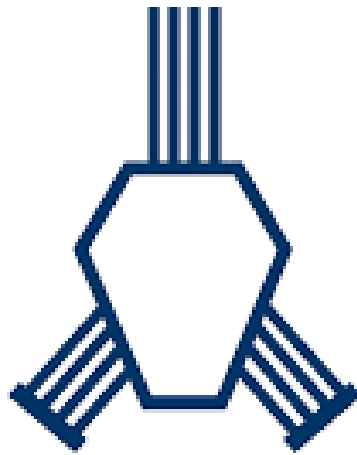


Bekend met Ropeblock



ROPEBLOCK



Zhalla Rahman
Bachelorscriptie – Employer Branding
Saxion Hogeschool Enschede
2022-2023

Afstudeeronderzoek employer branding bij Ropeblock

Naam:	Zhalla Rahman
Studentnummer:	354108
School en plaats:	Saxion Hogeschool Enschede
Opleiding:	Human Resource Management
Uitstroomprofiel:	Human Resource & Business Management
Leerjaar:	4 (2022/2023)
Opdrachtgever:	Ropeblock
Afstudeerbegeleider opdrachtgever:	Lieke Hoppenreijns
Afstudeerbegeleiders school/	
Eerste beoordelaar:	Mevrouw A.J.A Bouma-Smale
Tweede beoordelaar:	Mevrouw J.M. Galgenbeld
Inleverdatum:	24-10-2022 in Enschede

Voorwoord

Deze bachelorscriptie is het resultaat van mijn afstudeeropdracht bij Ropeblock. Lieke Hoppenreijts vervult bij deze organisatie de functie van HR Business Partner en zij is tevens mijn opdrachtgever. Tijdens het intakegesprek werd al snel duidelijk dat de organisatie problemen ervaart met het tijdig vervullen van vacatures voor technisch personeel op de productieafdeling. De vraag vanuit de organisatie was om onderzoek te doen naar de manier waarop de organisatie zich als aantrekkelijk werkgever kan profileren op de arbeidsmarkt. Dit is een thema waar ik zelf geïnteresseerd in ben en waar ik graag onderzoek naar wilde doen. Ik heb met veel plezier binnen de organisatie gewerkt. Elke week was ik op kantoor te vinden om te overleggen of aan het onderzoek te werken. Graag wil ik dan ook Lieke Hoppenreijts bedanken voor haar begeleiding en de kans die zij mij heeft geboden om mijn afstudeeropdracht bij Ropeblock uit te voeren.

Daarnaast bedank ik mijn twee begeleiders Antoinette Bouma-Smale en Anita Galgenbeld voor hun begeleiding vanuit Saxion. Ik ben met Antoinette vaak in gesprek geweest over mijn scriptie, maar ook over mijn eigen ontwikkeling en de factoren die mij van het doel hebben afgeleid. Antoinette heeft mij gerust kunnen stellen en geholpen. Dit betekende veel voor mij en het heeft mij altijd het extra zetje gegeven om door te gaan en het beste ervan te maken. Tot slot wil ik graag mijn familie bedanken voor alle steun en de mogelijkheid die zij mij hebben geboden om door te kunnen studeren.

Zhalla Rahman

Enschede, 24 oktober 2022

Samenvatting

Het is een uitdaging om in een krappe arbeidsmarkt voldoende technisch personeel te binden en te boeien. In deze scriptie, getiteld 'Bekend met Ropeblock', is onderzocht hoe Ropeblock zich als aantrekkelijk werkgever kan profileren op de arbeidsmarkt. Ropeblock is een ontwikkelaar en fabrikant van componenten voor de hijs- en staalkabelindustrie wereldwijd. De aanleiding voor dit onderzoek komt voort uit de schaarste aan kwalitatief goed technisch personeel op de arbeidsmarkt. Ropeblock heeft veel vacatures die langdurig openstaan of helemaal niet vervuld worden. Dit brengt hoge kosten met zich mee, omdat er externe bureaus worden ingeschakeld om zo snel mogelijk aan personeel te komen.

Om de juiste koers voor het onderzoek te bepalen, is eerst een gap-analyse uitgevoerd. Hieruit bleek dat het onderzoek zich vooral moest richten op de bekendheid en niet zozeer op het aantrekkelijker worden van de organisatie. Vervolgens zijn de theorieën besproken achter de verschillende variabelen uit het conceptueel model. Hieruit kwam naar voren dat employer branding een uitstekende manier is om bekender te worden op de arbeidsmarkt en om een organisatie te profileren als een aantrekkelijk werkgever.

Als vervolg op de gap-analyse zijn de ervaringen en meningen van de medewerkers onderzocht door middel van interviews. De medewerkers bleken aanvankelijk niet bekend te zijn met employer branding en baan- en organisatieaantrekkelijkheid. Nadat deze termen nader waren toegelicht, gaven de medewerkers over het algemeen aan dat zij tevreden zijn met de baan- en organisatieaantrekkelijkheid. Verder blijkt negentig procent van de medewerkers tevreden met de huidige functie en bijbehorende taken. De factoren die de medewerkers als aantrekkelijk ervaren, zoals werktijden, taakrotatie, salaris en een positieve werksfeer, zijn meegenomen als onderdeel van employer branding.

Tot slot zijn aanbevelingen voor employer branding gedaan op basis van de factoren die als meest aantrekkelijk worden gezien. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen internal en external branding.

- External branding
 - Promotievideo
 - Inhoud vacatures
 - Open dag
 - Wervingskanalen
- Internal branding
 - Referral recruitment
 - Candidate personas
 - Opleidingsprogramma

Deze aanbevelingen kunnen helpen om meer bekendheid te krijgen op de arbeidsmarkt en het bedrijf als aantrekkelijk werkgever te positioneren. Dit vergroot de kans op het vervullen van de huidige en toekomstige vacatures.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	6
1.1	Maatschappelijke ontwikkelingen.....	6
1.2	De arbeidsmarkt voor technici	6
1.3	Organisatieomschrijving Ropeblock	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1.4	Afdeling Human Resource	8
1.5	Gap-analyse	8
1.6	Aanleiding.....	10
1.7	Theoretische verantwoording	13
1.7.1	Employer branding	13
1.8	Leeswijzer	14
2.	Theoretisch kader.....	15
2.1	Employer branding.....	15
2.2	Baan- en organisatie aantrekkelijkheid.....	17
2.3	Beoordeling baan- en organisatie aantrekkelijkheid	17
2.4	Kenmerken baan- en organisatie aantrekkelijkheid	19
2.5	Employer branding en aantrekkelijk werkgeverschap	20
2.6	Employer value proposition (EVP)	21
2.7	Conceptueel model en deelvragen	23
3.	Onderzoeksmethode.....	24
3.1	Methode van onderzoek	24
3.1.1	Semigestructureerde interviews	24
3.2	Onderzoekspopulatie en steekproef	25
3.3	Procedure	25
3.3.1	Procedure voor en na het interview.....	26
3.3.2	Procedure tijdens het interview	27
3.4	Kwaliteit van het onderzoek.....	28
4.	Resultaten	29
4.1	Toelichting codeboom	29
4.2	Onderzoeksresultaten	29
4.2.1	Baan- en organisatie aantrekkelijkheid	29
4.2.2	Werkinhoud.....	30
4.2.3	Employer value proposition	31
4.2.4	Employer branding	35
5.	Conclusies en discussie.....	38
5.1	Conclusies	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

5.1.1	Baan- en organisatieaantrekkelijkheid	38
5.1.2	Werkinhoud	39
5.1.3	Employer value proposition	39
5.1.4	Employer branding	42
5.2	Discussie	44
6.	Aanbevelingen	45
6.1	Inzetten op employer branding	45
6.1.1	Internal branding	46
6.1.2	External branding	49
6.2	Implementatieplan	54
7.	Literatuur	55
8.	Bijlages	60
	Bijlage 1: Organisatiestructuur Ropeblock	60
	Bijlage 2: Topiclijst interview	61
	Bijlage 3: Uitnodiging interview per e-mail	64
	Bijlage 4: Interviewprotocol	65
	Bijlage 5: Codeboom	66
	Bijlage 6: Interview	67
	Bijlage 7: Eigenwerkverklaring	69

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding voor dit onderzoek beschreven, gevolgd door een beschrijving van Ropeblock, de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd. Daarna volgt een beschrijving van de veranderingen op de arbeidsmarkt. De onderzoeksrichting is bepaald met behulp van een gap-analyse. Vervolgens zijn de probleemstelling, de doelstelling en de hoofdvraag geformuleerd.

1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

De Twentse arbeidsmarkt laat een sterke verandering zien. Op dit moment is het aantal vacatures groter dan het aantal werklozen. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) is deze situatie in geen vijftig jaar voorgekomen (CBS, 2022). De groei van het aantal vacatures zorgt samen met de dalende werkloosheid voor een toenemende spanning op de arbeidsmarkt. In het tweede kwartaal van 2021 was het aantal vacatures voor het eerst groter dan het aantal werklozen. Destijds was er sprake van 106 vacatures tegenover 100 werklozen. In het derde kwartaal van 2021 stonden 126 vacatures open tegenover elke 100 werklozen. De toename van de krapte op de arbeidsmarkt heeft voornamelijk te maken met de aanhoudende groei van het aantal openstaande vacatures (CBS, 2022).

De economie lijkt zich voorspoedig te herstellen van de coronacrisis die begon in 2020. De coronacrisis lijkt hiermee voor Twente slechts een tijdelijke vertraging in de ontwikkelingen te hebben betekend. Echter, de gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt voor ondernemers en werkgevers zijn groot. Zij hebben steeds meer moeite met het vinden en behouden van goed personeel. Het aantal nieuwe vacatures is verdubbeld sinds begin 2021 (Arbeidsmarktmonitor, 2021).

In de krappe arbeidsmarkt blijkt dat er vooral meer nieuwe vacatures zijn in de zakelijke dienstverlening en de technische beroepen. De vraag naar personeel is met name in deze twee sectoren toegenomen. De Arbeidsmarktmonitor laat zien dat in deze twee beroepssectoren in het derde kwartaal van 2021 meer dan 600 nieuwe vacatures per maand geplaatst werden. In het eerste kwartaal van 2022 waren er ruim 81.600 openstaande vacatures in de technische branche, aanzienlijk meer dan in 2017. Destijds was er sprake van 36.300 openstaande vacatures (Arbeidsmarktmonitor, 2022).

1.2 De arbeidsmarkt voor technici

Het UWV analyseert de verhoudingen tussen vraag en aanbod van arbeid. Door middel van een spanningsindicator worden de verhoudingen gemeten tussen aantallen werkzoekenden en openstaande vacatures. Hoe krappere de arbeidsmarkt, hoe meer vacatures en hoe minder werkzoekenden er zijn. In een krappe arbeidsmarkt is het voor werkgevers moeilijk om personeel te vinden. Volgens het UWV was in het derde kwartaal van 2021 in heel Nederland te zien dat de arbeidsmarkt voor technische beroepen krap tot zeer krap was. In het tweede kwartaal stonden er 118.400 vacatures open, een stijging van 35% vergeleken met een kwartaal eerder. De vraag naar technici steeg met 40% (UWV, 2021).

De werkzoekenden hebben een gunstige positie ten opzichte van de werkgevers. De snelle technologische ontwikkelingen hebben grote gevolgen voor de arbeidsmarkt in de technische sector. Er ontstaan nieuwe beroepen en werkvormen in combinatie met de bestaande functies die veranderen. Dit stelt andere eisen aan de huidige technici: de vaardigheden worden belangrijker, de beroepskennis veroudert snel en het op peil houden van kennis is nog belangrijker. Dit betekent dat werkgevers in de technische sector onvoldoende voorbereid zijn op de nieuwe generatie van technische medewerkers (UWV, 2021). Het werk dat organisaties momenteel aanbieden, sluit niet aan bij de verwachtingen van de nieuwe generatie technici, terwijl de technische organisaties een grote en urgente behoefte hebben aan technici (Corporaal et al., 2014). De krapte op de arbeidsmarkt is ook bij Ropeblock voelbaar. Deze organisatie heeft moeite met het werven van personeel.

1.3 Organisatieomschrijving Ropeblock

Ropeblock, opgericht in 1994, ontwikkelt en fabriceert componenten voor de hijs- en staalkabelindustrie wereldwijd. Het bedrijf had in 2020 een omzet van € 24.494.000. In 2021 was dit € 34.052.000 (Ropeblock, 2022). Ropeblock heeft de missie om wereldwijd veilige en kwalitatief hoogwaardige componenten voor de hijs- en staalkabelindustrie te adviseren, ontwerpen, produceren en leveren. De visie is om zich te onderscheiden door de combinatie van deskundigheid, creativiteit en kwaliteit. Ropeblock streeft naar een open en informele bedrijfscultuur. Betrokkenheid wordt gecreëerd door wederzijdse inspiratie en teamwork, met ruimte voor ontwikkeling. Op het gebied van medewerkers heeft Ropeblock de missie om medewerkers zo tevreden mogelijk te houden én te behouden (Ropeblock, 2022). De organisatie heeft twee vestigingen: een hoofdkantoor in Oldenzaal en een verkoopvestiging in Bergen op Zoom (Ropeblock, 2022).

De producten van Ropeblock worden toegepast in kritisch materieel zoals mobiele kranen, havenkranen, scheepskranen, offshorekranen en -platforms, baggermaterieel, hangende constructies, afmeersystemen en in de zware industrie. Een algemene bedrijfsfilosofie van Ropeblock is de smart-engineering-aanpak. Deze is gericht op het creëren van voordelen voor opdrachtgevers en eindklanten. De engineers verleggen voortdurend de grenzen op het gebied van productonderwerp, materialen, afwerking, productiemethoden, toepassingen en certificeringsvereisten. Naast functionaliteit zijn de producten ontworpen voor een vlotte productie en montage. De kwaliteit van de producten en diensten wordt gewaarborgd door het ISO 9001-QMS-keurmerk. De producten worden geleverd met elk gewenst certificaat of document (Ropeblock, 2022.). Deze taken en werkzaamheden vragen om kwalitatieve medewerkers met een technische achtergrond.

Ropeblock heeft al meerdere stappen ondernomen om zich als aantrekkelijk werkgever te profileren op de arbeidsmarkt. De HR Business Partner heeft contact gezocht met Hogeschool Saxion en de UT, vooral gericht op de opleidingen Engineering en Werktuigbouwkunde. Het doel was om door middel van samenwerking met de hogeschool

en de universiteit meer naamsbekendheid te creëren, bijvoorbeeld via advertenties op de Facebookpagina van de studieverenigingen en de website.

In het tweede kwartaal van 2022 is de website van Ropeblock aangepast, zodat de vacatures meer opvallen. In plaats van het plaatsen van een vacature als pdf-bestand, is gekozen voor het plaatsen van de integrale tekst, zodat de vacature eerder zichtbaar wordt voor zoekmachines. De organisatie heeft, tot nu toe zonder succes, meerdere middelen gebruikt om zich beter te profileren op de arbeidsmarkt. De meeste middelen zijn tijdelijk, vanwege de hoge kosten die eraan verbonden zijn. De samenwerking met de hogeschool en de UT kosten het bedrijf veel geld, maar het is onduidelijk of deze investeringen helpen bij het vinden van meer kandidaten.

1.4 Afdeling Human Resource

De afdeling Human Resource bestaat momenteel uit een HR Business Partner voor 0,7 fte en een HR Officer voor 0,6 fte. De afdeling Human Resource heeft elke twee weken een overleg met de algemeen leidinggevende. Dit zijn een-op-eengesprekken die bedoeld zijn om op de hoogte te blijven van alle ontwikkelingen binnen de afdelingen. Het gaat bijvoorbeeld over verzuim, verlof, bezetting, het functioneren van medewerkers en bijzondere omstandigheden van personeel. De HR Business Partner is verantwoordelijk voor het adviseren van de directie, het MT en overige leidinggevendenden over het personeelsbeleid. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor het door ontwikkelen van het personeelsbeleid, het doen van voorstellen en het uitvoeren en bewaken van het vastgestelde hr-beleid. Zij is ook verantwoordelijk voor het adviseren over het hr-beleid op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.

De afdeling HR van Ropeblock merkt dat het steeds moeilijker wordt om juiste medewerkers te vinden op de krappe arbeidsmarkt. De HR Business Partner heeft geprobeerd om meer naamsbekendheid te creëren op de arbeidsmarkt door onder andere een Facebookprofiel aan te maken en hier vacatures op te plaatsen. Daarnaast is er een account aangemaakt op de vacaturebanken voor de openstaande vacatures. Dit heeft echter niet tot de gewenste resultaten geleid en het probleem is nog steeds aanwezig. De afdeling HR werft momenteel potentiële kandidaten via verschillende bronnen, bijvoorbeeld via de universiteit of via LinkedIn. De ervaring is dat dit uiteindelijk tot weinig of niets leidt.

1.5 Gap-analyse

Om meer inzicht te verkrijgen en de koers van het onderzoek te bepalen is er een gap-analyse uitgevoerd voorafgaand aan het daadwerkelijke onderzoek. De gap-analyse is een methode waarbij de huidige situatie wordt vergeleken met de gewenste situatie. Voor dit onderzoek zijn de ervaringen van de huidige medewerkers van Ropeblock vergeleken met de wensen en voorkeuren van werkzoekenden. De twee opties waren het aantrekkelijker maken van de organisatie of het verkrijgen van meer bekendheid. In dit onderzoek ligt de

focus op het profileren van Ropeblock als aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt. De verschillen tussen de identiteit en het imago van de organisatie zijn door middel van een bestaande vragenlijst in kaart gebracht. Deze methode helpt de organisatie om de juiste keuzes te maken ter versterking van het imago.

Door middel van een enquête is in kaart gebracht wat de verschillen zijn tussen de wensen en voorkeuren van jonge baanzoekers en de werkelijke situatie bij Ropeblock. Dit laatste is bepaald aan de hand van de meningen van de medewerkers van Ropeblock. De enquête bestond uit 23 variabelen, waaronder uitdaging, afwisseling en autonomie. Voor elke variabele zijn de uitkomsten van jonge baanzoekers vergeleken met die van Ropeblock-medewerkers. Met behulp van de stoplichtformule is in kaart gebracht hoe aantrekkelijk de organisatie is. De kleuren in de stoplichtformule geven aan in hoeverre er een verschil is tussen de wensen en voorkeuren van baanzoekers en de ervaringen van huidige Ropeblock-medewerkers. De kleur groen geeft aan dat er weinig tot geen verschil is, geel betekent een redelijk verschil en rood geeft aan dat er een groot verschil is tussen de beide partijen. In onderstaande Tabel 1 zijn de onderzochte variabelen en uitkomsten weergegeven.

Tabel 1: Uitkomsten gap-analyse

Ranglijst sterkte van de verschillen tussen jonge baanzoekers en medewerkers Ropeblock		
Klein	Redelijk	Groot
Uitdaging_aansluiting		
Uitdaging_nieuwe_dingen		
Uitdaging_impact		
Afwisseling_sociale_contacten		
Afwisseling_ruimten		
Afwisseling_soort_taken		
Autonomie_vrijheid_manier_werken		
Autonomie_duidelijkheid		
Autonomie_vertrouwen		
Flexibiliteit_werktijden_werkdagen		
Flexibiliteit_duidelijkheid		
Flexibiliteit_plaats_thuiswerken		
Collegas_hulp		
Collegas_vriendschap		
Collegas_sfeer		
Leidinggevendens_participatief		
Leidinggevendens_respect		
Leidinggevende_persoonlijke_interesse		
Opleidingsmogelijkheden		
Doorgroeimogelijkheden		
Werkplek_fysiek		
Werkplek_digitaal		
Imago		

Opmerking: * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$ Sterkte verschil: **klein** ($r = < 0,3$), **redelijk** ($r = 0,3-0,5$) en **groot** ($r = > 0,5$).

Uit Tabel 1 blijkt dat Ropeblock op alle variabelen groen heeft gescoord. Dat betekent dat de wensen en voorkeuren van jonge baanzoekers overeenkomen met wat de medewerkers van Ropeblock ervaren. Op basis van het onderzoek naar deze variabelen onder de eigen werknemers blijkt de organisatie een aantrekkelijke werkgever te zijn. Naar aanleiding van deze uitkomsten is besloten om verder te onderzoeken hoe Ropeblock zich het beste kan profileren op de arbeidsmarkt.

1.6 Aanleiding

Bij de oprichting in 1994 was Ropeblock een expert op het vakgebied van componenten voor de hijs- en staalkabelindustrie. De organisatie heeft zich jarenlang niet laten zien op de arbeidsmarkt. De gedachte hierachter was dat het bedrijf onzichtbaar wilde blijven voor de concurrent om zelf zoveel mogelijk klanten te kunnen binden. Lange tijd is dat goed gegaan en Ropeblock heeft een goed klantenbestand kunnen opbouwen. Echter, doordat het bedrijf jarenlang onzichtbaar is geweest op de arbeidsmarkt, is Ropeblock niet bekend bij werkzoekenden in de regio. Dit maakt het moeilijk om in contact te komen met

werkzoekenden en hen enthousiast te maken voor het solliciteren bij Ropeblock. Mensen die wel in contact komen met het bedrijf, krijgen een positieve eerste indruk. Het kantoor ziet er goed uit en er hangt een prettige sfeer volgens de medewerkers. Dit moet echter meer naar buiten gebracht worden (Ropeblock, 2022).

De organisatie heeft last van de krapte op de arbeidsmarkt. De afdeling HR steekt veel tijd in het vinden van de juiste kandidaten en werkt samen met meerdere uitzendbureaus. Tempo-Team levert kandidaten voor de afdelingen montage en engineering. Dit uitzendbureau geeft aan dat er in 2019 binnen twee maanden ongeveer tien kandidaten waren voor één vacature. Anno 2022 zijn er vrijwel geen kandidaten te vinden (T. Pol, Persoonlijke communicatie Tempo Team, 21 juni 2022).

De productieafdeling ervaart problemen met de werkdruk. Er is momenteel wegens personeelstekort te veel werk voor te weinig personeel, met als resultaat dat het werk niet op tijd af is en de leveringen naar klanten vertraagd worden. Het bedrijf loopt het risico dat er niet genoeg personeel meer is om het werk te verrichten. Dit gaat ten koste van het hele productieproces, met het risico dat Ropeblock niet meer aan de wensen van de klant kan voldoen. Ropeblock heeft momenteel nog geen oplossing voor het probleem en wil door middel van dit onderzoek een handreiking krijgen om meer naamsbekendheid te creëren op de arbeidsmarkt in de regio Twente.

Naast technische functies zijn technische salesfuncties en technische inkoopfuncties moeilijk te vervullen. Vooral het vinden van potentiële kandidaten die kennis hebben van techniek en kwaliteit is moeilijk, omdat bepaalde kwalificaties vereist zijn. In alle branches duurt het wervings- en selectieproces gemiddeld twee tot vier weken. Dit geldt vanaf het plaatsen van de vacature tot het aannemen van de nieuwe medewerker. Onderstaande tabel is een totaaloverzicht van het aantal vacatures bij Ropeblock en doorlooptijden vanaf januari 2021 tot het derde kwartaal van 2022. De doorlooptijden bij Ropeblock zijn aanzienlijk hoger dan gemiddeld. De vacatures voor spuiters staan gemiddeld voor alle branches één maand open (Recruitment, 2022), terwijl deze vacatures bij Ropeblock een doorlooptijd hebben van gemiddeld acht maanden.

Tabel 2: Aantal vacatures per afdeling en doorlooptijden

AFDELING	VACATURE	DOORLOOPTIJD
PRODUCTIE		
MONTAGE		
	Functie monteur	7 maanden
	Functie monteur	7 maanden
	Functie monteur	2 maanden
	Functie monteur	3 maanden
	Functie monteur	10 maanden
	Functie monteur	3 maanden
	Functie monteur	11,5 maanden
	7 vacatures	
SPUITERIJ		
	Functie spuitser	9 maanden
	Functie spuitser	8 maanden
	Functie spuitser	7 maanden
LOGISTIEK	3 vacatures	
	Medewerker logistiek	1 maand (oud-medewerker keert terug naar bedrijf)
	Medewerker logistiek	3 maanden
	Medewerker logistiek	3 maanden
	Medewerker logistiek	3 maanden
	Medewerker logistiek	3 maanden
	5 vacatures	

1.7 Theoretische verantwoording

In deze paragraaf wordt het hr-thema employer branding kort uitgelegd. Dit thema wordt uitgebreider toegelicht in Hoofdstuk 2, het theoretisch kader. Om een link te kunnen leggen tussen het hr-thema en de organisatie wordt eerst een definitie gegeven van het begrip employer branding. Daarna wordt de connectie met de organisatie en het probleem besproken.

1.7.1 Employer branding

In 1996 hebben Ambler en Barrow employer branding geïntroduceerd. Zij definiëren het als het geheel van functionele, economische en psychologische voordelen van het werk, geïdentificeerd door de werkgever (Ambler & Barrow, 1996). Lievens et al. (2007) omschrijft de voordelen van employer branding in de vorm van attributen, waarbij de instrumentele attributen concreet, objectief en feitelijk zijn en beschrijven wat een baan/functie of organisatie wel of niet heeft. De symbolische attributen die aangeven hoe de medewerker tegen de organisatie aankijkt, worden omschreven als subjectief, abstract en ontastbaar. Mensen voelen zich aangetrokken tot organisaties met eigenschappen die lijken op hun eigen eigenschappen.

Uit de gap-analyse is gebleken dat Ropeblock als een goed werkgever wordt ervaren door de huidige medewerkers. Het probleem waar de organisatie mee te kampen heeft, is het feit dat het bedrijf niet gezien wordt in de regio. Momenteel (anno 2022) worden de symbolische attributen van de organisatie in onvoldoende mate op de arbeidsmarkt waargenomen. Ropeblock is voor veel mensen onbekend. Het thema employer branding kan de organisatie helpen om bekender te worden op de arbeidsmarkt in de regio en als werkgever aantrekkelijker te worden. Het is de bedoeling om employer branding in te zetten om meer gekwalificeerd personeel binnen te halen en het juiste personeel te behouden.

Doelstelling en hoofdvraag

Het doel van dit onderzoek is om diepgaandere informatie te verkrijgen over de ervaringen van de medewerkers en de manieren waarop de organisatie zichzelf als aantrekkelijk werkgever kan profileren op de arbeidsmarkt. Dit onderzoek moet leiden tot een passend advies met als uiteindelijke doel om meer kandidaten aan te trekken voor openstaande vacatures.

De kenmerken van een baan en een werkgever die jongeren als belangrijk ervaren, worden vergeleken met de ervaringen van medewerkers van Ropeblock op het gebied van baan- en organisatiekenmerken. Door middel van deze vergelijking wordt in kaart gebracht of de Ropeblock als organisatie aansluit op de wensen en voorkeuren van werkzoekenden. Door dit onderzoek verkrijgt de organisatie informatie om gerichte acties in te zetten met als doel om zichzelf aantrekkelijker te profileren op de arbeidsmarkt. Het onderzoek moet uitmonden in een adviesrapport voor de organisatie met conclusies en aanbevelingen die een antwoord geven op de hoofdvraag van dit onderzoek. De aanbevelingen voor de organisatie dienen bruikbaar en praktisch toepasbaar te zijn.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt: Hoe kan Ropeblock zich profileren als aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt voor (technische) kandidaten in de regio Twente/Achterhoek om de huidige en toekomstige vacatures in te kunnen vullen?

1.8 Leeswijzer

Dit adviesrapport bestaat uit zes hoofdstukken. Hoofdstuk 2 behandelt het theoretisch kader op basis van de literatuur. Op basis van het theoretisch kader is een conceptueel model opgesteld en zijn deelvragen geformuleerd. In Hoofdstuk 3 wordt de methode van het onderzoek besproken, waarbij wordt stilgestaan bij de toegepaste methode, de populatie, de procedure en het meetinstrument. Hoofdstuk 4 presenteert de resultaten en in Hoofdstuk 5 worden conclusies getrokken naar aanleiding van deze resultaten. Tot slot worden in Hoofdstuk 6 aanbevelingen gedaan.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk behandelt de literatuur over employer branding en baan- en organisatie aantrekkelijkheid. Voordat employer branding wordt gedefinieerd, wordt ingegaan op het begrip brand en de functie hiervan. De belangrijkste kernelementen van baan- en organisatie aantrekkelijkheid worden beschreven en tot slot wordt het begrip employer value proposition besproken.

2.1 Employer branding

Een brand, oftewel een merk, wordt gezien als een onderscheidende manier om goederen of diensten te differentiëren van die van concurrenten en te identificeren voor de consument. Volgens Moorthi (2002) is een brand meeromvattend. Volgens deze auteur kan een brand gezien worden als een manier om associaties bij mensen op te roepen door middel van namen en symbolen. Het gaat hierbij om associaties bij een product en associaties bij de organisatie. De definitie van een brand is volgens Schneider “a name, term, sign, symbol, or design, or combination of them which is intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors” (Schneider, 2003).

Branding is het proces van het positioneren en toepassen van een merk. Het werd in eerste instantie toegepast om tastbare producten van elkaar te onderscheiden. In de loop der jaren is branding ook toegepast voor plaatsen, mensen en bedrijven (Peters, 1999).

Employer brand. Elke organisatie heeft een eigen employer brand, ook wel een werkgeversmerk genoemd. Het ontwikkelen van een employer brand voor organisaties is door twee ontwikkelingen op gang gekomen. Ten eerste is uit onderzoek gebleken hoe moeilijk het is voor bedrijven om kwalitatief goed personeel te werven en te behouden. Ten tweede ervaren werkgevers druk vanuit de samenleving om hun personeel op dezelfde manier te benaderen en te behandelen als waardevolle klanten (Barrow & Mosley, 2005, p. 13). Organisaties zijn zich vanaf dat moment ervan bewust dat goed personeel schaars is en werkgevers ervaren dat zij steeds vaker concurreren om dezelfde potentiële kandidaten. Hierdoor is het voor een organisatie belangrijk om aantrekkelijk te zijn. Om gekwalificeerd personeel aan te trekken, hebben zij een onderscheidend en aantrekkelijk werkgeversmerk nodig (Barrow & Mosley, 2005).

Het begrip employer brand wordt vaak besproken binnen de vakgebieden communicatie, marketing en humanresourcesmanagement (hrm). Hoewel het vaak wordt benoemd, bestaat er geen eenduidige definitie van dit begrip. Employer brand en employer branding zijn twee verschillende termen die vaak door elkaar gebruikt worden, waardoor er onduidelijkheid ontstaat (Barrow & Mosley, 2005).

Volgens Sullivan (2004) betekent employer brand het beeld van een organisatie als een “good place to work”. Conference Board (2001) definieert het begrip employer brand als

volgt: “Het employer brand zet de identiteit van de organisatie neer als een werkgever. Het behelst het waardesysteem, beleid en gedrag die tot doel hebben haar bestaande en potentiële medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden.”

Employer branding vertegenwoordigt de inspanningen van het bedrijf om intern en extern een helder beeld neer te zetten van wat het als werkgever onderscheidend en aantrekkelijk maakt (Backhaus & Tikoo, 2004). Anders dan corporate branding, houdt employer branding rekening met de relatie tussen de waarden, systemen, het beleid en het gedrag. Employer branding is een manier om er zeker van te zijn dat men het juiste personeel aantrekt, zodat het de concurrentie aankan. Volgens Berthon et al. (2005) wordt employer branding gedefinieerd als “het creëren van een imago bij de potentiële arbeidsmarkt, dat de organisatie meer dan andere organisaties een aantrekkelijke werkgever is”.

In de literatuur zijn er meerdere definities te vinden van employer brand en employer branding. De definities zijn allemaal verschillend, maar betekenen vaak hetzelfde. Termen die vaak terugkomen in de verschillende definities zijn: organisaties, potentiële medewerkers aantrekken en aantrekkelijk werkgeverschap.

Voor dit onderzoek wordt de definitie van Berthon et al. (2005) gehanteerd. Deze definitie komt het meest overeen met wat er onderzocht wordt en het uiteindelijke doel van het onderzoek: het creëren van het imago bij de potentiële arbeidsmarkt dat de organisatie meer dan andere organisaties een aantrekkelijke werkgever is.

Het proces van employer branding

Het proces van employer branding is een langetermijnstrategie die doorgevoerd moet worden in alle facetten van de organisatie om succesvol te kunnen zijn. Volgens Backhaus en Tikoo (2004) wordt employer branding vanuit het perspectief van hrm beschreven als een proces van drie stappen: value proposition, externe marketing en interne marketing.

- **Value proposition**

De eerste stap is het ontwikkelen van een value proposition. Dit is een onderscheidende waarde die in het werkgeversmerk past. Door middel van de value proposition ontwikkelt de organisatie een concept van wat zij te bieden heeft aan potentiële medewerkers. Voorbeelden daarvan zijn de organisatiecultuur, de huidige competenties en de managementstijl. Door middel van dit concept communiceert de organisatie de centrale boodschap die uitgedragen wordt met het werkgeversmerk.

- **Externe marketing**

De tweede stap in het proces is externe marketing. In deze stap wordt de boodschap uitgedragen naar de toekomstige medewerkers. Hieronder vallen ook de wervings- en detacheringsbureaus. Hierbij ligt de focus puur op de werving: het aantrekken van toekomstige medewerkers. Naast het aantrekken van nieuw personeel heeft externe marketing ook de functie om het algemene werkgeversmerk van de organisatie te ondersteunen. Het is van belang om de employer brand consistent uit te dragen.

- **Interne marketing**

De derde stap in het proces is de interne marketing. Dit wordt ook wel *internal branding* genoemd. Het doel is om een werkplek te creëren voor de huidige en toekomstige medewerkers waar men zich kan vinden in de waarden en doelen die opgesteld zijn door de organisatie in de eerste stap van het proces. Het is de bedoeling dat het concept geïntegreerd wordt in de cultuur van de organisatie.

2.2 Baan- en organisatie aantrekkelijkheid

Om een organisatie als aantrekkelijk werkgever te profileren op de arbeidsmarkt, is het van belang om helder te maken wat onder aantrekkelijk werkgeverschap wordt verstaan.

Baan- en organisatie aantrekkelijkheid is te definiëren als het totaaloordeel dat een werkzoekende heeft over de mate van de aantrekkelijkheid van een baan en een organisatie (Chapman et al., 2005). De definitie van aantrekkelijkheid is de mate waarin een baanzoeker denkt dat zijn voorkeuren gerealiseerd kunnen worden in een baan en organisatie (Vroom, 1964). Wanneer werkzoekenden een baan of organisatie niet als aantrekkelijk beschouwen, zullen zij hierdoor beïnvloed worden en niet solliciteren of alsnog de organisatie verlaten tijdens het sollicitatieproces. Deze baanzoekers zullen niet meer beïnvloed worden door andere wervingsactiviteiten (Allen et al., 2007).

Een belangrijke strategie voor organisaties is het aantrekkelijk positioneren van de organisatie met belangrijke randvoorwaarden om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken (Barber, 1998). De aantrekkelijkheid van een baan is een belangrijke voorspeller voor de intentie van de baanzoeker om te solliciteren bij de organisatie (Cable & Judge, 1997; Judge & Cable, 1997; Powell & Goulet, 1996; Turban et al., 1995).

Om gekwalificeerd personeel aan te trekken, is het belangrijk om ervoor te zorgen dat de aantrekkelijkheid van de baan en de organisatie in het beginstadium op orde is, nog voordat potentiële kandidaten in contact komen met de organisatie. Dit is ten eerste van cruciaal belang omdat baanzoekers momenteel veel keuze hebben wat betreft de baanmogelijkheden. Het is belangrijk om een goede indruk te maken en op te vallen. Een belangrijke voorspeller voor de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie is de bekendheid van de organisatie (Collins, 2007). Bij bekende organisaties beschikken baanzoekers over meer informatie om een baan en de organisatie te beoordelen. Zij zullen minder snel afgaan op de stereotypen van een branche (Brooks et al., 2003; De Goede et al., 2013).

Ten tweede is dit belangrijk, omdat uit onderzoek is gebleken dat de aantrekkelijkheid van de baan en de organisatie in het beginstadium een belangrijke voorspeller is voor de aantrekkelijkheid van de organisatie in een latere fase van het wervings- en selectieproces (Willness et al., 2011). Indien baanzoekers de aantrekkelijkheid van een baan en een organisatie positief beoordelen, zullen zij de informatie van meerdere wervingskanalen preciezer en beter gaan lezen en beoordelen (Collins & Han, 2004; Williamson et al., 2010).

2.3 Beoordeling baan- en organisatieaantrekkelijkheid

Indien een organisatie besluit om meer talent aan te trekken, is het in eerste instantie van belang om te weten wat de beweegredenen zijn van baanzoekers om te solliciteren bij een organisatie. Het oordeel van een baanzoeker over de aantrekkelijkheid van een baan en een organisatie wordt beschreven aan de hand van drie theoretische stromingen.

Objectieve-factorentheorie

De eerste stroming beschrijft dat baanzoekers de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie beoordelen op basis van objectieve kenmerken zoals het salaris, de locatie en de doorgroeimogelijkheden. De baanzoeker beoordeelt in hoeverre zijn individuele voorkeuren overeenkomen met de objectieve kenmerken. Hoe meer overeenkomsten, hoe aantrekkelijker de baan (Behling et al., 1968). In wervingsonderzoek is aangetoond dat baanzoekers in de beginfase van de zoektocht naar een baan een aantal eisen stellen aan deze kenmerken. Wanneer een baan niet voldoet aan de eisen van de baanzoeker, dan valt de baan af, ook wanneer de organisatie dit compenseert door andere aantrekkelijke baankenmerken (Cable & Judge, 1996; Judge & Bretz, 1992; Judge & Cable, 1997; Ryan et al., 2005; Powell, 1984; Turban et al., 1998).

Subjectieve-factorentheorie

De aantrekkelijkheid van een baan wordt volgens deze theorie gebaseerd op subjectieve factoren. Deze stroming verklaart dat de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie wordt bepaald door het gevoel van de baanzoeker over de mate waarin de individuele voorkeuren overeenkomen met de geboden functie en in hoeverre de organisatie de mogelijkheden heeft om op deze behoeften in te spelen (Corporaal, 2014). Volgens deze stroming beoordelen baanzoekers een baan niet op de aanwezigheid van bepaalde kenmerken, maar gaat het over het gevoel dat een baanzoeker heeft bij de organisatie. De baanzoeker beoordeelt het imago van de organisatie en het beeld dat hij hiervan heeft, om tot de mogelijkheden te komen die de organisatie biedt. Dat beeld bestaat vooral uit percepties van subjectieve kenmerken, zoals de organisatiecultuur en de maatschappelijke betrokkenheid. In wervingsonderzoek is deze stroming belicht in onderzoek naar de match tussen persoon en organisatie (Corporaal, 2014).

Kritische-contacttheorie

Volgens deze theorie is de gemiddelde baanzoeker niet in staat om onderscheid te maken tussen baanmogelijkheden wegens het gebrek aan contact met de organisatie (Corporaal, 2014). Omdat de baanzoeker toch een keuze moet maken, baseert de baanzoeker volgens deze theorie zijn keuze op de manier waarop hij is benaderd door de organisatie. Het contact dat de baanzoeker heeft gehad, is doorslaggevend. Volgens Behling et al. (1968) is dit het enige onderscheid waarop de baanzoeker de organisaties kan beoordelen. Hoe beter de baanzoeker benaderd en behandeld is door bijvoorbeeld de recruiter, hoe aantrekkelijker de organisatie. Uit wervingsonderzoek komt naar voren dat er veel aanwijzingen zijn dat de

drie theoretische stromingen niet met elkaar in tegenstrijd zijn, maar dat een geïntegreerde benadering wenselijk is (Chapman et al., 2005; Uggerslev et al., 2013). Er blijkt een minder sterk onderscheid te zijn tussen de objectieve en subjectieve factoren dan verondersteld. Baanzoekers hebben de neiging om de beperkte kennis en informatie over de twee typen kenmerken met elkaar te associëren (Barber, 1998; Ehrhart, 2005).

2.4 Kenmerken baan- en organisatie aantrekkelijkheid

De relevante baan- en organisatiekenmerken zijn herleid vanuit het wervings- en selectieonderzoek (Harris & Fink, 1987; Powell & Goulet, 1996). De belangrijkste voorspellers van aantrekkelijk werkgeverschap zijn werkinhoud, werkomgeving en imago (Chapman et al., 2005). In deze paragraaf wordt de werkinhoud beschreven. De werkomgeving en het imago komen aan bod in paragraaf 2.5, als onderdeel van de employer value proposition (EVP).

Werkinhoud

De eerste belangrijke voorspeller voor de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie is de inhoud van het werk (Chapman et al., 2005). Werkinhoud is een van de objectieve factoren waarop baanzoekers een baankeuze baseren (Behling et al., 1968). Werkinhoud is een complex begrip binnen de context van wervings- en selectieonderzoek en bestaat uit drie baankenmerken namelijk: uitdaging, afwisseling en autonomie. Voor dit onderzoek zijn de kenmerken uitdaging en autonomie relevant. Uit de gap-analyse is gebleken dat de medewerkers hoger scoren op afwisseling in vergelijking met de andere variabelen en dit hoeft niet verder onderzocht te worden.

Uitdaging

Voor baanzoekers speelt uitdaging een cruciale rol bij het kiezen van een baan (Manpower, 2006; Slaghter et al., 2006; Trank et al., 2002; Turban, 2001). McCauley et al. (1994) definiëren uitdaging als baankenmerken die de mogelijkheid en motivatie bieden om te leren. Voor dit onderzoek wordt deze definitie aangehouden. Het begrip uitdaging wordt door baanzoekers geassocieerd met drie aspecten (Corporaal et al., 2012) die hierna worden toegelicht.

- **Het leren van nieuwe dingen**

Bij dit aspect staat centraal dat de toekomstige taken bepaalde vaardigheden vereisen die een potentiële werknemer nog niet beheerst (Van Vianen et al., 2008).

- **Taken doen die resultaat opleveren**

Het is van belang dat er een bepaalde druk aanwezig is voor uitdagend werk. De medewerker moet het werk binnen een bepaalde tijd weten af te ronden zodat er weinig tijd is om het werk op verschillende manieren af te ronden (Locke & Latham, 2004).

- **Taken doen die aansluiten bij bestaande kennis**

Dit aspect wordt ook wel omschreven als positieve stimulatie (Preenen et al., 2011). De voorkeur van baanzoekers gaat uit naar een baan die aansluit bij hun bestaande kennis, zodat zij taken uitvoeren waarin zij kunnen laten zien wat ze waard zijn. Baanzoekers zijn bereid om nieuwe taken te leren, maar de voorkeur gaat uit naar taken die aansluiten op bestaande kennis (Corporaal, 2014).

Autonomie en duidelijkheid

De definitie van autonomie is volgens Robbins en Judge (2011) de vrijheid en zelfstandigheid om doelen te stellen en de zeggenschap om zelf te bepalen hoe deze doelen behaald kunnen worden. In het onderzoek van Corporaal (2014) wordt autonomie omschreven als duidelijkheid, vertrouwen en vrijheid in de werkzaamheden. Autonomie wordt gemeten aan de hand van de drie aspecten: vrijheid in het werk, duidelijkheid over de werkzaamheden en zelfstandigheid van werkzaamheden.

- **Vrijheid in het werk**

Jonge baanzoekers vinden het belangrijk om vrijheid te hebben in het werk en de taken die uitgevoerd worden. Volgens Morgeson en Humphrey (2006) kan de autonomie gewaarborgd worden door de medewerkers zelf het werk te laten inrichten en uitvoeren.

- **Duidelijkheid over de werkzaamheden**

Jonge baanzoekers hechten waarde aan duidelijkheid als het gaat om de uit te voeren werkzaamheden. Duidelijkheid is een belangrijk aspect van autonomie: hoe meer duidelijkheid er is over de inhoud en de manier van werken, hoe zelfstandiger het werk verricht kan worden. Voor alle opleidingsniveaus geldt dat helder moet zijn welk werk gedaan moet worden en op welke manier (Corporaal, 2014).

- **Zelfstandigheid van werkzaamheden**

Om autonomie te ervaren, is het essentieel dat een medewerker vrijheid heeft om het werk zelf in te richten (Morgeson & Humphrey, 2006). Voor jonge baanzoekers is het belangrijk om het vertrouwen te ervaren dat zij de werkzaamheden zelfstandig uit kunnen voeren. Dit is een belangrijk onderdeel van autonomie. Er is geen sprake van autonomie als er geen vertrouwen is, want zonder vertrouwen kan een werknemer niet in vrijheid werken (Corporaal, 2014).

2.5 Employer branding en aantrekkelijk werkgeverschap

Het employerbrandmodel van Ambler en Barrow (1996) is een verklarende theorie over het verhogen van de aantrekkelijkheid van een werkgeversmerk. In deze theorie wordt gekeken naar de verbanden tussen een organisatiecultuur, de reputatie en de interne marketing van een bedrijf. De verbanden bestaan uit de relaties tussen een organisatie en haar werknemers en de relatie tussen een organisatie en de identiteit die aan de buitenwereld wordt

gepresenteerd. De theorie van Cable en Turban (2001) kijkt net als die van Ambler en Barrow (1996) naar de reputatie van een werkgeversmerk. Het verschil tussen deze twee theorieën is dat het model van Ambler en Barrow gericht is op zowel de interne als de externe employer branding terwijl Cable en Turan zich enkel richten op de externe employer branding. In deze theorie wordt gekeken naar de overtuigingen die een baanzoeker heeft over de potentiële werkgever. De theorie van Cable en Turan bestaat uit drie delen: werkgeversbekendheid, werkgeversreputatie en werkgeversimago. Volgens deze theorie creëert de werkgeverskennis van de baanzoeker waarde voor een organisatie, omdat hiermee wordt bepaald op welke manier de informatie over een baan en een organisatie verwerkt wordt.

Het Employer Branding Framework van Backhaus en Tikoo (2004) kijkt naar de interne en externe employer brand om met deze employer brand een concurrentievoordeel verkrijgen. Volgens deze theorie creëert de organisatie zowel intern als extern een helder en aantrekkelijk beeld van zichzelf. De organisatie kan zich op deze manier onderscheiden van de concurrent. Deze theorie past bij dit onderzoek omdat gekeken wordt naar zowel de interne als de externe employer brand.

Een andere theorie die zich richt op de interne en externe aantrekkelijkheid van een baan en een organisatie is gebaseerd op het model Employee-Based Brand Equity van Wilden et al. (2010). Dit model legt uit op welke manier een organisatie een employer brand optimaal kan vertalen naar de arbeidsmarkt. Volgens deze theorie beschikt de organisatie over meer informatie dan de baanzoekers. Dit wordt ook wel informatieasymmetrie genoemd. Het verminderen van de informatieasymmetrie vergroot de baan- en organisatieaantrekkelijkheid van een organisatie. Het verschil tussen de twee genoemde theorieën is dat het model van Gudergan en Lings zich richt op het vergroten van de baan- en organisatieaantrekkelijkheid en het verminderen van de informatieasymmetrie. Om externe potentiële werknemers aan te trekken is het belangrijk om een heldere interne employer brand te hebben. Deze theorie past goed bij dit onderzoek, omdat de vertaalslag gemaakt wordt van het vermarkten van de employer brand naar de arbeidsmarkt en gericht is op potentiële werknemers.

2.6 Employer value proposition (EVP)

Organisaties hebben recentelijk de positieve impact erkend van een EVP voor alle facetten van hrm, waaronder werving en selectie, betrokkenheid en behoud van medewerkers (Browne, 2012). De EVP is nauw verwant aan het concept van employer branding. Het is een relatief nieuw concept binnen de hrm-wereld. De term EVP wordt gebruikt om het onderliggende aanbod van een organisatie te definiëren als basis voor de employer-brandmarketing (Browne, 2012). De waardepropositie moet het personeelsbeleid, de processen en programma's identificeren die de betrokkenheid bij de organisatie aantonen. De betrokkenheid is gericht op de groei en erkenning van medewerkers. Door middel van de EVP communiceert een organisatie naar de arbeidsmarkt waarom baanzoekers ervoor kiezen om bij deze organisatie te solliciteren.

Minchington (2006) definieert de EVP als een reeks van voordelen of kansen die een organisatie aanbiedt in ruil voor de vaardigheden, capaciteiten en ervaringen die een potentiële medewerker inbrengt in de organisatie. Dit is een benadering waarin de medewerker centraal staat en die is afgestemd op de bestaande strategieën voor personeelsplanning. Volgens Verhoeven (2012) is de definitie van een EVP: de waarden en voordelen die een organisatie te bieden heeft aan de arbeidsmarkt, werkzoekenden en de eigen medewerkers. De definitie van Verhoeven wordt aangehouden, omdat deze het beste aansluit bij dit onderzoek.

Het model bestaat uit vijf elementen die hierna worden toegelicht.

- **Cultuur**

Dit element betreft onder andere de locatie van het kantoor. Een positieve werkomgeving, een bepaald niveau van autonomie, de fysieke ruimte en de algehele bedrijfscultuur staan centraal bij dit element.

- **Carrière**

Hierbij gaat het om baanzekerheid en de mogelijkheden voor medewerkers om zich verder te ontwikkelen, oftewel de opleidings- en doorgroeimogelijkheden.

- **Arbeidsvoorwaarden**

Dit element betreft de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zoals betaald verlof, werktijden en pensioenregelingen.

- **Compensatie**

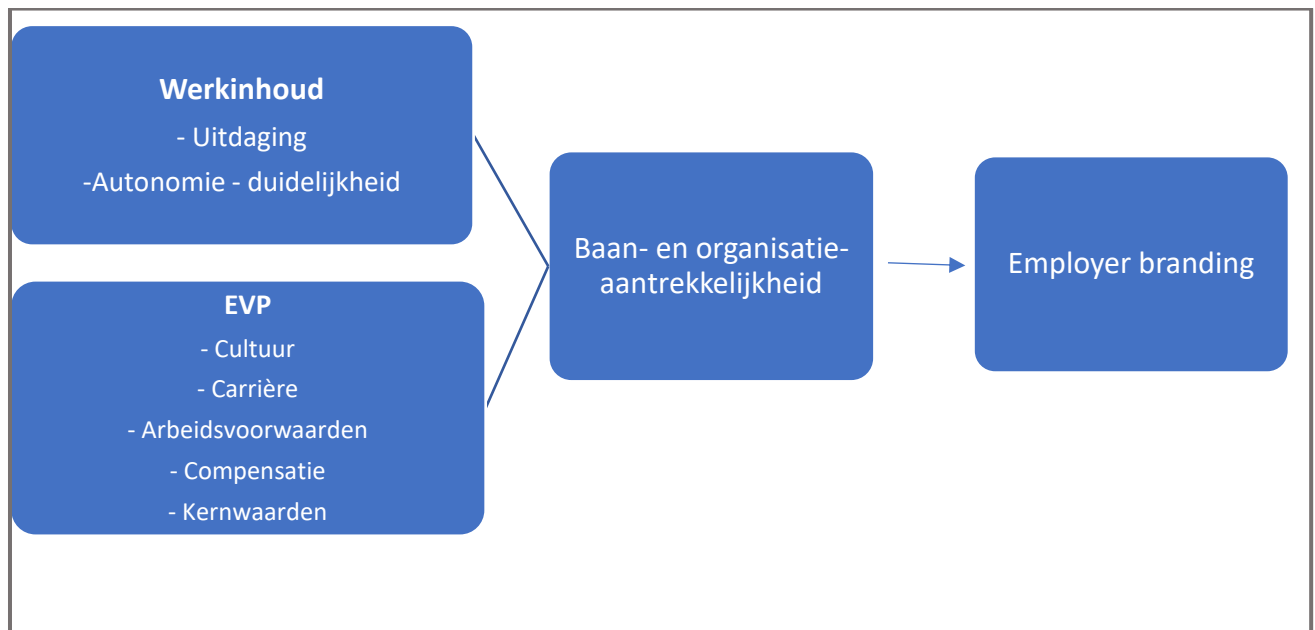
Bij dit element gaat het onder andere om het salaris, bonussen en bijkomende beloningen.

- **Kernwaarden**

Centraal hierbij staat de relatie tussen de collega's en het management, de onderlinge steun en de teamspirit. Het gaat hier ook om de bedrijfscultuur en de overtuigingen van een organisatie.

2.7 Conceptueel model en deelvragen

Het conceptueel model is gedeeltelijk gebaseerd op de theorie van Corporaal (2014) en Chapman et al. (2005). In dit conceptueel model komen de belangrijkste elementen van baan- en organisatie aantrekkelijkheid aan bod die relevant zijn voor dit onderzoek. Daarnaast is het EVP-model hierin opgenomen, met de bijbehorende aspecten die van belang zijn voor het benaderen van de arbeidsmarkt. Door middel van dit conceptueel model wordt inzichtelijk welke aspecten onderzocht worden om de hoofdvraag te beantwoorden.



Figuur 1: *Conceptueel model*

Het doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de ervaringen en meningen van de medewerkers van Ropeblock als het gaat om employer branding en baan- en organisatie aantrekkelijkheid.

De deelvragen voor dit onderzoek zijn opgesteld aan de hand van het conceptueel model:

1. Hoe ervaren de medewerkers van Ropeblock de baan- en organisatie aantrekkelijkheid?
2. Hoe ervaren de medewerkers van Ropeblock de werkinhoud als het gaat om uitdaging en autonomie (duidelijkheid)?
3. Hoe ervaren de medewerkers van Ropeblock de employer value proposition?
4. Hoe ervaren de medewerkers van Ropeblock de employer branding?

3. Onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksmethode. Paragraaf 3.1 gaat in op de keuze van het soort onderzoek en in paragraaf 3.2 wordt de onderzoekspopulatie besproken. In paragraaf 3.3 komt de onderzoeksprocedure aan bod. Tot slot gaat paragraaf 3.4 in op de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten.

3.1 Methode van onderzoek

Om een onderzoek uit te voeren, kan er onderscheid gemaakt worden tussen een kwalitatieve en een kwantitatieve methode. Kwantitatief onderzoek, bijvoorbeeld door middel van metingen of een enquête, is gericht op het verzamelen en analyseren van cijfers. Kwalitatief onderzoek, bijvoorbeeld door middel van interviews, is gericht op ervaringen, meningen en interpretaties (Verhoeven, 2012). De methode die het best past bij de vraagstelling van dit onderzoek is de kwalitatieve onderzoeksmethode.

3.1.1 Semigestructureerde interviews

Er is gekozen voor het houden van interviews. De bevindingen uit de interviews moeten de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag van het onderzoek beantwoorden.

Er zijn drie soorten interviews: gestructureerde interviews (gesloten), semigestructureerd (halfopen) en ongestructureerde interviews. Specifiek voor dit onderzoek is gekozen voor semigestructureerd. Dit soort interviews is geschikt om meer diepte-informatie te verkrijgen van de respondenten (Jansen et al., 2004). De interviewvragen zijn vooraf opgesteld en gecentreerd rond de onderzoeksvraag en geoperationaliseerde thema's. Het voordeel van dit type interview is dat er standaardvragen zijn die in elk interview terugkomen, met de mogelijkheid om door te vragen over bepaalde onderwerpen voor een zo volledig mogelijk antwoord. De onderzoeker kan ook doorvragen om de antwoorden van de respondent te verduidelijken of te concretiseren. De achterliggende gedachte is dat respondenten een interviewvraag anders kunnen interpreteren dan bedoeld, waardoor er een onvolledig of onjuist antwoord gegeven kan worden. Er kan ook gevraagd worden naar de reden voor een bepaald antwoord. Dit is afhankelijk van de respondent en de hoeveelheid verstrekte informatie (Reulink & Lindeman, 2005).

Tijdens het onderzoek zijn de medewerkers uit de steekproef geïnterviewd over employer branding aan de hand van een interviewprotocol. Hiermee is achterhaald wat de ervaringen zijn van de medewerkers over de factoren in het conceptuele model. De interviewgide bestond uit negentien vragen die in principe in dezelfde volgorde werden gesteld. Elk interview begon met een introductie van het onderwerp. De respondenten ontvingen vooraf een e-mail met informatie over het onderzoek. Er werden algemene vragen gesteld over functie, leeftijd en het aantal dienstjaren. Voorafgaand aan het interview werden de medewerkers op de hoogte gebracht van de verschillende termen en begrippen die gebruikt zouden worden. Tijdens het interview was er gelegenheid om hier uitleg over te geven,

indien de respondent niet bekend was met de definitie van een begrip of term.

3.2 Onderzoekspopulatie en steekproef

Iedereen die werkzaam is binnen Ropeblock behoort tot de onderzoekspopulatie. De organisatie, met in totaal 114 medewerkers, bestaat uit 9 afdelingen. De steekproef voor dit onderzoek is gericht op 3 afdelingen, namelijk Logistiek, Montage en Spuiterij. Er is gekozen voor deze afdelingen, omdat de vraag naar nieuwe medewerkers hier het grootst is en omdat hier de grootste knelpunten zichtbaar zijn. Om een goede afspiegeling te verkrijgen van de onderzoekspopulatie is de steekproef gebaseerd op de afdeling waar de medewerkers werkzaam zijn, het aantal dienstjaren en de leeftijd. De gemiddelde leeftijd op de productieafdeling is 42 jaar en gemiddeld zijn de medewerkers 8 jaar in dienst.

Tabel 3: *Geïnterviewden op basis van afdeling, leeftijd en aantal dienstjaren*

Geïnterviewde	Leeftijd	Aantal dienstjaren
Logistiek		
Medewerker 1	60	1 jaar
Medewerker 2	49	15 jaar
Montage		
Medewerker 1	43	6 maanden
Medewerker 2	34	6 maanden
Medewerker 3	22	1 jaar
Medewerker 4	50	2 maanden
Medewerker 5	35	2,5 jaar
Medewerker 6	51	19 jaar
Medewerker 7	33	6 maanden
Spuiterij		
Medewerker 1	30	9 jaar
Medewerker 2	21	6 maanden
Medewerker 3	48	9,5 jaar

3.3 Procedure

In deze paragraaf wordt beschreven op welke manier de interviews zijn opgesteld en afgenomen om de deelvragen te kunnen beantwoorden. De onderwerpen en interviewvragen van dit onderzoek zijn volledig uitgeschreven om herhaalbaarheid van het onderzoek mogelijk te maken. Indien het herhalen van een onderzoek leidt tot hetzelfde resultaat, dan is dit onderzoek betrouwbaar (Verhoeven, 2007). De belangrijkste onderwerpen voor het interview zijn: baan- en organisatieaantrekkelijkheid, employer branding, werkinhoud en employer value proposition (EVP). Aan de hand van deze hoofdonderwerpen is tijdens het interview doorgevraagd op de onderliggende factoren. Per onderwerp zijn vragen gesteld om een duidelijk beeld te schetsen van de ervaringen en meningen van de geïnterviewden. De uitkomsten zijn vergeleken met de theorie.

3.3.1 Procedure voor en na het interview

Voor het interview is een topiclijst opgesteld ter verantwoording van de interviewvragen. Voorafgaand aan de interviews is een proefinterview gehouden. Een proefinterview is bedoeld om het interview te controleren en indien nodig aan te passen. Hierbij is gekeken in hoeverre de vragen beantwoord kunnen worden. Het uitvoeren van een pilotinterview verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek (Verhoeven, 2007). Na het afronden van deze procedure is in overleg met medewerkers en leidinggevenden per e-mail de uitnodiging verstuurd om deel te nemen aan het interview. De uitnodiging is bijgevoegd als Bijlage 1. De gehouden interviews zijn opgenomen, geanonimiseerd en opgeslagen als audiobestand.

Fase 1: Lezen en schrappen van niet relevante tekst

Na het afnemen van de interviews zijn de audio-bestanden volledig en woordelijk uitgeschreven. De uitgeschreven interviews zijn aandachtig doorgelezen. Alle tekst die niet inhoudelijk met het onderzoek te maken had, is weggelaten. Voorbeelden hiervan zijn de introductie en afsluiting van het interview.

Fase 2 en 3: Fragmenteren en open coderen

In deze fase zijn de uitgeschreven interviews opgedeeld in fragmenten ofwel kleine stukjes tekst. Een fragment is pas waardevol voor het onderzoek als deze informatie bevat over de manier waarop een medewerker een bepaald aspect van de eigen functie of organisatie ervaart. De fragmenten zijn beschreven aan de hand van een korte samenvatting. De fragmenten die met elkaar te maken hebben, kregen dezelfde code. De codes zijn opgesteld aan de hand van het conceptueel model en het theoretisch kader. Indien uit een interview nieuwe inzichten werden verkregen die nog niet in het meetinstrument voorkwamen, dan werd hiervoor ook een code aangemaakt.

Fase 4: Axiaal coderen

Na het open coderen van de fragmenten zijn deze axiaal gecodeerd. Bij axiaal coderen wordt bepaald welke elementen belangrijk en minder belangrijk zijn voor het onderzoek. De kernelementen van het onderzoek zijn in deze fase gevormd. Aan de hand van het conceptueel model kunnen er ook nieuwe kernbegrippen gemaakt worden. Het is in deze fase van belang om alle codes te controleren. Alle codes die op elkaar aansluiten zijn bij elkaar gezet.

Fase 5: Selectief coderen

In deze fase is bepaald welke kernbegrippen en codes relevant zijn voor het onderzoek. Daarbij is het belangrijk dat er verbanden worden gelegd tussen de kernbegrippen en dat deze geïntegreerd worden. Een kernbegrip wordt ook wel gezien als een centrale code waar veel andere begrippen mee verbonden zijn en dat vaak terugkeert in het analyseren van de informatie. In deze fase is het belangrijk om te kijken naar de hoofdvraag, de doelstelling, de

deelvragen, het theoretisch kader, het conceptueel model en de data uit het interview (Boeijs, 2005). Deze fase mondt uit in een codeboom.

Fase 6: Analyseren

Na het coderen van alle data is in deze fase weergegeven hoe de codes met elkaar verbonden zijn en dit is vergeleken met het conceptueel model. Er is beschreven welke verschillen en overeenkomsten aanwezig zijn.

3.3.2 Procedure tijdens het interview

De interviews werden gehouden in een aparte ruimte, zonder de aanwezigheid van andere collega's. Het doel hiervan was om de geïnterviewde in de gelegenheid te stellen om zijn verhaal zo volledig mogelijk te doen. Wegens het opnemen van het interview was het wenselijk om in een stille ruimte te zitten. In deze fase is de anonimiteit van het interview nogmaals benadrukt. Er zijn geen namen of persoonlijke gegevens gevraagd of gebruikt voor het onderzoek. Het interview begon met een introductie en algemene vragen. Daarna werden de interviewvragen gesteld. Bijlage 2 bevat de topiclijst ter verantwoording van de interviewvragen via de indicatoren en de gebruikte theorie.

Employer branding

Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre zij bekend zijn met employer branding. De vragen die betrekking hebben op dit onderwerp moeten duidelijk maken wat de ervaringen zijn van de respondenten als het gaat om de reputatie van het bedrijf en wat de organisatie uniek en onderscheidend maakt. De respondenten is gevraagd of er volgens hen veel mensen bij de organisatie zouden willen werken en of zij de organisatie zouden aanbevelen bij een vriend die op zoek is naar een baan.

Baan- en organisatie aantrekkelijkheid

Voor dit onderwerp is aan de respondenten gevraagd of zij weten wat baan- en organisatie aantrekkelijkheid inhoudt. Om hier een goed antwoord op te krijgen, is gevraagd in hoeverre zij de eigen functie en organisatie als aantrekkelijk ervaren.

Werkinhoud

Voor het onderwerp werkinhoud zijn vragen gesteld over uitdaging en autonomie/duidelijkheid. Gevraagd is hoe de medewerkers de werkinhoud ervaren als het gaat om uitdaging en in hoeverre zij vinden dat de taken aansluiten op hun huidige kennis en vaardigheden. Ook is gevraagd of de medewerkers autonomie ervaren en in hoeverre dit duidelijk is voor hen.

Employer value proposition

Het onderwerp employer value proposition bestaat uit vijf componenten, namelijk cultuur, carrière, arbeidsvoorwaarden, compensatie en kernwaarden. Voor elke component zijn verschillende vragen gesteld om erachter te komen hoe de medewerkers dit ervaren.

3.3 Kwaliteit van het onderzoek

De betrouwbaarheid van het onderzoek kan gemeten worden door te kijken naar de stabiliteit van de meting. Als de uitkomst van de meting hetzelfde blijft bij herhaling, dan is er sprake van stabiliteit. De betrouwbaarheid is ook verhoogd doordat alle respondenten dezelfde vragen hebben gekregen, gebaseerd op de doelstelling van het onderzoek. Validiteit heeft te maken met de geldigheid van het onderzoek, hierbij wordt nagegaan in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Om de validiteit te verhogen, is er voorafgaand aan het interview een pilotinterview gehouden om te beoordelen of de interviewvragen de verwachte antwoorden opleveren om de deelvragen van het onderzoek te kunnen beantwoorden.

Om de validiteit van het interview te kunnen waarborgen, is het van belang om door te vragen, om relevante, bruikbare informatie te verkrijgen.

Het interview is op maat gemaakt voor dit onderzoek aan de hand van het conceptueel model. Om de eigen interpretatie van de onderzoeker zo beperkt mogelijk te houden, zijn de audiofragmenten van de gesprekken volledig uitgeschreven. Vervolgens is de tekst gefragmenteerd, zodat alleen de relevante tekst gebruikt is voor het onderzoek.

4 Resultaten

Voor het onderzoek zijn twaalf interviews afgenomen en uitgewerkt. In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews weergegeven. De onderzoeksresultaten worden per deelvraag beschreven.

4.1 Toelichting codeboom

Om de resultaten overzichtelijk weer te kunnen geven, zijn de interviews gecodeerd. In Bijlage 5 is de codeboom te vinden die hoort bij de variabelen uit het theoretisch kader. De aangemaakte codes zijn gebaseerd op de antwoorden op de interviewvragen die vaak terugkomen. In de codeboom is weergegeven welke antwoorden op de interviewvragen gegeven zijn.

4.2 Onderzoeksresultaten

De onderzoeksresultaten worden per theorie en per deelvraag beschreven en zijn gebaseerd op de antwoorden uit de 12 interviews. Per antwoordcategorie wordt aangegeven hoeveel deelnemers hebben geantwoord in de betreffende categorie. Niet alle antwoorden passen binnen een bepaalde antwoordcategorie. Hierdoor kan het voorkomen dat het aantal reacties niet altijd op 12 uitkomt.

4.2.1 Baan- en organisatie aantrekkelijkheid

De variabele baan- en organisatie aantrekkelijkheid is getoetst door te vragen naar de bekendheid met de term. Vervolgens is aan de medewerkers gevraagd wat zij vinden van de aantrekkelijkheid van hun baan en van de organisatie.

Inhoud

Op de vraag of medewerkers weten wat baan- en organisatie aantrekkelijkheid is en of ze er bekend mee zijn, geven alle 12 respondenten aan dat ze niet bekend zijn met de term baan- en organisatie aantrekkelijkheid en niet weten wat deze inhoudt.

Organisatie aantrekkelijkheid

Als het gaat om de aantrekkelijkheid van Ropeblock als werkgever, geven 8 medewerkers aan dat ze Ropeblock een aantrekkelijke werkgever vinden. De factoren die vooral als aantrekkelijk worden ervaren zijn de prettige werksfeer (3 medewerkers), de autonomie (3 medewerkers) en de collegialiteit (2 medewerkers).

Een van de medewerkers deed de volgende uitspraak:

“Nou, die vind ik superaantrekkelijk. Je hebt hier best veel vrijheid, om dingen uit te zoeken bijvoorbeeld, maar ook om je werk te doen. Er is geen werkdruk van: ‘en nu moet je klaar zijn’. Dat doen ze hier niet. Veiligheid staat heel hoog in het vaandel hier”.

Van de 12 medewerkers geven 3 medewerkers aan dat Ropeblock een aantrekkelijke werkgever is, maar dat het nog veel beter kan. Een van de medewerkers geeft aan dat

sommige dingen wel beter kunnen, zoals de communicatie met de leidinggevende. Vooral de collega's maken de werksfeer gezellig.

Functieaantrekkelijkheid

Als het gaat om de aantrekkelijkheid van de eigen functie, geven alle 12 medewerkers aan dat ze hun functie aantrekkelijk vinden. In totaal 3 medewerkers vinden dat vooral de afwisseling in taken en werkzaamheden de functie aantrekkelijk maakt en 2 medewerkers geven aan dat zij de zelfstandigheid als aantrekkelijk ervaren. Daarnaast zijn de werktijden en de collegialiteit op de werkvloer ook factoren die als aantrekkelijk worden ervaren binnen de functie. Respondent: "Maar qua werkzaamheden, wat het aantrekkelijk maakt is: je hebt elke dag wat anders te doen ook al bouw je dezelfde blokken in elkaar. Je komt wel weer iets anders tegen waar je tegenaan loopt, dus je hebt elke keer wat anders te doen. Ja, je hebt elke keer variatie in je werk: je bent non-stop bezig, de tijd gaat heel erg snel. Iedereen is heel collegiaal. Je helpt iedereen waar je kan helpen, dus dat zijn wel allemaal positieve punten".

4.2.2 Werkinhoud

Aansluiting kennis en vaardigheden

Op deze vraag geven 11 respondenten aan dat ze vinden dat de taken en verantwoordelijkheden wel aansluiten bij hun kennis en vaardigheden. Eén medewerker geeft aan dat hij met zijn opgebouwde werkervaring voor zijn gevoel onder zijn niveau zit, maar de diversiteit in werkzaamheden maakt dit goed.

Respondent: "Ja, want ik heb techniek-breed gedaan als middelbareschoolopleiding, dus ik ben nu sowieso al de techniekkant in. Met gereedschap werken deed ik thuis al heel veel, dus sleutelen aan brommers en zo. Ja, hier heb je dan in principe hetzelfde gereedschap. Dus dan in dat opzicht kan het prima".

Nieuwe dingen leren

De vraag of het mogelijk is om nieuwe dingen te leren binnen Ropeblock, wordt door 11 medewerkers positief beantwoord. Zij geven aan dat er veel mogelijkheden zijn om nieuwe dingen te leren. Van deze respondenten geven 3 medewerkers aan dat wanneer iemand zelf initiatief toont, Ropeblock veel kansen biedt door middel van cursussen en opleidingen.

Respondent: "Ik denk dat die er zeker zijn, ja. Ik ga ervan uit dat als ik of iemand anders die daarover gaat, dat ik wel iets zou kunnen beginnen, een cursus of opleiding. Dus wat dat betreft staan ze er zeker voor open, ja".

Van de 12 deelnemers geven 2 medewerkers aan dat zij vinden dat er veel mogelijkheden zijn binnen het bedrijf om nieuwe dingen te leren, maar dat zij zelf al aan de top van de eigen functie en taken zitten en er niet veel nieuws meer bij te leren valt. Een medewerker deed hierover de volgende uitspraak:

“Ja, daar heb ik het wel vaker over gehad: kan ik nog meer bijleren, ja, moeilijk als je nou nog een opleiding zou willen volgen betekent het dat je een totaal andere functie krijgt, en er vallen niet meer functies te behalen in de spuitelij”.

Eén medewerker geeft aan dat hij niet weet of deze mogelijkheden er zijn, omdat hij het er niet over heeft gehad of van heeft gehoord.

Duidelijkheid verantwoordelijkheden

Alle 12 medewerkers geven aan dat de eigen verantwoordelijkheden heel duidelijk zijn. De medewerkers geven duidelijk aan dat zij goed weten wat wel en niet onder de eigen verantwoordelijkheden valt. Voor 1 medewerker was het naar eigen zeggen in het begin lastig, maar is het nu wel duidelijk.

Respondent: “Ja, enigszins is dat wel duidelijk. Als ik een vraag heb, stel ik die vraag aan de personen die er meestal lopen: hoe zit dat of dit. Ja, dus in principe weet ik wel mijn verantwoordelijkheden”.

Duidelijkheid verwachtingen

Van de 12 medewerkers zeggen 9 medewerkers dat het voor hen duidelijk is wat er precies van ze verwacht wordt en wat zij moeten doen. Zij geven aan dat ze volledig zelfstandig te werk kunnen gaan en de vrijheid hebben om de dagelijkse taken zelf in te plannen. De volgende quotes bevestigen dit:

“Ja, volledig zelfstandig. Ze komen mij ook niet nakijken, dus die vrijheid, dat vind ik wel echt heel lekker” en “die zijn wel duidelijk ja, absoluut”.

Van de 12 respondenten ervaren 3 medewerkers dat er soms te veel wordt gevraagd. Dit kan voor verwarring zorgen en soms weten ze niet wat ze nu wel of niet moeten doen. Een medewerker deed hierover de volgende uitspraak:

“Soms, soms is het ook wel een beetje veel en tegelijk gevraagd, waardoor ik dan denk van: ja, ik heb nu geen flauw idee wat ik nu moet doen”.

4.2.3 Employer value proposition

Locatie

Als het gaat om de locatie waar Ropeblock gevestigd is, geven 11 medewerkers aan dat ze hierover positief zijn. Van deze medewerkers zijn 2 deelnemers vooral positief omdat er ruimte is voor uitbreiding. Daarnaast geven 2 medewerkers aan het fijn te vinden dat de locatie dicht bij huis is en 3 medewerkers vinden de locatie op het industrieterrein mooi.

Respondent: “Nee, locatie: wat dat betreft is perfect gewoon, het begin van het industrieterrein, dus ja, je komt er wel redelijk makkelijk. Je komt er, makkelijk te vinden, dus eh, het is wel ideaal”.

Eén medewerker geeft aan dat het niet belangrijk is waar Ropeblock is gevestigd, omdat de klant vooral in het buitenland gevestigd is. De locatie voor het personeel zelf wordt wel als goed ervaren.

Vervoersmiddel en bereikbaarheid

Van de 12 medewerkers komen 8 medewerkers met de auto naar het werk. Zij geven aan dat zij de bereikbaarheid als goed ervaren. Een korte reistijd is door 3 medewerkers genoemd als prettig en 1 medewerker geeft aan de bereikbaarheid goed is omdat de locatie dicht bij de snelweg ligt.

Van de 12 medewerkers komen 4 medewerkers op de fiets naar het werk. Zij ervaren de bereikbaarheid van de locatie als goed. Een uitspraak van een medewerker hierover is: "Ik kom op de fiets, ja het is wel goed bereikbaar".

In totaal 3 medewerkers geven aan dat de bereikbaarheid met het openbaar vervoer slecht is, omdat er geen bussen of treinen in de buurt rijden. Respondent: "Dat is wel grappig, ik vind de locatie heel slecht want je hebt geen bussen in de buurt of iets. Volgens mij het eerste bushokje is twintig minuten lopen, dus het openbaar vervoer hiernaartoe is echt heel lastig".

Werkomgeving

Als het gaat om de werkomgeving, zijn de meningen verdeeld. Van de 12 respondenten zijn 7 medewerkers positief over de werkomgeving. In deze groep ervaren 3 medewerkers vooral de veiligheid als positief en 2 medewerkers geven aan dat ze het fijn vinden dat de werkomgeving schoon is. Enkele uitspraken hierover zijn: "schoon en netjes, veilig" en "prima, ze doen veel aan veiligheid". Eén medewerker geeft aan dat het fijn is dat er geïnvesteerd wordt in verbeteringen op de werkvloer.

Van de 12 deelnemers vinden 4 medewerkers dat er veel ruimte is voor verbetering in de werkomgeving. Zo geven 2 medewerkers aan dat het slordig is en vies. Daarnaast geeft 1 medewerker aan dat het gereedschap niet voldoet. Hierover gaat de volgende uitspraak: "Maar als ik kijk naar het gereedschap, dan denk ik weleens van: ik als monteur zijnde, mijn hele leven, ja, dit vind ik wel een bij elkaar geraapt zootje. Ook onder het motto van: het mag niet te veel kosten, terwijl aan de andere kant ja, als monteur moet je ook goed gereedschap hebben".

Carrière mogelijkheden

De carrière mogelijkheden worden door 7 medewerkers als positief ervaren. Zij geven aan dat er altijd mogelijkheden zijn om te groeien. Hierover is de volgende uitspraak gedaan: "Ja, daar gaan ze hier helemaal niet moeilijk over doen. Daar steken ze wel energie in, om mensen toch wel op een hogere plek te krijgen".

De overige 5 medewerkers zijn neutraal in hun uitspraken over de carrière mogelijkheden. In deze groep zeggen 3 medewerkers dat zij er geen uitspraak over kunnen doen, omdat ze er niet mee bezig zijn of er geen kennis van hebben. Eén medewerker geeft aan dat die mogelijkheden er misschien wel zijn, maar dat er momenteel geen ruimte voor is door personeelstekort. Een andere medewerker geeft aan dat er weinig carrière mogelijkheden

zijn. Deze medewerker heeft de top van zijn functie bereikt en kan niet verder groeien.

Loopbaanmogelijkheden

In totaal 3 medewerkers geven aan dat ze geen kennis hebben van de loopbaanmogelijkheden en dat ze daar geen uitspraak over kunnen doen. De loopbaanmogelijkheden worden door 6 medewerkers positief beoordeeld. Van deze respondenten geven 2 medewerkers aan dat als je zelf initiatief neemt en wat anders wilt doen, dat Ropeblock daar dan de mogelijkheden voor biedt. Respondent: "Intern kan je alles. Als ik zeg: ik wil naar de verkoop, doen we dat. Die medewerking heb je al, maar vooral de medewerking als ik weg wil, eigenlijk heel goed. Jaap heeft dat ooit een keer gezegd, eh, stel dat ik een keer iets anders wil gaan doen, ik wil taxichauffeur worden of zoiets en ik heb daar bepaalde cursussen voor nodig of ik noem maar wat, ik wil iets anders doen, maar dan heb ik wel een opleiding of zoiets voor nodig, dan is Ropeblock totaal medewerkend om jou daarmee te helpen".

Eén medewerker geeft aan er zelf geen ervaring mee te hebben, maar dat hij op de werkvloer bij collega's heeft gezien dat er mogelijkheden zijn.

Werkzekerheid

Op de vraag in hoeverre de medewerkers werkzekerheid ervaren, antwoorden 3 medewerkers dat zij geen werkzekerheid ervaren of het niet weten. Zij hebben hier de volgende uitspraken over gedaan: "Nou, die heb ik nog niet" en "Ik heb geen flauw idee". De overige 9 medewerkers ervaren wel werkzekerheid. De redenen hiervoor zijn uiteenlopend zoals de stabiliteit van het bedrijf en de drukte. In deze groep geven 2 medewerkers aan dat zij werkzekerheid ervaren omdat zij voor de bouw werken. Hierover is de volgende uitspraak gedaan: "Ik denk dat dat groot is, omdat we maken producten voor de bouw en de bouw stopt nooit".

Balans werk en privé

Als het gaat om de balans tussen werk en privé, geven alle 12 medewerkers aan dat zij de balans als positief en goed ervaren. Binnen de groep geven 2 medewerkers aan dat zij de werktijden fijn vinden en daardoor meer tijd hebben overdag voor andere dingen.

Werktijden

Als het gaat om de werktijden geven 11 medewerkers aan dat ze positief zijn over de werktijden. Wat vaak in de interviews terugkomt is dat medewerkers het fijn vinden dat je vlak voor de spits al op het werk of thuis bent. De meeste medewerkers ervaren het als prettig om vroeg te beginnen en vroeg te eindigen, zodat er ruimte is voor andere activiteiten overdag. Een van de medewerkers zei hierover: "Qua werktijden vind ik het wel heel lekker, omdat je toch nog wel redelijk vroeg begint en je mooi op tijd klaar bent".

Salaris

Als het gaat om het salaris, geven 11 van de 12 medewerkers aan tevreden te zijn over het salaris. De meeste medewerkers zijn het erover eens dat het salaris in verhouding staat tot wat er van hen verwacht wordt en dat ze meer verdienen dan bij de meeste productiebedrijven. Van de 12 medewerkers vindt 1 medewerker dat het salaris aan de lage kant is en dat het wel omhoog mag.

Respondent: "Dat is een prima salaris hoor. Er zijn hier bedrijven die zitten echt veel lager en dan moet je harder werken als hier".

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Wat betreft de secundaire arbeidsvoorwaarden geven 6 respondenten aan dat ze geen idee hebben wat de secundaire arbeidsvoorwaarden inhouden, waarbij 2 medewerkers aangeven dat ze zich er niet in hebben verdiept. De overige 6 medewerkers geven aan dat ze er wel mee bekend zijn en over het algemeen de secundaire arbeidsvoorwaarden als positief ervaren.

Promotiemogelijkheden

Als het gaat om de promotiemogelijkheden zijn de antwoorden uiteenlopend. De meest voorkomende antwoorden zijn dat ze er geen kennis van hebben, dat er goede mogelijkheden zijn of dat het onduidelijk is of beter kan. Van de 12 medewerkers geven 3 medewerkers aan dat ze niet weten of er promotiemogelijkheden zijn en zij kunnen er geen uitspraak over doen. Verder geven 4 medewerkers aan dat er goede promotiemogelijkheden zijn. Deze mogelijkheden komen tijdens de jaarlijkse gesprekken naar voren.

Op dezelfde vraag antwoorden 3 medewerkers dat er wel promotiemogelijkheden zijn, maar dat die moeilijk te behalen zijn. Dit komt door de geringe doorgroeimogelijkheden die er momenteel zijn wegens personeelskrapte.

Steun collega's

Als het gaat om de collegialiteit geven alle medewerkers aan dat ze zich gesteund voelen door hun collega en zij zijn hier positief over. Van de 12 medewerkers geven 5 medewerkers aan dat het vooral fijn is dat zij altijd door collega's worden geholpen.

Respondent: "Mijn collega's die steunen me wel heel goed, want die kun je in principe alles gewoon vragen of die doen het wel voor je. Maar andersom is het ook precies hetzelfde, je krijgt er wel wat voor terug".

Onderlinge relaties collega's

De relatie tussen collega's onderling wordt door 10 van de 12 medewerkers als prettig ervaren. Geen van de medewerkers ervaart de onderlinge relatie tussen collega's als negatief of denkt hier anders over dan de meerderheid.

Werksfeer

Alle 12 medewerkers geven aan dat ze de werksfeer als prettig en goed ervaren. In het interview geven 3 medewerkers aan dat het uniek en fijn is dat er aandacht is voor een ijsje bij warm weer of dat er regelmatig personeelsfeesten zijn om aan de positieve sfeer bij te dragen. Een van de medewerkers deed hierover de volgende uitspraak:

“De sfeer is zeker wel goed. We gaan in de zoveel tijd altijd met elkaar eten. Dat betaalt Jaap ook, dus dat, dus dat is ook altijd wel relaxed, dus eh, nou en dan bepaalde dingen: vrijdag is hier dan een borrel nou dat het weer kan zeg maar na de corona, dus dan drinken ze altijd een biertje wie wil. Dus nee, onderling is het zeker wel goed”.

Onderlinge relaties leidinggevende

Alle 12 medewerkers geven aan dat ze momenteel de onderlinge relatie tussen de medewerkers en de leidinggevenden of het management als prettig ervaren. Van deze respondenten geven 3 medewerkers aan dat ze de onderlinge relatie nu als positief ervaren, maar dat ze er in het begin wel moeite mee hadden toen ze ineens een leidinggevende kregen, terwijl deze er eerst niet was. Eén medewerker geeft aan dat de relatie goed is, maar dat de communicatie beter kan, en één medewerker geeft aan dat de leidinggevende vaker op de werkvloer gezien mag worden in verband met fouten die gemaakt kunnen worden.

4.2.4 Employer branding

Bekendheid employer branding

Als het gaat om de term employer branding geven 8 van de 12 medewerkers aan niet bekend te zijn met de term. Zij hebben er nog niet eerder van gehoord. Van de overige medewerkers zeggen 3 medewerkers dat ze de term ooit gehoord hebben, maar inhoudelijk niet weten wat deze inhoudt. De volgende uitspraken werden gedaan over de bekendheid met employer branding: “Ik ken misschien alleen de term, maar hoe de theorie daarachter ligt, nee, dat is mij niet bekend”. “Ja, een heel klein beetje, zoals jij het net uitgelegd hebt. Het feit van het werknemersmerk, eh, hoe je de mensen binnenhaalt zeg maar, of hoe ... de rest was mij nog niet bekend”.

Eén medewerker gaf aan wel bekend te zijn met employer branding. Voor alle 12 medewerkers geldt dat zij niet kunnen aangeven wat employer branding inhoudt.

Belang van employer branding

Op de vraag hoe belangrijk de medewerkers het vinden om iets met employer branding te doen voor Ropeblock, geven 11 medewerkers aan dat zij dit belangrijk tot zeer belangrijk vinden. In deze groep geven 4 medewerkers aan dat zij het belangrijk vinden om employer branding toe te passen wegens de onbekendheid van Ropeblock. Daarnaast zijn er 4 medewerkers die het belangrijk vinden wegens het personeelstekort en de werkdruk.

Respondent: “Eh, nou ja, ik als monteur denk ik wel, want uiteindelijk: je probeert die druk op werk, op de werkplek beetje normaal te houden. Als er meer interesse is vanuit de markt kun je ook sneller schakelen en mensen aannemen, dan wordt het voor ons qua overwerk

iets minder hopelijk dan vorig jaar. Toen moesten we wel veel overwerken, ja, dat kwam deels natuurlijk ook omdat ze moeilijk mensen kunnen aantrekken. Dus voor mij als monteur vind ik dat wel belangrijk”.

Eén medewerker geeft aan het niet belangrijk te vinden, met het idee dat Ropeblock niet iets anders doet dan een gemiddeld ander bedrijf.

Reputatie Ropeblock

Als het gaat om de reputatie van Ropeblock worden er uiteenlopende antwoorden gegeven. Van de 11 medewerkers die deze vraag hebben beantwoord, geven 7 medewerkers aan dat zij de reputatie als positief en goed ervaren. Verder zeggen 2 medewerkers dat zij geen uitspraak kunnen doen over de reputatie van het bedrijf, omdat zij vinden dat Ropeblock daar te onbekend voor is. Tot slot geven 2 andere medewerkers aan dat zij de reputatie “wiebelig” vinden en “tegenstrijdig”. Dit komt door de verschillende verhalen over het bedrijf van buitenstaanders.

Respondent: “Ja, dus het heeft wel de reputatie van saamhorigheid, sfeer en dat soort dingen”.

Uniek en onderscheidend

Op de vraag wat Ropeblock uniek en onderscheidend maakt volgens de medewerkers worden er verschillende antwoorden gegeven. In totaal 4 medewerkers geven aan dat vooral het product uniek is en daarmee de onderscheidende factor is. Zij benoemen dat er weinig bedrijven zijn die hetzelfde product maken.

Respondent: “Ik denk, eh, wat het uniek maakt, is dat er niet veel bedrijven zijn die zulke dingen maken zoals wij ze maken zeg maar, het product zelf. En wat het uniek maakt, is dat wij toch wel redelijk snel aan de eis van de klant kunnen voldoen, zeg maar. Maar ook qua snelheid van levering, en ik denk dat dat ook wel een dingetje is, dus ik denk kan dat altijd beter, maar wij reageren snel op wat de klant wil”.

De zelfstandigheid en vrijheid wordt door 3 medewerkers genoemd als iets wat het bedrijf uniek maakt. Enkele uitspraken daarover zijn: “Ze geven je wel veel ruimte hier. Je kunt wel fijn zelfstandig werken hier, dat vind ik zelf wel belangrijk. Eh, dus er wordt niet echt, hoe zeg je dat, de hele tijd op je gezeten, dus je kunt fijn zelfstandig zonder al te veel druk werken”.

“Als ik puur en alleen bekijk in mijn optiek is, ze laten mij hier vrij. Ik kan doen in principe, ja, niet letterlijk doen wat ik wil, maar ik kan gewoon ’s ochtends naar mijn leidinggevende lopen en ik vraag: ‘wat gaan we doen vandaag’ of ‘waar wil je me hebben vandaag, waar heb je mijn hulp nodig vandaag’ en dan kan ik dat gaan doen en daarin word ik gewoon losgelaten”.

Verder geven 2 medewerkers aan dat vooral de positieve werksfeer uniek is en 1 medewerker geeft aan dat het moeilijk is om de unieke of onderscheidende factor te benoemen.

Interesse werkzoekenden

Van de 12 respondenten denken 10 medewerkers dat er veel mensen zijn die graag bij Ropeblock zouden willen werken. De medewerkers geven verschillende redenen waarom zij denken dat er veel interesse is om bij Ropeblock te willen werken als zij bekend zouden zijn met het bedrijf. De meest genoemde factoren zijn de positieve werksfeer, de veelzijdigheid en de collegialiteit.

Respondent: “Ja dat denk ik wel ja, veelzijdig. En je kunt hier monteur worden, en technisch, je kunt hier ook spuitspecialist worden. Dus ja, dat is natuurlijk ook een vak apart. En je kunt hier in de logistiek”.

Verder vinden 2 medewerkers het moeilijk om in te schatten of mensen het leuk zouden vinden om bij Ropeblock te werken. Zij zeggen dat het soort werk bij iemand moet passen. Ook geeft 1 medewerker aan dat er binnen het bedrijf bepaalde groepjes gevormd worden. Het ligt dan aan de persoon zelf om daar doorheen te breken en het voor zichzelf aantrekkelijk te maken om hier te werken. Eén medewerker geeft aan veel mensen te kennen die graag bij Ropeblock zouden willen werken, maar deze medewerker weet niet zeker of ze hier zouden worden aangenomen.

Aanbevelen Ropeblock

Alle 12 respondenten zouden Ropeblock als bedrijf zeker aanbevelen aan een goede vriend die op zoek is naar werk. Verder geven 5 medewerkers aan dat ze Ropeblock alleen zouden aanbevelen als ze zeker zouden weten dat de betreffende persoon goed in het bedrijf past en goed zijn best zou doen.

5. Conclusies en discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek besproken op basis van de resultaten uit Hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk komen per deelvraag de belangrijkste uitkomsten aan bod en de betekenis hiervan. Dit vormt de basis voor de aanbevelingen in Hoofdstuk 6.

5.2 Conclusies

5.2.1 Baan- en organisatieaantrekkelijkheid

De eerste deelvraag luidde:

Hoe ervaren de medewerkers van Ropeblock de baan- en organisatieaantrekkelijkheid?

De medewerkers van Ropeblock blijken niet bekend zijn met de term baan- en organisatieaantrekkelijkheid. Zij weten niet wat deze term inhoudt of waar deze voor staat. Aangezien de respondenten hier niet mee werken en er geen affiniteit mee hebben, is het verklaarbaar dat zij de betekenis ervan niet kennen. Als het gaat om de aantrekkelijkheid van de organisatie, valt op dat alle respondenten Ropeblock een aantrekkelijke werkgever vinden. Volgens een kleine minderheid zijn er nog wel verbeterpunten, maar ook deze respondenten ervaren de organisatie als aantrekkelijk. Alle medewerkers ervaren de aantrekkelijkheid van de eigen functie als positief.

Uit de literatuur over baan- en organisatieaantrekkelijkheid blijkt dat de aantrekkelijkheid van een baan een belangrijke voorspeller is voor de intentie van een baanzoeker om te solliciteren bij de organisatie en om bij de organisatie te blijven (Cable & Judge, 1996; Judge & Cable, 1997; Powell & Goulet, 1996; Turban et al., 1995). Indien een organisatie meer gekwalificeerd personeel wil aannemen en behouden, blijkt het daarnaast van belang om de baan- en organisatieaantrekkelijkheid op orde te hebben tijdens het eerste contact met de kandidaat. Dit blijkt een belangrijke voorspeller voor de aantrekkelijkheid van de organisatie in het wervings- en selectieproces (Willness et al., 2011). Dit komt overeen met de uitkomsten van de interviews. Daarin wordt aangegeven dat zowel de baan als de organisatie op verschillende vlakken als aantrekkelijk wordt ervaren. Dit is een van de redenen om bij Ropeblock te solliciteren of om aan het bedrijf verbonden blijven. Volgens Collins en Han (2004) wordt de informatie van een organisatie via de verschillende wervingskanalen beter en aandachtiger gelezen en beoordeeld door baanzoekers als deze organisatie de baan- en organisatieaantrekkelijkheid op orde heeft. Dit heeft een positief effect op het wervings- en selectieproces.

De conclusie is dat de respondenten zowel de baan als de organisatie als aantrekkelijk ervaren. Uit de interviews blijkt dat deze aantrekkelijkheid niet wordt gezien op de arbeidsmarkt wegens de onbekendheid van Ropeblock. Via meerdere wervingskanalen kan dit beter gepromoot worden.

5.2.2 Werkinhoud

De tweede deelvraag was:

Hoe ervaren de medewerkers van Ropeblock de werkinhoud als het gaat om uitdaging en autonomie (duidelijkheid)?

Uitdaging is een variabele die bestaat uit twee componenten: in hoeverre is er sprake van aansluiting op de kennis en vaardigheden van medewerkers en in hoeverre ervaren medewerkers de mogelijkheid om nieuwe dingen te leren?

Als het gaat om de aansluiting op de kennis en vaardigheden valt op dat ruim 90% van respondenten aangeeft dat de kennis en vaardigheden aansluiten op de huidige functie. Eén respondent geeft aan dat hij voor zijn gevoel meer te bieden heeft, maar dit wordt gecompenseerd door de diversiteit in de taken en werkzaamheden. Uit de theorie van Manpower (2006) blijkt dat uitdaging in een functie een belangrijke rol speelt bij het kiezen van een baan. Baanzoekers zijn eerder geneigd te solliciteren op een baan als zij ervaren dat de baan aansluit op de eigen kennis en vaardigheden zodat zij kunnen laten zien wat zij waard zijn.

Bij het zoeken naar een nieuwe baan zijn baanzoekers bereid om nieuwe taken te leren voor de functie, maar de voorkeur gaat alsnog uit naar taken die aansluiten op de huidige kennis en vaardigheden (Corporaal, 2014). Als er gekeken wordt naar de theorie, dan zijn er overeenkomsten met de uitkomsten uit de interviews. Daaruit blijkt dat medewerkers het als belangrijk ervaren dat er aansluiting is. Het leren van nieuwe dingen wordt door 90% van de medewerkers als positief ervaren. Dit betekent dat zij vinden dat er binnen de organisatie veel mogelijkheden zijn om nieuwe taken en functies aan te leren indien daar behoefte aan is. Door middel van cursussen en opleidingen worden veel kansen geboden om iets nieuws bij te leren. Dit wordt in de literatuur ook benoemd als een belangrijke factor. Medewerkers die de mogelijkheid krijgen om intern in de organisatie iets nieuws te leren, zullen minder snel de organisatie verlaten en gebonden blijven (Van Vianen et al., 2008).

De conclusie is dat de medewerkers veel uitdaging ervaren binnen de eigen functie. Zij ervaren de werkinhoud als positief wegens de diversiteit, taakroulatie en zelfstandigheid. De duidelijkheid over de eigen verantwoordelijkheden wordt met name door de zelfstandigheid en de autonomie in de functie door alle medewerkers als positief ervaren.

5.2.3 Employer value proposition

De derde deelvraag van het onderzoek was als volgt:

Hoe ervaren de medewerkers de employer value proposition?

De employer value proposition (EVP) bestaat uit vijf onderdelen. Om het overzichtelijk te houden, wordt voor elk onderdeel apart een conclusie gegeven. De EVP bepaalt de positie van de organisatie op de arbeidsmarkt en wat zij wil uitstralen.

Cultuur

Voor het onderdeel cultuur zijn er vragen gesteld over de locatie, de bereikbaarheid en de werkomgeving. Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers over het algemeen erg tevreden zijn over de cultuur. De medewerkers vinden dat de locatie goed is, zowel de vestigingsplaats als het gebouw. Met name de bereikbaarheid wordt als goed wordt ervaren als men gebruik maakt van de auto of de fiets. Bijna alle respondenten zijn het erover eens dat de locatie slecht bereikbaar is voor wie afhankelijk is van het openbaar vervoer. Als het gaat om de werkomgeving, dan valt het op dat de meningen daarover verdeeld zijn. Ruim 33% vindt dat de werkomgeving niet goed is. Met name de stoffige werkruimte, gereedschappen van slechte kwaliteit en slordigheid worden hierbij genoemd als argumenten. Daartegenover zijn er respondenten die juist vinden dat de werkomgeving erg schoon en netjes is.

Carrière

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat niet alle respondenten weten hoe de carrièremogelijkheden binnen Ropeblock geregeld zijn. In het interview werd gevraagd naar de carrièremogelijkheden, loopbaanmogelijkheden en de mate van werkzekerheid. Het valt op dat ruim 30% geen mening heeft over carrièremogelijkheden binnen Ropeblock, omdat deze medewerkers zich er niet mee bezig houden of er helemaal geen kennis van hebben. Daarnaast valt op dat er medewerkers zijn die denken dat de carrière- en loopbaanmogelijkheden goed geregeld zijn. Echter, als daarop wordt doorgevraagd, weten ze inhoudelijk niet waar het over gaat.

De conclusie is dat ongeveer de helft van de medewerkers te weinig of geen kennis heeft van de mogelijkheden binnen Ropeblock als het gaat om carrière- en loopbaanmogelijkheden. De medewerkers die hier wel ervaring mee hebben, geven aan dat zij dit als positief ervaren. Dit is te danken aan de goede doorgroeimogelijkheden en het feit dat Ropeblock intern veel kansen biedt op het gebied van opleidingen, zodat medewerkers meer kunnen leren en een andere functie kunnen uitoefenen.

Als het gaat om de werkzekerheid, blijkt dat de medewerkers met een vast contract bijna allemaal aangeven dat zij werkzekerheid ervaren en zich geen zorgen maken. De medewerkers die relatief nieuw zijn (korter dan 1 jaar werkzaam), of via het uitzendbureau voor Ropeblock werken, geven aan de werkzekerheid (nog) niet te ervaren.

Arbeidsvoorwaarden

Alle medewerkers ervaren de werktijden en de balans tussen werk en privé als zeer positief. Dit komt met name door de unieke werktijden die Ropeblock hanteert (7:30u – 16:00u). De medewerkers vinden het prettig dat ze op tijd mogen beginnen en eindigen. Het wordt als uniek ervaren dat binnen een productiebedrijf deze werktijden worden gehanteerd. De conclusie is dat de werktijden als prettig worden ervaren. Dit kan worden gezien als een sterk punt binnen de organisatie.

Compensatie

De compensatie bestaat uit het salaris, de secundaire arbeidsvoorwaarden en de promotiemogelijkheden. Over het algemeen zijn de medewerkers tevreden over het salaris. Sommige medewerkers vinden dat ze in verhouding tot andere productiebedrijven minder hard hoeven te werken en meer salaris ontvangen. Wat ook opvalt, is dat twee medewerkers tijdens het sollicitatieproces hebben ervaren dat de salarisindicatie van het bedrijf uiteindelijk veel hoger is uitgevallen dan dat zij aanvankelijk dachten.

Als het gaat om de secundaire arbeidsvoorwaarden en de promotiemogelijkheden, lopen de antwoorden uiteen. Met name de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn onbekend bij de medewerkers. Ruim de helft weet eigenlijk niet wat de secundaire arbeidsvoorwaarden inhouden en zij hebben daar geen mening over. De medewerkers die de voorwaarden enigszins kennen, vinden dat dit wel goed geregeld is, maar zij kunnen dit inhoudelijk niet echt uiten. De conclusie is dat de inhoud van de secundaire arbeidsvoorwaarden onbekend is bij de medewerkers.

De ervaringen met promotiemogelijkheden zijn wisselend en de meningen hierover zijn verdeeld. Een derde van de ervaart de promotiemogelijkheden als goed. Deze medewerkers vinden dat er genoeg promotiemogelijkheden zijn om binnen de functie nog door te groeien. Daartegenover staat een derde van de medewerkers die vindt dat de promotiemogelijkheden er wel zijn, maar dat deze niet benut kunnen worden. Dit heeft met name te maken met de werkdruk en de personeelskrapte. Zij vinden dat er helemaal geen tijd en ruimte is om iets nieuws te leren, omdat niemand anders het werk over kan nemen. Daarnaast geeft een derde aan niet te weten wat de promotiemogelijkheden zijn en er geen ervaring mee te hebben.

De conclusie is dat het nog niet helemaal duidelijk is wat de secundaire arbeidsvoorwaarden en de promotiemogelijkheden precies inhouden. Juist dit wordt wel als belangrijk ervaren, omdat het tijdens de sollicitatieprocedure belangrijk is om te weten hoe de secundaire arbeidsvoorwaarden en promotiemogelijkheden geregeld zijn en hoe deze worden ervaren.

Kernwaarden

Bij elk gesprek zijn de positieve ervaringen met de collegialiteit en de sfeer binnen Ropeblock duidelijk naar voren gekomen. Alle medewerkers geven aan dat collegialiteit hoog in het vaandel staat. Iedereen is bereid een collega te helpen bij vragen of problemen. De sfeer wordt omschreven als zeer prettig. In de interviews laten de medewerkers met enthousiasme merken hoe fijn ze de sfeer vinden. Voor een aantal medewerkers was de sfeer binnen Ropeblock de doorslaggevende factor om bij het bedrijf in dienst te gaan. De relaties en contacten met de leidinggevenden worden door alle medewerkers als goed ervaren. Zij kunnen altijd bij hun eigen leidinggevende terecht met vragen of problemen. Als er gekeken wordt naar de theorie over de EVP, dan blijkt dit een krachtig middel om naar de arbeidsmarkt te communiceren wat de waarden zijn van een bedrijf. Op basis van de EVP kan een bedrijf baanzoekers uitnodigen en motiveren om in dienst te treden bij het bedrijf.

De conclusie over de EVP binnen Ropeblock is dat de waarden van het bedrijf over het algemeen als positief worden ervaren. Dit is een goede start voor de aanbevelingen die gedaan kunnen worden om bekender te worden op de arbeidsmarkt. Met name de waarden die als zeer positief worden ervaren kunnen ervoor zorgen dat er meer kwalitatief goed personeel aangetrokken wordt.

5.2.3 Employer branding

De vierde en laatste deelvraag van het onderzoek luidde:

Hoe ervaren de medewerkers van Ropeblock de employer branding?

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de respondenten niet weten wat employer branding inhoudt. Bij de meesten komt dit doordat ze er in hun functie niet mee in aanraking komen, maar zij hebben de term misschien wel een keer gehoord. Wanneer de term employer branding wordt uitgelegd, blijkt dat de medewerkers er over het algemeen wel positief over zijn en het belangrijk vinden dat er iets mee wordt gedaan. De sterkste argumenten hiervoor zijn de oplopende werkdruk en de lang aanhoudende personeelstekorten die ervaren worden in de productiehal. De medewerkers geven aan dat ze toe zijn aan collega's die goed passen binnen het team. In het interview is gevraagd in hoeverre de respondent denkt dat er mensen bij Ropeblock zouden willen werken. Het is opvallend dat alle respondenten zonder twijfel Ropeblock als werkgever zouden aanbevelen aan een goede vriend of baanzoeker. Het bedrijf is voor de arbeidsmarkt relatief onbekend, maar voor het personeel heeft het een goede reputatie.

De conclusie is dat er intern geen aandacht is geweest voor employer branding. Dit komt terug in de interviews: de medewerkers kennen de term niet en hebben niet het idee dat hier iets aan gedaan is, terwijl dat wel nodig is. Om te achterhalen wat de medewerkers vinden van employer branding is er in het interview gevraagd naar de reputatie van Ropeblock. Over het algemeen wordt de reputatie als goed ervaren: medewerkers horen vooral positieve verhalen en zelden iets vervelend of negatiefs over het bedrijf. Anderzijds zijn er medewerkers die het tegenstrijdig vinden om te stellen dat Ropeblock een goede reputatie heeft, omdat men de reputatie van een bedrijf niet kan beoordelen als dit bedrijf relatief onbekend is. Het personeelstekort en de werkdruk zijn immers het gevolg van de onbekendheid van Ropeblock.

Het is belangrijk de bekendheid van Ropeblock te vergroten door middel van externe employer branding. Uit de theorie blijkt dat de bekendheid van een organisatie een belangrijke voorspeller is voor het aantrekken van nieuw personeel. Het helpt het bedrijf om op te vallen en een goede indruk achter te laten bij de baanzoekers. Hoe bekender een organisatie is, hoe meer informatie er beschikbaar is voor een baanzoeker om gemotiveerd te raken om te solliciteren bij de organisatie (Brooks et al., 2003; De Goede et al., 2013). Deze theorie komt overeen met wat de medewerkers aangeven in het interview: hoe bekender Ropeblock wordt, hoe eenvoudiger het wordt om gekwalificeerd personeel aan te

trekken. Medewerkers geven aan dat nieuw personeel via uitzendbureaus komt en de ervaring is dat de motivatie van deze uitzendkrachten niet erg hoog is of dat mensen tijdelijk blijven. Dit heeft een negatieve invloed op de sfeer binnen de productiehal, omdat onduidelijk is wat men aan de nieuwe medewerkers heeft.

Op de vraag naar de unieke en onderscheidende factoren geven de medewerkers aan dat vooral het product, de vrijheid, de zelfstandigheid en de positieve werksfeer het bedrijf uniek maken. Dit zijn de factoren waardoor de medewerkers hier willen blijven werken. Zij voelen zich betrokken bij het bedrijf en zij vinden dat Ropeblock in vergelijking met andere bedrijven hoog scoort op deze factoren.

Als er gekeken wordt naar de theorie, dan zijn er meerdere factoren die leiden tot betrokkenheid zoals het werk zelf en persoonlijke kenmerken. Vanuit hrm-perspectief zijn onder andere de eigen verantwoordelijkheden, zelfontwikkeling, sociale interactie, beloning en compensatie de factoren die de betrokkenheid bepalen (Lee, 1971; Mowday et al., 1982; Steers, 1977). Dit komt ook overeen met wat er in de interviews is benoemd: de medewerkers voelen zich verbonden met het bedrijf en zijn tevreden. Hierdoor zullen zij het bedrijf dan ook als werkgever aanbevelen aan baanzoekers.

5.3 Discussie

Reflectie

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van het onderzoeksverslag ben ik mijn eigen kwaliteiten en verbeterpunten tegengekomen. Ik merk dat ik het lastig vond om de richting van de hoofdvraag te bepalen, omdat er meerdere zaken spelen binnen het bedrijf. Ik heb er ook langer over gedaan dan mijn collega-studenten. Dit komt met name door eigen onzekerheden over het schrijven van het onderzoeksverslag en het bepalen van de betrouwbaarheid van het onderzoek. Naarmate ik verder kwam, kreeg ik meer zekerheid en werd het eenvoudiger en duidelijker voor me hoe ik het onderzoek moest doen. Ik vond de interviews goed gaan: de medewerkers waren erg vriendelijk en vonden het leuk om mee te werken aan het onderzoek. Ook het bepalen van de steekproef en de communicatie met de leidinggevende en de HR Business Partner heb ik als prettig ervaren.

Waarborgen anonimiteit

Tijdens het onderzoek is naar alle deelnemers gecommuniceerd dat de interviews zouden worden opgenomen en dat de verwerking van het interview anoniem zou zijn. Over het algemeen hadden de deelnemers daar geen problemen mee. Zij vonden het prima dat het interview werd opgenomen. Echter, vaak werd wel de vraag gesteld op welke manier de anonimiteit gewaarborgd kon worden. Het onderzoek werd immers alleen uitgevoerd onder medewerkers uit de productiehal en zij kennen elkaar goed. Eventuele opmerkingen of quotes zouden daardoor makkelijker te herleiden zijn naar een bepaalde medewerker. Daarnaast werd gevraagd hoe anoniem de resultaten kunnen zijn als een interview is opgenomen: aan de stem is immers te herleiden wie er heeft deelgenomen aan het interview en wat er gezegd is.

Na een uitleg hierover hebben de deelnemers een goede indruk gekregen van de anonieme verwerking van de resultaten. De opnames zijn alleen gebruikt om de interviews uit te werken. Verder zijn de resultaten gepresenteerd met zo weinig mogelijk quotes. Alleen de meest krachtige en veelomvattende quotes zijn hiervoor gebruikt.

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen beschreven op basis van de resultaten en de conclusies. De aanbevelingen zijn gericht op het bevorderen van de aantrekkelijkheid van Ropeblock op de arbeidsmarkt om huidige en toekomstige vacatures te kunnen invullen. De aanbevelingen helpen om de doelstellingen op strategisch en tactisch niveau te realiseren op het gebied van employer branding. Deze aanbevelingen zijn in een implementatieplan verwerkt voor de uitvoering door de HR Business Partner en het management.

Beantwoording hoofdvraag

De aanbevelingen in dit hoofdstuk vormen een antwoord op de hoofdvraag: Hoe kan Ropeblock zich profileren als aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt voor (technische) kandidaten in de regio Twente/Achterhoek om de huidige en toekomstige vacatures in te kunnen vullen? Ropeblock moet werken aan een employer brand om bekender te worden op de arbeidsmarkt. Dit kan worden gerealiseerd door in te spelen op de belangrijkste resultaten van het onderzoek. De sterkste punten van het bedrijf die uit dit onderzoek naar voren komen zijn de positieve werksfeer, de collegialiteit, de taakrotatie en het salaris. Deze punten moeten in de wervingsuitingen naar voren worden gebracht om bekender te worden op de arbeidsmarkt en meer kandidaten aan te trekken.

6.1 Inzetten op employer branding

Momenteel is Ropeblock onbekend op de technische arbeidsmarkt. Het is aan te bevelen om te werken aan de zichtbaarheid van het bedrijf, zodat potentiële technische medewerkers op de hoogte raken van het bestaan van Ropeblock. Zoals in paragraaf 2.2 is benoemd, zal een organisatie eerder kandidaten aantrekken als er sprake is van voldoende naamsbekendheid (Collins, 2007). Een belangrijke stap voor de organisatie om bekender en aantrekkelijker te worden, is het verbeteren van het imago. Employer branding speelt hierbij een grote rol. De aanbevelingen op het gebied van employer branding zijn gebaseerd op het employer-brandingproces van Backhaus en Tikoo (2004) zoals beschreven in paragraaf 2.1. Dit betreft interne en externe employer branding en een employer value proposition (EVP).

Voor de ontwikkeling van een goede employer brand is het belangrijk om een EVP op te stellen (Backhaus & Tikoo, 2004). De EVP bevat de boodschap die de organisatie naar buiten toe wil uitdragen. De gevormde boodschap wordt zowel intern als extern gecommuniceerd. Er kan een beroep worden gedaan op de medewerkers om de boodschap te ontwikkelen waarin de waarden concreet en helder zijn geformuleerd. Door de medewerkers te betrekken bij de formulering, wordt intern draagvlak gecreëerd. De medewerkers voelen zich betrokken en verbonden en zullen hierdoor meer toewijding tonen aan de organisatie. De medewerkers worden in de gelegenheid gesteld om de positieve ervaringen met de organisatie delen en deze vervolgens te verwerken in de EVP. Dit versterkt de employer brand.

6.1.1 Internal branding

Internal branding is het positioneren van het werkgeversmerk intern in de organisatie. Het doel is om de medewerkers zich meer verbonden en betrokken te laten voelen bij de organisatie. Daarnaast is het van belang om de medewerkers flexibel en breed inzetbaar te maken en te houden, zodat er meer mogelijkheden zijn om eventuele personeelstekorten op te vullen. Op het gebied van internal branding is het aan te bevelen om onder andere *referral recruitment* in te zetten, *candidate personas* te ontwikkelen, open dagen te organiseren en een promotievideo te maken.

Referral recruitment of ambassadeurschap

Momenteel is de organisatie afhankelijk van uitzendbureaus en headhunters om vacatures te vervullen. Dit kost de organisatie veel geld. Een manier om effectief vacatures te vervullen in de productiehal is het inzetten van referral recruitment. Door middel van een referral-recruitmentstrategie worden de huidige medewerkers ingezet als ambassadeurs van de eigen organisatie. Via dit ambassadeurschap helpen zij de organisatie om nieuwe kandidaten te vinden via hun eigen netwerk. Om dit extra te stimuleren, kan de organisatie hier een beloning tegenoverstellen. Deze vorm van recruitment wordt ook wel 'via via'-recruitment genoemd en wordt gezien als een van de effectieve manieren om kandidaten van een hoge kwaliteit binnen te halen en de wervingskosten zo laag mogelijk te houden.

Negentig procent van de medewerkers die deelnamen aan het onderzoek hebben aangegeven dat zij Ropeblock ervaren als een aantrekkelijke werkgever. Zij denken goed na over wie ze willen aandragen en of de potentiële kandidaat past binnen het team. De voordelen hiervan zijn:

- Potentiële kandidaten die bij het bedrijf binnenkomen via de huidige medewerkers blijven vaak langer in dienst.
- De huidige werknemers voelen zich meer betrokken bij het bedrijf.
- Op een indirecte manier wordt er efficiënt aan een employer brand gewerkt.
- Referral recruitment is financieel voordeliger dan alternatieven.

Om een succesvolle referral-recruitmentstrategie op te zetten, is het belangrijk om een referral-recruitmentprogramma op te stellen met duidelijke regels. In het onderstaande stappenplan is in kaart gebracht op welke manier de organisatie hiermee aan de slag kan.

Tabel 4: Implementatieplan ambassadeurschap

Referral-recruitmentprogramma of ambassadeurschap	
Regels	Via het opstellen van wordt aan de medewerkers duidelijk gemaakt wat de bedoeling is van het programma. Zij moeten weten wat ze precies moeten doen en wat daar tegenover staat als beloning. Dit voorkomt miscommunicatie.
Communicatie	De tweede stap is het intern communiceren van het programma naar alle medewerkers. Dit kan door middel van een handleiding waarin medewerkers de nodige informatie terug kunnen vinden. Nieuwe vacatures moeten tijdig naar de medewerkers worden gecommuniceerd. Zij kunnen dan direct hun netwerk inschakelen voor het vervullen van deze vacatures.
Draagvlak	Om het programma succesvol te laten worden, moet er draagvlak worden gecreëerd. Medewerkers moeten gemotiveerd worden om kwalitatieve kandidaten aan te dragen. Er mag daarbij geen onderscheid gemaakt worden en alle medewerkers moeten kunnen meedoen. Het programma kan worden toegelicht door middel van een presentatie waarbij alle medewerkers aanwezig zijn, desnoods in twee groepen. Er moet een mogelijkheid zijn om vragen te stellen en medewerkers enthousiast te maken.
Beloningsstructuur	Het is van belang om de medewerker te belonen voor zijn of haar inzet. In het programma moet duidelijk worden gemaakt welke beloning hiertegenover staat. De organisatie kan ervoor kiezen om een bepaald bedrag te uit te keren als de nieuwe kandidaat minstens zes maanden blijft. Aan de medewerkers kan worden gevraagd wat zij een gepaste beloning vinden. De medewerkers zullen op basis van het beloningssysteem alleen kandidaten aandragen die kwalitatief geschikt zijn en op zoek zijn naar een baan voor de langere termijn. Op deze manier kan de organisatie de kwaliteit van het personeel blijven waarborgen.
Onderhouden draagvlak	Het behoud van het draagvlak is een van de belangrijkste onderdelen van de referral-recruitmentstrategie. Het is mogelijk dat de medewerkers in de beginfase gemotiveerd zijn en zich volop inzetten, maar dat dit na enige tijd slijt. Dit kan zorgen voor een dip in het aandragen van kandidaten. Het is van belang om in contact te blijven met de medewerkers over de nieuwste ontwikkelingen binnen het programma, successen te delen en ook de openstaande vacatures te blijven delen. Gedurende het programma moet waardering worden getoond, zodat de medewerkers betrokken blijven.

Candidate personas

Voor Ropeblock is het moeilijk om de doelgroep te bereiken. Het aantrekken van nieuwe kandidaten is een proces waar veel tijd en energie in gestoken wordt. Het belangrijkste hierbij is om een goed beeld van de doelgroep te hebben. Een aanbeveling is om de doelgroep nauwkeurig in kaart te brengen door antwoord te vinden op de vraag: wie behoort tot de doelgroep en wat zijn de kenmerken en karaktereigenschappen van deze persoon? Een fictieve representatie van de gewenste medewerker, een candidate persona, helpt de organisatie om de wensen en voorkeuren van de doelgroep scherp te krijgen. Dit draagt ook bij aan het vereenvoudigen van de arbeidsmarktcommunicatie die specifiek gericht is op de doelgroep. Een candidate persona wordt gezien als een standaardmedewerker die beschikt over alle eigenschappen en kwaliteiten om een bepaalde functie uit te kunnen oefenen. Ropeblock heeft moeite met het vervullen van vacatures voor technische functies. Door middel van een candidate persona kan de organisatie de perfecte kandidaat beschrijven voor een technische functie. In de beschrijving staat naar welke kwaliteiten wordt gezocht, welke kennis en vaardigheden benodigd zijn voor een functie en wat de doelen en drijfveren zijn van de geschikte kandidaat. Het verzamelen van zoveel mogelijk informatie over demografie, doelen, ambities en motivatie draagt bij aan het afstemmen van de vacature en de organisatie op de ideale kandidaat. Volgens Human Resources Online (2020) zijn er verschillende manieren om een candidate persona op te stellen. De mogelijkheden worden hierna toegelicht.

- **Het identificeren van overeenkomsten**

Zoek en benoem de overeenkomsten tussen de beste medewerkers. Identificeer de best presterende medewerkers op de werkvloer en bepaal onder andere welke eigenschappen overeenkomen.

- **Het gebruiken van wervingsdata**

Onderzoek welke wervingskanalen de organisatie tot nu toe aan de best presterende medewerkers heeft geholpen. Focus op deze kanalen om meer vergelijkbare toptalenten binnen te halen.

- **Het interviewen van stakeholders**

De belangrijkste stakeholders in de organisatie zijn de leidinggevenden, uitzendbureaus en de afdeling HR. Zij zijn het belangrijkste voor het vergaren van de meest relevante informatie in inzichten. De huidige medewerkers kunnen ook stakeholder zijn, omdat het een kleinere organisatie is en de medewerkers elkaar goed kennen op de werkvloer.

- **Het volgen van trends op de wervingskanalen**

De candidate persona kan nog specifiekere en duidelijker worden, door in kaart te brengen wat de kenmerken zijn van talent binnen de beroepsgroep. Hiervoor is het belangrijk om de trends op het gebied van recruitment in de gaten te houden. Na het verzamelen van alle data kan de candidate persona worden opgesteld. De data kunnen onderverdeeld worden in verschillende categorieën. Hiermee moet een antwoord worden gegeven op de vragen over de kenmerken van de juiste kandidaat.

Opleidingsprogramma

Momenteel zet Ropeblock vacatures uit voor functies waarvoor bepaalde kennis en vaardigheden en een specifieke opleiding worden vereist. Met name voor de functies waarin het vereist is om kennis te hebben van techniek en daarnaast een vakgebied te beheersen zoals sales, finance of management, is het bijna onmogelijk om een juiste kandidaat te werven. Ropeblock heeft gemerkt dat dit zelfs moeilijk is met de inzet van uitzendbureaus: zij krijgen geen reacties van potentiële kandidaten voor een dergelijke functie.

Een aanbeveling om dit probleem op te lossen, is om niet meer gericht te zoeken naar de perfecte kandidaat. Momenteel is dit moeilijk voor een bedrijf als Ropeblock, met weinig naamsbekendheid. Ropeblock kan beter investeren in het zoeken naar potentiële kandidaten met de nodige basiskennis: mensen die wel gestudeerd hebben in een bepaald vakgebied, maar die verder intern kunnen worden opgeleid om de overige benodigde kennis en vaardigheden te verwerven. Zo kunnen er meerdere vacatures vervuld worden op een effectieve manier.

6.2.2 External branding

External branding richt zich op het uitdragen van de boodschap naar potentiële medewerkers op de arbeidsmarkt. De focus ligt hier op werving en het ondersteunen van het werkgeversmerk.

Promotievideo

Het is aan te bevelen voor Ropeblock om een bedrijfsfilm op te nemen. Hiermee kan het bedrijf zich binnen een korte tijd presenteren aan potentiële kandidaten. Het is een doeltreffende manier om Ropeblock bekender te maken. Ook kan de bedrijfsfilm worden gebruikt ter kennismaking voor mensen die het bedrijf nog niet kennen. In de video moeten de belangrijkste waarden uit de EVP naar voren komen. Uit het onderzoek is gebleken dat de medewerkers de prettige werksfeer, de collegialiteit, het unieke product, de werktijden en de vrijheid de belangrijkste redenen vinden om verbonden te blijven aan het bedrijf. Het is moeilijk om dit op papier via een vacaturetekst over te brengen. In een bedrijfsfilm kan Ropeblock binnen enkele minuten de kracht van het bedrijf overbrengen met alle positieve punten waar de medewerkers waarde aan hechten. Het maken van een bedrijfsfilm kan uitbesteed worden aan een professioneel bedrijf.

Opvallen tussen alle vacatures

Baanzoekers die vacatures gaan bekijken, worden overspoeld met allerlei baanmogelijkheden, met name in de techniek. Een mogelijkheid om beter op te vallen tussen al die vacatures is het specifiek communiceren van de positieve baan- en organisatiekenmerken die zijn benoemd in de conclusies van dit onderzoek. Het gaat met

name om de kenmerken waarvan de huidige medewerkers aangeven dat ze deze als zeer positief ervaren. Om beter op te vallen, is het voor Ropeblock aan te bevelen om de kenmerken in onderstaande tabel goed te communiceren in de wervingscommunicatie:

Tabel 5: Inhoud vacatures

Kenmerk	Inhoud vacature en wervingsmateriaal
Afwisseling in taken werkzaamheden	Het is belangrijk om inzicht te geven in de dagelijkse werkzaamheden en deze duidelijk te omschrijven. Een lijst met alleen een opsomming van taken en verantwoordelijkheden wekt weinig interesse. Door dit in verhaalvorm te vertellen, kan de baanzoeker zich beter inleven.
Opleidings- en loopbaanmogelijkheden (doorgroeimogelijkheden)	Om helder over te brengen wat de opleidings- en loopbaanmogelijkheden zijn, is het aan te bevelen om persoonlijke voorbeelden te benoemen. Er kunnen bijvoorbeeld succesverhalen van medewerkers worden gedeeld, waarbij wordt verteld wat zij in de afgelopen jaren hebben gedaan aan persoonlijke ontwikkeling.
Werkinhoud	Wat betreft de werkinhoud wordt vaak met een paar trefwoorden een aantal taken of activiteiten benoemd die bij de functie horen. Het is belangrijk om de werkinhoud zodanig te beschrijven dat de baanzoeker een duidelijk beeld krijgt. Dit kan door te beschrijven wat de belangrijkste taken zijn en welke specifieke taak de meeste aandacht vereist.
Autonomie en zelfstandigheid	Een belangrijk aspect dat vaak is benoemd tijdens de interviews, is de mate waarin medewerkers zelfstandig kunnen werken, met veel autonomie. Meestal staat in vacatures dat er “veel vrijheid” of “veel zelfstandigheid” mogelijk is. Beter is om te benoemen op welke manier dit wordt vormgegeven en hoe dit ervaren wordt door de huidige medewerkers.
Compensatie	Er zijn verschillende redenen die een rol spelen bij de beslissing om wel of niet te solliciteren naar een baan. Pullfactoren zijn factoren die het werk of de omstandigheden aantrekkelijk maken. Het salaris behoort tot een van de pullfactoren. Het is logisch dat mensen geïnteresseerd zijn in het salaris. Indien het salaris aansluit bij de wens van de baanzoeker is er meer kans dat de baanzoeker daadwerkelijk solliciteert.

Open dagen organiseren

Ropeblock heeft tot nu toe geen open dagen gehouden. Open dagen worden populairder en steeds meer bedrijven organiseren deze. Vaak vinden de medewerkers van het bedrijf het leuk om het bedrijf te promoten en te laten zien aan belangstellenden. Uit de interviews is gebleken dat de huidige medewerkers de sfeer binnen de organisatie als prettig ervaren en dit zien als een van de aantrekkelijke factoren waardoor zij met Ropeblock verbonden blijven. Een open dag is de manier om mensen binnen te krijgen en ze te laten ervaren hoe de sfeer is. Een goede open dag maakt het uitnodigend om de kinderen mee te nemen. Het is van belang om ook aandacht aan hen te schenken door kinderactiviteiten in te plannen. Om de open dag tot een succes te maken, zijn zes adviezen van belang:

- **Voorbereiding**

Het organiseren van een open dag vergt een goede voorbereiding. De eerste indruk is belangrijk en alles wat de bezoekers ervaren, wordt geassocieerd met de organisatie en het product. Schakel de juiste mensen in voor de benodigde activiteiten.

- **Budget**

Een open dag kost tijd en geld. Met de afdeling Financiën en de directie kan vooraf een bepaald budget worden vastgesteld. Indien er meerdere activiteiten worden georganiseerd via externe partijen, dan moeten daar ook duidelijke afspraken over worden gemaakt om onaangename verrassingen te voorkomen. Houd altijd rekening met onvoorziene uitgaven.

- **Uitnodigingen**

Schenk aandacht aan de uitnodiging en zorg ervoor dat de uitnodiging via meerdere kanalen wordt uitgezet. Bijvoorbeeld per e-mail, via flyers en posters en vooral via socialmediakanalen om zoveel mogelijk mensen te bereiken. Het eigen personeel moet in de uitnodiging ook persoonlijke aandacht krijgen, zodat medewerkers zich ook welkom voelen en mensen uit hun netwerk meenemen.

- **Aandacht voor de gasten**

Om een goede indruk te maken op de gasten en Ropeblock als aantrekkelijke werkgever te kunnen positioneren, is het van belang om aandacht te besteden aan de bezoekers en ze te verwelkomen. Zorg dat er voldoende medewerkers aanwezig zijn op verschillende plekken binnen de organisatie die kunnen vertellen over hun eigen ervaringen. Zorg ook voor voldoende eten en drinken.

- **Rondleiding**

Neem de gasten mee in het bedrijf door ze een professionele rondleiding te geven. Zorg dat alles er netjes en uitnodigend uitziet. De eigen medewerkers moeten hun eigen werk als het ware kunnen verkopen en mensen enthousiast maken om het aan derden door te vertellen.

- **Herinnering**

Om de naamsbekendheid te vergoten en door te geven, is het leuk om alle gasten een herinnering mee te geven. Dit kan in verschillende vormen zoals artikelen ter promotie of relatiegeschenken. Zorg dat het logo van Ropeblock erop staat.

Wervingskanalen

Uit het onderzoek is gebleken dat Ropeblock momenteel vooral gebruikmaakt van generieke vacaturebanken. De vacatures worden daarop geplaatst, maar dit leidt tot weinig succes. Het is gebleken dat dit niet de meest effectieve methode is om meer personeel te werven. Het is aan te bevelen om meer gebruik te maken van andere wervingskanalen, maar omdat potentiële kandidaten wel af en toe de vacaturebanken raadplegen, is het niet aan te raden om hier helemaal mee te stoppen.

- **LinkedIn**

LinkedIn is een sterk en effectief kanaal om meer naamsbekendheid te genereren en meer respons te krijgen op de vacatures. Ropeblock maakt hier al wel gebruik van, maar in mindere mate. Uit onderzoek van Bullhorn Reach (2012) is gebleken dat vacatures op LinkedIn zes keer meer bekeken worden dan vacatures op andere socialmediaplatformen zoals Facebook. Het is aan te bevelen om na te gaan wat de mogelijkheden zijn om te investeren in het adverteren via LinkedIn.

- **Google for Jobs**

Google for Jobs is een functie die sinds 2020 in Nederland gebruikt wordt als vacatureplatform. Het is een zoekmachine die fungeert als een databank voor alle vacatures die op het internet staan. Ropeblock hoeft zelf er alleen maar voor te zorgen dat de vacatures goed in elkaar steken. Een voordeel is dat de feature gratis is; de vacature wordt op de eigen website van Ropeblock geplaatst. In tegenstelling tot vele andere vacaturebanken zijn er geen vaste kosten aan verbonden. Het is aan te bevelen voor Ropeblock om gebruik te maken van Google for Jobs omdat dit de gelegenheid biedt voor zowel werkgever als werknemer om in contact te komen met elkaar en te bepalen of er een match is.

6.2 Implementatieplan

Tabel 6: Implementatieplan

Aanbeveling		Wanneer	Looptijd	Verantwoorde	Stakeholders
				delijke	
Internal branding	Referral Recruitment	Q1 2023	3-6 maanden	HR Business Partner	- HR- afdeling Directie Finance Leidinggevenden Medewerkers
	Candidate personas		3 maanden	HR Business Partner	- HR-afdeling Leidinggevenden Medewerkers
	Opleidings programma		4 -6 maanden	HR Business Partner	- HR-afdeling Finance Leidinggevenden
External branding	Promotie-video	Q4 2022	2 maanden	Directie	- Directie - HR-afdeling - Afdeling Arbeidsmarktcommunicatie
	Inhoud van vacatures	Q4 2022	2-4 maanden	HR Business Partner	- HR-afdeling Leidinggevenden
	Open dag	Q2 2023	3 maanden	HR Business Partner + Directie	- HR-afdeling Directie Leidinggevenden Finance Medewerkers - Externe partijen
	Wervingskanalen	Q2 2023	2 maanden	HR Business Partner	- HR-afdeling

7 Literatuur

- Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). *Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction*. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696-1708. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1696
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996, 1 december). *The employer brand*. ResearchGate. Geraadpleegd op 13 februari 2022 van https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand
- Backhaus, K.B., & Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and Researching Employer Branding", *Career Development International*, Vol. 9, No.4/5, pp. 501- 517.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees*. Individual and Organisational Perspectives. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Barrow, S. House, G., Housley, S., Jenner, S., & Martin, G. (2007). *Employer branding. The latest fad or the future for HR?* The Chartered Institute of Personnel and Development. Geraadpleegd op 12 februari 2022 van <https://silo.tips/download/employer-branding-the-latest-fad-or-the-future-for-hr>
- Barrow, S; Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons Ltd.
- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). *College recruiting a theoretical base*. *Personnel Journal*, 47, 13–19.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bullhorn Reach. (2012). *The 2012 Social Recruiting Activity Report*. Geraadpleegd op 17-03-2022 van <https://www.slideshare.net/StevenDuque/bullhorn-reach-2012-activity-report-social-media-recruiting>
- Brooks, M. E., Highhouse, S., Russell, S. S., & Mohr, D. C. (2003). *Familiarity, ambivalence, and firm reputation: is corporate fame a double-edged sword?* *Journal of Applied Psychology*, 88, 904-914 <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.904>
- Browne, R. (2012) *Employee Value Proposition*. Beacon Management Review 2012. Geraadpleegd op 10-04-2022 van <https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf>
- Cable, D., & Judge, T. A. (1997). *Interviewers' perceptions of persons-organization fit and organizational selection decisions*. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.546>
- CBS. (2022). *Spanning op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 12 februari 2022 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/artikelen/nieuws/2022/20/arbeidsmarktprognose>

- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). *Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Collins, C. J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 180-190. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.180>
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Psychology*, 57, 685-717. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00004.x>
- Corporaal, S. (2014). *Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling. Aantrekkelijke banen en organisaties voor de nieuwe generatie baanzoekers* [master thesis]. Open Universiteit.
- Corporaal, S., Van Riemsdijk, M., Kluijtmans, F., & Van Vuuren, T. (2012). Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers. *Tijdschrift voor HRM*, 2012(3), 58-81. <https://tijdschriftvoorhrm.nl/aantrekkelijke-banen-en-organisaties-voor-jonge-baanzoekers/>
- De Goede, M. E. E., Van Vianen, A. E. M., & Klehe, U.C. (2013). *A Tailored Policy-capturing Study on PO Fit Perceptions: The ascendancy of attractive over aversive fit*. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 85-98. <http://dx.doi.org/10.1111/ijsa.12019>
- Ehrhart, K. H. (2005). *Why Are Individuals Attracted to Organizations?* *Journal of Management*, 31, 901-919. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279759>
- Harris, M. M., & Fink, L. S. (1987). *A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference*. *Personnel Psychology*, 40(4), 765-784. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00623.x>
- Human Resource Online. (2019). Top tips: Attract better job seekers by building a candidate persona. Geraadpleegd op 14-04-2022 van <https://www.humanresourcesonline.net/top-tips-attract-better-job-seekers-by-building-a-candidate-persona>
- Jansen, C., Steehouder, M., & Gijzen, M. (2004). *Professioneel communiceren*. Martinus Nijhoff.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). *Effects of work values on job choice decisions*. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.77.3.261>

- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(1), 213-226. <https://doi.org/10.5465/255308>
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(Suppl 1), S45-S59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? The Academy of Management Review, 29, 388–403. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2004.13670974>
- Manpower. (2006). De nieuwe werknemer. Amsterdam. Geraadpleegd op 20-04-2022 van <https://manpowergroup.nl/arbeidsmarkt-en-onderzoek/hoe-haal-je-het-beste-uit-nieuwe-werknemers/>
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 544– 560. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.544>
- Minchington, B (2006). *Your Employer Brand* – attract, engage, retain, Collective Learning Australia
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work*. *Journal of Applied Psychology*, 1321–1339.
- Moorthi, Y.L.R. (2002). *An approach to branding services*. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 3, 259– 274
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *The measurement of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Peters, T. (1999), *The Brand You 50: Fifty Ways to Transform Yourself from an Employee into a Brand that Shouts Distinction*, Knopf Publishers, New York, NY.
- Powell, G. N., & Goulet, L. L. (1996). *Recruiters' and Applicants' Reactions to Campus Interviews and Employment Decisions*. *The Academy of Management Journal*, 1619-1640.
- Preenen, P. T. Y., De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M. (2008). *Provided job challenge and learning as predictors of turnover intentions, job-search behaviors, and voluntary turnover*. Paper presented at the 2008 conference of the Academy of Management, Anaheim, USA

- Preenen, P.T.Y., Van Vianen, A.E.M., De Pater, I. E., & Geerling, R. (2011). *Ervaren uitdaging op het werk: Ontwikkeling van een meetinstrument*. Gedrag & Organisatie, 24, 64-83
- Recruitment, A.f. (2022). *Het optimaliseren van het recruitmentproces*. Opgehaald op 20-04-2022 van Academy for Recruitment: academyforrecruitment.nl
- Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). *Kwalitatief onderzoek, participerende observatie*. Radboud Universiteit.
- RopeBlock. (2022). *Over ons*. Geraadpleegd op 20 januari 2022 van <https://ropeblock.com/about-us/about-ropeblock/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Ryan, A. M., Horvath, M., & Kriska, S. D. (2005). *The Role of Recruiting Source Informativeness and Organizational Perceptions in Decisions to Apply*. International Journal of Selection and Assessment, 13, 235-249. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2005.00321.x>
- Schneider, L. (2003), "What is branding and how is it important to your marketing strategy?", Geraadpleegd op 13-02-2022 van <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm>
- Slaughter, J. E., Richard, E. M., & Martin, J. H. (2006). *Comparing the Efficacy and Direct Estimates for Predicting Job Choice*. Organizational Research Methods, 9, 285-314. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428105279936>
- (The) Conference Board, (2001), *Engaging Employees Through Your Brand*. The Conference Board, New York, NY cited in Backhaus, K.B., and Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and Researching Employer Branding", *Career Development International*, Vol. 9, No.4/5, pp.501-517; Backhaus K. (2004), "An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.Com", *Journal of Business Communication*, Vol.41, No 2, April, pp. 115-136.
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz, R. D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16, 331-345.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). *Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors*. *Journal of Vocational Behavior*, 24-44.
- Turban, D. (2001). *Organizational attractiveness as an employer on college campus: An examination of the application population*. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1765>
- UWV. (2021). *Kansrijke beroepen: Waar is de arbeidsmarkt krap? Landelijk overzicht*. UWV

- Verhoeven, A. (2012). *Recruitment (2^e editie)*. Pearson Benelux.
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs. Den Haag: Boom onderwijs
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). *Employee-based Brand Equity*. University of Technology, Sydney. Geraadpleegd op 17 februari 2022 van <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/3100/1/2006005491.pdf>
- Williamson, I. O., King Jr, J. E., Lepak, D., & Sarma, A. (2010). *Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants*. Human Resource Management, 49, 669–687. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20379>
- Willness, C. R., Uggerslev, K. L., & Chapman, D. S. (2011). *Recruitment begins before recruiting starts*: Image generalization
- Uggerslev, K. L., Fassina, N., & Kraichy, D. (2013). *Recruiting through the stages* : a metaanalytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. Personnel Psychology, 65, 597–660. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>
-

Bijlage 1: Organisatiestructuur Ropeblock



Bijlage 2: Topiclijst interview

Bron (theorie , jaartal)	Variabele	Indicator (deelgebied)	Vraag Kwantitatief	Interviewvraag Kwalitatief
	Functie bedrijf	Algemene vragen		Welke functie heeft u binnen Ropeblock?/Wat is uw functie?
	Leeftijd	Algemene vragen		Wat is uw leeftijd?
Backhaus & Tikoo 2004		Employer branding		Wat is employer branding volgens u?
				Hoe belangrijk vindt u employer branding voor Ropeblock?
Backhaus & Tikoo 2004		Employer branding	Ik denk dat Ropeblock een reputatie heeft als een uitstekende werkgever.	Hoe zou u de reputatie van Ropeblock omschrijven?
Backhaus & Tikoo 2004		Employer branding		Wat maakt Ropeblock volgens u uniek en onderscheidend?
Sullivan 2004		Employer branding	Er zijn waarschijnlijk veel mensen die graag bij Ropeblock zouden willen werken.	Denkt u dat er veel mensen zijn die graag bij Ropeblock zouden willen werken? Zo ja/nee, waarom?
Sullivan 2004		Employer branding	Ik zou Ropeblock aanbevelen aan een vriend die op zoek is naar werk.	Zou u Ropeblock aanbevelen als werkgever aan een vriend van u die op zoek is naar werk? Zo ja/nee, waarom?
Barber 1998	Baan en organisatie	Baan- en organisatieaantrekkelijkheid		Wat is volgens u baan- en organisatieaantrekkelijkheid?
Barber 1998	Baan en organisatie	Baan- en organisatieaantrekkelijkheid	Ropeblock is voor mij een aantrekkelijke werkgever.	In hoeverre vindt u Ropeblock een aantrekkelijke werkgever?
Barber 1998	Baan en organisatie	Baan- en organisatieaantrekkelijkheid		In hoeverre vindt u uw functie aantrekkelijk?
Chapman et al.	Uitdaging	Werkinhoud	In mijn baan ervaar ik dat ik taken doe die aansluiten op mijn kennis.	Vindt u dat u taken die u doet aansluiten op uw kennis en vaardigheden?
Chapman et al.	Uitdaging	Werkinhoud	In mijn baan ervaar ik dat ik taken doe die nieuw voor mij zijn.	In hoeverre zijn er mogelijkheden om nieuwe

				dingen te leren binnen Ropeblock?
Chapman et al.	Autonomie_ duidelijkheid	Werkinhoud	In mijn baan ervaar ik dat ik duidelijkheid krijg over waarvoor ik verantwoordelijk ben.	Zijn uw eigen verantwoordelijkheden duidelijk voor u?
Chapman et al.	Autonomie_ duidelijkheid	Werkinhoud	- In mijn baan ervaar ik dat ik duidelijkheid krijg over wat er precies van mij verwacht wordt. - In mijn baan ervaar ik dat ik duidelijkheid krijg over wat ik precies moet doen.	Is het voor u duidelijk wat er precies van u verwacht wordt en wat u moet doen?
Brown, R. (2012)	Cultuur	Employer value proposition	In welke mate denkt u dat Ropeblock een goede geografische ligging heeft?	Wat vindt u van de locatie waar Ropeblock gevestigd is?
Brown, R. (2012)	Cultuur	Employer value proposition	In welke mate denkt u dat Ropeblock vlot bereikbaar is?	Welk vervoersmiddel heeft u en hoe ervaart u de bereikbaarheid van Ropeblock?
Brown, R. (2012)	Cultuur	Employer value proposition		Wat vindt u van uw werkomgeving?
Brown, R. (2012)	Carrière	Employer value proposition	In welke mate denkt u dat Ropeblock toelaat om carrière te maken?	Wat vindt u van de carrièremogelijkheden binnen Ropeblock?
Brown, R. (2012)	Carrière	Employer value proposition	In welke mate denkt u dat Ropeblock goede loopbanen uitstippelt?	Vindt u dat er binnen Ropeblock goede loopbaanmogelijkheden worden uitgestippeld?
Brown, R. (2012)	Carrière	Employer value proposition	In welke mate denkt u dat Ropeblock werkzekerheid biedt?	Ervaart u werkzekerheid binnen Ropeblock?
Brown, R. (2012)	Arbeidsvoorwaarden	Employer value proposition		Wat vindt u van de werk-privébalans?
Brown, R. (2012)	Arbeidsvoorwaarden	Employer value proposition		Wat vindt u van de werktijden ?
Brown, R. (2012)	Compensatie	Employer value proposition	In welke mate denkt u dat Ropeblock een goed salaris uitbetaalt?	Wat vindt u van het salaris?
Brown, R. (2012)	Compensatie	Employer value proposition	In welke mate denkt u dat Ropeblock naast loon ook nog andere voordelen aanbiedt?	Welke secundaire arbeidsvoorwaarden zijn er volgens u? En wat vindt u daarvan?

			Voorbeeld: vergoeding woon-werkverkeer.	
Brown, R. (2012)	Compensatie	Employer value proposition	In welke mate denkt u dat Ropeblock promotiemogelijkheden biedt?	Welke promotiemogelijkheden zijn er volgens u? En wat vindt u daarvan?
Brown, R. (2012)	Kernwaarden	Employer value proposition	In welke mate denkt u dat Ropeblock collega's tewerkstelt die elkaar steunen?	In hoeverre voelt u zich gesteund door uw collega's?
Brown, R. (2012)	Kernwaarden	Employer value proposition		Hoe ervaart u de onderlinge relaties tussen collega's?
Brown, R. (2012)	Kernwaarden	Employer value proposition		Hoe ervaart u de sfeer binnen Ropeblock?
Brown, R. (2012)	Kernwaarden	Employer value proposition	In welke mate voelt u zich gesteund door uw leidinggevende/het management?	Hoe ervaart u de onderlinge relatie met uw leidinggevende en/of het management?

Bijlage 3: Uitnodiging interview per e-mail

Beste collega,

In januari dit jaar heb ik al kennis met jullie gemaakt. Zoals jullie al weten voer ik een onderzoek uit naar employer branding binnen Ropeblock in het kader van mijn opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Saxion. Met dit onderzoek wil ik graag onderzoeken hoe Ropeblock zich als aantrekkelijk werkgever kan profileren op de arbeidsmarkt om huidige en toekomstige vacatures te vervullen.

Daarbij kan ik jullie hulp goed gebruiken. Voor dit onderzoek ga ik een interview houden met 12 medewerkers van de afdeling productie. Met het interview wil ik graag in kaart brengen wat jullie ervaringen zijn als het gaat om employer branding en aantrekkelijkheid van de baan en organisatie. De verwerking van het interview is geheel anoniem.

Hier zou ik jullie graag voor het interview willen uitnodigen, het bestaat uit 29 vragen en zal ongeveer 45 minuten duren. Voorafgaand en tijdens het interview is er de mogelijkheid om vragen te stellen. Ik beantwoord graag jullie vragen en neem de tijd om vreemde termen of begrippen door te nemen.

Bij deze wil ik jullie alvast bedanken voor jullie deelname!

Met vriendelijke groet,
Zhalla Rahman
Afstudeerstagiaire HRM

Bijlage 4: Interviewprotocol

Dag (naam medewerker)

Introductie

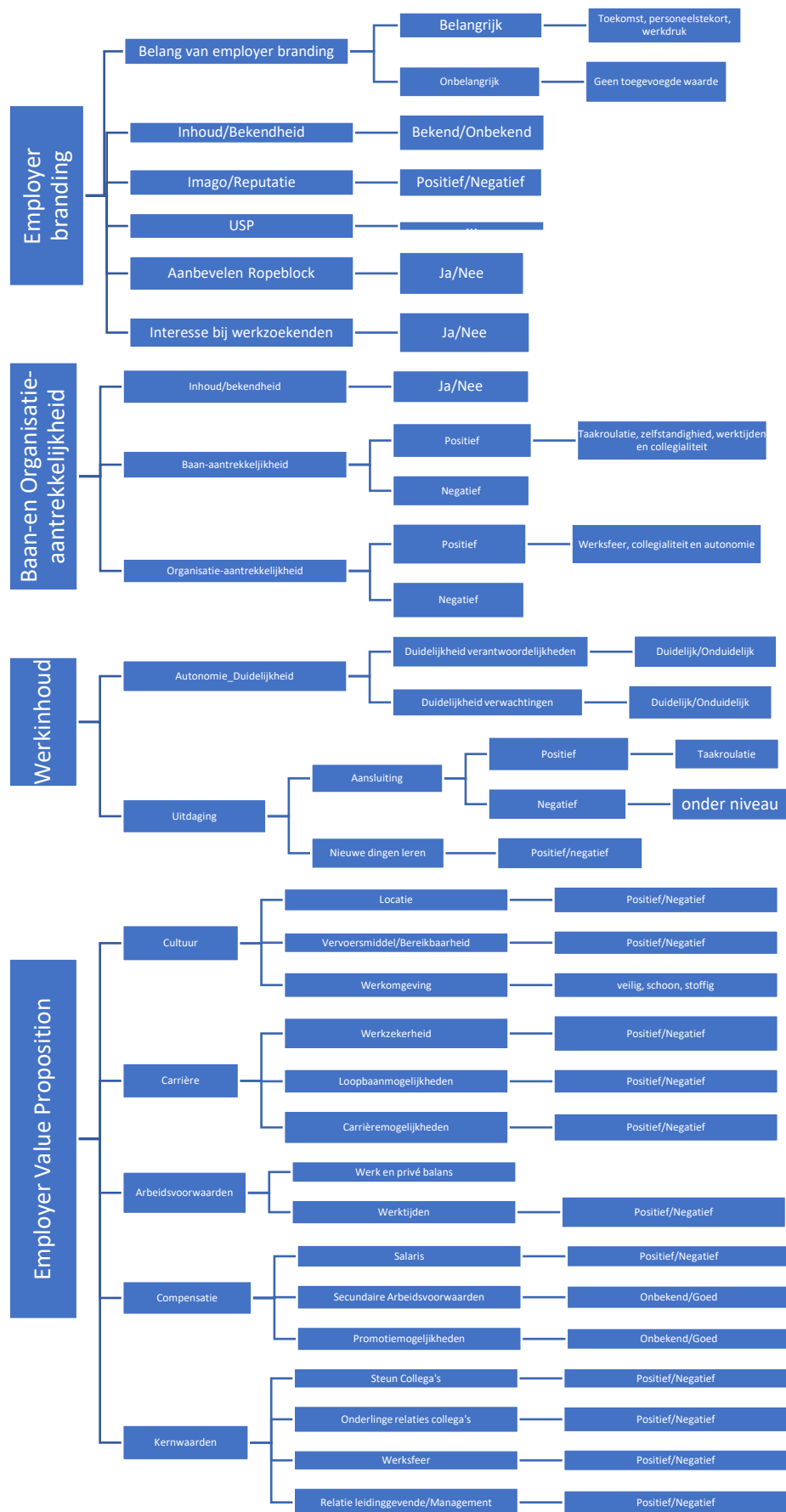
Bedankt dat je mee wil werken aan mijn onderzoek. Het interview is geheel anoniem, er worden geen namen, leeftijden of andere persoonlijke informatie verwerkt. Om het interview volledig uit te kunnen schrijven wordt het gesprek als audio-fragment opgenomen. Gaat u hiermee akkoord?

Ik heb een interview opgesteld met 29 vragen. Ik ga verschillende vragen stellen die te maken hebben met employer branding, baan- en organisatieaantrekkelijkheid, werkinhoud en employer value proposition.

Uitleg begrippen/termen

Stel gerust vragen indien je meer informatie wilt weten over een begrip wat je niet zo goed kent. Op deze manier verloopt het interview makkelijker en kan je gerichter je mening en ervaringen delen. Tijdens het interview is er ook gelegenheid om meer informatie te delen, het kan ook zijn dat ik op sommige vragen doorvraag om meer informatie boven tafel te krijgen die ik het gebruiken voor het onderzoek.

Bijlage 5: Codeboom



Bijlage 6: Interview

Algemene vragen:

1. Welke functie heeft u binnen Ropeblock?
2. Hoe lang bent u al werkzaam binnen Ropeblock?

Employer branding:

3. Bent u bekend met employer branding?
4. Hoe belangrijk vindt u employer branding voor Ropeblock?
5. Hoe zou u de reputatie van Ropeblock omschrijven?
6. Wat maakt Ropeblock volgens u uniek en onderscheidend?
7. Denkt u dat er veel mensen zijn die graag bij Ropeblock zouden willen werken? Zo ja/nee, waarom?
8. Zou u Ropeblock aanbevelen als werkgever aan een vriend van u die op zoek is naar werk? Zo ja/nee, waarom?

Baan- en organisatie aantrekkelijkheid

9. Wat is volgens u baan- en organisatie aantrekkelijkheid?
10. In hoeverre vindt u Ropeblock een aantrekkelijke werkgever?
11. In hoeverre vindt u uw functie aantrekkelijk?

Werkinhoud/uitdaging

12. Vindt u dat de taken die u doet, aansluiten op uw kennis en vaardigheden?
13. In hoeverre zijn er mogelijkheden om nieuwe dingen te leren binnen Ropeblock?

Werkinhoud/autonomie _duidelijkheid

14. Zijn uw eigen verantwoordelijkheden duidelijk voor u?
15. Is het voor u duidelijk wat er precies van u verwacht wordt en wat u moet doen?

EVP - Cultuur:

16. Wat vindt u van de locatie waar Ropeblock gevestigd is?
17. Welk vervoersmiddel gebruikt u naar uw werk en hoe ervaart u de bereikbaarheid van Ropeblock?
18. Wat vindt u van uw werkomgeving?

EVP-Carrière:

19. Wat vindt u van de carrièremogelijkheden binnen Ropeblock?
20. Vindt u dat er binnen Ropeblock goede loopbaanmogelijkheden worden uitgestippeld?
21. In hoeverre ervaart u werkzekerheid binnen Ropeblock?

EVP-Arbeidsvoorwaarden:

22. Hoe zou u de balans omschrijven tussen werk en privé?
23. Wat vindt u van de werktijden ?

EVP-Compensatie

24. Wat vindt u van het salaris?
25. Welke secundaire arbeidsvoorwaarden zijn er volgens u? En wat vindt u daarvan?

26. Welke promotiemogelijkheden zijn er volgens u? En wat vindt u daarvan?

EVP-Kernwaarden

27. In hoeverre voelt u zich gesteund door uw collega's?

28. Hoe ervaart u de onderlinge relaties tussen collega's?

29. Hoe ervaart u de sfeer binnen Ropeblock?

30. Hoe ervaart u de onderlinge relatie met uw leidinggevende en/of het management?

Dit is het einde van het interview. Heeft u nog vragen voor mij? Ik wil u graag bedanken voor uw tijd en deelname.

Bijlage 7: Eigenwerkverklaring

Ondergetekende: Zhalla Rahman (354108)

Verklaart ondubbelzinnig dat:

1. Dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander.
2. Alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding.
3. Dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: Enschede

24-10-2022

Handtekening:



Z. Rahman

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigenwerkverklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.