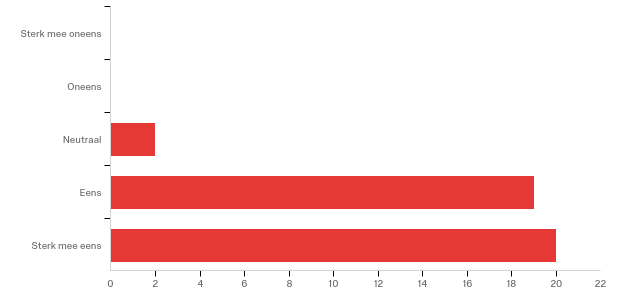
**Q3 - Bij Decos kan ik goed opschieten met mijn collega's.**



|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| # | Field | Minimum | Maximum | Mean | Std Deviation | Variance | Count |
| 1 | Bij Decos kan ik goed opschieten met mijn collega's. | 3.00 | 5.00 | 4.46 | 0.55 | 0.30 | 41 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| # | Answer | % | Count |
| 1 | Sterk mee oneens | 0.00% | 0 |
| 2 | Oneens | 0.00% | 0 |
| 3 | Neutraal | 2.44% | 1 |
| 4 | Eens | 48.78% | 20 |
| 5 | Sterk mee eens | 48.78% | 20 |
|  | Total | 100% | 41 |

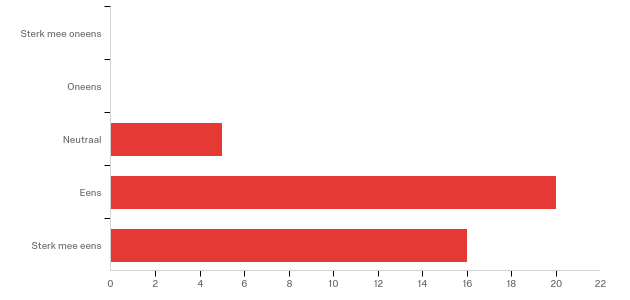
**Q4 - Bij Decos kan ik (in overleg) mijn eigen werktijden bepalen.**



|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| # | Field | Minimum | Maximum | Mean | Std Deviation | Variance | Count |
| 1 | Bij Decos kan ik (in overleg) mijn eigen werktijden bepalen. | 3.00 | 5.00 | 4.44 | 0.59 | 0.34 | 41 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| # | Answer | % | Count |
| 1 | Sterk mee oneens | 0.00% | 0 |
| 2 | Oneens | 0.00% | 0 |
| 3 | Neutraal | 4.88% | 2 |
| 4 | Eens | 46.34% | 19 |
| 5 | Sterk mee eens | 48.78% | 20 |
|  | Total | 100% | 41 |

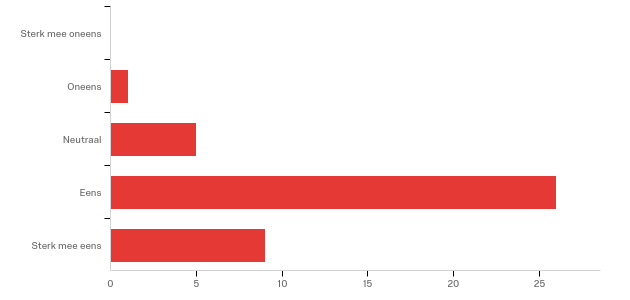
**Q5 - Bij Decos heb ik de mogelijkheid om mijzelf te ontwikkelen.**



|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| # | Field | Minimum | Maximum | Mean | Std Deviation | Variance | Count |
| 1 | Bij Decos heb ik de mogelijkheid om mijzelf te ontwikkelen. | 3.00 | 5.00 | 4.27 | 0.66 | 0.44 | 41 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| # | Answer | % | Count |
| 1 | Sterk mee oneens | 0.00% | 0 |
| 2 | Oneens | 0.00% | 0 |
| 3 | Neutraal | 12.20% | 5 |
| 4 | Eens | 48.78% | 20 |
| 5 | Sterk mee eens | 39.02% | 16 |
|  | Total | 100% | 41 |

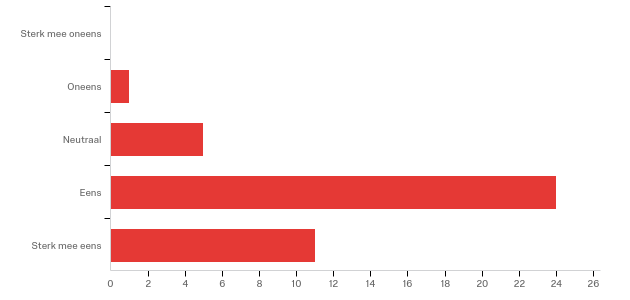
**Q6 - Het werk wat ik doe bij Decos is zinvol en heeft inhoud.**



|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| # | Field | Minimum | Maximum | Mean | Std Deviation | Variance | Count |
| 1 | Het werk wat ik doe bij Decos is zinvol en heeft inhoud. | 2.00 | 5.00 | 4.05 | 0.66 | 0.44 | 41 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| # | Answer | % | Count |
| 1 | Sterk mee oneens | 0.00% | 0 |
| 2 | Oneens | 2.44% | 1 |
| 3 | Neutraal | 12.20% | 5 |
| 4 | Eens | 63.41% | 26 |
| 5 | Sterk mee eens | 21.95% | 9 |
|  | Total | 100% | 41 |

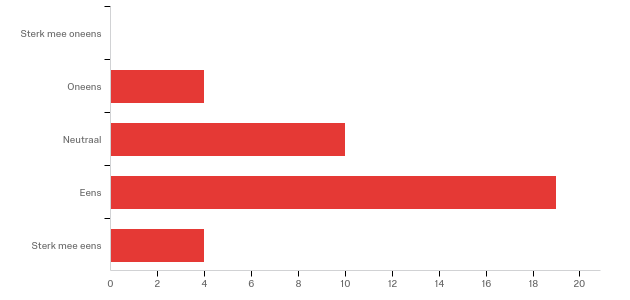
**Q7 - Bij Decos word ik als persoon gerespecteerd.**



|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| # | Field | Minimum | Maximum | Mean | Std Deviation | Variance | Count |
| 1 | Bij Decos word ik als persoon gerespecteerd. | 2.00 | 5.00 | 4.10 | 0.69 | 0.48 | 41 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| # | Answer | % | Count |
| 1 | Sterk mee oneens | 0.00% | 0 |
| 2 | Oneens | 2.44% | 1 |
| 3 | Neutraal | 12.20% | 5 |
| 4 | Eens | 58.54% | 24 |
| 5 | Sterk mee eens | 26.83% | 11 |
|  | Total | 100% | 41 |

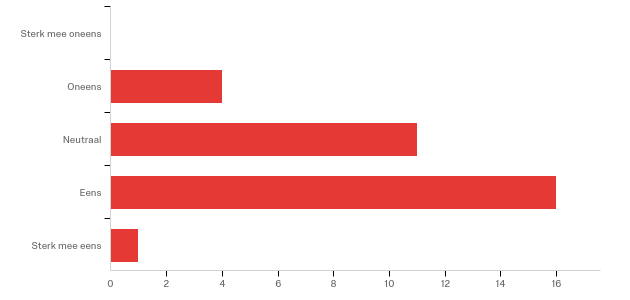
**Q8 - Bij Decos heb ik de mogelijkheid om door te groeien. (Graag overslaan wanneer je stagiair bent)**



|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| # | Field | Minimum | Maximum | Mean | Std Deviation | Variance | Count |
| 1 | Bij Decos heb ik de mogelijkheid om door te groeien. (Graag overslaan wanneer je stagiair bent) | 2.00 | 5.00 | 3.62 | 0.82 | 0.67 | 37 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| # | Answer | % | Count |
| 1 | Sterk mee oneens | 0.00% | 0 |
| 2 | Oneens | 10.81% | 4 |
| 3 | Neutraal | 27.03% | 10 |
| 4 | Eens | 51.35% | 19 |
| 5 | Sterk mee eens | 10.81% | 4 |
|  | Total | 100% | 37 |

**Q9 - Het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden bij Decos zijn goed. (Graag overslaan wanneer je stagiair bent)**



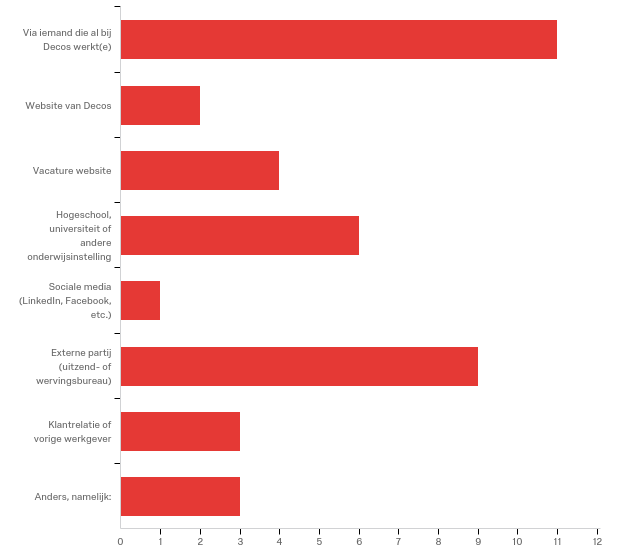
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| # | Field | Minimum | Maximum | Mean | Std Deviation | Variance | Count |
| 1 | Het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden bij Decos zijn goed. (Graag overslaan wanneer je stagiair bent) | 2.00 | 5.00 | 3.44 | 0.75 | 0.56 | 32 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| # | Answer | % | Count |
| 1 | Sterk mee oneens | 0.00% | 0 |
| 2 | Oneens | 12.50% | 4 |
| 3 | Neutraal | 34.38% | 11 |
| 4 | Eens | 50.00% | 16 |
| 5 | Sterk mee eens | 3.13% | 1 |
|  | Total | 100% | 32 |

**Q10 - De onderstaande unieke kwaliteit(en) van Decos als werkgever is/zijn nog niet genoemd in bovenstaande stellingen:**

|  |
| --- |
| De onderstaande unieke kwaliteit(en) van Decos als werkgever is/zijn nog niet genoemd in bovenstaande stellingen: |
| Je word meteen opgenomen in de groep, dat geeft een veilig en vertrouwd gevoel |
| regelmatig plannen van team uitjes |
| Onderscheidend |
| Vertrouwen en vrijheid |
| Een fijne platte organisatie cultuur. (stagiairs worden gezien als medewerkers!) |
| Dat het werk dat je doet heel breed is - je bent met heel veel verschillende dingen bezig. Dat vind ik persoonlijk heel erg leuk. |
| Doel en oplossingsgericht |
| Vrije tijd is een groot goed, geen vakantiedagen meer! |

**Q11 - Via welk kanaal ben jij bij Decos terecht gekomen?**



|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| # | Field | Minimum | Maximum | Mean | Std Deviation | Variance | Count |
| 1 | Via welk kanaal ben jij bij Decos terecht gekomen? - Selected Choice | 1.00 | 10.00 | 4.13 | 2.69 | 7.24 | 39 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| # | Answer | % | Count |
| 1 | Via iemand die al bij Decos werkt(e) | 28.21% | 11 |
| 2 | Website van Decos | 5.13% | 2 |
| 3 | Vacature website | 10.26% | 4 |
| 4 | Hogeschool, universiteit of andere onderwijsinstelling | 15.38% | 6 |
| 5 | Sociale media (LinkedIn, Facebook, etc.) | 2.56% | 1 |
| 6 | Externe partij (uitzend- of wervingsbureau) | 23.08% | 9 |
| 10 | Klantrelatie of vorige werkgever | 7.69% | 3 |
| 7 | Anders, namelijk: | 7.69% | 3 |
|  | Total | 100% | 39 |

Q11\_7\_TEXT - Anders, namelijk:

|  |
| --- |
| Anders, namelijk: - Tekst |
| Google maps |
| Advertentie krant |
| nog in de tijd van het streekkrantje |

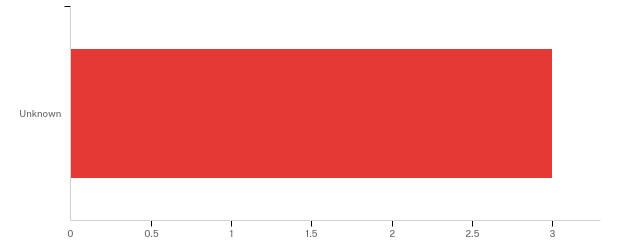
**Q12 - Wat is/zijn volgens jou de beste manier(en) om, in het geval van een openstaande vacature, de nieuwe generatie Decosians te bereiken?**

|  |
| --- |
| Wat is/zijn volgens jou de beste manier(en) om, in het geval van een openstaande vacature, de nieuwe generatie Decosians te bereiken? |
| Linkedin |
| Social media. Merk dat Decos in de regio goed bekend is als bedrijf. Maar men denkt vaak dat we iets met ruimtevaart o.i.d. doen ipv IT |
| Via social media |
| Social media is een grote factor denk ik. |
| . |
| via andere medewerkers |
| Duidelijker beeld over de functie en de vacatures meer verspreiden op locaties waar software kenners zich bevinden. |
| Mond tot mond, algemene bekendheid creëren. |
| Sociale media worden met name door de jong volwassenen gebruikt. Als dat de doelgroep is dan moet daar meer gebruik van worden gemaakt. |
| LinkedIn, net afgestudeerde kanalen / examenjaar |
| Social media |
| mond tot mond, hoge scholen/ universiteiten, via netwerk van de medewerkers (klanten, relaties, partijen waar we wel eens mee samen werken) |
| Via promotie op hogescholen en universiteiten bij laatste jaars studenten |
| Via vrienden, familie en/of kennissen. |
| Social media en mond tot mond |
| Hierin heb ik geen ervaring en kan ik ook geen toevoeging geven. |
| Via LinkedIn |
| Betere website. Duidelijker tonen wat Decos doet. |
| Vooraf bedenken hoe we interne collega's intern kunnen laten doorstromen. In het geval we echt nieuwe Decosians nodig hebben, dit via het interne netwerk mogelijk opzoeken? |
| Social media |
| Eigen Netwerk |
| Via iemand die bij Decos werkt(e) vind ik het best omdat je daarmee weet wie je binnenhaalt. Jonge mensen binnenhalen kan denk ik het beste via een onderwijsinstelling of via een externe partij |
| Socials: LinkedIn en insta |
| Via social media en diverse sites. |
| langs scholen, daar stage/werkplekken aanbieden. Scholen zijn ook vaak opzoek naar echte cases die ze kunnen behandelen. Als decos daaraan mee doet kunnen ze ook al toppers spotten en scoren ;) |
| geen idee |
| LinkedIn en banenmarkt, om net afgestudeerde studenten te bereiken. En het ontwerpen van wervings afbeeldingen die je op LinkedIn kunt plaatsen. Afbeelding met kort daarop beschreven welke functie, wanneer, waar etc |
| Mond op mond reclame |
| Mond-tot-mond en doorverwijzingen van collega's en voormalige collega's/stagiairs |
| ?? |
| Alle bovenstaande kanalen, maar ben zelf voorstander van gebruik van het netwerk van medewerkers en een persoonlijke benadering van geschikte kandidaat |
| n.v.t. |
| Hogescholen en uni |
| Decos uitjes openen voor plus ones |
| . |
| via via, social media, medewerkers van klanten |
| LinkedIn |
| Scholen en via Internships |
| Laten zien hoe prettig de werkomgeving is |

**Q13 - Zijn er nog dingen die je kwijlt wilt over bovenstaande onderwerpen?**

|  |
| --- |
| Zijn er nog dingen die je kwijlt wilt over bovenstaande onderwerpen? |
| Staan positief bekend in regio, alleen corebusiness niet |
| . |
| Nope |
| - |
| n.v.t. |
| Alleen dat je kwijlt hebt getypt in deze vraag en het me opviel. |
| Niks :) |

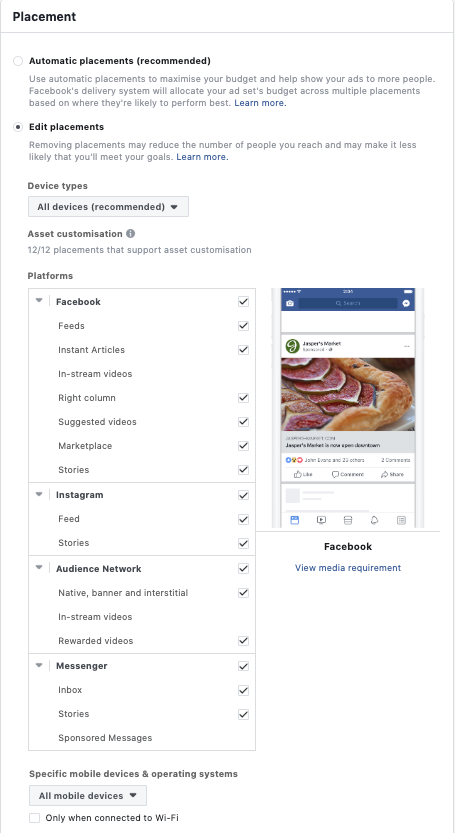
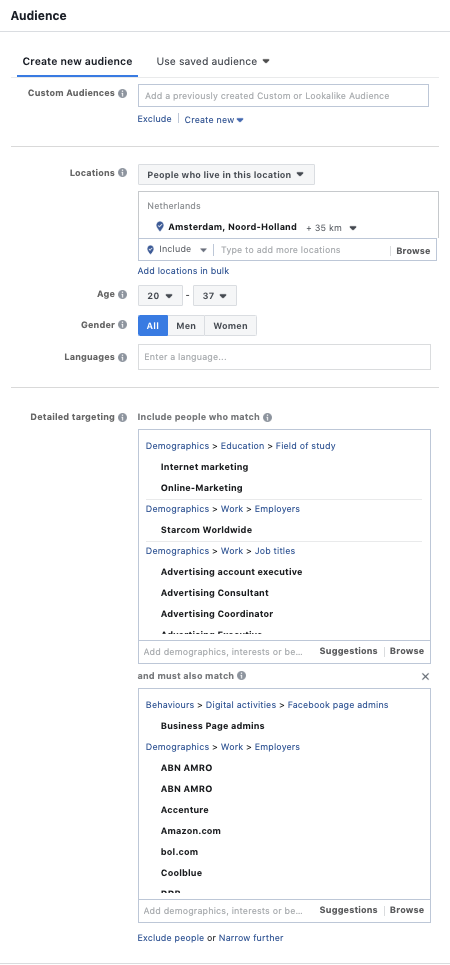
**Q11\_7\_TEXT - Topics**



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| # | Answer | % | Count |
| 1 | Unknown | 100.00% | 3 |
|  | Total | 100% | 3 |

Bijlage 5: Voorbeeld doelgroep specificatie Facebook

In onderstaand voorbeed is te zien hoe een doelgroep in het geval van social advertising gespecifieerd kan worden.



Bijlage 6: Berekening kosten en baten

Berekening kosten

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Aanbeveling | Uitganspunten | Middelen | Kosten middelen | Personeelskosten |
| 1 | Kwaliteiten van Decos als werkgever formuleren |  | Interne enquete | Gratis | HR-stagiair: opstellen, uitvoering en verwerking enquête: 20 uur x 2,19 = **€ 43,75**  HR-manager: controle enquête en verwerking: 5 uur x 18,75 = **€ 93,75**  Marketingmedewerker: opnemen testimonia van 10 medewerkers: 10 uur x 15,63 = **€ 156,30** |
| (Video)testimonia | Gratis |
| Intern document | Gratis |
| 2 | Promotie van het employer brand | Er worden 2 IT-gerelateerde studievereniging gesponsord en er worden wekelijks meerder social media posts gedaan. | Advertenties hogescholen | Gratis op prikbord | Marketingmedewerker: ontwerp advertenties en berichten: gemiddeld 2 uur per week x 52 x 15,63 = **€ 1652,52** per jaar  HR-medewerker: 1 uur per week x 52 x 14,38 = **€ 747,50** per jaar |
| Advertenties horeca | **€ 360,-** per jaar\* |
| Sponsoring 2 studieverenigingen | **€ 800,-** per jaar\*\* |
| Berichten op sociale media | Gratis |
| 3 | Opzetten van een employee referral programma | De helft van de gemiddeld 8 jaarlijkse Young Professional vacatures wordt aan de hand van een referral succesvol vervuld. | Referral bonus | € 1000,- per vacature = **€ 4000,-** per jaar | HR-medewerker: opstellen beleidsdocument: 8 uur x 14,38 = **€ 115,04**  HR-manager: controle document: 1 uur x 18,75 = **€ 18,75** |
| 4 | Social media als wervingsmethode | Er worden 8 vacatures per jaar online gepromoot op gemiddeld 2 kanalen per vacature. Op een vacature solliciteren gemiddeld 4 mensen n.a.v. de advertentie. | Promotiebudget | 32 sollicitanten x  € 170 = **€ 5440,-** per jaar\*\*\* | HR-medewerker: online zetten, promoten en monitoren van online vacatures: 4 uur per vacature. 14,38 x 4 x 8 = **€ 460,-** per jaar |
| 5 | Opbouwen van een relatie met nabijgelegen hogescholen | Stageplekken zijn nu ook al beschikbaar bij Decos en zijn dus al gebudgetteerd. Gemiddeld 2 gastcolleges per jaar, en 2 praktijk- opdrachten. | Stageplekken | Gratis | HR-manager: voorbereiding en geven gastcolleges: 2 x 4 uur x  18,75 = **€ 150,-** per jaar  HR-manager: voorbereiding en uitvoering praktijkopdracht: 2 x 12 uur x 18,75 = **€ 450,-** per jaar |
| Gastcolleges | Gratis |
| Praktijkopdrachten | Gratis |

\*Zie: <https://altermedia.nl/wp-content/uploads/2017/01/Tarieven-Toiletreclame.pdf>

\*\* Schatting

\*\*\* Schatting door mediabureau A Bigger Circle: De kosten die je hebt om via social media een vacture te vervullen, is erg afhankelijk van een aantal factoren. Hoe specifieker de doelgroep waarop je de advertentie target, hoe duurder de kosten om iemand te benaderen. Gemiddeld kost het €0,70 om een klik op de advertentie te genereren, die linkt naar de website waar de vacature op staat. Vervolgens is de conversieratio waarmee je een sollicitatie binnen haalt rond de 0,006%. Dit zou betekenen dat het in totaal €170 gemiddeld kost om één sollicitant te werven. Echter is dit een gemiddelde en kan dit erg verschillen binnen de verschillende functies in een bedrijf (persoonlijke communicatie).

Berekening baten

De Young Professional vacature werd tot nu toe vooral met behulp van externe partijen vervuld. Voor deze partijen geldt dat een half jaar lang het uurtarief vermenigvuldigt wordt met factor 2,3. Na een half jaar kunnen deze kandidaten kosteloos worden overgenomen. Wanneer Decos deze kandidaten eerder wilt overnemen, dan betaald Decos wel een wervingsbedrag. In onderstaande berekening wordt gerekend met het aantal kandidaten dat in 2018 via externe partijen is geplaatst, namelijk zes.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Maandelijks | Per half jaar |
| Kosten Young Professional extern | 2.300 x 2.3 = 5.290 | 31.740 |
| Kosten Young Professional | 2.300 | 13.800 |
| Baten per zelf geworven Young Professional |  | 17.640 |
| Totale baten | 6x 17.640 = **105.840** | |