



Onderzoeks- en adviesrapport voor Crowne Plaza Amsterdam-South

Auteur: Bas van Duijn

Datum: 18 november 2019

Thesisrapport

Onderzoeks- en adviesrapport voor Crowne Plaza Amsterdam-South



Auteur: Bas van Duijn
Studentnummer: 148196
E-mailadres: 148196@student.saxion.nl

Opleiding: Hotelmanagement (NL)
Organisatie: Saxion Hogeschool Apeldoorn & Deventer
Eerste examiner: Hans Breuker
Tweede examiner: Ünal Aktaş
Onderzoeksdocent: Anneke van der Mey

Opdrachtgever: Crowne Plaza Amsterdam-South
Contactpersoon: Petra Tesselaar
Adres: George Gershwinlaan 101
Postcode: 1082 MT, Amsterdam

Deventer, 18 november, 2019

Verklaring van eigen werk



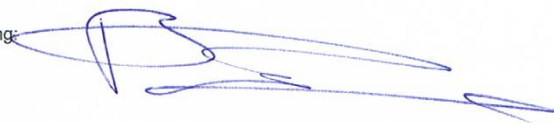
Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Bas van Duijn
Datum: 14 oktober 2019

Handtekening:



saxion.nl

Voorwoord

Voor u ligt mijn thesisrapport dat ik heb geschreven voor mijn opdrachtgever, Crowne Plaza Amsterdam-South. Dit thesisrapport heb ik geschreven in het vierde kwartiel van studiejaar 18/19 en het eerste kwartiel van studiejaar 19/20. Het is in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Hotelmanagement aan Saxion University of Applied Sciences te Apeldoorn. Samen met de contactpersoon van de opdrachtgever, Petra Tesselaar, heb ik het onderwerp en het managementvraagstuk geformuleerd. Resultaten zijn behaald aan de hand van kwalitatief onderzoek. Bij onduidelijkheden binnen het thesisrapport had ik Petra en mijn eerste examiner, Hans Breuker, als fijne terugvalbasis en kreeg ik steun waar nodig. Ook heb ik gebruik gemaakt van mijn twee consulten met mijn onderzoeksdocent, Anneke van der Mey, waarbij ik doorslaggevende informatie heb gekregen.

Ik wil deze mogelijkheid ook pakken om mijn tweede examiner, Ünal Aktaş, te bedanken voor zijn fijne feedback die hij heeft gegeven tijdens mijn thesisvoorstelverdediging (TPD). Tezamen met de feedback van Hans, de steun van Petra en de twee consulten met Anneke, heb ik ervoor kunnen zorgen u dit thesisrapport vol trots te presenteren.

Tevens wil ik de geïnterviewde mbo-gastvrijheidsstudenten bedanken voor hun medewerking, want zonder hen zouden er geen resultaten geweest zijn. Ook wil ik vrienden en familieleden bedanken die tijd en moeite hebben genomen om mijn thesisrapport te bekijken en na te kijken.

Ik wens u niets minder dan veel leesplezier toe.

Bas van Duijn

Deventer, 18 november 2019

Managementsamenvatting

Crowne Plaza Amsterdam-South is een viersterrenzakenhotel in het bruisende zakendistrict van Amsterdam, de Zuidas. Bij veel bedrijfstakken in Nederland, waaronder ook de hotelbranche, speelt de krapte op de arbeidsmarkt een steeds grotere rol. Het werven van kwalitatieve en potentiële werknemers wordt steeds meer een uitdaging in een alsmaar groeiende concurrentie om talentwerving. Arbeidsmarktcommunicatie en employer branding spelen een steeds belangrijkere rol in het verkopen van het bedrijf op de arbeidsmarkt. Dit onderzoek richt zich op de externe arbeidsmarktcommunicatie, ofwel external branding. Het doel van dit onderzoek is om een manier te vinden om het wervingsproces te optimaliseren, waarbij de focus ligt op het 'aantrekken' van de mbo-gastvrijheidsstudenten. De opdrachtgever ziet graag dat deze doelgroep aan het werk gaat binnen het bedrijf, zodat de lang openstaande vacatures op operationeel niveau opgevuld worden. De keuze voor mbo-gastvrijheidsstudenten blijkt uit het onderzoek dat mbo'ers voor een langere periode binnen een bedrijf blijven werken, dan bijvoorbeeld hbo'ers. Dit is een manier om de krapte op de arbeidsmarkt te bestrijden. Het managementvraagstuk dat centraal staat in het thesisrapport, luidt als volgt: "Op welke manier kan het wervingsproces geoptimaliseerd worden om zo aantrekkelijker te worden voor mbo-gastvrijheidsstudenten om te gaan werken bij Crowne Plaza Amsterdam-South?"

Theoretisch kader

Uit het theoretisch kader is gebleken dat employer branding een steeds grotere rol speelt in het succesvol werven naar potentiële werknemers. Employer branding staat voor het ontwikkelen van een eigen identiteit en deze op een eerlijke manier communiceren naar de arbeidsmarkt. Hierbij speelt internal branding ook een grote rol. Internal branding bestaat uit de sterke band die werknemers met de werkgever hebben. Deze bestaan uit functionele, economische en psychologische banden. Wanneer deze drie factoren positief zijn, creëert een werkgever een sterk employer brand (werkgeversmerk), waarmee het zich beter kan positioneren op de arbeidsmarkt. Hierbij komt external branding aan bod. Dit is de manier waarop je het employer brand verkoopt aan de doelgroep. Uit het onderzoek blijkt dat de doelgroep, de mbo-gastvrijheidsstudent, te bereiken is via het internet en social mediakanalen.

Methodologie

In de methodologie is kwalitatief onderzoek vormgegeven, waarbij het afleggen van diepte-interviews met mbo-gastvrijheidsstudenten naar voren is gekomen. Deze interviews zijn gebruikt om erachter te komen welke factoren een rol spelen bij mbo-gastvrijheidsstudenten in hun zoektocht naar een werkgever. Daarnaast is er ook gekeken naar de wensen en behoeften die zij hebben en welke voorwaarden zij belangrijk vinden bij het kiezen van een werkgever. Tevens is er gevraagd naar hun mening over de hotelbranche en de manier waarop zij graag benaderd willen worden.

Resultaten

Uit de resultaten is gebleken dat twee hoofdonderwerpen de aandacht trekken bij de doelgroep, namelijk organisatiecultuur en werkgeverswaardenpropositie. De interesse van de doelgroep ligt bij een bedrijf met een goede werksfeer, goede naamsbekendheid, goede doorgroei- en trainingsmogelijkheden, waar zij zichzelf kunnen ontwikkelen en waar de functie uitdagend is. Daarnaast spelen actieve deelname op het internet en open en directe communicatie ook een belangrijke rol bij deze doelgroep. Het is gebleken dat het internet het enige kanaal is dat de doelgroep kon bedenken voor het bereiken van de doelgroep.

Conclusies

Geconcludeerd kan worden dat de doelgroep via internet benaderd moet worden en dat dit op een unieke en directe manier gedaan moet worden. Hierbij wil de mbo-gastvrijheidsstudent gelieve niet te veel zoekresultaten afdraaien in zoekmachines om bij een website te komen. Dit moet er dus voor zorgen

dat hun aandacht meteen getrokken wordt, wanneer zij blootgesteld worden aan de boodschap die gecommuniceerd wordt vanuit Crowne Plaza Amsterdam-South naar de externe arbeidsmarkt. Het is dus ook noodzakelijk om in deze boodschap de twee factoren te verwerken die benoemd zijn door de doelgroep, namelijk; organisatiecultuur en werkgeverswaardenpropositie.

Advies

Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in het advies om actieve social mediarecruitment toe te passen. Geadviseerd wordt om een werknemer binnen het bedrijf aan te stellen als social mediarecruiter voor drie halve dagen, naast het uitoefenen van zijn/haar huidige functie. Dit komt neer op 12 werkuren per week. Allereerst krijgt de werknemer twee trainingen op het gebied van social mediarecruitment. De eerste training bevat een algemene social mediarecruitmenttraining en de tweede training een LinkedIn recruitmenttraining. Tijdens het uitvoeren van actieve social mediarecruitment zorgt de werknemer ervoor dat hij/zij actief de social mediakanalen updatet en dat de boodschap goed wordt afgestemd op de doelgroep. Daarbij wordt ook geadviseerd om de social mediarecruiter actief mbo-gastvrijheidsstudenten te laten werven via LinkedIn, waarbij potentiële werknemers direct benaderd worden. Het wervingsplan is gebaseerd op drie maanden proeftijd, waarbij het managementteam, waaronder de HR-manager, verantwoordelijk is voor tussentijdse beoordelingen, verdere voortzettingen en het uiteindelijke eindoordeel en (eventueel) vervolg. De kosten voor de drie maanden proeftijd bestaan uit eenmalige trainingskosten en loonkosten. De totale kosten van voor de proeftijd bedraagt €6.181,36. Mocht de opdrachtgever ervoor kiezen om het advies verder voort te zetten, kunnen maandelijkse loonkosten verwacht worden van €477,12.

Naast het advies zijn er ook nog drie adviesopties:

- Gebruik maken van een eigen vacaturepagina en verdiepen in zoekmachinemarketing
- Promotie via WerkenineenHotel.nl
- Videostorytelling door mbo'ers

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
1.1 Opdrachtgever – Crowne Plaza Amsterdam–South	9
1.2 Aanleiding	9
1.3 Doelgroep	10
1.4 Managementvraagstuk	10
1.5 Onderzoek	11
1.6 Leeswijzer	11
2 Theoretisch kader	13
2.1 Zoekproces	13
2.2 Definities kernbegrippen	13
2.2.1 Employer branding	13
2.2.2 Arbeidsmarktcommunicatie	18
2.2.3 Arbeidsmarktcommunicatie–instrumenten	21
2.3 Operationalisatie	22
3 Methodologie	23
3.1 Kwalitatief onderzoek	23
3.2 Onderzoeksstrategie	23
3.3 Waarnemingsmethode	23
3.4 Onderzoekseenheden	24
3.5 Data–analyse	24
4 Resultaten	26
4.1 Organisatiecultuur	26
4.1.1 Eerlijkheid	26
4.1.2 Toegankelijkheid/vrijheid/openheid	26
4.1.3 Doelgerichtheid	27
4.1.4 Werksfeer	27
4.1.5 Respect/waardering	27
4.1.6 Communicatie	27
4.1.7 Zelfontwikkeling individu	27
4.1.8 Hiërarchie	28
4.2 Werkgeverswaardenpropositie	28
4.2.1 Werkgeversimago	28
4.2.2 Trainingsmogelijkheden, begeleiding en coaching	28

4.2.3 Doorgroeimogelijkheden.....	29
4.2.4 Uitdagende functie willen.....	29
4.2.5 Voorwaarden en middelen.....	29
4.2.6 Salaris.....	29
4.3 Leiderschapsgedrag.....	30
4.3.1 Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap.....	30
4.3.2 Ferm leiderschap	30
4.3.3 Vakbekwaam leiderschap	30
4.4 Reisafstand.....	30
4.4.1 Reisafstand	30
4.5 Opvattingen over de hotelbranche.....	31
4.5.1 Aantrekkelijke factor	31
4.5.2 Onaantrekkelijke factor	31
4.5.3 Werkdruk.....	31
4.5.4 Voordeel van een klein hotel	32
4.5.5 Voordeel van een groot hotel	32
4.5.6 Hotelgrootte	32
4.5.7 Werving en selectie	32
4.6 Benadering van de mbo-gastvrijheidsstudent.....	32
4.6.1 Duidelijkheid in de omschrijving	32
4.6.2 Kanaal	33
4.6.3 Onderscheidend.....	33
4.6.4 Opmaak van een vacature	33
4.6.5 Woordkeuze.....	34
4.6.6 Tekstkeuze	34
4.7 Conclusies.....	34
5 Conclusies.....	36
6 Discussies	38
6.1 Validiteit.....	38
6.1.1 Interne validiteit.....	38
6.1.2 Externe validiteit	38
6.1.3 Begripsvaliditeit	38
6.2 Betrouwbaarheid.....	39
7 Advies	40

7.1 Adviesopties	40
7.2 Afweging adviesopties	42
7.2.1 Toelichting van criteria en wegingsfactoren	42
7.2.2 Verantwoording van de gegeven scores	43
7.2.3 Eindscore	45
7.3 Implementatie van het advies	45
7.3.1 Doel	46
7.3.2 Doelgroep	46
7.3.3 Boodschap	46
7.3.4 Middelen	47
7.3.5 Organisatie	47
Nawoord	49
Bibliografie	51
Bijlagen	54
Bijlage I – AAOCC-criteria	54
Bijlage II – Zoekmethoden	58
Bijlage III – Operationalisatie	60
Bijlage IV – Interviewguide	63
Bijlage V – Interviews	65
Interview & Transcript I	65
Interview & Transcript II	78
Interview & Transcript III	86
Interview & Transcript IV	94
Interview & Transcript V	110
Interview & Transcript VI	126
Interview & Transcript VII	134
Interview & Transcript VIII	146
Bijlage VI – Codebomen	158
Bijlage VII – LinkedIn-bericht	163

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de opdrachtgever beschreven en de aanleiding van het onderzoek. Hierbij wordt gekeken naar het probleem waar Crowne Plaza Amsterdam-South tegenaan loopt en hieruit wordt het managementvraagstuk vormgegeven. Het adviesdoel en onderzoeksdoel worden gegeven met bijbehorende onderzoeks- en deelvragen om uiteindelijk tot een zo goed mogelijk onderbouwd advies te komen voor de opdrachtgever, Crowne Plaza Amsterdam-South.

1.1 Opdrachtgever – Crowne Plaza Amsterdam-South

Crowne Plaza is een zakenbrand van moederorganisatie InterContinental Hotels Group (IHG). Crowne Plaza Amsterdam-South is een viersterrenzakenhotel gelegen in het zakendistrict van Amsterdam; de Amsterdam Zuidas. Het pand waarin Crowne Plaza Amsterdam-South zich bevindt, is van UBM Hotel Zuidas B.V.. In 2010 heeft UBM destijds Hotel Symphony gekocht (UBM koopt Symphony Hotel Amsterdam Zuidas, 2010). UBM heeft ervoor gekozen om het hotel te laten managen door IHG Management (the Netherlands) B.V.. Hierbij is gekozen om de brandnaam Crowne Plaza te voeren, omdat Crowne Plaza een internationaalbekende zakelijke brand is dat staat voor hoge kwaliteit (IHG, 2019). Sinds 2011 is Crowne Plaza geopend voor gasten. Het hotel heeft 207 kamers en telt op dit moment 70 medewerkers en 30 outsource-medewerkers. De doelgroepen van de organisatie zijn Early Seed (18–24 jaar) en Core Modern Business Traveller (25–54 jaar) (Ysebaert, 2018). De corebusiness van een organisatie wordt gezien als de activiteiten waarop het bedrijf zich concentreert waaraan het zijn succes te danken heeft (Marcus & Van Dam, 2015). De corebusiness van Crowne Plaza Amsterdam-South is het aanbieden van hotelovernachtingen. Naast het aanbieden van overnachtingen, wordt er ook omzet behaald door het aanbieden van een clublounge en vergaderzalen. Daarnaast bevindt binnen het hotelgebouw ook nog het restaurant 'one o one restaurant' en de bar 'Manhattan Lounge-Bar' (UBM Hotel Zuidas B.V. – Hoofdvestiging, 2019). De contactpersoon vanuit de opdrachtgever is Petra Tesselaar, HR-manager van Crowne Plaza Amsterdam-South.

1.2 Aanleiding

Crowne Plaza Amsterdam-South heeft op dit moment verschillende vacatures voor geruime tijd openstaan en wil graag dat de vacatures gevuld worden op zowel korte als lange termijn. De openstaande vacatures zijn vooral op operationeel niveau en vrijwel niet op managementniveau. De vacatures bestaan uit de functies Chef de Partie en Demi Chef de Partie, die al ruim een halfjaar aangeboden staan. Daarnaast zijn er openstaande functies voor de Housekeeping-, Receptie-, Food & Beverage-, Technische Dienst- en de Accountingafdeling. Crowne Plaza Amsterdam-South is ook op zoek naar stagiaires voor vrijwel iedere afdeling (Vacature overzicht Werken in de Horeca, 2019). Het bedrijf ervaart ook doorloop van medewerkers. Door de doorloop van medewerkers kunnen bepaalde vacaturefuncties, waaronder receptionist(e), meerdere malen per jaar openstaan. De opdrachtgever geeft aan op zoek te zijn naar potentiële werknemers, met name mbo-gastvrijheidsstudenten, die voor lange termijn aan het werk blijven binnen het bedrijf. Vanuit de opdrachtgever wordt aangegeven dat uit eigen onderzoek en eigen ervaring blijkt dat mbo-gastvrijheidsstudenten minder snelle doorgroei doormaken en voor een langere periode blijven werken binnen het bedrijf, waarnaar het bedrijf op zoek is. Daartegenover meldt de opdrachtgever dat uit eigen onderzoek en ervaring blijkt dat hbo-studenten sneller willen doorgroeien en voor een kortere periode binnen het bedrijf werken. Dit thesisverslag behandelt één doelgroep, waarbij vermeld moet worden dat dit niet de enige doelgroep is van Crowne Plaza Amsterdam-South. In de volgende paragraaf wordt de doelgroep nader toegelicht.

Naast Crowne Plaza Amsterdam-South kampt de meerderheid van alle horeca-organisaties met een tekort aan horecapersoneel (Koninklijke Horeca Nederland, 2019). Koninklijke Horeca Nederland (KHN) geeft aan dat de horeca zal blijven groeien, waardoor er nóg meer medewerkers nodig zijn in de gastvrijheidsbranche. Stichting Vakbekwaam Horeca (SVH) en KHN schatten dat er jaarlijks meer dan 140.000 nieuwe horecamedewerkers nodig zijn om de vervangings- en uitbreidingsvraag aan te

kunnen (Koninklijke Horeca Nederland, 2019). Om de groei in de gastvrijheidsbranche te kunnen realiseren, wordt aangegeven dat horecabedrijven zich het beste kunnen focussen op drie dingen: behoud van medewerkers, het opleiden van de huidige medewerkers en in samenwerkingen met onderwijs zorgen dat er een grotere uitstroom is naar de gastvrijheidsbranche (Koninklijke Horeca Nederland, 2019). Crowne Plaza Amsterdam-South heeft verschillende onderzoeken gestart naar het personeelsbehoud binnen het bedrijf. Het bedrijf wil graag de stap vóór het personeelsbehoud beter in kaart brengen, dus het wervingsproces. Aangezien de opdrachtgever aangeeft dat mbo-gastvrijheidsstudenten voor dit thesisrapport de voorkeur hebben, wil het bedrijf weten wat een reden zou kunnen zijn voor mbo-gastvrijheidsstudenten om in het hotel te gaan werken en wat de wensen en behoeften van mbo-gastvrijheidsstudenten zijn. Hiernaast vindt Crowne Plaza Amsterdam-South het interessant om meer inzicht te krijgen in de manier waarop mbo-gastvrijheidsstudenten benaderd willen worden.

1.3 Doelgroep

IHG heeft als kernwaarde 'Celebrate Difference'. Celebrate Difference staat voor het aanmoedigen van verschillen in leeftijd, geslacht, etniciteit, geaardheid en vooropleiding op de werkvloer (Our global Diversity and Inclusion policy, 2018). Hier speelt Crowne Plaza Amsterdam-South op in door zelf ook geen onderscheid te maken in bovengenoemde aspecten. Het bedrijf streeft naar diversiteit, zodat werkzoekenden zich aangesproken voelen om bij het bedrijf te gaan werken. De opdrachtgever vermeldt dat er geen diversiteitsdoelen zijn en iedereen een even grote kans krijgt tijdens het solliciteren naar een functie. Crowne Plaza Amsterdam-South probeert tevens werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt te benaderen en op te nemen binnen de bedrijfsvoering. Een ander voorbeeld van Celebrate Difference, binnen Crowne Plaza Amsterdam-South, is dat het bedrijf beschikt over een gepensioneerd personeelslid in de Food & Beverage-afdeling. Door diversiteit op de werkvloer, voelen de internationale gasten zich ook aangesproken. Het bedrijf is op zoek naar personeel met een leeftijd vanaf de CAO-gerechtigde leeftijd (Arbeidstijdenwet, 2019). 13-jarigen kunnen volgens de wet al werken, zolang het bedrijf zich houdt aan de Arbeidstijdenwet (ATW).

De doelgroep van het thesisrapport is de mbo-gastvrijheidsstudent. Onder deze doelgroep vallen mbo-studenten die net klaar zijn of bezig zijn met de mbo-opleiding Facilitair Leidinggevende, Toerisme & Recreatie en Hotel & Event Management of een mbo-gastvrijheidsopleiding die raakvlakken heeft met de genoemde opleidingen. Hierbij wordt er rekening gehouden met voltijdstudenten en is er geen leeftijdsbeperking van toepassing. De opdrachtgever geeft, zoals eerder vermeld, aan dat uit eigen onderzoek en ervaring mbo'ers voor een langere periode blijven werken binnen de organisatie, dan hbo'ers. KHN (2019) geeft aan dat de krapte op de arbeidsmarkt blijft groeien en dat bedrijven doordacht moeten reageren op deze ontwikkeling. Crowne Plaza Amsterdam-South wil dit doen door mbo-studenten aan te trekken die voor een langere periode binnen het bedrijf blijven werken. Hbo-studenten hebben, zoals eerder vermeld, sneller behoefte aan doorgroeimogelijkheden en zijn over het algemeen voor een kortere periode aan het werk binnen Crowne Plaza Amsterdam-South. Tevens kunnen mbo-studenten na verloop van tijd binnen de organisatie getraind worden en hebben zij kans op doorgroeimogelijkheden. In vergelijking met hbo-studenten, duurt het doorgroeitraject langer bij mbo-studenten, waardoor Crowne Plaza Amsterdam-South een mbo-student voor een langere periode onder contract heeft.

1.4 Managementvraagstuk

De aanleiding van dit managementvraagstuk heeft dus te maken met de krapte op de arbeidsmarkt (Koninklijke Horeca Nederland, 2019) en het opvullen van operationele functies voor de lange termijn. Het beroepsproduct dat voor dit onderzoek van belang is, is het wervingsplan. Het wervingsplan wordt gezien als het algehele proces van het identificeren, selecteren en aantrekken van kwalitatief en potentiële medewerkers (Wat is recruitment, 2019). De focus van dit thesisrapport ligt op het

aantrekken van mbo-gastvrijheidsstudenten die bezig zijn met hun mbo-studie of die deze net hebben afgerond. De mbo-gastvrijheidsstudent is de doelgroep die behandeld wordt in dit thesisverslag, die in 1.3 nader is toegelicht. Om terug te komen op het algehele wervingsproces, hoeft er niet geïdentificeerd of geselecteerd te worden, aangezien de doelgroep al bekend is. Het doel van het thesisrapport is om een manier te vinden om het wervingsproces te optimaliseren, waarbij voor Crowne Plaza Amsterdam-South de focus ligt op het 'aantrekken' van de mbo-gastvrijheidsstudenten om er te gaan werken, zodat de lang openstaande vacatures op operationeel niveau opgevuld worden. De reden van deze doelgroep is, zoals boven beschreven, dat uit eigen onderzoek en ervaring is gebleken dat mbo'ers langer binnen de organisatie blijven dan hbo'ers. Hiermee wordt de krapte op de arbeidsmarkt tevens aangesneden (Koninklijke Horeca Nederland, 2019). Om gegrond advies te kunnen geven door de verkregen nieuwe inzichten, wordt het volgende managementvraagstuk gehanteerd:

"Op welke manier kan het wervingsproces geoptimaliseerd worden om zo aantrekkelijker te worden voor mbo-gastvrijheidsstudenten om te gaan werken bij Crowne Plaza Amsterdam-South?"

1.5 Onderzoek

Om bovenstaand managementvraagstuk te kunnen beantwoorden, zijn er nieuwe inzichten nodig die worden verkregen door middel van onderzoek. Het onderzoeksdoel is om nieuwe inzichten en informatie te verkrijgen over de mbo-gastvrijheidsstudent, zodat deze doelgroep op geoptimaliseerde wijze aangetrokken kan worden door Crowne Plaza Amsterdam-South. Tevens moet de uitkomst een bijdrage leveren aan een oplossing om de langdurige openstaande vacatures op te vullen, zoals in bovenstaande tekst beschreven. Het bedrijf is, op korte en lange termijn, op zoek naar mbo-gastvrijheidsstudenten die voor de lange termijn aan het werk blijven binnen het bedrijf. Om naar het onderzoeksdoel toe te werken en om het managementvraagstuk zo goed mogelijk te beantwoorden en onderbouwen, wordt er gebruik gemaakt van onderzoeks- en deelvragen in dit onderzoek. Deze onderzoeks- en deelvragen zijn dus gericht op informatiewinning over de mbo-gastvrijheidsstudenten. Het managementvraagstuk heeft nieuwe inzichten nodig op het gebied van deze doelgroep, zodat deze doelgroep wordt aangetrokken om uiteindelijk bij Crowne Plaza Amsterdam-South aan het werk te gaan.

De volgende onderzoeks- en deelvragen worden gehanteerd:

1. "Welke factoren spelen bij mbo-gastvrijheidsstudenten een rol bij het zoeken van een werkgever in het algemeen?"
2. "Welke wensen en behoeften hebben mbo-gastvrijheidsstudenten om te gaan werken in een hotel?"
 1. "Welke belangrijke overwegingen hebben mbo-gastvrijheidsstudenten om in een hotel te (willen) werken?"
 2. "Welke aantrekkelijke en minder aantrekkelijke aspecten zijn er volgens mbo-gastvrijheidsstudenten om te (gaan) werken in een hotel?"
 3. "Welke factoren spelen een rol bij mbo-gastvrijheidsstudenten om niet te (gaan) werken in een hotel?"
3. "Op welke manier willen mbo-gastvrijheidsstudenten benaderd worden?"

1.6 Leeswijzer

Het thesisrapport begint met het theoretisch kader, de fundering van het thesisrapport. Hierin zijn, door middel van literature review, de definities van de kernbegrippen toegelicht en geïnterpreteerd (*hoofdstuk 2*). Vervolgens is de methodologie toegepast, waarbij is omschreven hoe de nieuwe inzichten verkregen zijn. Hierin zijn de onderzoeksstrategie, de gekozen waarnemingsmethoden, de selectie van onderzoekseenheden en de data-analysemethoden beschreven (*hoofdstuk 3*). Daarop volgend zijn in het volgende hoofdstuk de belangrijkste onderzoeksresultaten weergegeven die naar voren zijn gekomen bij de uitgevoerde methodologie (*hoofdstuk 4*). In het volgende hoofdstuk, de

conclusie, is aan de hand van de belangrijkste onderzoeksresultaten uiteindelijk antwoord gegeven op het managementvraagstuk en de onderzoeks- en deelvragen (*hoofdstuk 5*). Hierna komt de discussie aan bod, waarbij er gekeken is naar de validiteit en betrouwbaarheid van de uitkomsten (*hoofdstuk 6*). In het hoofdstuk daarop zijn aanbevelingen gedaan. Het bevatten oplossingen voor de toekomst waar de opdrachtgever, Crowne Plaza Amsterdam-South zich op kan richten (*hoofdstuk 7*). Alle bronnen die zijn geraadpleegd zijn te vinden in de literatuurlijst. Alle documenten die onderbouwend zijn aan het thesisrapport zijn terug te vinden in de bijlagen.

2 Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden definities van de kernbegrippen toegelicht. Door middel van literature review worden de kernbegrippen helder gedefinieerd en wordt er een interpretatie gegeven die wordt aangehouden in het thesisrapport. Het doel van het theoretisch kader is om te fungeren als fundering voor het onderzoeks- en adviesgedeelte.

2.1 Zoekproces

De zoekresultaten van de kernbegrippen zijn beoordeeld door middel van het gebruik van de AAOCC-criteria. Door het toepassen van de AAOCC-criteria wordt de betrouwbaarheid van de zoekresultaten verhoogd (Baarda, 2014). In bijlage I bevindt zich de uitwerking van de AAOCC-criteria. De kernbegrippen zullen worden opgezocht in de zoekmachines; Saxion Bibliotheek, HBO Kennisbank en Google Scholar. In bijlage II bevindt zich de uitwerking van de zoekmethoden.

2.2 Definities kernbegrippen

Het definiëren en interpreteren van de kernbegrippen is de fundering van het thesisrapport. De definities zijn ondersteunend aan het gehele thesisrapport. Hieronder zijn de kernbegrippen 'employer branding', 'arbeidsmarktcommunicatie' en 'arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten' toegelicht. Na het toelichten van de kernbegrippen, zijn interpretaties gegeven van de kernbegrippen. Tevens is gekeken naar de relatie tussen de kernbegrippen. Er zijn uit de gevonden artikelen alleen relevante teksten gebruikt die van toepassing zijn voor het thesisrapport.

2.2.1 Employer branding

Eerste definitie – Tim Ambler en Simon Barrow

Een eerste definitie van employer branding (werkgeversmerk) is omschreven door Tim Ambler en Simon Barrow (1996). Ambler en Barrow (1996) omschrijven employer branding in het vroege ontwikkelstadium en werd pas echt geïmplementeerd en opgenomen in bedrijven in 2002. Zij zien employer branding als de ontwikkeling van de organisatiecultuur en de communicatie van deze organisatiecultuur op en naar de arbeidsmarkt. Hierbij hebben zij de volgende definitie gehanteerd: "Het pakket van functionele, economische en psychologische voordelen, aangeboden door dienstverband en geïdentificeerd met de werkgever" (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). Halverwege de jaren negentig werd employer branding gezien als relevante HR-strategie in een kennis- en diensteneconomie, waaronder dus de hotelbranche. Rond die tijd was er een tekort aan potentiële en geschoolde werknemers in deze sectoren. Het tekort aan potentiële en geschoolde werknemers is al geruime tijd wederom opgetreden in de hedendaagse hotelbranche volgens Koninklijke Horeca Nederland (Koninklijke Horeca Nederland, 2019), waardoor het interessant is om te verdiepen in hoe de opkomende HR-strategie werd vormgegeven halverwege de jaren negentig.

Om terug te komen op de definitie, worden drie voordelen benoemd, namelijk; functionele, economische en psychologische voordelen. Hiermee wordt niet alleen de voordelen van het product of de dienst naar de consument bedoeld, maar ook de voordelen die employer branding biedt aan de werknemers. De functionele voordelen worden volgens Ambler en Barrow (1996) gezien als de tools die aangereikt worden door de werkgever aan de werknemers om het werk beter uit te voeren. De economische voordelen zijn volgens Ambler en Barrow (1996) de materiële en monetaire beloningen die de werkgever aan de werknemers biedt. De psychologische voordelen worden tot slot volgens Ambler en Barrow (1996) gezien als het gevoel van verbondenheid en doelgerichtheid van de werkgever en de werknemers samen.

Ambler en Barrow (1996) hebben destijds onderzoek gedaan bij 27 Britse bedrijven, waarbij onderstaande vicieuze cirkel werd benoemd. Deze figuur laat de interne en externe communicatie van de brand (het merk) zien. Als een bedrijf de beste winkels heeft, met de beste werknemers, heeft het bedrijf de beste mond-tot-mondreclame, waardoor de beste potentiële werknemers worden aangetrokken. Hierbij worden de beste winkels met de beste werknemers gezien als internal branding. External branding wordt hierbij gezien als de beste mond-tot-mondreclame, waardoor de beste potentiële werknemers worden aangetrokken.



Figuur 2.1 | Link tussen werknemerskwaliteit en product-/servicekwaliteit

Met external branding wordt de relevantie aangesneden voor dit thesisrapport. Met het thesisrapport is het uiteindelijk de bedoeling dat Crowne Plaza Amsterdam-South een manier vindt om de aandacht te trekken van mbo-gastvrijheidsstudenten, zodat zij aan het werk gaan bij het bedrijf. De eerder benoemde voordelen (functioneel, economisch en psychologisch) zijn gericht op de interne communicatie en de organisatiecultuur, waarbij waarde wordt gegeven aan de internal branding. Bij optimale internal branding blijkt uit het onderzoek van Ambler en Barrow (1996) dat door de aanwezigheid van getalenteerde werknemers binnen een bedrijf het makkelijker wordt om potentiële werknemers binnen te halen (external branding). Hierbij wordt dus de brand (het merk) gepresenteerd tegenover de potentiële werknemers. De brand heeft zich dus uiteindelijk vormgegeven door wat er intern is opgebouwd en kan zich laten associëren met het talent dat het zoekt.

Tweede definitie – Sjoerd Gehrels en Michel Atlan

In november 2015 brachten dr. Sjoerd Gehrels en dr. Michel Atlan een onderzoeksrapport uit over een verkenning van het employer branding concept voor de Nederlandse gastvrijheidssector. In het rapport wordt vermeld dat, naar verwachting, het aanbod van talent (potentiële werknemers) voor de gastvrijheidssector krimpt en de concurrentie van andere sectoren op de arbeidsmarkt toeneemt, waardoor bedrijven op zoek moeten naar een andere benadering van de arbeidsmarkt om talent te gaan werven. Dit is exact waar dit thesisrapport zich op richt, zoals vermeld staat in de aanleiding en het managementvraagstuk in hoofdstuk 1. Crowne Plaza Amsterdam-South zoekt een manier om het wervingsproces te optimaliseren om zo aantrekkelijker te worden voor mbo-gastvrijheidsstudenten en zo ook de krapte op de arbeidsmarkt te bestrijden (Koninklijke Horeca Nederland, 2019). In januari 2015 voorspelde de Wereld Reis- en Toerisme Raad (WTTC) dat Nederland tot 2024 een negatieve balans zal hebben tussen vraag en aanbod van talent in de gastvrijheidssector (WTTC, 2015), waarop Gehrels en Atlan (2015) zeggen dat dit te danken is aan het imago van de gastvrijheidssector en de concurrentie van andere sectoren.

Gehrels en Atlan (2015) zeggen in het zeer relevante artikel dat employer branding (werkgeversmerkcommunicatie) zich richt op het creëren van een voorkeurspositie in het brein van de potentiële en huidige werknemers, om zo potentiële en huidige werknemers aan te trekken en te behouden. Het wordt volgens Gehrels en Atlan (2015) gezien als een arbeidsmarktbenadering om talent te vinden, te boeien en te binden aan het bedrijf en het merk. Het wordt steeds belangrijker om de arbeidsmarkt te benaderen vanuit de optiek van de werknemers.

De daadwerkelijke aanpak van employer branding (werkgeversmerkcommunicatie) kent volgens Gehrels en Atlan (2015) drie aspecten; duidelijkheid, consistentie en eerlijkheid. Ten eerste

staat duidelijkheid voor het communiceren van een kernachtige boodschap. Dit wordt gevolgd door een consistentie van deze zelfde boodschap, waarbij het bedrijf zich moet houden aan hetgeen wat het communiceert naar de arbeidsmarkt. Hierbij komt als laatste de eerlijkheid kijken. Hetgeen dat dus naar de arbeidsmarkt gecommuniceerd wordt, bevat een eerlijke boodschap. Bij goede uitvoering van de drie aspecten, leidt dit tot het aantrekken van potentiële werknemers.

Voor het thesisrapport is van belang op welke manier Crowne Plaza Amsterdam-South het wervingsproces kan optimaliseren om aantrekkelijker te worden voor mbo-gastvrijheidsstudenten (potentiële medewerkers), zodat zij uiteindelijk aan het werk gaan bij het bedrijf. Daarbij is het voor Crowne Plaza Amsterdam-South interessant om te weten wat voor strategie er geraadpleegd kan worden, om de mbo-gastvrijheidsstudenten te benaderen. Gehrels en Atlan (2015) spreken over een employer branding-strategie die bestaat uit een aantal stappen. Hieronder zijn de stappen van de employer branding-strategie toegelicht, gevolgd door een figuur voor de visualisatie:

De eerste stap is al benoemd en bestaat uit het communiceren van de employer brand aan alle werknemers door HR, de marketingafdeling en het management.

De tweede stap is om de definitie te geven van de bedrijfsidentiteit en het bedrijfsimago. Dit kan in samenspraak met de werknemers door middel van een tevredenheidsonderzoek. Hierbij geven werknemers adviezen en samen met het management worden de identiteit en het imago gevormd. De identiteit en imago moeten zorgen voor een onderscheidend vermogen in vergelijking met andere bedrijven binnen de gastvrijheidssector, waarbij gekeken wordt naar werksfeer, locatie, carrièrekansen en arbeidsvoorwaarden

De derde stap is het definiëren van de doelgroepen en doelstellingen voor de arbeidsmarkt. Het bedrijf moet weten wie het moet werven en kan hierop zijn doelen stellen. Op basis van de doelgroep kan de manier van de boodschap communiceren worden afgestemd.

De vierde stap is het meten van de werknemerstevredenheid. Via Herzberg's two-factor motivatietheorie kan deze tevredenheid gemeten worden. Deze motivatietheorie bestaat uit motivators en hygiënefactoren. Onder motivators wordt erkenning en persoonlijke groei verstaan die zorgen voor een positief gevoel, dat weer leidt tot tevredenheid. Onder hygiënefactoren worden factoren verstaan, zoals salaris en arbeidsomstandigheden, die tot ontevredenheid leiden wanneer deze factoren niet aanwezig zijn. Overigens worden hier ook overige factoren benoemd die van belang zijn, namelijk; een ondersteunende en stimulerende werkomgeving, doorgroeimogelijkheden en uitdagend werk.

De vijfde stap is de goede uitvoering van de external branding. Het gaat hier om het communiceren van een positief gevoel naar de arbeidsmarkt via wervingswebsites. Hierbij moet een goede balans zijn tussen de focus van de openstaande vacature en de kenmerken van het bedrijf. Bij deze external branding komen de drie aspecten weer terug. Het is de bedoeling dat de boodschap duidelijk, consistent en eerlijk is. Daarnaast blijkt de arbeidsmarkt het te waarderen dat een bedrijf zich open opstelt en hun huidige uitdagingen deelt met de buitenwereld. Aantrekkelijke boodschappen bestaan uit een schrijfstijl die past bij de doelgroep en de boodschap moet scherp geformuleerd worden, omdat potentiële werknemers geen behoefte hebben aan een vage tekst.

De zesde is het belangrijkste punt dat Gehrels en Atlan (2015) weergeven. Het gaat hierbij om het ontwikkelen en uitvoeren van de employer branding-strategie, waarbij de focus ligt op het nakomen van beloftes. Hetgeen dat extern gecommuniceerd wordt, moet daadwerkelijk geleverd worden.



Figuur 2.2 | Stappen in employer branding proces

De uitkomsten van Gehrels en Atlan (2015) wijzen uit dat employer branding ervoor zorgt dat er gericht geworven kan worden naar talent. Uit de cijfers van 2014 van InterContinental Hotels Group (IHG) blijkt dat employer branding zeker van toegevoegde waarde is (Hickman, 2014). Na implementatie van employer branding in de bedrijfsvoering, leidt IHG in vele scores, zoals; betrokkenheid, bedrijfstrots, werkverdoening en bedrijfsaanbeveling. De hoge scores, de gasttevredenheid en de financiële resultaten worden door IHG gekoppeld aan het volgen van de stappen in het employer branding-proces. Met deze uitkomsten laat het rapport zien dat het een zeer relevante bron is voor dit thesisverslag, aangezien Crowne Plaza Amsterdam-South deel uitmaakt van IHG. Met betrekking op het aantrekken van potentiële werknemers, geven Gehrels en Atlan (2015) als laatste aan dat een sterker werkgeversmerk meteen leidt tot een effectiever wervingsproces. De effectievere werving bestaat uit het meer opvallen met vacatures, het beter informeren en gerichtere sollicitaties.

Derde definitie

De derde definitie van employer branding komt van Backhaus en Tikoo (2004). Zij geven aan dat employer branding gaat over het vormgeven en uitvoeren van de werkgeversidentiteit, zowel binnen als buiten het bedrijf. Hierbij is het van belang dat het bedrijfsimago van onderscheidende waarde is en dat de werkgever zich aantrekkelijk presenteert tegenover de werknemers en arbeidsmarkt. Het moet ervoor zorgen dat het bedrijf een goede werkplek is voor (potentiële) werknemers. Hiermee wordt het onderzoeksonderwerp van dit thesisrapport aangesneden. Crowne Plaza Amsterdam-South moet een beeld creëren, waarbij het interessant en aantrekkelijk moet zijn.

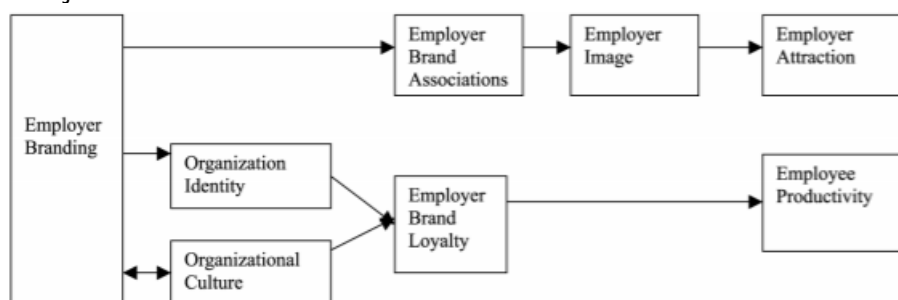
Backhaus en Tikoo (2004) beschrijven employer branding als een driestappenproces, namelijk; het ontwikkelen van een waardepropositie, het verkopen van de waardepropositie aan de potentiële werknemers en het interne markten van het employer brand.

Het ontwikkelen van een waardepropositie leidt tot een ware representatie van wat het bedrijf zijn werknemers biedt. Het zij de organisatiecultuur, managementstijl, werknemerskwaliteiten en bedrijfsimago.

Het verkopen van de waardepropositie aan de potentiële werknemers wordt gezien als de external branding, waarbij de focus ligt op het aantrekken van de doelgroep. Voor Crowne Plaza Amsterdam-South is dit de mbo-gastvrijheidsstudent.

Het interne marketen van het employer brand, ofwel internal branding, is belangrijk om de belofte na te komen en om een werkracht te creëren dat de bedrijfsdoelstellingen nastreeft.

In figuur 2.3 is de uitkomst van employer branding te zien. Voor dit thesisrapport is het bovenste regelschema van toepassing. De bovenste regelschema richt zich op de external branding, waar het bij dit thesisrapport om draait. In figuur 2.3 is te zien, van rechts naar links, dat potentiële werknemers een bedrijfsimago ontwikkelen door de bedrijfsassociaties die voortvloeien uit de employer branding van het bedrijf. Van links naar rechts kan het bedrijf zelf de gewenste bedrijfsassociaties vaststellen waarmee de doelgroep zich uiteindelijk geassocieerd gaat voelen. Voor dit thesisrapport kan het dus gelezen worden dat Crowne Plaza Amsterdam–South zich moet associëren met aspecten die van uitermate belang zijn voor de mbo–gastvrijheidsstudent, zodat deze zich verbonden voelt met het bedrijf.



Figuur 2.3 | Framework voor employer branding

Vergelijking

Wanneer er gekeken wordt naar de definities van employer branding, kan gezegd worden dat er sterke overeenkomsten zijn. In deze vergelijking worden de belangrijkste aspecten benoemd die van belang zijn voor Crowne Plaza Amsterdam–South.

Alle drie de artikelen komen uit verschillende jaren, waarbij de opvatting in de loop der jaren is verscherpt. Ambler en Barrow (1996), Gehrels en Atlan (2015) en Backhaus en Tikoo (2004) vermelden in hun artikelen de noodzaak van employer branding om uiteindelijk potentiële werknemers aan te trekken. Hierbij vermelden Ambler en Barrow (1996) en Gehrels en Atlan (2015) dat het allemaal begint bij internal branding. Bij een goede internal branding kunnen betere werknemers aangetrokken worden. Het aantrekken wordt gedaan aan de hand van external branding, dat neerkomt op de manier van het communiceren van het werkgeversmerk naar de arbeidsmarkt. Gehrels en Atlan (2015) doen dit aan de hand van duidelijkheid, consistentie en eerlijkheid in hun boodschap naar de arbeidsmarkt. Gehrels en Atlan (2015) en Backhaus en Tikoo (2004) zeggen dat deze boodschap gezien kan worden als waardepropositie, gericht op de doelgroep die het aan wil trekken. In dit thesisrapport wordt gericht op de mbo–gastvrijheidsstudent. De mbo–gastvrijheidsstudent moet zichzelf kunnen associëren met hetgeen dat het bedrijf communiceert naar de arbeidsmarkt (Gehrels & Atlan, 2015) (Backhaus & Tikoo, 2004).

Interpretatie

De definitie van employer branding dat in dit thesisrapport als definitie gehanteerd zal worden, luidt als volgt:

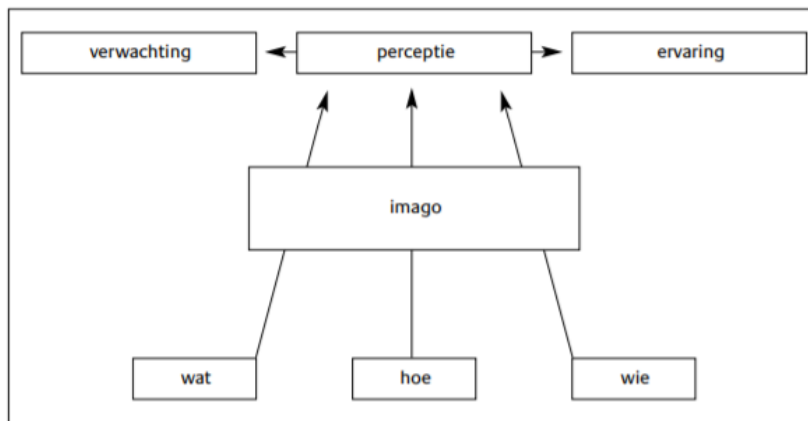
Vanuit het perspectief van de organisatie het intern en extern communiceren van de werkgeversidentiteit om de organisatie te laten onderscheiden van concurrenten en te laten identificeren met huidige en toekomstige werknemers.

2.2.2 Arbeidsmarktcommunicatie

Eerste definitie

De eerste definitie van arbeidsmarktcommunicatie komt van Vera de Witte (2004). De Witte definieert arbeidsmarktcommunicatie als “een strategisch managementinstrument om de organisatie als werkgever op de arbeidsmarkt te positioneren en om kwalitatief goede mensen te werven en te binden, met inzet van alle denkbare (communicatie)middelen”. Deze heldere definitie sluit aan op het managementvraagstuk van dit thesisrapport, het aantrekkelijker worden voor mbo-gastvrijheidsstudenten om uiteindelijk deze te werven. Tevens sluit het aan op het kernbegrip ‘employer branding’ dat boven gedefinieerd is.

De Witte (2004) maakt in het artikel gebruik van het arbeidsmarktcommunicatiemodel van Grönroos. Voor dit model is het wervingsaspect alleen noemenswaardig, omdat hier de nadruk op ligt in het thesisrapport. In het model staat imago centraal. Het imago wordt volgens het model gevormd door het contactmoment van de potentiële werknemers met de werkgever (wat), de manier waarop vervolgens het wervingsproces verloopt (hoe) en welke werknemers de werkgever vertegenwoordigen tegenover de potentiële werknemer (wie). Middels deze drie aspecten en door alle verkrijgbare informatie over de werkgever, vormt de potentiële werknemer zijn verwachtingen van de functie. Na het uitvoeren van de functie wordt dit vergeleken met de praktijk, waarna de potentiële werknemer dus uiteindelijk zijn eindoordeel velt. De Witte (2004) vermeldt hierbij dat het van uitermate belang is dat de werkgever de interne communicatie goed afstemt met de externe communicatie naar de arbeidsmarkt, zodat de werkgever aan de verwachtingen kan voldoen.



Figuur 2.4 / Arbeidsmarktcommunicatiemodel van Grönroos

Naast het model vermeldt De Witte (2004) dat het belangrijk is voor een werkgever om een goed imago te hebben. Potentiële werknemers kiezen steeds vaker voor een organisatie en kijken niet meer zo zeer naar de functie die het biedt. De functies bieden tegenwoordig allemaal dezelfde uitdaging, goede secundaire voorwaarden, carrièremogelijkheden en opleidingsmogelijkheden. De werkgever moet zich dus verkopen op de arbeidsmarkt middels een goed werkgeversmerk (employer branding). Deze verwoording is zeer relevant voor het verder uitwerken van dit thesisrapport. Het is hierbij belangrijk om in acht te nemen dat de potentiële werknemer dus op zoek is naar een werkgever die zich op een positieve manier opstelt en waar de potentiële werknemer zich aangetrokken door voelt.

Tweede definitie

Een tweede definitie van arbeidsmarktcommunicatie komt van Martijn Hemminga (2010). De definitie van arbeidsmarktcommunicatie dat Hemminga (2010) hanteert, is “structureel communiceren naar de interne en externe arbeidsmarktdoelgroepen en hun beïnvloeders met als doel het werven van nieuwe medewerkers, het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk en/of het contact onderhouden met huidige, potentiële en oud-medewerkers”. Hemminga (2010) spreekt bij arbeidsmarktcommunicatie

over drie doelen, namelijk; één op korte termijn, één op lange termijn en één die van belang is zowel op korte als lange termijn.

Het korte termijn doel van arbeidsmarktcommunicatie is volgens Hemminga (2010) het aantrekken en werven van potentiële werknemers, waarbij gedacht wordt aan personeelsadvertenties, de eigen wervingssite en het vullen van vacatures.

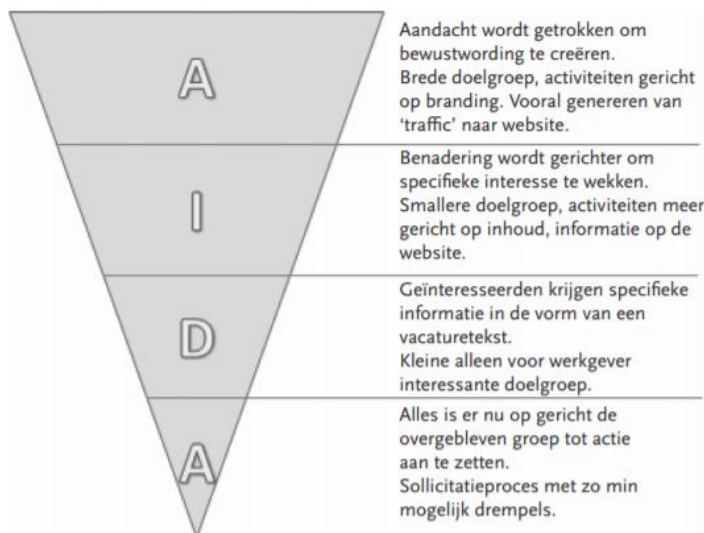
Volgens Hemminga (2010) is het lange termijn doel van arbeidsmarktcommunicatie het optimaliseren van het werkgeversmerk, ofwel employer branding. Hierbij ligt de focus op het positief afbeelden van de naamsbekendheid en een positieve houding creëren bij potentiële werknemers.

Het derde doel van arbeidsmarktcommunicatie, de combinatie van korte en lange termijn doel van arbeidsmarktcommunicatie, wordt volgens Hemminga (2010) verwoord als *employee relationship management*. Dit komt neer op “het opbouwen en onderhouden van contacten met huidige werknemers, potentiële werknemers en oud-werknemers”.

Arbeidsmarktcommunicatie richt zich volgens Hemminga (2010) op zowel de interne als externe arbeidsmarkt. Hierbij verwoordt Hemminga (2010) de interne arbeidsmarkt als de huidige werknemers en de externe arbeidsmarkt als potentiële werknemers. Voor dit thesisrapport is het dus interessant om te verdiepen in de externe arbeidsmarktcommunicatie. In het artikel komt naar voren dat de werkgever duidelijk voor ogen moet hebben wat de doelgroep zoekt in een werkgever. Aan de hand daarvan kan de werkgever gericht naar de arbeidsmarkt communiceren, om zo de doelgroep te bereiken, aan te trekken en uiteindelijk te werven. Ook richt de arbeidsmarktcommunicatie zich volgens Hemminga (2010) op de zogeheten ‘beïnvloeders’. Met beïnvloeders bedoelt Hemminga (2010) ouders, partners en vrienden die nodig zijn om sommige doelgroepen te bereiken.

Derde definitie

Loek Wijchers (2018) definieert de arbeidsmarktcommunicatie als de communicatie naar de interne en externe arbeidsmarkt, om zo huidige werknemers en potentiële werknemers te bereiken, middels een goed werkgeversimago. De doelstellingen van de arbeidsmarktcommunicatie zijn volgens Wijchers (2018) het positief beïnvloeden van het werkgeversimago, het werven van potentiële werknemers en het contact onderhouden met huidige werknemers. Voor dit thesisrapport is het interessant om binnen dit artikel te kijken naar het werven van die potentiële werknemer. Wijchers (2018) refereert ook naar de veranderende relatie tussen werkgever en potentiële werknemer. De band is de afgelopen jaren losser geworden en werknemers zijn steeds minder lang in dienst voor de werkgever. Hierdoor speelt volgens Wijchers (2018) het werkgeversimago een belangrijke rol in het communiceren naar de arbeidsmarkt. Internet speelt bij het communiceren een belangrijke rol en staat centraal bij iedere communicatiestrategie. Om de gewenste potentiële werknemers aan te trekken, maakt Wijchers (2018) gebruik van AIDA (Awareness/Attention, Interest, Desire en Action). Allereerst wordt de aandacht getrokken van een zo breed mogelijke doelgroep via het internet (Awareness/Attention), waarna de vrijgegeven informatie bij een smallere doelgroep interesse opwekt (Interest), daarna zullen geschikte en potentiële werknemers overblijven die geïnteresseerd zijn gebleven (Desire), waardoor tot slot de werkgever over kan gaan op actie en het sollicitatieproces kan starten. Zie figuur 2.5. Voor dit thesisrapport is het interessant om te focussen op de eerste twee stappen; Awareness en Interest. Het managementvraagstuk vraagt naar een manier om aantrekkelijker te worden voor mbo-gastvrijheidsstudenten om te gaan werken bij Crowne Plaza Amsterdam-South, waarbij hun aandacht getrokken moet worden en hun interesse opgewekt moet worden. Wanneer deze twee stappen gedaan zijn, is het aan de mbo-gastvrijheidsstudent om ervoor te kiezen om uiteindelijk iets te doen met deze interesse.



Figuur 2.5 / Schematische weergave AIDA

Wijchers (2018) spreekt in zijn artikel over verschillende kanalen waar arbeidsmarktcommunicatie plaats kan vinden die van belang zijn voor dit thesisrapport. In de 21^e eeuw zal social media een steeds belangrijkere rol gaan spelen bij werkzoekenden. In 2014 bleek dat jobboards ook nog steeds goed is voor een tweede plek als belangrijkste wervingskanaal, net onder LinkedIn. Wijchers (2018) geeft aan dat referral recruitment de derde plek inneemt. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het eigen netwerk van de werkgever, zodat potentiële werknemers worden bereikt door dit eigen netwerk. Voor het thesisrapport is het dus aannemelijk om de doelgroep te benaderen op een 21-eeuwse manier; social media. Wijchers (2018) geeft nog meer voorbeelden van algemene wervingsmogelijkheden en -kanalen, zoals; Search Engine Optimization (SEO) en Search Engine Advertising (SEA), vacaturesites en campusrecruitment. In het artikel is ook printmedia benoemd, maar deze arbeidsmarktcommunicatiekanaal wordt vrijwel niet meer geraadpleegd door jongeren, waardoor dit niet van toepassing is voor dit thesisrapport.

Vergelijking

Wanneer de definities van arbeidsmarktcommunicatie vergeleken worden met elkaar, kan gezegd worden dat arbeidsmarktcommunicatie zowel intern als extern gedaan wordt. In dit thesisrapport ligt de focus op de externe arbeidsmarktcommunicatie, aangezien Crowne Plaza Amsterdam-South het wervingsproces wil optimaliseren om zo aantrekkelijker te worden voor de doelgroep, de mbo-gastvrijheidsstudenten. Hemminga (2010) en Wijchers (2018) benoemen in hun definities zowel de interne als externe communicatie, waar De Witte (2004) in haar definitie sterk de externe arbeidsmarktcommunicatie naar voren brengt. De externe arbeidsmarktcommunicatie, die essentieel is voor dit thesisrapport, worden het beste vormgegeven door De Witte (2004) en Wijchers (2018), waarbij aangegeven wordt dat het werkgeversimago van ongekend belang is. Voor het gebruik van wervingskanalen, kan voor dit thesisrapport het artikel van Wijchers het beste worden geraadpleegd, gezien het relevante wervingskanalen bevat. Dit is in tegenstelling tot het artikel van De Witte (2004), dat in het artikel vermeldt dat het gebruikmaakt van ieder mogelijk communicatiemiddel.

Interpretatie

In dit thesisrapport zal de hieronder beschreven definitie van arbeidsmarktcommunicatie gehanteerd worden:

Het communiceren naar de interne en externe arbeidsmarkt om de organisatie als werkgever positief te positioneren bij potentiële en huidige werknemers met als doel het aantrekken en behouden van werknemers, door gebruik van een bij de doelgroep passend, relevant communicatiemiddel.

2.2.3 Arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten

Dit thesisrapport zal zich gaan richten op de mbo-gastvrijheidsstudenten. Deze doelgroep wordt bereikt door gebruik te maken van externe arbeidsmarktcommunicatie, zoals gedefinieerd in de vorige alinea. De AAOCC-criteria zijn hier achterwege gelaten, aangezien het aantal hits en bruikbare artikelen en bronnen nihil zijn voor dit thesisrapport. Voorgaande artikelen zijn wederom geraadpleegd en alleen de relevante teksten zijn gebruikt voor het omschrijven en definiëren van dit kernbegrip; arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten. Naast het definiëren, zijn er relevante voorbeelden van instrumenten weergegeven die passen bij de doelgroep van dit thesisrapport.

Definitie

Een bondige definitie van arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten wordt gegeven vanuit de redactie van MKB-Nederland. Arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten zijn instrumenten, middelen of kanalen waarbij de organisatie probeert zijn/haar boodschap bij kwalitatief potentiële werknemer te krijgen (MKB-Servicedesk, 2018). MKB-Nederland spreekt over zeven soorten arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten, namelijk: adverteren, direct marketing, sponsoring, evenementen, Public Relations (PR), persoonlijke verkoop en social media. Hierbij zullen alleen de meest relevante instrumenten benoemd worden. Tevens wordt het relevante artikel van Wijchers (2018) geraadpleegd.

Adverteren

Dit wordt volgens MKB-Nederland beschouwt als het meest voor de hand liggende instrument. Het gaat hierbij om advertenties in kranten, door affiches en weergaves op billboards, radio, televisie en online kanalen. Voor dit thesisrapport vallen advertenties in kranten, affiches, billboards, radio en televisie af, waardoor adverteren dus alleen terechtkomt op online media. De advertenties zijn bijvoorbeeld zichtbaar door middel van het gebruik van Google AdWords en op social media. Bij Google AdWords worden de advertenties afgestemd op de zoekwoorden van personen (MKB-Servicedesk, 2018). Aanvullend wordt onder online adverteren ook verstaan de arbeidsmarktcommunicatie aan de hand van eigen recruitmentwebsites, een 'werken bij' pagina op de corporate website en vacatures op vacaturesites (Fugers & Westveer, 2018).

Events

Evenementen zijn ook een arbeidsmarktcommunicatie-instrument. Hierbij kan een werkgever potentiële werknemers benaderen door bijvoorbeeld het geven van beurzen en het geven van gastcolleges. Gastcolleges zijn voor dit thesisrapport interessant, aangezien het mbo-gastvrijheidsstudenten betreft. De gastcolleges kunnen op de mbo-scholen gehouden worden, om zo de doelgroep te bereiken. Bij evenementen ligt het initiatief bij de doelgroep zelf, omdat de doelgroep geïnteresseerd is in de gastcollege. Een evenement is een eenmalig persoonlijk contact met de doelgroep en kan daardoor de reclameboodschap versterken (MKB-Servicedesk, 2018). Het is hierbij dus de bedoeling dat het werkgeversmerk, ofwel employer branding, zo goed mogelijk wordt uitgevoerd, om zo potentiële werknemers aan te trekken.

Social media

Via social media kunnen werkgevers op een eenvoudige en snelle manier hun doelgroepen bereiken. MKB-Nederland geeft daarbij ook een overzicht van de top 5 grootste social mediaplatformen in Nederland over 2018:

1. WhatsApp. Met 11,5 miljoen Nederlandse gebruikers, waarvan 8,3 miljoen dagelijks actief zijn.
 2. Facebook. Met 10,8 miljoen Nederlandse gebruikers, waarvan 7,6 miljoen dagelijks actief zijn.
 3. YouTube. Met 8,0 miljoen Nederlandse gebruikers, waarvan 2,2 miljoen dagelijks actief zijn.
 4. LinkedIn. Met 4,4 miljoen Nederlandse gebruikers, waarvan 0,5 miljoen dagelijks actief zijn.
 5. Instagram. Met 4,1 miljoen Nederlandse gebruikers, waarvan 2,1 miljoen dagelijks actief zijn.
- (MKB-Servicedesk, 2018)

Wijchers (2018) geeft aan dat social media het belangrijkste wervingskanaal wordt van de 21^e eeuw, waardoor deze zeker noemenswaardig is. Social mediagebruik onder de jongeren blijft ook stijgen (Van der Veer, Boekee, & Peters, 2017). Wereldwijd zijn er meer dan twee miljard mensen actief op Facebook (The Top 20 Valuable Facebook Statistics, 2018). Hiermee kan ook ingespeeld worden op de diversiteitswens van Crowne Plaza Amsterdam-South. Het wijst uit dat social media wereldwijd steeds meer gebruikt wordt. Hierdoor kan de opdrachtgever ook andere doelgroepen aantrekken, omdat deze makkelijker te bereiken zijn.

Referral recruitment

Naast de bovengenoemde arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten, is er ook nog een ander instrument om te communiceren, namelijk referral recruitment. Referral recruitment is potentiële werknemers werven door middel van inzet van de huidige werknemers. Dit is ook naar voren gekomen in het relevante artikel van Wijchers (2018). Huidige werknemers maken hierbij gebruik van hun eigen netwerk, om zo interessante potentiële werknemers te bereiken. Dit vrijwel kosteloze instrument zorgt voor een snellere selectie van betere potentiële werknemers (Ondernemen Met Personeel, 2018).

2.3 Operationalisatie

De operationalisatie wordt gedaan aan de hand van de bovengenoemde kernbegrippen van dit hoofdstuk, het theoretisch kader. Bij operationalisatie worden de kernbegrippen vertaald naar meetbare gegevens (Verhoeven, 2018). In dit thesisrapport zal dit gedaan worden voor de kernbegrippen 'employer branding', 'arbeidsmarktcommunicatie' en 'arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten'. De meetbare gegevens zullen verwoord worden naar relevante meetbare gegevens, die van toepassing zijn voor het thesisrapport. Om verder onderzoek te doen, is de operationalisatie van de kernbegrippen handig toepasbaar en is het ondersteunend voor de methodologie. In bijlage I is de operationalisatie weergegeven.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie toegelicht, ofwel de aanpak van het onderzoek. Het doel van dit hoofdstuk is om te fungeren als constructie voor het adviesgedeelte. Allereerst wordt er gekeken naar het soort onderzoek voor het thesisrapport, namelijk kwalitatief onderzoek. Het onderzoek is vormgegeven aan de hand van de onderzoeks- en deelvragen. In hoofdstuk 5 wordt expliciet ingegaan op het beantwoorden van de onderzoeksvragen en het.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Zoals in hoofdstuk 1 weergegeven is, is het managementvraagstuk een open vraagstuk, waardoor voor dit thesisrapport een kwalitatief onderzoek een goede optie is (Baarda, 2014). Verhoeven (2018) geeft aan dat hierbij interesse is vanuit de onderzoeker naar informatie, meningen en gegevens die worden verkregen door interactie met onderzochten. De verkregen gegevens vanuit de interactie met onderzochten worden niet gezien als feiten, maar als losstaande meningen dat later een eigen interpretatie oplevert dat inspeelt op het managementvraagstuk (Verhoeven, 2018). Onderzochten kunnen zorgen voor nieuwe ideeën of inzichten voor de onderzoeker (Baarda, 2014). Dit sluit aan bij het managementvraagstuk en de onderzoeks- en deelvragen van dit thesisrapport, waardoor kwalitatief onderzoek dus een gepaste optie is. Uit het kwalitatieve onderzoek zijn meningen en opvattingen van mbo-gastvrijheidsstudenten gekomen, die door eigen interpretatie antwoord geven op de onderzoeks- en deelvragen. In vergelijking met kwantitatief onderzoek, ligt bij kwalitatief onderzoek de nadruk op de betekenis dat de onderzochten delen vanuit hun eigen perspectief of ervaring.

3.2 Onderzoeksstrategie

De kwalitatieve onderzoeksstrategie, casestudy, is in dit onderzoek van toepassing. Dit onderzoek is overigens op explorerende wijze uitgevoerd. Explorerend onderzoek houdt in dat er met een open houding is gezocht naar oorzaken en gevolgen (Verhoeven, 2018). Dit is terug te zien in de geformuleerde onderzoeks- en deelvragen. De onderzoeks- en deelvragen bevatten explorerende informatiebehoefte, aangezien er gevraagd wordt naar 'welke factoren een rol spelen bij'. Om in te haken op de casestudy, is de focus gelegd op een casus, ofwel afgebakende context, waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden (Baarda, 2014). In dit onderzoek is de casus een groep, namelijk de mbo-gastvrijheidsstudenten. Binnen deze groep is het de bedoeling om een uitspraak te doen over de verkregen meningen van mbo-gastvrijheidsstudenten. In de gestelde onderzoeks- en deelvragen komen verschillende aspecten naar voren die interessant waren om te onderzoeken. Deze aspecten zijn onder andere de wensen en behoeften, overwegingen en aantrekkelijke en onaantrekkelijke factoren van de mbo-gastvrijheidsstudenten. Deze aspecten worden het fenomeen genoemd binnen de case (Baarda, 2014). De fenomenen zijn opgenomen in het opstellen van de interviewguide. Binnen dit onderzoek worden meerdere mbo-gastvrijheidsstudenten benaderd, waardoor de casestudy meervoudig wordt (Verhoeven, 2018). Mbo-gastvrijheidsstudenten is een gerichte doelgroep vanuit de opdrachtgever, waarbij wordt aangegeven dat er een minimum aan variatie is tussen de onderzochten. Iedere onderzochte bevat de kenmerken beschreven in de doelgroep in hoofdstuk 1.

3.3 Waarnemingsmethode

De waarnemingsmethode die in dit thesisrapport gebruikt is, is een semigestructureerd diepte-interview. Volgens Baarda (2014) hebben mondelinge interviews inhoudelijke voordelen. Er kunnen bijvoorbeeld (veel) open en diepgaande vragen gesteld worden aan de onderzochten, heeft de onderzoeker goede controle op de antwoorden en is er weinig non-respons. Tevens heeft de onderzoeker hierdoor de mogelijkheid om zichzelf te verklaren, of kon de onderzoeker om verklaring vragen, wanneer een antwoord of vraag niet duidelijk genoeg was.

Alvorens het afleggen van het semigestructureerde diepte-interview bij een mbo-gastvrijheidsstudent, is op voorhand een interviewguide opgesteld door de onderzoeker. In bijlage IV is de interviewguide te zien die geraadpleegd is in het onderzoek. De interviewguide is opgesteld aan de hand van het managementvraagstuk, de onderzoeks- en deelvragen en de literatuur uit hoofdstuk 2, het theoretisch kader. Noemenswaardig is dat alleen de relevante informatie van het theoretisch kader gebruikt is. Aangezien het een semigestructureerd diepte-interview is, zijn voorbeeldvragen gebruikt die fungeren als back-up. De onderzoeker heeft ervoor gezorgd dat er werd doorgevraagd na ieder antwoord op een (voorbeeld)vraag, om zo volledigheid te creëren in de bruikbaarheid van alle gewonnen informatie.

Bij weinig respons van de mbo-gastvrijheidsstudent, heeft de onderzoeker zelf topics benoemd om de student op weg te helpen. De topiclijst is tevens te zien in bijlage IV. De topics zijn voortgevloeid uit verdere deskresearch van de artikelen van De Witte (2004), Gehrels en Atlan (2015) en Wijchers (2018). De Witte (2004) benoemd daadwerkelijk dat een organisatie een goede werkgeversmerk moet hebben alvorens het potentiële werknemers moet aantrekken. De andere twee bronnen zijn recent en zeer bruikbaar voor dit thesisrapport, zoals weergegeven in de toegepaste AAOCC-criteria in bijlage I.

3.4 Onderzoekseenheden

Onderzoekseenheden zijn eenheden over wie en wat de onderzoeker wil zeggen. Dit wordt overigens ook de onderzoekspopulatie genoemd (Verhoeven, 2018). Zoals in 3.2 beschreven staat, betreft dit onderzoek een kwalitatieve onderzoeksstrategie, waarbij een selecte steekproef is uitgevoerd. Deze doelgerichte steekproef bestaat uit mbo-gastvrijheidsstudenten. Deze zijn geselecteerd op de volgende kenmerken, namelijk; dat de studenten nog bezig zijn of net klaar zijn met de mbo-opleiding Facilitair Leidinggevende, Toerisme & Recreatie of Hotel & Event Management of wanneer de opleiding raakvlakken heeft met een gastvrijheidsstudie. Wanneer de mbo-student nog studeert, wordt er rekening gehouden met een voltijdstudie. Tevens is er geen leeftijdsbeperking van toepassing. Daarnaast heeft de onderzoeker besloten om in te spelen op een kernwaarde van Crowne Plaza Amsterdam-South. De kernwaarde 'diversiteit' is uitgebreid weergegeven in paragraaf 1.3. In dit thesisrapport is er daarom gekozen voor mbo-gastvrijheidsstudenten die onderling verschillen in leeftijd, geslacht en etniciteit. De geïnterviewde mbo-gastvrijheidsstudenten zijn omschreven in tabel 3.1.

#	Leeftijd	Geslacht	Etniciteit	(Afgeronde) opleiding
1	22	Vrouw	Surinaams / Antilliaans	Mbo Hotelmanagement ROC Mondriaan
2	21	Vrouw	Nederlands	Mbo Hotelmanagement ROC van Amsterdam
3	19	Vrouw	Nederlands	Mbo Manager Travel & Hospitality ROC van Amsterdam
4	22	Man	Nederlands	Mbo Hotelmanagement ROC van Amsterdam
5	26	Man	Nederlands	Mbo Horeca & Facilitair ROC Aventus
6	20	Vrouw	Bosnisch	Mbo Hotelmanagement ROC Mondriaan
7	18	Vrouw	Turks	Mbo Hotelmanagement ROC Mondriaan
8	19	Vrouw	Surinaams	Mbo Hotelmanagement ROC van Amsterdam

Tabel 3.1 | Overzicht van de geïnterviewde mbo-gastvrijheidsstudenten

3.5 Data-analyse

De data-analyse houdt in dat de verkregen informatie vanuit de diepte-interviews wordt gestructureerd en er diepgaand en intensief geanalyseerd wordt (Verhoeven, 2018). In dit thesisrapport is informatie verkregen door het afleggen en opnemen van diepte-interviews met mbo-gastvrijheidsstudenten. Dit is gedaan door het gebruik van de memo-applicatie op de mobiele telefoon van de onderzoeker.

De opgenomen interviews zijn getranscribeerd en vervolgens gecodeerd. De belangrijkste tekstfragmenten die relevant zijn voor dit thesisrapport, zijn genummerd en de tekstfragmenten zijn in het kort samengevat. Dit wordt ook wel open coderen genoemd (Verhoeven, 2018). Tekstfragmenten kunnen overlappend zijn, waardoor sommige tekstfragmenten meerdere codes bevatten.

Daarna zijn de tekstfragmenten gewaardeerd en georganiseerd, zodat een structuur ontstaat. Van ieder interview is gekeken naar dezelfde code en worden de codes gegroepeerd en de termen weergegeven in hiërarchie. Er is hierna gekeken welke codes bij elkaar horen en is er ook beslist om enkele codes bij elkaar te voegen. Dit wordt ook wel axiaal coderen genoemd (Verhoeven, 2018).

Via een codeboom zijn de begrippen en relaties tussen de begrippen georganiseerd. Er is hierbij gekeken naar hoofdcategorieën en wat de relaties tussen deze hoofdcategorieën zijn. Dit wordt ook wel selectief coderen genoemd (Verhoeven, 2018).

Deze data-analyse zorgt voor nieuwe inzichten die essentieel zijn voor het beantwoorden van de onderzoeks- en deelvragen van dit thesisrapport, dat in de volgende hoofdstukken aan bod komt. De gecodeerde transcripten zijn terug te vinden in bijlag V, de codebomen zijn weergegeven in bijlage VI.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de uitgevoerde methodologie (hoofdstuk 3) weergegeven. De topiclijst uit bijlage IV is leidend geweest bij het opstellen van de resultaten. Tijdens het selectief coderen zijn er relaties gelegd tussen de verzamelde gegevens. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in verschillende codebomen die te raadplegen zijn in bijlage VI. Iedere codeboom is benoemd met een eigen hoofdonderwerp, waaronder de benoemde axiaal codes vallen. Voor het uitwerken van de bevindingen is alleen de relevante essentie van iedere axiaal code beschreven en worden essentiële tekstfragmenten van de mbo-gastvrijheidsstudenten getoond. Tot slot zijn er antwoorden gegeven op de deelvragen.

4.1 Organisatiecultuur

Bij het hoofdonderwerp 'organisatiecultuur' horen de opvattingen van waarden en principes die de mbo-gastvrijheidsstudenten belangrijk vinden binnen een organisatie. De opvattingen zijn zowel op het niveau van de individu als van de organisatie. Bij het vormgeven van de axiaal codes zijn de artikelen van hoofdstuk 2, het theoretische kader, geraadpleegd. In de artikelen van Gehrels en Atlan (2015), Wijchers (2018) en Backhaus & Tikoo (2004) komen waarden en principes aan bod die direct en indirect door de mbo-gastvrijheidsstudenten zijn benoemd.

4.1.1 Eerlijkheid

De eerste waarde waarover een uitspraak gedaan wordt, is eerlijkheid. Volgens de geïnterviewde mbo-gastvrijheidsstudenten blijkt dat eerlijkheid van waarde is binnen een organisatiecultuur. Dit betreft eerlijkheid van de werkgever naar de werknemer toe en de algemene eerlijkheid van het bedrijf op zich. Over de eerlijkheid van de werkgever naar de werknemer wordt gezegd dat de mbo-gastvrijheidsstudent graag eerlijke en directe terugkoppeling wil (zie ook 4.1.6). Hierdoor raakt de mbo-gastvrijheidsstudent gemotiveerder tijdens het uitoefenen van zijn/haar functie.

Over de algemene eerlijkheid van het bedrijf op zich wordt gezegd dat handelen volgens de regelwetgeving van belang is en dat er geen kleine lettertjes aan vast horen te zitten. Onder deze eerlijkheid valt ook dat een bedrijf geen valse beloftes hoort te doen en eerlijk is in zijn communicatie naar de arbeidsmarkt. Hetgeen wat een bedrijf dus zegt, hoort volgens de mbo-student overeen te komen met de werkelijkheid.

"Eerlijkheid, ik vind dat als er iets aan de hand is, dat daar eerlijk over gecommuniceerd moet worden. Dus als iets verkeerd ging, dat dat gewoon meteen naar mij toe komt en dat er eerlijk over gecommuniceerd wordt"

4.1.2 Toegankelijkheid/vrijheid/openheid

De waarden toegankelijkheid, vrijheid en openheid zijn onder één axiaal code gebundeld, omdat er overlapping was in de tekstfragmenten. Binnen een bedrijf is het voor mbo-gastvrijheidsstudenten belangrijk dat er een goede relatie is tussen werkgever en werknemer, waarbij de werkgever toegankelijk is voor de werknemers. De mbo-gastvrijheidsstudenten blijken het belangrijk te vinden dat zij naar hun werkgever toe kunnen stappen en hun verhaal kwijt te kunnen in vertrouwen. De werkgever heeft hierbij een vertrouwensrol en de mbo-gastvrijheidsstudenten zien dit als essentieel onderdeel. Wanneer deze waarden niet aanwezig zijn, kan het een reden zijn om niet bij een bedrijf te gaan werken. Ook is vrijheid krijgen van de werkgever van essentieel belang, zodat de mbo-gastvrijheidsstudent tijd en ruimte krijgt om het werk uit te voeren en is het op zoek naar de vrij- en openheid om eigen ideeën in te brengen bij de werkgever om de bedrijfsvoering te optimaliseren.

"Als je iets niet fijn vindt op het werk, dat je dat gewoon makkelijk kwijt kan en dat dat niet gelijk wordt doorspeeld naar de rest van het team. Dat het gewoon bij de manager blijft."

4.1.3 Doelgerichtheid

Een bedrijf met ambities en doelen dat naar buiten wordt gebracht en met het team wordt bewerkstelligd. Uit de interviews blijkt dat de mbo-gastvrijheidsstudenten op zoek zijn naar een bedrijf die weet wat het doet, waar het voor staat en waar het graag naartoe wil werken. Hierbij krijgen de mbo-studenten het gevoel dat zij zelf ook naar een doel kunnen toewerken en heeft de functie die zij uitoefenen een motiverende factor.

“Een organisatie die weet waar die mee bezig is, die zijn doelen duidelijk hebben”

4.1.4 Werksfeer

Volgens alle geïnterviewde mbo-gastvrijheidsstudenten is werksfeer van essentieel belang. De werksfeer bestaat uit het hebben van fijne collega's en het hebben van een goede onderlinge relatie. Niet alleen een goede werksfeer op de afdeling zelf, maar ook tussen verschillende afdelingen is belangrijk, waardoor er meer uitdaging op het werk kan ontstaan. Door de goede onderlinge relaties op de werkvloer kan het de mbo-student helpen om zelf nieuwe inzichten te krijgen in verschillende afdelingen en zorgt het ervoor dat de mbo-student gemotiveerd raakt om naar het werk toe te gaan.

“je collega's maken het werk zeg maar leuker, uitdagender”

4.1.5 Respect/waardering

Respect en waardering zijn waarden die terugkomen binnen een organisatiecultuur. Deze waarden zijn gebundeld, omdat ze raakvlakken hebben met elkaar. Voor mbo-gastvrijheidsstudenten is het belangrijk om waardering te voelen voor hetgeen wat ze doen voor het bedrijf. Gerespecteerd en gewaardeerd voelen werkt zeer motiverend voor de mbo-student. Meerdere geïnterviewde mbo-studenten geven aan dat zij baat hebben bij waardering eens in de zoveel tijd. Dit werkt als zeer motiverende factor en dit heeft invloed op het optimaliseren van de productiviteit van de mbo-student. Overigens neemt dit niet weg dat de mbo-student niet openstaat voor kritiek, maar dat hiertegenover staat dat zij weten dat zij gewaardeerd worden door de werkgever.

“Ze moeten waardering geven, dat je af en toe een schouderklopje krijgt van; nou, dat heb je goed gedaan”

4.1.6 Communicatie

Het merendeel van de mbo-gastvrijheidsstudenten heeft hun opvatting over communicatie gegeven, waaruit blijkt dat open en directe communicatie bij de mbo-student naar voren komt als ideale manier van communiceren. De mbo-student ziet graag dat de werkgever direct naar hen communiceert en dat dit niet doorgespeeld wordt naar andere collega's. Hier komt de vertrouwensrol weer terug, dat besproken is in 4.1.2. Niet alleen de vertrouwensrol van de werkgever speelt een rol, maar ook van de collega's onderling. Hierbij wordt aangegeven door de mbo-studenten dat het praten over elkaar als demotiverende factor werkt. Dit heeft weer invloed op de prestaties bij het uitoefenen van hun functie en de werksfeer (4.1.4).

“Roddelen, als werkgever, dat vind ik een no-go”

4.1.7 Zelfontwikkeling individu

Binnen de organisatiecultuur behoort ook de zelfontwikkeling van werknemers. De mbo-gastvrijheidsstudenten vinden het uitermate belangrijk dat de werkgever hen de ruimte geeft om zichzelf te ontwikkelen en hen daar een kans in te geven. Deze ontwikkeling kan zowel via trainingen (4.2.2) als via het krijgen van tijd om te groeien in zijn/haar functie.

“Ik denk dat één van de belangrijkste dingen is dat ik de gelegenheid krijg om mezelf te ontwikkelen”

4.1.8 Hiërarchie

Als laatste bevinding binnen de organisatiecultuur wordt gesproken over hiërarchie. Een minderheid van de mbo-gastvrijheidsstudenten heeft deze waarde aan bod laten komen. Bij het aan bod komen van hiërarchie ging dit gepaard met negatieve meningen. De essentie van de bevindingen over hiërarchie is dat een bedrijf waar hiërarchie duidelijk aanwezig is, negatief uitpakt in de bedrijfsvoering. De mbo-student ziet liever een bedrijf waarbij ook op operationeel vlak de werkgever en zijn werknemers gelijk zijn en het team assisteert waar nodig.

“Ja, de één heeft een leidinggevende functie en de ander niet, maar je werkt toch met z’n allen voor het hotel om een mooi resultaat neer te zetten, dus ik denk dat een hele strakke hiërarchie heel negatief zou werken, omdat je je dan misschien niet gewaardeerd voelt”

4.2 Werkgeverswaardenpropositie

De ‘werkgeverswaardenpropositie’ wordt gezien als hetgeen dat de werkgever volgens de mbo-gastvrijheidsstudenten moet bieden, wil het de aandacht trekken van de mbo-student. Volgens Backhaus en Tikoo (2004) zijn dit factoren die van belang zijn wanneer mbo-studenten zich oriënteren op de arbeidsmarkt en die een werkgever behoort te communiceren naar de arbeidsmarkt, zodat zij zich onderscheiden van de concurrenten en aantrekkelijker worden voor de doelgroep. De axiaal codes bestaan uit begrippen die veelvoudig terugkomen tijdens het afleggen van de interviews.

4.2.1 Werkgeversimago

Backhaus en Tikoo (2004) gaven aan dat het werkgeversimago het eerste is dat potentiële werknemers zien wanneer zij zich oriënteren op de arbeidsmarkt. Om een bepaalde doelgroep te bereiken, is het verstandig als een bedrijf zichzelf verkoopt en inspeelt op de wensen en behoeften van de doelgroep. Over het werkgeversimago hebben alle geïnterviewde mbo-gastvrijheidsstudenten hun mening gedeeld. De bevindingen van het werkgeversimago zijn vooral gericht op de naamsbekendheid van een bedrijf. Wanneer een bedrijf een bekende naam heeft, of als het een groot bedrijf/brand is, dan is het voor de mbo-studenten al een aantrekkelijke factor om daar te gaan werken. Online wordt door de mbo-student gekeken naar algemene recensies en referenties van (oud-)werknemers. Daarnaast geeft een enkeling aan dat zij gebruik maken van de service/het product dat het bedrijf biedt. Op basis hiervan wordt hun eigen mening gevormd en wordt er gekeken of zij een klik hebben met het bedrijf. Hierbij wordt ook gekeken naar de kwaliteit die het bedrijf levert en hoe de sfeer binnen het bedrijf is, dat essentieel is alvorens zij bij een bedrijf willen gaan werken.

“Ik zou bijvoorbeeld intypen; vacatures Amstel Hotel”

“Wat ik belangrijk vind bij een werkgever is toch wel dat het iets is wat bekend is. Qua bedrijf”

4.2.2 Trainingsmogelijkheden, begeleiding en coaching

Deze drie factoren hebben veel overlapping, waardoor zij zijn gebundeld in één axiaal code. Het merendeel van de mbo-gastvrijheidsstudenten geeft aan dat zij trainingen, begeleiding en coaching ontzettend belangrijk vinden bij een bedrijf. Het trainen van personeel zorgt ervoor dat zij zich kunnen ontwikkelen als persoon en binnen het bedrijf (4.1.7). Hierbij wordt de ontwikkeling binnen het bedrijf gezien als het groeien in de functie die ze uitoefenen, maar ook crosstrainingen zijn onderdeel van de ontwikkeling. Het merendeel geeft aan interesse te hebben in het zien van andere afdelingen, zodat zij meer afweten van de algehele bedrijfsvoering binnen een bedrijf. Daarbij komt ook kijken dat door crosstrainingen eventuele interesses opgewekt kunnen worden bij mbo-studenten. Wanneer zij weinig

(tot geen) kennis hebben van een afdeling, kan er een klik met de desbetreffende afdeling ontstaan tijdens crosstrainingen, waardoor een mbo-student binnen het bedrijf kan blijven werken.

“Als jij bij de receptie werkt en je werkt een keer een dagje mee als Food & Beverage-medewerker, en het lijkt je ook heel leuk, dan ontdek je wel weer andere interesses waar je ook wel weer mee verder kan. Groeien in het hotel bijvoorbeeld”

4.2.3 Doorgroeimogelijkheden

Alle geïnterviewde mbo-gastvrijheidsstudenten vinden dat een bedrijf doorgroeimogelijkheden moeten bieden. Het is van essentieel belang dat dit ook gecommuniceerd wordt naar de mbo-student. In de inleiding werd besproken dat bij Crowne Plaza Amsterdam-South uit eigen ervaring en onderzoek bleek dat mbo-studenten voor een langere periode binnen het hotel blijven. Tijdens het doorvragen over het tijdsframe van het doorgroeien, blijkt dat alle mbo-studenten minimaal anderhalf jaar in dezelfde functie willen blijven, alvorens zij meer verantwoordelijkheden willen. Dit betekent dat zij bereid zijn om voor een langere tijd binnen een bedrijf actief te zijn. Dit ondersteunt hetgeen dat in de inleiding vermeld staat.

“En hoe ik daar kom en hoelang het duurt voordat ik daar kom, dat maakt voor mij eigenlijk niet uit”

4.2.4 Uitdagende functie willen

Het merendeel van de mbo-gastvrijheidsstudenten geeft aan op zoek te zijn naar een uitdagende functie binnen een bedrijf. Binnen een bedrijf zouden de mbo-studenten het waarderen om geprikkeld te worden tijdens hun werktijd. Wanneer het werk eentonig is of raakt, kan dit als demotiverende factor werken. Het is essentieel om doelen te stellen waar de mbo-studenten zich tijdens hun werkdag ook op kunnen focussen (zie ook 4.1.3).

“Ja, ik ben sowieso op zoek naar uitdagingen. Ik wil niet zeggen dat ik snel verveelt raak, maar ik moet wel continu bezig zijn, zeg maar”

4.2.5 Voorwaarden en middelen

De bundeling is ontstaan door verschillende bevindingen van de mbo-gastvrijheidsstudenten. De mbo-studenten geven bij voorwaarden en middelen voornamelijk aan compensatie(dagen) belangrijk te vinden. De compensatie wordt op twee manieren door de mbo-student omschreven, namelijk; tijd voor tijd en monetaire compensatie. De mbo-studenten vinden de werkdruk en onaantrekkelijke factor (zie 4.5.2) en zien graag dat hun harde werk beloond wordt, wanneer zij overwerken. Daarnaast geeft een minderheid van de geïnterviewden aan dat zij het belangrijk vinden dat alles achter de schermen goed geregeld is. Dit betreft uniformen, lockers, personeelseten, pauzes en verdere voorwaarden die van toepassing zijn op het personeel. Wanneer een bedrijf dit aanbiedt en goed uitvoert in de bedrijfsvoering, kan dit motiverend werken voor de mbo-student. Daarnaast blijkt het dat de mbo-studenten het zeer op prijs stellen als het bedrijf de werknemers voldoende tijd en middelen geeft om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Onder middelen worden de tools verstaan waarmee zij hun werk kunnen uitvoeren en de tools om de verwachting van de gast mee te overtreffen.

“Als het beloond wordt op een manier van; je wordt monetair beloond, dan zullen overuren geen probleem zijn”

4.2.6 Salaris

Salaris is een vaak besproken onderwerp binnen de hotelbranche. Dit geldt ook voor de geïnterviewde mbo-gastvrijheidsstudenten die allen hun mening hebben gedeeld over dit onderwerp. Uit de interviews komt naar voren dat voor de meerderheid salaris belangrijk is, maar dat ze ervan op de

hoogte zijn dat een horecabaan niet de bestbetaalde baan is. Bij het salaris is het belangrijk dat er een goede balans is tussen de tevredenheid van hun werk en het salaris dat zij ontvangen. Aan de hand van deze twee kenmerken wordt het vergeleken met andere bedrijven binnen de branche. Met deze vergelijking kan de mbo-student zelf gaan overwegen om bij de huidige werkgever te blijven of een overstap te maken naar een andere werkgever.

“Over het algemeen is horeca één van de minst goedbetaalde banen, maar ik denk, ik zei wel eerder dat salaris wel hoog meetelde, maar uiteindelijk ga je er toch voor omdat je het leuk vindt”

4.3 Leiderschapsgedrag

Het leiderschapsgedrag is voortgekomen uit de belangrijkste aspecten die de mbo-gastvrijheidsstudenten benoemd hebben over hoe zij graag willen zien dat een werkgever managet.

4.3.1 Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap

Deze mensgerichte leiderschapsstijlen zijn gebundeld, doordat er veel overlappende tekstfragmenten zijn die betrekking hebben op beide. De mbo-gastvrijheidsstudenten geven met een meerderheid aan dat zij het waarderen wanneer een werkgever oprecht om hen geeft en hen steunt waar nodig. Dit werkt als zeer motiverende factor voor de mbo-student. Wanneer aanmoediging en ondersteuning komt vanuit de werkgever, verhoogt dit volgens de mbo-studenten de productiviteit.

“En dan ook dat iemand zelf veel meewerkt. Dus laat zien van; oh, je hebt het druk, ik help je wel”

4.3.2 Ferm leiderschap

Ferm leiderschap is volgens een minderheid van de mbo-studenten benoemd. Hierbij behoort een enigszins dominante rol van een werkgever tegenover de werknemers. De mbo-studenten geven aan dat zij het appreciëren wanneer een leidinggevende daadwerkelijk managet, door orde te creëren en alle gezichten weer dezelfde kant laten uitkijken.

“ik vind dat een werkgever af en toe hard aan de touwtjes mag trekken”

4.3.3 Vakbekwaam leiderschap

De meerderheid van de mbo-gastvrijheidsstudenten geeft aan dat ze op zoek zijn naar een werkgever die weet wat hij/zij aan het doen is en kennis heeft van de bedrijfsvoering en het vak. Hierbij wordt gewaardeerd dat deze kennis gedeeld wordt met de werknemers, zodat zij indirecte training krijgen. Door deze vakkennis komt volgens de mbo-studenten een leidinggevende veel zelfverzekerder en vertrouwder over.

“Iemand die leidinggeeft op een manier waarop diegene weet wat hij doet”

4.4 Reisafstand

De reisafstand heeft een eigen axiaal code gekregen, omdat het daadwerkelijk is gebleken dat mbo-gastvrijheidsstudenten allen een eigen opvatting hebben over dit onderwerp.

4.4.1 Reisafstand

Een minderheid van de mbo-gastvrijheidsstudenten geeft aan dat zij meer dan een uur bezig zijn met reizen, waarbij hierin de meningen over de reistijden sterk verschillen. Het ligt er per persoon aan of zij het ervoor over hebben om langer dan een uur te reizen. De één breekt het op, de ander maakt het absoluut niet uit. Hierin is lastig een lijn te trekken. Daarentegen geeft de meerderheid van de mbo-studenten aan dat de ideale reistijd naar het werk tussen het half uur en de driekwartier ligt.

"Of het in de buurt is van waar ik woon, dat is ook wel heel belangrijk. Goed bereikbaar met OV, of met de fiets, of misschien wel lopend"

"Ik zou zeggen met de auto zou ik maximaal een half uurtje rijden"

4.5 Opvattingen over de hotelbranche

Onder dit hoofdonderwerp komen axiaal codes naar voren die betrekking hebben over opvattingen over de hotelbranche. Het zijn meningen van mbo-gastvrijheidsstudenten die zij gedeeld hebben tijdens de interviews.

4.5.1 Aantrekkelijke factor

Uit de interviews blijkt dat de omgang met gasten een zeer aantrekkelijk punt is wanneer er gesproken wordt over de opvattingen over de hotelbranche. De mbo-gastvrijheidsstudenten geven meerdere malen aan dat omgang met mensen van essentieel belang is. Dit gaat gepaard met de gasttevredenheid en de gastervaring. Het is voor de mbo-studenten zeer motiverend wanneer zij met beschikbare tools de gasten een onvergetelijke tijd kunnen bezorgen. Daarnaast is internationalisering ook een aantrekkelijke factor. Het wordt door de mbo-studenten gewaardeerd om in een internationale omgeving te werken, zodat de servicekwaliteit voor iedere gast hoog is. Hierdoor wordt de hotelwereld ook een stuk kleiner, aangezien er gemakkelijker gecommuniceerd kan worden binnen de keten op mondiaal niveau.

"Een aantrekkelijk punt is de gasten, dat is de reden waarom ik het doe"

4.5.2 Onaantrekkelijke factor

Bij deze axiaal code blijkt dat de mbo-gastvrijheidsstudenten de werkdruk binnen de hotelbranche onaantrekkelijk vinden (zie 4.5.3). Ze zien liever minder werkdruk op de werkvloer, waardoor zij hun functie beter kunnen uitoefenen. De werkdruk wordt onder andere versterkt door de hoeveelheid ziekmeldingen en het hebben van weinig personeel. Het blijkt dat dit een reden is dat de mbo-studenten overuren maken, die zij graag gecompenseerd zien worden (zie 4.2.5). Naast de werkdruk speelt de onregelmatigheid ook een rol. Onregelmatigheid is een opvatting die onder de mbo-studenten als onaantrekkelijk wordt beschouwd. Ook komt salaris aan bod als onaantrekkelijke factor binnen de Nederlandse hotelbranche (zie 4.2.6).

"Er zijn veel ziekmeldingen en veel overwerkuren"

"Ik heb eigenlijk nooit problemen gehad met onregelmatige diensten, tot je iemand tegenkomt in je leven, ja, dat kan onaantrekkelijk werken in dat geval"

4.5.3 Werkdruk

Wat in de vorige axiaal code al besproken is, is de werkdruk. De werkdruk wordt door de mbo-gastvrijheidsstudenten gezien als een onaantrekkelijke factor binnen de hotelbranche. De werkdruk bestaat volgens de mbo-studenten uit de stress die veroorzaakt wordt door bepaalde factoren. Deze factoren zijn het niet hebben van genoeg personeel, de hoeveelheid ziekmeldingen, het uitvoeren van meerdere taken bovenop hun eigen taken en uiteindelijk het continu bezig zijn met het werk. De genoemde factoren zorgen vervolgens voor de overuren die zij maken.

"Want ik weet, de hotelwereld, het is heel stressvol. Vaak heb je gewoon teveel om handen en krijg je er te weinig tijd voor"

4.5.4 Voordeel van een klein hotel

De helft van de geïnterviewde mbo-gastvrijheidsstudenten hebben hun mening gedeeld over de voordelen van een klein hotel. Hieruit blijkt dat een klein hotel meer betrokkenheid toont. Dit betreft betrokkenheid tegenover de gasten, maar ook binnen het eigen team. Daarnaast wordt aangegeven dat de algehele bedrijfsvoering losser en makkelijker is in vergelijking met een groot hotel.

“Je bent eigenlijk veel meer betrokken, bij je collega’s, ook met de gasten”

4.5.5 Voordeel van een groot hotel

Naast de voordelen van een klein hotel, zijn er ook meningen gedeeld over de voordelen van een groot hotel. De mbo-gastvrijheidsstudenten geven aan dat in grote hotels meer budget en voorzieningen zijn waarmee zij hun werk goed uit kunnen voeren. Daarnaast vinden de mbo-studenten het werk in een groot hotel een stuk uitdagender.

“Mijn leukste ervaring was in een groot hotel, maar dat komt ook omdat er gewoon veel meer voorzieningen waren in het hotel”

4.5.6 Hotelgrootte

Noemenswaardig is ook de verschillende opvattingen over de hotelgrootte. Er werd tijdens de interviews gesproken over kleine en grote hotels, maar voor ieder individu is dat een andere opvatting. Uit de interviews blijkt dat voor de mbo-studenten een klein hotel ongeveer 20 kamers betreft en niet meer. Voor een groot hotel is de opvatting wat ruimer. De ene mbo-student vindt een hotel met 100 kamers al groot, waarbij een andere mbo-student aangeeft dat vanaf de 400 kamers gezien kan worden als groot hotel.

“Ja, zeker, rond de 16 kamers misschien, gewoon een Bed & Breakfast-idee”

“Je hebt natuurlijk een klein hotel met 20 kamers, en een groot hotel met 400 kamers”

4.5.7 Werving en selectie

De minderheid van de mbo-gastvrijheidsstudenten heeft hun mening gedeeld over de werving en selectie binnen de hotelbranche. Hieruit blijkt dat de werkgever goed moet kijken naar de doelgroep die zij willen aantrekken en dit op tijd doen. Hierdoor kan de werkdruk (zie 4.5.3) op de werkvloer verlaagd worden.

“Je moet als organisatie, als werkgever, wel kijken wie er allemaal in je team passen”

“Ga gewoon op tijd mensen werven en doe wat je moet doen, zodat er genoeg mensen op shift staan”

4.6 Benadering van de mbo-gastvrijheidsstudent

Tot slot komt het benaderen van de mbo-gastvrijheidsstudent aan bod. De axiaal codes betreffen factoren die een rol spelen bij het benaderen van de mbo-studenten.

4.6.1 Duidelijkheid in de omschrijving

Het eerste dat komt kijken bij het benaderen van de mbo-gastvrijheidsstudent, is het creëren van duidelijkheid in hetgeen dat het bedrijf communiceert naar de arbeidsmarkt (external branding). Het blijkt dat alle mbo-studenten het belangrijk vinden dat een duidelijke functieomschrijving van grote waarde is. De mbo-student moet zich kunnen associëren met deze functieomschrijving. Een duidelijke functieomschrijving bevat volgens de mbo-studenten de taken die uitgevoerd moeten worden, het doel

van de functie en de kennis en vaardigheden die zij nodig hebben. Bij een kleine minderheid is het tevens van essentieel belang dat een vacature ook een salarissomschrijving bevat, waarbij duidelijk staat omschreven hoeveel er verdiend gaat worden. Door de algeheel duidelijke omschrijving van een vacature, weet de mbo-student op voorhand wat hij/zij kan verwachten van het bedrijf en of de mbo-student zich aangetrokken voelt tot die functie (zie 4.6.4).

“Dat vind ik belangrijk dat de omschrijving goed toegelicht wordt. Als het niet goed wordt toegelicht, dan heb ik zoiets van; ik ga hier geen moeite insteken terwijl er andere openstaande vacatures zijn”

“Dan zetten ze het er bijvoorbeeld op met salaris, en dan is het salaris conform ‘nog iets’ en dan denk ik: wat houdt dat eigenlijk in? Maar inderdaad gewoon duidelijk zijn in wat je aanbiedt en wat je zoekt”

4.6.2 Kanaal

Uit de interviews met de mbo-gastvrijheidsstudenten blijkt dat zij bereikt kunnen worden op één unanieme manier, namelijk; het internet. Alle mbo-gastvrijheidsstudenten geven aan dat zij via internet op zoek gaan naar een werkgever, een vacature of recensie. Via internet komen de mbo-studenten uit op vacaturewebsites of social media. De social media-kanalen die besproken worden, zijn Facebook, Instagram en LinkedIn. Social media biedt de mbo-student de mogelijkheid om hun favoriete hotel of brand te volgen, waardoor zij gerichte berichten voorbij zien komen. Wanneer een bedrijf actief is op social media, kan het als motiverende factor werken, omdat de mbo-studenten onbewust een band gaat creëren met het bedrijf. Noemenswaardig is dat de mbo-studenten naast social media nog één ander kanaal weten op te noemen, namelijk; hun eigen netwerk. Het eigen netwerk van de mbo-studenten blijkt ook een manier te zijn om te oriënteren op de arbeidsmarkt. Via het eigen netwerk worden andere bedrijven aangeschreven, gepaard met verhalen en ervaringen over het bedrijf, waar de mbo-studenten waarde aan hechten bij de beeldvorming van een bedrijf.

“Sowieso het internet, als ik bijvoorbeeld een functie intik, dan zie je bij Google heel veel verschillende websites die die functie aanbieden, dus Google, de perfecte zoekmachine”

“Ik vind eigenlijk LinkedIn echt een super basis, omdat je daar, als je er veel mee bezig bent, zelf ook dingen aan het updaten bent, aan het liken en bedrijven aan het opzoeken. En dat slaat LinkedIn allemaal op. Dan krijg je toch wel gerichte vacatures toegestuurd. Vaak heb je ook wel recruiters die berichten sturen”

4.6.3 Onderscheidend

Naast het feit dat mbo-gastvrijheidsstudenten graag een duidelijk omschreven vacature zien, blijkt ook dat een unieke vacaturetekst van toepassing is. De vacature mag volgens een kleine minderheid van de mbo-studenten opvallen en zich onderscheiden van een standaard vacature.

“Ik vind dat mensen wel uniek moeten zijn in hun vacature”

“Ja, het hoeft allemaal echt niet zo basic”

4.6.4 Opmaak van een vacature

De vacature moet de aandacht trekken. De mbo-gastvrijheidsstudenten blijken dat belangrijk te vinden in hun zoektocht naar een baan. Een vacature mag afwijken van de standaard (zie 4.6.3) en een meerderheid geeft aan dat een afbeelding al helpt om ervan af te wijken. Bij de opmaak van een vacature mag er gerust afwisseling zijn in letterkleur, lettertype en lettergrootte. Dit zorgt ervoor dat er binnen een vacature iets gebeurt, waardoor dat al de aandacht kan trekken van de mbo-student.

Daarnaast is het voor de opmaak ook zeer belangrijk dat alles correct geformuleerd is en het voldoende informatie bevat (zie 4.6.1).

“Een vacature met een foto erbij en een goeie openingszin om mij aan te trekken”

“Maak niet gebruik van één soort lettertype, maak het groter, maak het mooier”

4.6.5 Woordkeuze

Uit de interviews met de mbo-gastvrijheidsstudenten blijkt dat eenvoudig leesbare vacatureteksten het beste aanslaan. Met eenvoudig leesbare teksten wordt een breed scala aan potentiële werknemers bereikt en is de kans groter om meer reacties te ontvangen op vacatures.

“Ik denk dat je wel meer mensen bereikt als je het eenvoudig houdt”

“Als je het simpel houdt, en bij wijze van in Jip en Janneke taal doet, dan denk ik dat veel meer mensen daarop reageren en dat je daar een veel bredere doelgroep mee bereikt”

4.6.6 Tekstkeuze

De laatste bevindingen gaan over de tekstkeuze waar de mbo-gastvrijheidsstudenten hun mening over gegeven hebben. Onder tekstkeuze vallen formele of informele teksten en korte of lange teksten. Uit de interviews blijkt dat de mbo-studenten liever een informele tekst zien. De meerderheid geeft aan dat informele vacatureteksten indirect verbonden staan met een informele werksfeer, dat van groot belang is onder de mbo-studenten (zie 4.1.4). Er moet overigens wel rekening gehouden worden met de mate van informaliteit, want als teksten te informeel zijn, neemt het de serieuzeheid van de vacature, de functie en het bedrijf af. Daarnaast geeft een kleine minderheid aan een korte tekst te zien, waarbij alle aspecten uit 4.6.1 duidelijk zijn omschreven.

“Juist informeel, want dat zorgt ervoor dat jij ook een beetje het gevoel krijgt van; oké, dat is wel een heel leuke plek. En als ik iets formeels lees, dan denk ik; boring, okay, next!”

“Ik denk dat ik informeel leuker zou vinden, dan heb ik ook meteen al het gevoel dat ze op de werkvloer ook informeel zijn tegenover elkaar”

4.7 Conclusies

Aan de hand van de bevindingen, kan antwoord gegeven worden op de deelvragen. Deze antwoorden staan centraal bij het uiteindelijk beantwoorden van de onderzoeksvraag waar deze deelvragen onder vallen. Het beantwoorden van de onderzoeksvragen wordt gedaan in het volgende hoofdstuk. Voor het gemak wordt de onderzoeksvraag van de deelvragen nogmaals herhaald: “Welke wensen en behoeften hebben mbo-gastvrijheidsstudenten die (gaan) werken in een hotel?”

“Welke belangrijke overwegingen hebben mbo-gastvrijheidsstudenten om te gaan werken in een hotel?”

Uit de resultaten is gebleken dat de mbo-gastvrijheidsstudenten recensies van een hotel belangrijk te vinden in hun overweging om te gaan werken in een hotel. Daarnaast worden ook referenties van (oud)werknemers en het eigen netwerk van de mbo-student geraadpleegd, die hen kunnen overtuigen om te gaan werken in een bepaald hotel. Het is gebleken dat er vooral gekeken en gevraagd wordt naar de werksfeer, het salaris en compensatie. De mbo-studenten hebben aangegeven dat een goede werksfeer belangrijk is en dat er gecompenseerd moet worden door middel van ‘tijd voor tijd’ en ‘monetaire’ compensatie. Over het salaris is gebleken dat de mbo-studenten ervan op de hoogte zijn dat een horecabaan een relatief laagbetaalde baan is, maar dat er genoeg wordt genomen met

hetgeen dat ze betaald krijgen, zolang het werk uitdagend genoeg is en blijft. Een andere overweging om bij een hotel te gaan werken, is de naamsbekendheid van een bedrijf. Het is gebleken dat het deel uitmaken van een grote brand, waarbij hoge service wordt verleend, een overweging is voor mbo-gastvrijheidsstudenten om daar te gaan werken. Ook de aanwezigheid van doorgroei- en trainingsmogelijkheden zijn van essentieel belang in hun overweging om te gaan werken in een hotel. Dit gaat tevens gepaard met het willen van een uitdagende functie, waardoor de mbo-studenten gestimuleerd en gemotiveerd worden. Naast dat een uitdagende functie voor motivatie zorgt, zorgt de doelgerichtheid van een hotel ook voor extra motivatie. De mbo-studenten hebben aangegeven het in overweging te nemen om bij een hotel te (willen) werken als de doelen duidelijk zijn, zodat de mbo-studenten weten waar ze zich op moeten focussen tijdens het uitoefenen van hun functie. Bij het uitoefenen van hun functie is het tevens van essentieel belang dat hen tijd en tools worden aangeboden, zodat ze hun functie goed kunnen uitoefenen.

“Welke aantrekkelijke of minder aantrekkelijke aspecten zijn er volgens mbo-gastvrijheidsstudenten om te (gaan) werken in een hotel?”

Deze deelvraag bevat twee onderdelen, namelijk; aantrekkelijke en minder aantrekkelijke aspecten. Als het gaat over de aantrekkelijke aspecten om te (gaan) werken in hotel, is gebleken dat de mbo-gastvrijheidsstudenten allemaal de omgang met gasten benoemd hebben. Het is gebleken dat de omgang met gasten een motiverende factor is om te gaan werken in een hotel of bij het uitoefenen van hun functie. Er werd aangegeven dat de omgang met gasten bestaat uit het ‘verzorgen van de gastervaring’ en de ‘gasttevredenheid hoog te houden’. Om de gasttevredenheid hoog te houden, is voldoende tijd en tools nodig om dit te bewerkstelligen. Dit kan weer teruggekoppeld worden naar de eerder besproken overweging van de mbo-student om bij een hotel te gaan werken. Daarnaast is gebleken dat de internationalisering van de hotels een aantrekkelijk aspect is. De mbo-studenten hebben aangegeven dat zij het aantrekkelijk vinden om in een internationale werkomgeving te zijn waar meerdere culturen samenkomen en meerdere talen gesproken worden.

Uit de interviews is gebleken dat de aanwezigheid van werkdruk in hotels het voor de mbo-gastvrijheidsstudenten minder aantrekkelijk maakt om er te (gaan) werken. De werkdruk wordt verhoogd door de hoeveelheid ziekmeldingen, personeelstekort en de overuren die gemaakt worden. In hoofdstuk 1 is behandeld dat er krapte op de arbeidsmarkt heerst (Koninklijke Horeca Nederland, 2019). Het is gebleken dat dit bij de mbo-studenten op een negatieve manier doorwerkt op de aantrekkelijkheid om te (gaan) werken in een hotel. Het is ook gebleken dat bepaalde aspecten van de bedrijfsvoering het voor de mbo-studenten minder aantrekkelijk maakt om te gaan werken in een hotel. Dit betreft onder andere het structureel uitvoeren van taken die buiten hun eigen taken vallen, het moeten uitboeken van gasten en het hebben van weinig tools om hun taken goed uit te voeren. Deze aspecten kunnen gekoppeld worden aan een ander minder aantrekkelijk punt dat benoemd is door de mbo-studenten, namelijk; bezuinigingen.

“Welke factoren spelen een rol bij mbo-gastvrijheidsstudenten om niet te (gaan) werken in een hotel?”

Het is gebleken dat mbo-gastvrijheidsstudenten relatief weinig factoren hebben benoemd die betrekking hebben op de keuze om niet te (gaan) werken in een hotel. De omgang met gasten blijft hierin te aantrekkelijk. Bij deze deelvraag kunnen aspecten benoemd worden die al eerder besproken zijn, namelijk dat de mbo-studenten niet willen werken in een hotel die slechte recensies en slechte referenties hebben. Bij deze recensies en referenties wordt vooral gekeken naar het werkgeversimago. Daaronder valt de mate van werkdruk, een goede werksfeer, de grote naamsbekendheid en of de mbo-student een goede klik met het bedrijf heeft. Zodra de mbo-student weinig tot geen klik met het bedrijf heeft, kan dit een factor zijn om niet te gaan werken in het hotel. Hierdoor is het dus belangrijk om de mbo-studenten aan te trekken op een aantrekkelijke en unieke manier. Tevens als er geen of weinig doorgroei- en trainingsmogelijkheden zijn, zijn dit factoren die een rol spelen om uiteindelijk niet in een hotel te gaan werken.

5 Conclusies

Op basis van het besproken theoretische kader en de onderzoeksresultaten worden in dit hoofdstuk de antwoorden gegeven op de onderzoeksvragen en het managementvraagstuk.

“Welke factoren spelen bij mbo–gastvrijheidsstudenten een rol bij het zoeken van een werkgever in het algemeen?”

Uit de resultaten is gebleken dat de mbo–gastvrijheidsstudenten bij het zoeken van een werkgever afgaan op hetgeen dat zij zien en horen. Hierbij worden recensies online bekeken en wordt er aandacht besteed aan referenties van (oud)werknemers en/of iemand binnen hun netwerk. Naast het online bekijken van recensies, is gebleken dat alle geïnterviewde mbo–studenten te bereiken zijn via internet. Een belangrijke factor voor mbo–studenten bij het zoeken van een werkgever is of deze online actief is en of deze eenvoudig online te vinden is. Het is gebleken dat het werkgeversimago van groot belang is en dat het werken bij een werkgever met veel naamsbekendheid een factor is bij het zoeken van een werkgever. Andere factoren die een rol spelen bij het zoeken van een werkgever zijn doorgroei- en trainingsmogelijkheden. Het is gebleken dat de mbo–studenten zichzelf graag willen blijven ontwikkelen, zowel als persoon als binnen het bedrijf. Als laatste is gebleken dat tijdens hun zoektocht de voorwaarden ook een rol spelen. Deze voorwaarden bestaan uit compensatie en salaris. Compensatie moet volgens de mbo–studenten gegeven worden wanneer zij overwerkuren draaien. Het zij ‘tijd voor tijd’ of ‘monetaire’ compensatie. Het salaris is voor mbo–studenten als eerste indruk van belang, maar het is gebleken dat zij zelf weten dat een horecabaan een relatief laagbetaalde baan is waar ze zelf genoeg mee nemen.

“Welke wensen en behoeften hebben mbo–gastvrijheidsstudenten die (willen) werken in een hotel?”

Uit de resultaten is gebleken dat de wensen en behoeften van de geïnterviewde mbo–gastvrijheidsstudenten betrekking hebben op de organisatiecultuur. De mbo–studenten hebben aangegeven dat de werksfeer een enorm grote behoefte is bij het werken in een hotel. De werksfeer werkt als motiverende factor om hun functie uit te oefenen. Bij het uitoefenen van deze functie hebben de mbo–studenten ook behoefte aan waardering voor hetgeen dat zij doen en dat dit ook gecommuniceerd wordt naar ze. Hierbij is een eerlijke, directe en rechtvaardige manier wenselijk. Valse beloftes horen hier dus niet onder. Niet alleen de communicatie van werkgever naar werknemer hoort op deze manier te gaan, maar de algehele bedrijfscommunicatie. Dit betreft de communicatie van werknemers onderling, maar ook de communicatie van en naar andere afdelingen. Wanneer de communicatie binnen het bedrijf goed is, kan dit volgens de mbo–studenten positief doorwerken naar de gast. Om verder door te gaan op de communicatie, valt het vertrouwen van de werkgever hier ook onder. De behoefte van de mbo–gastvrijheidsstudenten is dat zij in vertrouwen hun verhaal kwijt kunnen bij hun werkgever, zonder dat dit doorgespeeld wordt naar derden. De werkgever heeft hierin een vertrouwensrol en de wens van de mbo–studenten is dat dit niet geschaad wordt. Naast een vertrouwensrol van een werkgever, is de wens dat de werkgever mensgericht en vakbekwaam zijn functie uitvoert. Uit de resultaten is gebleken dat de mbo–studenten het fijn vinden dat ze het gevoel hebben dat zij ertoe doen en dat de werkgever kennis van het vak heeft, waardoor zij het gevoel hebben te kunnen terugvallen op een zelfverzekerde werkgever. Als laatste is gebleken dat de mbo–studenten behoefte hebben aan uitdaging in hun functie, waarin zij getriggerd blijven worden en aangezet worden om gezamenlijk naar een doel toe te werken. Dit resulteert volgens de mbo–student in een betere motivatie.

“Op welke manier willen mbo–gastvrijheidsstudenten benaderd worden?”

Uit de resultaten is gebleken dat alle geïnterviewde mbo–gastvrijheidsstudenten het internet hebben benoemd wanneer er gesproken werd over het benaderen van de mbo–student. Alle mbo–studenten geven aan actief te zijn op het internet en zien dit als een kanaal waar ze graag op benaderd willen

worden. Onder dit kanaal is gebleken dat de mbo-studenten zelf kijken bij de eigen websites van hotels, vacaturewebsites en social mediakanalen, zoals LinkedIn, Facebook en Instagram. Bij het zien van een vacaturetekst, willen de mbo-studenten vooral benaderd worden op een unieke en informele manier. Het is gebleken dat uniciteit en informaliteit de aandacht trekt van de mbo-student en dat dit geassocieerd wordt met een creatieve en informele werkomgeving. Overigens moet er wel rekening gehouden worden met de mate van informaliteit in de tekst, want de mbo-studenten hebben aangegeven dat werk iets serieus hoort te zijn. Over de mate van uniciteit hebben de mbo-studenten benoemd het te waarderen als het afwijkt van een standaard vacature, waarbij er gebruik gemaakt mag worden van afbeeldingen en er mogen verschillen zijn in letterkleur, -type en -grootte. Het is tevens gebleken dat een kort en krachtige vacaturetekst de aandacht trekt van de mbo-student. In deze korte en krachtige tekst heeft de (potentiële) werkgever de tijd om duidelijkheid te creëren in hetgeen dat het de mbo-student biedt. Het is gebleken dat een duidelijke functieomschrijving en salarisomschrijving van belang is. Hierbij behoren de taken die uitgevoerd moeten worden, het doel van de functie en de kennis en vaardigheden die zij nodig hebben. Ook is gebleken dat het belangrijk is om de contracturen en het salaris te vermelden. In deze omschrijving zien de mbo-studenten graag een eerlijke afspiegeling van de werkelijkheid en zien zij het liefst geen kleine lettertjes.

6 Discussies

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen, wordt er in dit hoofdstuk gekeken naar de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek.

6.1 Validiteit

Als eerste wordt er gekeken naar de validiteit. Bij validiteit wordt volgens Verhoeven gekeken naar 'de mate waarin onderzoek vrij is van systematische fouten' (2018, p. 35). Onder validiteit vallen interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit.

6.1.1 Interne validiteit

Bij interne validiteit wordt gekeken naar de kwaliteit van het onderzoek en of de juiste conclusies getrokken zijn op basis van de onderzoeksresultaten (Verhoeven, 2018). Alvorens het afleggen van de interviews, is er een interviewgide (bijlage IV) opgesteld en besproken met de eerste examiner. De feedback op de interviewgide is daarna door de onderzoeker verwerkt. Tijdens het afnemen van het eerste en tweede interview bleek de volgorde van de interviewgide voor verwarring te zorgen bij de geïnterviewde mbo-gastvrijheidsstudenten. Hierna is ervoor gekozen om een andere volgorde te hanteren. De vernieuwde volgorde is gehanteerd op basis van de verkregen informatie uit de eerste twee interviews en zijn er duidelijke onderwerpen weergegeven. Dit heeft er bij de rest van de interviews voor gezorgd dat de verwarring nihil was. Deze gebeurtenis heeft echter de interne validiteit verlaagd. Tevens is er gekozen voor het afnemen van een semigestructureerd diepte-interview. Dit betekent dat er geen vaste vragen aan bod kwamen tijdens de interviews. Dit heeft geresulteerd in interviews waarbij sommige onderwerpen langer besproken werden dan andere onderwerpen. Aangezien dit systematisch naar voren is gekomen in de interviews, kan gezegd worden dat dit de interne validiteit heeft verlaagd. Bij één interview was er tijdsdruk van toepassing, waardoor dit resulteerde in een verkort interview. Daarentegen is heeft dit interview voor voldoende informatie gezorgd en was het bruikbaar voor het onderzoek. Dit verlaagt theoretisch gezien de interne validiteit, want er zou meer doorgevraagd kunnen worden als er meer tijd was geweest. Daarnaast zijn alle interviews in een rustige omgeving afgenomen, waarbij externe factoren de interviews niet hebben belemmerd. Dit heeft de interne validiteit verhoogd. Alomvattend kan geconcludeerd worden dat de interne validiteit relatief laag is.

6.1.2 Externe validiteit

Bij externe validiteit wordt gekeken of de steekproef van dit thesisrapport een juiste afspiegeling is van de daadwerkelijke onderzoekspopulatie (Verhoeven, 2018). De onderzoekspopulatie van dit thesisrapport is weergegeven in tabel 3.1. De geïnterviewde mbo-gastvrijheidsstudenten voldoen aan de kenmerken die noodzakelijk zijn binnen dit onderzoek, namelijk; dat de studenten nog bezig zijn of klaar zijn met de mbo-opleiding dat raakvlakken heeft met Facilitair Leidinggevende, Toerisme & Recreatie of Hotel & Event Management en dat de studenten een voltijdstudie doen of gedaan hebben. Dit heeft de externe validiteit verhoogd. Daarnaast geven drie mbo-studenten aan dat zij na hun mbo-studie graag een hbo-studie willen gaan doen. In hoeverre dit in werkelijkheid gaat gebeuren, valt moeilijk te zeggen. Dit zou eventueel de externe validiteit kunnen verlagen, aangezien de uitspraken specifiek gaan over mbo'ers. Daarnaast heeft de onderzoeker gekozen om in te spelen op de kernwaarde 'diversiteit' van de opdrachtgever, door mbo-studenten met verschillende nationaliteiten te benaderen voor een interview. Dit verhoogt de externe validiteit. Er kan geconcludeerd worden dat de externe validiteit relatief hoog is.

6.1.3 Begripsvaliditeit

Bij begripsvaliditeit wordt gekeken of de vragen die gesteld zijn in het interview daadwerkelijk meten wat de onderzoeker wil weten (Verhoeven, 2018). Allereerst zijn de kernbegrippen gedefinieerd aan de

hand van literatuuronderzoek zodat er in het thesisrapport geen verwarring ontstaat in de definitie van de kernbegrippen. Dit verhoogt de begripsvaliditeit. Bij het definiëren van de kernbegrippen is tevens een operationalisatie gemaakt, dat leidend was voor het opstellen van de interviewgide. Hieruit kwam naar voren dat tijdens de interviews meerdere topics werden behandeld dan in de literatuur naar voren waren gekomen. Dit heeft er echter niet voor gezorgd dat de begripsvaliditeit werd verlaagd, aangezien de topics onder de reeds besproken hoofdonderwerpen pasten. Aangezien er gebruik werd gemaakt van hoofdonderwerpen, heeft dit de begripsvaliditeit verhoogd, omdat hierdoor breder en dieper ingegaan werd op de antwoorden van de mbo-studenten. De eerste vraag die door de onderzoeker gesteld werd aan de geïnterviewde mbo-gastvrijheidsstudenten was: “waar ben je naar op zoek in een werkgever?” Echter zorgde het woord ‘werkgever’ voor twee verschillende opvattingen onder de mbo-studenten. Werkgever werd bij de ene mbo-student opgevat als ‘persoon’ en bij de andere mbo-student als ‘organisatie’. Vanuit de onderzoeker werd de werkgever beschouwd als ‘organisatie’. Bij ieder interview heeft de onderzoeker het antwoord afgewacht en is er niet ingespeeld op de opvatting ‘persoon’ of ‘organisatie’. Dit heeft enerzijds geleid tot meer en diepere informatie over de werkgever als ‘persoon’ en anderzijds voor een verlaagde begripsvaliditeit. Zoals in 6.1.1 benoemd is, is de structuur na de eerste twee interviews aangepast. Dit wijst erop dat er geen gebruik is gemaakt van proefinterviews, dat in principe de begripsvaliditeit zou verlagen. Aangezien het hier ging om een omwisseling van twee hoofdonderwerpen in de interviewstructuur, is deze verlaging nihil. Oorspronkelijk stond gepland om tien mbo-gastvrijheidsstudenten te interviewen, maar er trad inhoudelijke verzadiging in het onderzoek op, waarbij geen nieuwe informatie verkregen werd (Baarda, 2014). Dit heeft ervoor gezorgd dat de begripsvaliditeit van dit onderwerp werd gewaarborgd.

6.2 Betrouwbaarheid

Als laatste komt de betrouwbaarheid van het onderzoek aan bod. Bij betrouwbaarheid wordt volgens Verhoeven gekeken naar ‘de mate waarin onderzoek vrij is van toevallige fouten’ (2018, p. 35). Bij het onderzoek is er gebruikgemaakt van semigestructureerde diepte-interviews. Het is lastig te zeggen dat bij herhaling van de interviews dezelfde vragen worden gesteld waarop dezelfde antwoorden worden gegeven. Dit verlaagt over het algemeen de betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2018). Aangezien de interviews zijn afgelegd aan de hand van een interviewgide en topiclijst, zorgde dit voor meer houvast en voor meer kans op herhaalde resultaten. Dit heeft de betrouwbaarheid verhoogd. De onderzoeker heeft er voor gekozen om voor het afleggen van de interview een persoonlijk gesprek aan te gaan met de te interviewen mbo-gastvrijheidsstudent. Hierbij was de onderzoeker in staat om een persoonlijke connectie te ontwikkelen alvorens het interview was gestart. Tijdens dit persoonlijke gesprek is er ook al een introductie gegeven van het interview en is de mbo-student op de hoogte gesteld dat het interview opgenomen zal worden, waarbij het aan de mbo-student is of hij/zij hierin instemt. Dit persoonlijke gesprek heeft een positief effect gehad op het afleggen van de interviews, want de mbo-studenten hebben openlijk hun meningen en opvattingen gedeeld. Na het interview is het interview nog teruggekoppeld, waarbij alle geïnterviewden aangaven dat ze het opnemen van het interview niet hebben opgemerkt. Dit heeft de betrouwbaarheid van het interview verhoogd. Zoals eerder benoemd, zijn alle interviews afgelegd in een rustige omgeving, waarbij externe factoren de interviews niet hebben belemmerd. Er kan geconcludeerd worden dat de stabiliteit en betrouwbaarheid relatief vrij van toevallige fouten zijn.

7 Advies

In dit hoofdstuk wordt het advies gegeven ten aanzien van het managementvraagstuk. Zoals in paragraaf 1.5 is beschreven, vraagt het managementvraagstuk om advies op welke manier het wervingsproces geoptimaliseerd kan worden, zodat Crowne Plaza Amsterdam-South aantrekkelijker kan worden voor mbo-gastvrijheidsstudenten. Aan de hand van het theoretische kader, de methodologie en de onderzoeksresultaten, wordt dit managementvraagstuk beantwoord door middel van advies. Bij ieder advies worden wegingsfactoren tegen elkaar afgewogen, waardoor uiteindelijk het definitieve advies voorgelegd wordt. Tot slot worden de financiële gegevens van het advies besproken.

7.1 Adviesopties

In hoofdstuk 2 is het AIDA-model besproken, waarbij in dit thesisrapport interessant is om te focussen op de eerste twee elementen van dit model, namelijk; Awareness en Interest. Onder Awareness valt, zoals besproken in hoofdstuk 2, het trekken van aandacht van de doelgroep via het internet. Het is gebleken uit de onderzoeksresultaten in hoofdstuk 4 dat het internet dé plek is om mbo-gastvrijheidsstudenten te bereiken, waarbij zij graag snelle zoekresultaten willen terugzien in Google. Onder Interest valt, zoals besproken in hoofdstuk 2, het opwekken van interesse bij de doelgroep. Het is gebleken uit de onderzoeksresultaten in hoofdstuk 4 dat mbo-gastvrijheidsstudenten een korte, unieke en alomvattende vacature willen, waardoor zij geïnteresseerd raken. In dit onderdeel is het belangrijk dat de manier waarop het hotel zich als werkgever verkoopt aan de mbo-gastvrijheidsstudent, het voor een klik zorgt met de mbo-student.

Optie 1 – Gebruik maken van een eigen vacaturepagina en verdiepen in zoekmachinemarketing

De eerste adviesoptie voor Crowne Plaza Amsterdam-South is om gebruik te maken van een vacaturepagina op de eigen website van Crowne Plaza Amsterdam-South. Op dit moment bevat de website alleen een ‘Werken bij IHG’-link die de klikker doorstuurt naar de wereldwijde vacaturesite van IHG; IHG Careers. Door gebruik te maken van een eigen vacaturepagina heeft Crowne Plaza Amsterdam-South de mogelijkheid het eigen hotel te verkopen aan de potentiële werknemers. Dit wordt ook wel de external branding genoemd, zoals besproken in hoofdstuk 2. Geadviseerd wordt om het hotel als werkgever te verkopen door een pakkende tekst te plaatsen dat gericht is op de doelgroep die zij willen aantrekken. In dit geval zijn dat de mbo-gastvrijheidsstudenten. Uit de resultaten is gebleken dat mbo-gastvrijheidsstudenten waarde hechten aan een pakkende tekst waarmee zij zich verbonden voelen. Ook hebben de mbo-studenten aangegeven dat zij het internet gebruiken voor het zoeken naar hotelvacatures. Door het ontwikkelen van een eigen vacaturepagina, heeft deze pagina een eigen webadres. Dit adres kan via zoektermen op het internet opgezocht worden. Echter duurt het enige tijd voordat dit adres als één van de eerste zoekresultaten tevoorschijn komt in Google. Hierdoor wordt Crowne Plaza Amsterdam-South geadviseerd om zich te verdiepen in Search Engine Optimization (SEO) en Search Engine Advertising (SEA). Tezamen wordt dit zoekmachinemarketing genoemd. SEO en SEA zijn reeds besproken in hoofdstuk 2. Bij SEO gaat het om de positie van het webadres bij normale zoekresultaten in Google, terwijl bij SEA het gaat om een betaalde voorkeurspositie van het webadres boven en onder de normale zoekresultaten in Google (Lewandowski, 2018). Tevens kan via SEA specifiek gezocht worden op demografische gegevens, zodat de mbo-gastvrijheidsstudenten hierdoor specifiek benaderd kunnen worden. Daarom wordt geadviseerd om te gaan verdiepen in SEA, zodat het webadres als eerste zichtbaar is bij gedane zoektermen van mbo-studenten. Het is gebleken uit de resultaten dat mbo-gastvrijheidsstudenten op zoek zijn naar een werkgever met goede naamsbekendheid. Wanneer de vacaturepagina van Crowne Plaza Amsterdam-South bovenaan eindigt in de zoekresultaten, zijn de mbo-gastvrijheidsstudenten eerder aangetrokken om direct naar de eigen website van Crowne Plaza Amsterdam-South te gaan.

Optie 2 – Actieve social mediarecruitment

De tweede adviesoptie is om gebruik te maken van actieve social mediarecruitment. Uit de resultaten is gebleken dat de mbo–gastvrijheidsstudenten via het internet te bereiken zijn en was dit ook het enige kanaal dat benoemd werd door deze doelgroep. Tevens is uit de resultaten gebleken dat mbo–gastvrijheidsstudenten kijken of een werkgever actief is op social media. Geadviseerd wordt om deze recruitment actief toe te passen in de social mediakanalen waarop Crowne Plaza Amsterdam–South al actief is, namelijk; LinkedIn, YouTube, Facebook en Instagram. De huidige activiteit op het gebied van social mediarecruitment op de social mediakanalen is op dit moment dusdanig laag, dat er geen recente vacatures te zien zijn op Facebook en Instagram, dat volgens de mbo–gastvrijheidsstudenten cruciale social mediakanalen zijn om hen te bereiken. Steeds meer mensen maken gebruik van social media en het aantal zal alleen maar groeien. Dat betekent dat de doelgroep waar Crowne Plaza Amsterdam–South zich op richt, ook alleen maar zal groeien op het online netwerk. Via social media is het uploaden van een gepersonaliseerde vacatures, gericht op de mbo–gastvrijheidsstudent, snel en eenvoudig gedaan. De personalisatie zorgt ervoor dat de mbo–gastvrijheidsstudent zich aangetrokken en aangesproken voelt tot de geplaatste vacature. Dit sluit aan op de behoefte die de mbo–gastvrijheidsstudent heeft, namelijk; snelheid en eenvoud. Dit is gebleken uit de resultaten van het thesisrapport. Recruitment via social media versnelt hierdoor het wervingsproces, doordat de potentiële werknemer binnen twee klikken op social media zijn/haar sollicitatie afrondt. Daarnaast worden door het gebruik van social mediarecruitment ook mbo–gastvrijheidsstudenten bereikt die niet actief op zoek zijn naar vacatures. Er is een kans dat de niet actief zoekende mbo–student uiteindelijk toch geïnteresseerd raakt in hetgeen dat Crowne Plaza Amsterdam–South heeft te bieden, dat eventueel gaat resulteren tot een sollicitatie. Onder actieve social mediarecruitment valt ook het zelf actief benaderen van mbo–gastvrijheidsstudenten via LinkedIn. Uit de resultaten is gebleken dat de mbo–gastvrijheidsstudenten zelf ook actief zijn op LinkedIn. Op LinkedIn worden actief vacatures geplaatst door Crowne Plaza Amsterdam–South, maar geadviseerd wordt om hierin actief de doelgroep op te zoeken en te benaderen. Hierdoor wordt het werven persoonlijker. De mbo–gastvrijheidsstudenten hebben aangegeven het fijn te vinden om op een unieke manier benaderd te worden. Door actief en persoonlijk de doelgroep te benaderen via LinkedIn, gaat dit resulteren in het aantrekkelijker maken om te gaan werken bij Crowne Plaza Amsterdam–South. Tevens wordt het geadviseerd om een werknemer binnen de organisatie aan te stellen om deze functie uit te oefenen naast de huidige functie die hij/zij al heeft. De actieve social mediarecruitment zal wekelijks drie dagdelen innemen, wat neerkomt op 12 werkuren per week. Hiernaast kan de werknemer zijn huidige functie blijven uitoefenen. Geadviseerd wordt om de werknemer cursussen te laten volgen die betrekking hebben op het effectief uitvoeren van social mediarecruitment, zodat de werknemer met voldoende kennis de functie kan uitoefenen.

Optie 3 – Promotie via werkenineenhotel.nl

De derde adviesoptie is om gebruik te maken van een promotiepakket van WerkenineenHotel.nl. Op dit moment doet Crowne Plaza Amsterdam–South actief mee aan het plaatsen van vacatures op WerkenineenHotel.nl, maar de vacatures van het hotel worden alleen gevonden wanneer er gericht gezocht wordt naar de brand. Door gebruik te maken van een promotiepakket, krijgt een vacature een voorkeurspositie bij bepaalde zoekresultaten op de website. Hierdoor wordt de bereikbaarheid van de vacature vergroot, waardoor meerdere mbo–gastvrijheidsstudenten de vacature te zien krijgen. Uit de resultaten is gebleken dat mbo–gastvrijheidsstudenten op zoek zijn naar snelle zoekresultaten, waarbij de pagina's van de eerste zoekresultaten als eerste bezichtigd worden. Door middel van de promotie via WerkenineenHotel.nl wordt de mbo–student via een snelle manier bereikt en zal de mbo–student niet hoeven te bladeren in alle tabbladen alvorens hij/zij terechtkomt bij een vacature van Crowne Plaza Amsterdam–South. Uit onderzoek is gebleken dat de mbo–gastvrijheidsstudenten zelf ook vacaturewebsites raadplegen in hun zoektocht naar een nieuwe baan. WerkenineenHotel.nl geeft aan

zelf een bereik te hebben van 400.000 mensen per maand (WerkenineenHotel.nl), waardoor er een grote doelgroep bereikt kan worden.

Optie 4 – Videostorytelling door mbo'ers

De vierde adviesoptie is om gebruik te maken van videostorytelling, waarbij de mbo'ers binnen Crowne Plaza Amsterdam-South worden ingezet. Uit de resultaten is gebleken dat mbo-gastvrijheidsstudenten op zoek zijn naar unieke vacatures. Via videostorytelling wordt een gerichte boodschap overbracht naar een gerichte doelgroep. In dit geval dus de mbo-gastvrijheidsstudenten. Er wordt geadviseerd om bij het maken van de video gebruik te maken van de onderzoeksresultaten van dit thesisrapport. Uit de resultaten is gebleken dat de organisatiecultuur en het werkgeverswaardenpropositie van groot belang zijn bij mbo-gastvrijheidsstudenten. De belangrijkste en relevantste factoren binnen deze twee hoofdonderwerpen zijn; werksfeer, doorgroei- en trainingsmogelijkheden, zelfontwikkeling, doelgerichtheid, naamsbekendheid en een uitdagende functie. Geadviseerd wordt om deze factoren te verwerken in de video. Wanneer deze factoren zijn verwerkt in de video, tezamen met het gebruik van mbo'ers, wordt de doelgroep aangetrokken en wordt Crowne Plaza Amsterdam-South een aantrekkelijker bedrijf voor mbo-gastvrijheidsstudenten om er te gaan werken. Het aanschaffen van een professionele videocamera en computersoftware is noodzakelijk om de kwaliteit van de videoboodschap te waarborgen. Geadviseerd wordt om een huidige werknemer binnen het bedrijf dit advies uit te voeren naast zijn/haar huidige functie. Het ontwikkelen van een videoboodschap zal ongeveer drie dagdelen per week in beslag nemen, dat neerkomt op 12 werkuren in de week. Daarnaast wordt geadviseerd om een training te volgen die gebaseerd is op videostorytelling op het gebied van recruitment.

7.2 Afweging adviesopties

Aan de hand van criteria worden de vier benoemde adviesopties tegen elkaar afgewogen. Ieder criterium zal een bepaalde wegingsfactor hebben. De wegingsfactor zegt iets over het belang van het criterium. Bij de wegingsfactoren geldt het volgende; 3 weegt het zwaarst af, 2 weegt minder zwaar af en 1 weegt het minst zwaar af. Er wordt bij iedere adviesoptie een score gegeven. Deze score geeft aan in welke mate het criterium van toepassing is op de adviesoptie. Bij de scores geldt het volgende; 5 is zeer goed, 4 is goed, 3 is neutraal, 2 is slecht en 1 is zeer slecht. In tabel 7.1 zijn de criteria, de wegingsfactoren en de scores gevisualiseerd.

Criteria	Wegingsfactor	Advies-optie 1		Advies-optie 2		Advies-optie 3		Advies-optie 4	
Aansluiting adviesdoel	3	3	9	5	15	2	6	4	12
Uitnodigend	3	2	6	4	12	2	6	4	12
Uniek	2	2	4	3	6	2	4	4	8
Via internet	3	5	15	5	15	5	15	5	15
Kosten	1	1	1	3	3	4	4	2	2
Totaal		35		51		35		49	

Tabel 7.1 / Totaalscore van de adviesopties ten opzichte van criteria en wegingsfactoren

7.2.1 Toelichting van criteria en wegingsfactoren

Ieder criterium met bijbehorende wegingsfactor wordt hieronder toegelicht.

Aansluiting adviesdoel

Het is van belang dat de adviesoptie aansluit op het adviesdoel van het thesisrapport. Voor het gemak wordt het adviesdoel nogmaals herhaald; "Het doel van het thesisrapport is om een manier te vinden om het wervingsproces te optimaliseren, waarbij voor Crowne Plaza Amsterdam-South de focus ligt op het 'aantrekken' van de mbo-gastvrijheidsstudenten om er te gaan werken, zodat de lang openstaande

vacatures op operationeel niveau opgevuld worden.” Dit criterium krijgt de zwaarste wegingsfactor, aangezien het adviesdoel leidend is in het thesisrapport.

Uitnodigend

Een adviesoptie moet niet alleen zorgen voor het aantrekken van mbo-gastvrijheidsstudenten, maar het is ook van belang dat de adviesoptie uitnodigend is voor deze doelgroep. Met uitnodigend wordt bedoeld dat de adviesopties overeenkomen met de wensen en behoeften van de mbo-gastvrijheidsstudenten. Uit de resultaten is gebleken dat snelle zoekresultaten en actieve deelname op het internet de mbo-student al uitnodigt om een kijkje te nemen op een website of social mediakanaal. Ook een pakkende tekst kan uitnodigend werken volgens de mbo-gastvrijheidsstudenten om door te klikken en terecht te komen op de website van een organisatie. Hierdoor is ervoor gekozen om dit criterium de zwaarste wegingsfactor toe te wijzen.

Uniek

De mate van uniciteit is van belang voor de mbo-gastvrijheidsstudenten, zo is gebleken uit de resultaten van het thesisrapport. De mbo-studenten hebben aangegeven dat standaard vacatures en standaard procedures niet meer zo effectief hun aandacht trekken, waarbij een enkeling heeft aangegeven op zoek te zijn naar een unieke manier van werven. Hierdoor is ervoor gekozen om het criterium mee te nemen in de afweging van de adviesopties en krijgt het een minder zware wegingsfactor.

Via internet

Het is gebleken dat internet onmisbaar is onder de geïnterviewde mbo-gastvrijheidsstudenten. Dit is de reden dat dit criterium opgenomen is in de afweging. Doordat werving en selectie al veruit het meest gedaan wordt op het internet (Wijchers & Barning, 2018) en dus onmisbaar is, krijgt dit criterium de zwaarste wegingsfactor. Om de doelgroep te bereiken, is een adviesoptie via internet wenselijk.

Kosten

Zoals in de inleiding beschreven, richt het algehele wervingsproces zich op het identificeren, selecteren en aantrekken van kwalitatieve en potentiële werknemers (Wat is recruitment, 2019). Het wervingsproces wordt normaliter en idealiter uitgevoerd om vacatures op een snelle en minst dure manier. Er is geen budget genoemd voor het thesisrapport, waardoor dit criterium de laagste wegingsfactor toegewezen krijgt. Hierdoor kan de opdrachtgever zelf beslissen of het de kosten waard zijn en blijven de verschillen in de adviesopties nihil.

7.2.2 Verantwoording van de gegeven scores

Iedere score van ieder criterium wordt hieronder verantwoord.

Aansluiting adviesdoel

Adviesoptie 1 – score 3

De focus ligt niet zozeer op het aantrekken van de mbo-gastvrijheidsstudent, maar ligt meer op de optimalisatie van de eigen website, waardoor een voorkeurspositie ontstaat op zoekmachines. Dit zal er wel tevens wel voor zorgen dat er sneller interactie is met de mbo-gastvrijheidsstudent. Hierdoor zal het bedrijf bij zoekresultaten eerder onder de aandacht vallen van de mbo-gastvrijheidsstudent, in plaats van via de standaard vacaturewebsites. Tevens zorgt dit ervoor dat niet alleen mbo'ers deze voorkeurspositie zien, waardoor een bredere doelgroep benaderd wordt. Neutrale score.

Adviesoptie 2 – score 5

Het is gebleken dat social media onmisbaar is voor de mbo-gastvrijheidsstudenten. Ze kijken of bedrijven online actief zijn op verschillende social mediakanalen en of zij geïnteresseerd worden door de berichten die erop staan. Door actieve social mediarecruitment wordt de aandacht snel getrokken

bij mbo-gastvrijheidsstudenten. Mede door het actief benaderen van mbo-studenten via LinkedIn kan ervoor zorgen dat de hoeveelheid aangetrokken mbo-studenten aanzienlijk toeneemt. Zeer goede score.

Adviesoptie 3 – score 2

Deze adviesoptie is gericht op de voorkeurspositie binnen één van de meest gebruikte vacaturewebsites van Crowne Plaza Amsterdam-South. Op dit moment is het hotel lastig te vinden via normale zoekresultaten op de vacaturewebsite. Door deze adviesoptie zal er sneller interactie zijn met de mbo-gastvrijheidsstudenten. Niet alleen de mbo-gastvrijheidsstudenten worden hiermee bereikt, maar ook andere doelgroepen die de website raadplegen. Slechte score.

Adviesoptie 4 – score 4

Wanneer er gebruik gemaakt wordt van een videoboodschap door middel van storytelling, kan dit een specifieke doelgroep bereiken. Deze adviesoptie sluit zeker aan op het adviesdoel, waarbij de mbo-gastvrijheidsstudenten worden aangetrokken door het zien van de video en zichzelf ermee gaan associëren. Echter kost het een paar klikken voordat de video bezichtigd kan worden. Goede score.

Uitnodigend

Adviesoptie 1 – score 2

Deze adviesoptie richt zich vooral op een voorkeurspositie en richt zich minder op de mbo-gastvrijheidsstudent. Door het advies zal de mbo-gastvrijheidsstudent wel eerder in aanmerking komen met Crowne Plaza Amsterdam-South, maar zegt het weinig over de mate van uitnodiging. Slechte score.

Adviesoptie 2 – score 4

Door activiteit op verschillende social mediakanalen en het regelmatig uploaden van berichten, afbeeldingen en video's werkt uitnodigend voor deze doelgroep. Wanneer in deze geüploade content ingespeeld wordt op de wensen en behoeften van de mbo-studenten, werkt dit tevens uitnodigend. Goede score.

Adviesoptie 3 – score 2

Deze adviesoptie richt zich vooral op een voorkeurspositie en richt zich minder op de mbo-gastvrijheidsstudent. Door het advies zal de mbo-gastvrijheidsstudent wel eerder in aanmerking komen met het bedrijf, maar zegt het weinig over de mate van uitnodiging. Slechte score.

Adviesoptie 4 – score 4

Wanneer de mbo-gastvrijheidsstudent in aanraking komt met videostorytelling, zal dit uitnodigend werken. De video maakt gebruik van het benoemen van de wensen en behoeften van de mbo-studenten, waarbij dus gericht deze doelgroep benaderd wordt. Dit werkt uitnodigend voor de doelgroep. Goede score.

Uniek

Adviesoptie 1 – score 2

De mate van uniciteit van deze adviesoptie is relatief laag. De adviesoptie speelt niet in op de uniciteit uit het oogpunt van de mbo-gastvrijheidsstudent. Slechte score.

Adviesoptie 2 – score 3

Het is gebleken dat het actief uploaden van content op social media voor mbo-gastvrijheidsstudenten tegenwoordig een vrij normale manier is van bedrijfsvoering. Ook is gebleken dat de mbo-gastvrijheidsstudenten op de hoogte zijn van de mogelijkheden van LinkedIn. Desalniettemin is het een 'must' en kan een bedrijf er tegenwoordig niet meer omheen. De manier waarop dit wordt uitgevoerd, bepaald de mate van uniciteit. Neutrale score.

Adviesoptie 3 – score 2

De mate van uniciteit van deze adviesoptie is relatief laag. De adviesoptie speelt niet in op de uniciteit uit het oogpunt van de mbo-gastvrijheidsstudent. Slechte score.

Adviesoptie 4 – score 4

Uit het oogpunt van de mbo-gastvrijheidsstudent is deze adviesoptie uniek. Het is gebleken dat de mbo-gastvrijheidsstudent op zoek is naar een vacature die anders is dan de standaard vacature, waarbij een vacature dus uniek moet zijn. Steeds meer bedrijven maken gebruik van videostorytelling, dat de adviesoptie dus minder uniek maakt, maar waarbij het alsnog wel uniek is vanuit het oogpunt van de mbo-gastvrijheidsstudent. Goede score.

Via internet

Alle adviesopties scoren een 5, waarbij verantwoording niet van toepassing is. Alle opties zijn gericht op het internet, waardoor alle scores 'zeer goed' zijn.

Kosten

Adviesoptie 1 – score 1

Bij de kosten van zoekmachinemarketing heeft de onderzoeker de Director of Sales & Marketing van Crowne Plaza Amsterdam-South geraadpleegd. Hierbij heeft de Director of Sales & Marketing aangegeven dat een SEA-campagne al gauw tussen de €3.000 tot €5.000 uitkomt per maand. Zeer slechte score.

Adviesoptie 2 – score 3

Bij social mediarecruitment wordt verwacht dat een werknemer deze taak voor drie dagdelen in de week gaat uitvoeren, dat neerkomt op 18 uur in de week. Daarnaast worden eenmalig trainingskosten betaald. Neutrale score.

Adviesoptie 3 – score 4

Bij het aanschaffen van een eenmalig promotiepakket bij WerkenineenHotel.nl kost dit maximaal €496, afhankelijk van het type promotiepakket (WerkenineenHotel.nl). Goede score.

Adviesoptie 4 – score 2

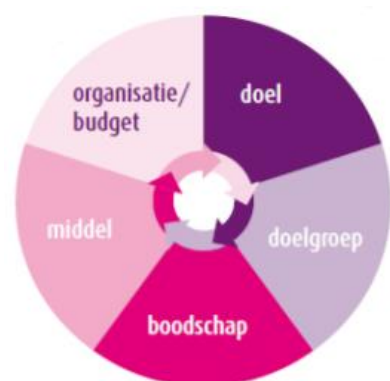
Bij videostorytelling wordt verwacht dat een werknemer de taak op zich neemt om een videoboodschap in elkaar te zetten. Dit moet overigens gedaan worden met professionele apparatuur en goede softwareprogramma's. Het professionele apparatuur zou geleend of aangeschaft kunnen worden. Daarnaast komen er ook nog kosten voor het doen van een training op het gebied van videostorytelling. Slechte score.

7.2.3 Eindscore

In tabel 7.1 is naar voren gekomen dat adviesoptie 2 het beste scoort met 51 punten. Dit betekent dat de adviesoptie over actieve social mediarecruitment uitgebreid beschreven gaat worden in de volgende paragraaf. Als tweede is adviesoptie 4, het toepassen van videostorytelling, geëindigd met 49 punten. Dit is vlak onder adviesoptie 2. Adviesoptie 1 en 3 scoren beide het laagst met 35 punten.

7.3 Implementatie van het advies

Zoals eerder benoemd, heeft de adviesoptie over actieve social mediarecruitment het hoogst gescoord, waardoor deze adviesoptie het meest interessant is om te verwerken in het uiteindelijke wervingsplan. Het wervingsplan behandelt vijf onderdelen die van toepassing zijn. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de wervingscirkel van Movisie. De wervingscirkel bevat het doel, de doelgroep, de boodschap, de middelen en de organisatie van het advies (Movisie, 2016). De wervingscirkel van Movisie is te zien in figuur 7.1. Het wervingsmodel kan vergeleken worden met de PDCA-cyclus, waarbij deze herhaaldelijk gebruikt kan worden om zo de kwaliteit van verandering te waarborgen.



Figuur 7.1 / Wervingscirkel van Movisie

7.3.1 Doel

Volgens Movisie wordt bij het doel gekeken naar wat de organisatie wil bereiken met de werving. In het thesisrapport is naar voren gekomen dat Crowne Plaza Amsterdam-South als doel heeft om “een manier te vinden om het wervingsproces te optimaliseren, waarbij voor Crowne Plaza Amsterdam-South de focus ligt op het ‘aantrekken’ van de mbo-gastvrijheidsstudenten om er te gaan werken, zodat de lang openstaande vacatures op operationeel niveau opgevuld worden.” Uit dit doel komt naar voren dat er vacatures openstaan die opgevuld moeten worden. Vanuit Crowne Plaza Amsterdam-South is aangegeven dat zij graag zien dat de vacatures worden opgevuld door fulltimers, zodat deze voor de lange termijn aan het werk blijven binnen het bedrijf. Uit de inleiding blijkt dat Crowne Plaza Amsterdam-South zich vooral wil richten op de operationele functies die openstaan. De vacatures bestaan uit de functies Chef de Partie en Demi Chef de Partie, die al ruim een halfjaar aangeboden staan. Daarnaast zijn er vacatures aanwezig voor de Housekeeping-, Receptie-, Food & Beverage-, Technische Dienst- en de Accountingafdeling.

7.3.2 Doelgroep

Bij de doelgroep wordt er volgens Movisie gekeken naar wie de organisatie wil bereiken. In paragraaf 1.3 is de doelgroep van Crowne Plaza Amsterdam-South duidelijk weergegeven. Voor het gemak wordt deze nogmaals herhaald. De doelgroep van Crowne Plaza Amsterdam-South zijn mbo-gastvrijheidsstudenten. Deze mbo-studenten zijn net klaar of bezig met de mbo-opleiding Facilitair Leidinggevende, Toerisme & Recreatie en Hotel & Event Management. Hierin worden ook opleidingen opgenomen die binnen de gastvrijheidsopleidingen passen. Wanneer de mbo-gastvrijheidsstudenten nog studeren, wordt rekening gehouden met voltijdstudenten. Bij de doelgroep speelt leeftijdsbeperking geen rol. De achterliggende gedachte achter deze doelgroep, komt door de alsmaar groeiende krapte op de arbeidsmarkt. Het is gebleken dat mbo-gastvrijheidsstudenten voor een langere periode binnen een bedrijf blijven werken wanneer het wordt vergeleken met hbo-studenten. Uit eigen onderzoek en ervaring van de opdrachtgever is gebleken dat hbo-studenten veel sneller doorgroeien en dat ze voor kortere periodes aan het werk zijn binnen het bedrijf. Door mbo-studenten te benaderen, te binden en te behouden, bestrijdt Crowne Plaza Amsterdam-South hiermee de krapte op de arbeidsmarkt. Bij de omschrijving van de doelgroep is het volgens Movisie ook van belang om te weten waar de informatie van de potentiële werknemers te halen valt. In dit thesisrapport is gebruikgemaakt van diepte-interviews, waaruit zeer bruikbare informatie over de doelgroep gevonden is. Uit de resultaten van het thesisrapport is gebleken dat de aandacht wordt getrokken door twee hoofdonderwerpen, namelijk organisatiecultuur en werkgeverswaardenpropositie. De interesse van de doelgroep ligt bij een bedrijf met een goede werksfeer, goede naamsbekendheid, dat het onderdeel is van een grote brand, dat er goede doorgroei- en trainingsmogelijkheden zijn, dat zij zichzelf kunnen ontwikkelen en dat de functie uitdagend is. Daarnaast spelen actieve deelname op het internet en open en directe communicatie ook een belangrijke rol bij deze doelgroep.

7.3.3 Boodschap

De boodschap bestaat volgens Movisie uit wat de organisatie vraagt en wat de organisatie de doelgroep heeft te bieden. Hierbij wordt gekeken hoe Crowne Plaza Amsterdam-South zich verkoopt tegenover de arbeidsmarkt, ofwel external branding. Het gekozen advies is om gebruik te maken van actieve social mediarecruitment, dat aansluit op het doel en de doelgroep.

Geadviseerd wordt, op basis van de resultaten, om de HR-manager en de werknemer van Crowne Plaza Amsterdam-South een training te laten volgen die gebaseerd is op social mediarecruitment. De reden om de HR-manager een training te laten volgen, komt doordat het altijd verstandig is dat niet één persoon kennis heeft binnen het bedrijf. Mocht de werknemer wegvallen, dan is er altijd nog de HR-manager die fungeert als terugvalbasis. Bij de training worden alle ins en outs

van social mediarecruitment uitgelegd, die essentieel zijn voor het vormgeven van teksten, afbeeldingen en video's.

Na de training over social mediarecruitment wordt geadviseerd om de aangestelde werknemer zijn functie actief te laten uitvoeren. Dit houdt in dat de werknemer actief vacatures gaat plaatsen via LinkedIn, Facebook, Instagram en YouTube. De wervingsboodschap is een aantrekkelijke en positieve tekst/afbeelding/video, zoals uit de training naar voren is gekomen en afgestemd is op de doelgroep. De inhoud bestaat uit een creatieve manier van de functieomschrijving waarmee de interesse van de doelgroep wordt opgewekt. In de inhoud wordt ook het salaris omschreven en wordt er gebruik gemaakt van een afbeelding of video waarmee de doelgroep zich mee associeert.

Daarbij wordt geadviseerd om dezelfde werknemer actief te laten werven op LinkedIn. De werknemer zoekt op LinkedIn naar potentiële werknemers die passen bij de omschrijving van de beschreven doelgroep in paragraaf 7.3.2. Hierbij komt directe communicatie richting de doelgroep aan bod en worden er persoonlijke berichten naar de doelgroep gestuurd, zodat zij direct in aanmerking komen met de vacature. Om het te visualiseren, is er een voorbeeld weergegeven zoals te zien in bijlage VII.

7.3.4 Middelen

Hierbij gaat het er volgens Movisie om welke middelen de organisatie kan gebruiken om de doelgroep te bereiken. De middelen zijn reeds besproken waarmee de doelgroep bereikt gaat worden. Het wordt namelijk geadviseerd om actief gebruik te maken van LinkedIn, Facebook, Instagram en YouTube. De doelgroep is nadrukkelijk actief op social media, waardoor het noodzakelijk is om gebruik te maken van deze social mediakanalen.

7.3.5 Organisatie

Als laatste wordt er volgens Movisie gekeken naar de manier waarop het wervingsplan wordt georganiseerd, wie wat en wanneer doet en wat het gaat kosten. In tabel 7.2 is terug te zien welke taken er uitgevoerd moeten worden door wie en wanneer dit gedaan moet worden. Aangezien de eerste twee stappen van de wervingscirkel al bekend zijn, worden deze niet opgenomen in de tabel.

Taak	Wie	Wanneer
Intern overleggen welke werknemer geschikt is voor social mediarecruitment	Managementteam	Begin december
Werknemer de functie voorleggen en vragen of dit voor hem/haar geschikt is en de tijd laten geven om erover na te denken	HR-manager Werknemer	Begin december
Social mediarecruitmentstraining	HR-manager Werknemer	Half december
Beginnen met proeftijd, waarbij actief social mediarecruitment wordt toegepast	Werknemer	Half december
Tussenbeoordeling, reflectie en verdere voortzetting bespreken	Managementteam Werknemer	Half januari
Tussenbeoordeling, reflectie en verdere voortzetting bespreken	Managementteam Werknemer	Half februari
Einde proeftijd	Werknemer	Half maart
Eindbeoordeling en (eventueel) vervolg	Managementteam Werknemer	Half maart

Tabel 7.2 | Organisatie van taken, personen en tijden

Om het organisatietabel toe te lichten, is het allereerst belangrijk dat het managementteam intern gaat overleggen welke werknemer er eventueel geschikt is om de functie als social mediarecruiter uit te oefenen voor drie dagdelen per week, wat neerkomt op 12 werkuren per week. De werknemer kan naast het uitvoeren social mediarecruitment zijn/haar huidige functie behouden en uitoefenen. Met de uitkomst van het overleg gaat de HR-manager naar de geschikte werknemer en vraagt of hij/zij het ziet zitten om deze functie uit te oefenen. Hierbij is het van belang dat de werknemer de tijd en ruimte krijgt om hierover na te denken. Nadat de werknemer heeft ingestemd met deze functie, gaan de HR-manager en de werknemer een social mediarecruitmenttraining volgen per half december. Na deze training zal de proeftijd van de werknemer in deze functie per direct beginnen. Na een maand wordt er een tussenbeoordeling gegeven waarbij het managementteam en de werknemer samen kijken naar wat er in die maand bewerkstelligd is. Hierna wordt de voortzetting besproken. Na twee maanden wordt dit wederom gedaan en half maart is het einde van de proeftijd. Hierna zal het managementteam de proeftijd intern bespreken en uiteindelijk met een eindbeoordeling komen om social mediarecruitment door te voeren of te beëindigen. Mocht het zo zijn dat er geen vervolg komt aan de social mediarecruitment, kan de wervingscirkel van Movisie weer herhaald worden.

Bij het advies komen ook kosten kijken. De kosten die van toepassing zijn binnen het advies, zijn eenmalige trainingskosten en loonkosten. De kosten zijn terug te vinden in tabel 7.3.

Kosten	HR-manager	Werknemer
Trainingskosten	€ 2.075,00	€ 2.075,00
<i>Social mediarecruitmenttraining</i>	€ 1.125,00	€ 1.125,00
<i>LinkedIn recruitmenttraining</i>	€ 950,00	€ 950,00
Totale loonkosten proeftijd	€ 600,00	€ 1.431,36
Totale kosten	€ 6.181,36	

Tabel 7.3 / Kosten van het advies

De eenmalige trainingskosten bedragen €2.075,00 per persoon. Dit bestaat uit een tweedaagse social mediarecruitmenttraining en een eendaagse LinkedIn recruitmenttraining. Er is gekozen om beide trainingen te doen, aangezien LinkedIn een andere benadering nodig heeft en LinkedIn alleen bestemd is voor arbeidsgerichte communicatie. De prijs voor een social mediarecruitmenttraining bedraagt €1.125,00 (Springest, 2019) en de prijs van een LinkedIn recruitmenttraining is €950,00 (Springest, 2019). Het uurloon van een HR-manager is geschat op €25,00 per uur (Indeedy, 2019). Voor de werknemer is het minimumuurloon gebruikt van €9,94 uit de horeca-cao. (Koninklijke Horeca Nederland, 2019). De totale loonkosten voor de HR-manager bedragen de drie trainingsdagen, want deze worden door de werkgever uitbetaald. Dit komt dus neer op €600,00. De totale loonkosten voor de werknemer bedragen de drie trainingsdagen die uitbetaald worden, plus de werkuren die de werknemer draait in zijn proeftijd. Het gaat hierbij om 4 uur per dag, drie dagen in de week, vier weken per maand, gedurende drie maanden. Na deze drie maanden zijn de loonkosten voor de werknemer €1.431,36. De totale kosten komen uiteindelijk uit op €6.181,36 om het advies in te voeren tot en met de proeftijd. Mocht de opdrachtgever ervoor kiezen om de social mediarecruitment door te zetten na de proeftijd, kan verwacht worden dat de maandelijkse loonkosten €477,12 zijn.

Nawoord

Het laatste schrijfwerk is eindelijk daar. Ik heb het schrijven van het thesisrapport als zeer interessant ervaren. Als ik terugkijk naar de afgelopen maanden, kan ik het afronden met een gevoel van trots.

Reflectie op eigen handelen

In kwartiel 1 van het studiejaar 18/19 ben ik begonnen aan mijn managementstage bij Crowne Plaza Amsterdam-South als Duty Manager / Guest Relations Trainee. Tijdens deze periode heb ik een hechte band opgebouwd met het bedrijf en heb ik een adviesrapport kunnen schrijven voor het bedrijf. Na mijn managementstage met succes te hebben afgerond, werd al snel duidelijk dat het mij interessant leek om mijn thesisrapport te schrijven voor Crowne Plaza Amsterdam-South. In kwartiel 3 heb ik ervoor gekozen om dit kwartiel te gebruiken om achterstallige herkansingen te halen, met succes. Hierdoor kon ik met een schone lei beginnen aan het initiële thesisvoorstel (ITP) in kwartiel 4.

Na goedkeuring van mijn ITP door mijn eerste examiner, Hans Breuker, ben ik direct aan de slag gegaan met het opstellen van mijn thesisvoorstelverdediging (TPD). In het begin ging het vlot met het opstellen van het eerste hoofdstuk, de inleiding. Samen met de contactpersoon van de opdrachtgever, Petra Tesselaar, heb ik de mogelijkheid gehad om vele onderdelen duidelijk uitgelegd te krijgen. Vanuit mijn eerste examiner en mijn onderzoeksdocent, Anneke van der Mey, bleek bij het bespreken van de inleiding dat de doelgroep te globaal was. Door deze globale doelgroep zou ik mijzelf in de vingers gaan snijden tijdens het onderzoek, aangezien de doelgroep te breed was om specifiek te onderzoeken. Verder hadden Hans en Anneke nog op- en aanmerkingen over de inleiding, waardoor ik het gevoel kreeg dat ik van het kastje naar de muur werd gestuurd, waar ik ontzettend van baalde. Uiteindelijk hebben Petra en ik samen gezeten om de onduidelijkheden weg te werken, waarna de doelgroep specifiek genoeg werd voor het thesisrapport. Dit is voor mij een leerpunt geweest. Een leerpunt is om voortaan actiever de communicatie op gang te helpen, zodat er eerder antwoord wordt gegeven op onduidelijkheden. Mijn TPD stond gepland op 7 juli 2019, waarbij ik in alle haast mijn TPD nog af moest krijgen, omdat het meer tijd in beslag nam dan ik van te voren in gedachte had. Dit is ook een leerpunt voor mij geweest. Hieronder heeft de kwaliteit van het TPD geleden, en beide examinatoren is dit ook opgemerkt. Tijdens het feedbackmoment kreeg ik te horen dat de mondelinge toelichting ervoor heeft gezorgd dat ik mocht beginnen met het schrijven van mijn thesisrapport, maar de inhoud van mijn TPD nog wel aangepast moest worden.

Mijn oorspronkelijke plan was om in week 5.5 mijn definitieve thesisrapport op te leveren. Na de uitslag van mijn TPD op 7 juli, ben ik meteen begonnen met een interviewgide op te stellen. Ik heb Petra ook op de hoogte gesteld van mijn uitslag, waarna ik meteen contactgegevens van connecties op mbo-scholen opgevraagd heb bij Petra. Aangezien de schoolvakanties voor de deur stonden, bleken de connecties niets voor mij te kunnen betekenen. Hierdoor ben ik zelf actief mbo-gastvrijheidsstudenten gaan benaderen om te vragen of zij bereid waren om een interview met mij af te leggen. Al gauw kreeg ik respons en kon ik binnen een week twee interviews afleggen. Helaas bleek het te mooi om waar te zijn, want het bleek dat geen van de mbo-gastvrijheidsstudenten bereid meer waren om een interview af te leggen. Ik heb hier ontzettend van gebaald, omdat ik in gedachte had mijn definitieve thesisrapport op te kunnen leveren in week 5.5. Achteraf gezien had ik misschien eerder contact opgenomen kunnen hebben met mbo-scholen, om al eerder mbo-studenten te werven om een interview met mij af te leggen, zodat ik na mijn TPD meteen de interviews had kunnen afleggen. Helaas is dit niet het geval geweest en ik had meer rekening met de schoolvakanties moeten houden.

De opgestelde interviewgide was in eerste instantie goedgekeurd door Hans met wat kleine op- en aanmerkingen. Deze zijn toegepast en hierna ben ik de interviews gaan afleggen. Tijdens de interviews kwam ik erachter dat ik de mbo-gastvrijheidsstudenten soms niet liet uitpraten. Dit heb ik in de loop

van de verdere interviews aangepast. Dit is een leermoment voor mij geweest en dit zal het ook nog steeds zijn voor in de toekomst. Wanneer de mbo-gastvrijheidsstudenten over onderwerpen praatten die niet van toepassing waren voor mijn thesisrapport, heb ik ervoor gekozen om hen niet te onderbreken. Ik ben vrij neutraal gebleven in de antwoorden die ik gaf, door bij ieder antwoord te zeggen dat ik ze begrijp. Ik denk dat dit een positief punt van mij was in de interviews. Ik heb het gevoel gehad dat dit het gesprek juist open hield en dat de mbo-student geneigd was meer meningen te delen. Over het algemeen heb ik de interviews als heel prettig ervaren en ben ik in geen van de interviews ongemakkelijke situaties tegengekomen.

In de analyse van de resultaten kwam ik erachter dat ik nog naar specifieke factoren had kunnen vragen, waardoor ik het gevoel kreeg dat ik essentiële informatie zou missen. Voorbeeld hiervan zijn de secundaire arbeidsvoorwaarden en misschien de vraag wat zij zelf een unieke manier van werven vinden. Achteraf bleek dat ik meer dan genoeg informatie had om een mooi thesisrapport op te leveren. Een leerpunt voor mij is om nog dieper in te gaan op de topiclijst, zodat alle topics helder zijn alvorens het afleggen van een interview. Dit kan ervoor zorgen dat ik de volgende keer minder het gevoel heb dat ik essentiële informatie mis.

Tijdens de schoolvakantie was het tevens zomervakantie. En ik heb deze periode ook echt beschouwd als vakantie. Aangezien de mbo-gastvrijheidsstudenten niet bereid waren om een interview met mij af te leggen, was ik zelf ook niet bereid om een woord op papier te zetten. Ik heb het gevoel gehad dat ik te weinig gedaan heb aan mijn thesisrapport tijdens deze periode. Ik had voor mezelf al duidelijk dat ik in week 1.7, op 14 oktober 2019 mijn definitieve thesisrapport zou opleveren, waardoor ik wat ben gaan uitstellen. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik de hele maand september en de halve maand oktober hard aan het werk moest gaan op dit thesisrapport compleet op te leveren. Het uitstellen is een bekend leerpunt voor mij en is zeker iets om aan te gaan werken als het arbeidersleven eenmaal begint na het behalen van mijn thesisrapport.

Alomvattend kan ik zeggen dat mijn thesisrapport op tijd is afgerond en kan ik nogmaals zeggen dat ik het heb afgerond met een gevoel van trots.

Waarde van het thesisrapport

Het thesisrapport is niet uitsluitend bedoeld voor de hotelbranche. Bedrijven die op zoek zijn naar een manier om mbo-studenten te werven, zouden dit thesisrapport kunnen gebruiken als opzet om zelf mbo-studenten binnen hun eigen branche te benaderen voor onderzoek. Bij veel bedrijven in Nederland, waaronder dus ook de hotelbranche, speelt krapte op de arbeidsmarkt een ontzettend grote rol en is het zoeken van kwalitatieve en potentiële werknemers een uitdaging voor iedere bedrijfstak. Daarnaast spelen arbeidsmarktcommunicatie en employer branding een belangrijke rol in het boeien, binden en behouden van (potentiële) werknemers en zullen deze kernbegrippen alleen maar belangrijker worden in de toekomst. Het advies is gericht op een hotel in Amsterdam waarbij de uitdaging door krapte op de arbeidsmarkt een belangrijke factor speelt. Doordat veel bedrijfstakken kampen met de uitdaging om talent te werven, laat dit de relevantie en urgentie van dit thesisrapport zien en kan het, in mijn opzicht, als een waardevol eindproduct beschouwd worden.

Bibliografie

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996, Oktober 30). "The employer brand". *Journal of Brand Management*, pp. 185–206.
- Arbeidstijdenwet*. (2019). Opgeroepen op Juni 17, 2019, van Arbeidstijdenwet: <https://www.arbeidstijdenwet.nl/>
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgeve.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding". *Career Development International*, pp. 501–506.
- De Witte, V. (2004). "De organisatie van arbeidsmarktcommunicatie". *De wereld achter de arbeidsmarktcampagne*, pp. 13–21.
- Fugers, A., & Westveer, D. (2018). Inzet van activiteiten en middelen. *Employer branding en arbeidsmarktcommunicatie bij dienstverleners*, 9.
- Gehrels, D. S., & Atlan, D. (2015). *Een verkenning van het Employer Branding concept voor de Nederlandse gastvrijheidssector*. Leeuwarden en Breda: Centre of Expertise in Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH).
- Hemminga, M. (2010, Mei). *Arbeidscommunicaite, wat is dat?* Opgeroepen op Juni 30, 2019, van Werfen: https://www.nr29.nl/wp-content/uploads/2010/05/werfen_wat_is_arbeidsmarktcommunicatie_270410.pdf
- Hickman, A. (2014). *IHG HRD: Employer Brand is Secret to Success*. Opgeroepen op Augustus 22, 2019, van <http://www.hrmagazine.co.uk/hro/features/1141618/ihg-hrd-employer-brand-secret-success>
- IHG. (2019). *Onze merken*. Opgeroepen op mei 14, 2019, van IHG: https://www.ihg.com/content/nl/nl/about/brands#_gl=1*146t503*_gcl_aw*R0NMLjE1NTc4MzYwMDguRUFJYUIRb2JDae1JNIIIZW5QLWE0Z0IWWXJYdENoM09MQVNpRUFBWUFTQUFFZ0kxbIBEX0J3RQ..&
- Indeed. (2019, Oktober 4). *Salarissen voor Human Resources Manager (m/v) in Nederland*. Opgeroepen op Oktober 5, 2019, van Indeed: <https://www.indeed.nl/salaries/human-resources-manager-Salaries>
- Kluijtmans, F., & Kamperman, A. (2017). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Koninklijke Horeca Nederland. (2019, maart 11). *Horeca groeit tot 2025 met 100.000 medewerkers*. Opgeroepen op mei 10, 2019, van Koninklijke Horeca Nederland: <https://www.khn.nl/nieuwsberichten/2019/03/horeca-groeit-tot-2025-met-100000-medewerkers>
- Koninklijke Horeca Nederland. (2019, Januari 7). *KHN: 'Horecaondernemers positief, personeelstekort baart zorgen'*. Opgeroepen op Mei 10, 2019, van Koninklijke Horeca Nederland:

<https://www.missethoreca.nl/restaurant/nieuws/2019/01/khn-horecaondernemers-positief-personeelstekort-baart-zorgen-101314336>

Lewandowski, D. (2018). Users' Understanding of Search Engine Advertisements. *Journal of Information Science Theory and Practice*, 7.

Marcus, J., & Van Dam, N. (2015). *Organisatie en Management*. Houten: Noordhoff Uitgevers.

Maso, I., & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

MKB-Servicedesk, R. (2018, December 31). *Beschrijving van de communicatie-instrumenten*. Opgeroepen op Juli 5, 2019, van mkbservicedesk: <https://www.mkbservicedesk.nl/36/beschrijving-communicatie-instrumenten.htm>

Ondernemen Met Personeel. (2018, Januari 30). *Wat is referral recruitment?* Opgeroepen op Juli 5, 2019, van Ondernemen Met Personeel: <https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/aannemen/werving-en-selectie/710-wat-is-referral-recruitment.html>

Our global Diversity and Inclusion policy. (2018). *Celebrating difference at IHG*, 1.

Springest. (2019). *LinkedIn Recruitment (Werving via LinkedIn)*. Opgeroepen op Oktober 5, 2019, van Springest: <https://www.springest.nl/recruiter-university/recruitment-via-linkedin>

Springest. (2019). *Social media recruitment*. Opgeroepen op Oktober 5, 2019, van Springest: <https://www.springest.nl/competence-factory/social-recruitment>

The Top 20 Valuable Facebook Statistics. (2018, Mei). Opgeroepen op Juni 12, 2018, van Zephoria: <https://zephoria.com/top-15-valuable-facebook-statistics/>

UBM Hotel Zuidas B.V. – Hoofdvestiging. (2019). Opgeroepen op mei 10, 2019, van openkvk: <https://openkvk.nl/openkvk/hoofdvestiging-51104873-0000-ubm-hotel-zuidas-bv>

UBM koopt Symphony Hotel Amsterdam Zuidas. (2010, November 9). Opgeroepen op September 14, 2018, van Savills: http://www.savills.nl/_news/article/67704/112403-0/11/2010/ubm-koopt-symphony-hotel-amsterdam-zuidas

Vacature overzicht Werken in de Horeca. (2019). Opgeroepen op Juni 17, 2019, van WerkenindeHoreca.nl: <https://www.werkenindehoreca.nl/action/jobs/filter/?pattern=crowne+plaza&location=amsterdam&radius=15&autolocationvalue=&autolocation=&count=25>

Van der Veer, N., Boeke, S., & Peters, O. (2017). *Nationale Social Media Onderzoek 2017*. Newcom Research & Consultancy B.V.

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom uitgevers.

- Wat is recruitment.* (2019). Opgeroepen op augustus 15, 2019, van Recruitment.nl:
<https://www.recruitment.nl/recruitment-branche/wat-is-recruitment/>
- WerkenineenHotel.nl. (sd). *Promotie.* Opgeroepen op September 28, 2019, van WerkenineenHotel.nl:
<https://www.werkenineenhotel.nl/promotie/>
- Wijchers, L., & Barning, T. (2018). *Handboek Werving en Selectie.* Deventer: Vakmedianet.
- WTTC. (2015). *Global Talent Trends and Issues for the Travel & Tourism Sector.* London: WTTC.
- Ysebaert, R. (2018, oktober 2). Introductiepresentatie Crowne Plaza Amsterdam-South. Amsterdam, Noord-Holland, Nederland.

Bijlagen

Hieronder volgen alle bijlagen die vernoemd zijn in het thesisrapport.

Bijlage I – AAOCC-criteria

Voor het thesisrapport worden de volgende AAOCC-criteria aangehouden. In de tabel hieronder wordt aan de linkerkant de criteria uitgelegd en aan de rechterkant wordt weergegeven wanneer een criterium toepasbaar is voor het thesisrapport. In de tabel eronder wordt de toegepaste AAOCC-criteria op de gebruikte bronnen van het theoretische kader weergegeven.

AAOCC-criteria	Toepasbaar in het thesisrapport, wanneer ...
Authority; wie is de auteur?	de auteur een wetenschappelijke achtergrond heeft of een vakgeleerde is.
Accuracy; is de informatie inhoudelijk accuraat?	het wetenschappelijke bronnen zijn.
Objectivity; is de informatie inhoudelijk objectief?	de auteur neutraal is en neutraal blijft in zijn verhaal.
Currency; is de informatie recent?	de bron niet ouder is dan 10 jaar.
Coverage; is de informatie compleet, uniek en relevant?	het kernbegrip raakvlakken heeft met het onderwerp van de bron en er een definitie gegeven wordt van het kernbegrip.

AAOCC-criteria	Authority	Accuracy	Objectivity	Currency	Coverage
"The employer brand". <i>Journal of Brand Management</i> , pp. 185–206.	Tim Ambler is <i>Grand Senior Fellow</i> bij <i>London Business School</i> en Simon Barrow is <i>Chairman of the Management Communication Consultants</i> . Beide zijn vakgeleerden als het gaat om het kernbegrip, dus zeer goed toepasbaar.	Wetenschappelijke bron, dus goed toepasbaar.	Het wetenschappelijke artikel heeft twee auteurs, waardoor het van twee kanten wordt bekeken. Het verhoogd de objectiviteit, maar aangezien het kickstarters zijn voor employer branding, waren daar nog geen bronnen over uitgekomen.	Het wetenschappelijke artikel komt uit 1996. Ambler en Barrow zijn daarmee kickstarters als het gaat om artikelen over employer branding. De hedendaagse artikelen refereren nog steeds naar dit artikel, waardoor het de toepasbaarheid verhoogd, maar de bron blijft volgens de criteria	Het kernbegrip wordt expliciet behandeld in het artikel en duidelijk beschreven. Ambler en Barrow leggen het kernbegrip duidelijk uit.

				gedateerd.	
"Een verkenning van het Employer Branding concept voor de Nederlandse gastvrijheidssector"	De uit het artikel geciteerde beschrijving van Dr. Sjoerd Gehrels: <i>"Begon in het Nederlandse hoger onderwijs in 1989 na 10 jaar in de hospitality sector, waar hij werkte in Michelin sterrenrestaurants. In Stenden is hij Programmaleider voor de Master (MA/MSc) in International Hospitality & Service Management. Per december 2014 werd Sjoerd benoemd tot Lector Innovation in Hospitality binnen de Stenden Hotel Management School, Academy of International Hospitality Research. Sjoerd heeft een Msc (Surrey, 1999), een MBA (Oxford Brookes University, 2004), en een Doctor of Education degree (Stirling 2013). Verder is hij erkend als Certified Hospitality Educator (AHLEI, USA) sinds 2001 (de enige Nederlander die de CHE accreditatie 20 jaar heeft). Sjoerd's lectoraat richt zich op de innovatie in de hopsitality."</i> De uit het artikel geciteerde beschrijving van Dr. Michel Atlan: <i>"Alvorens hoofddocent te worden binnen NHTV Breda heeft Michel verschillende jaren in het hotelwezen gewerkt als banqueting & conference manager. Na studies van hotel management aan de hotelschool van Glion (Zwitserland) is Michel verder gaan studeren in Parijs (Essec, IMHI-</i>	Wetenschappelijke bron, dus goed toepasbaar. Er wordt tevens veelvuldig gerefereerd naar andere artikelen, waardoor het een zeer accuraat artikel is.	Het artikel is geschreven door twee personen vanaf twee verschillende plekken. Het artikel is hierdoor neutraal geschreven.	2015, 4 jaar geleden. Het bevat relevante informatie over de huidige toestand en benoemd ontwikkelingen die vandaag de dag nog spelen. Zeer relevante bron.	Het artikel gaat over employer branding in de Nederlandse gastvrijheidssector. Het artikel is hierdoor zeer relevant en uitermate goed toepasbaar.

	<i>MBA) en in het Verenigd Koninkrijk (Sheffield Hallam University: Ma. in sociale wetenschappen + promotieonderzoek in samenwerking met Compass Group). Michel heeft als docent onderzoek gewerkt bij Stenden Hogeschool in Leeuwarden en Sheffield Hallam University. Michel is tegenwoordig betrokken bij verschillende onderzoeksprojecten met betrekking tot marketing en consumentengedrag, meer specifiek in de zorgsector."</i> Beide auteurs hebben een wetenschappelijke achtergrond en hebben kennis van het kernbegrip, dus de bron is zeer bruikbaar.				
"Conceptualizing and researching employer branding"	Kristin Backhaus heeft al meer dan 30 jaar ervaring en is professor op <i>State University</i>, New York, New Paltz. Surinder Tikoo is professor <i>Marketing & International Business</i>, New York, New Paltz. Beiden zijn vakgeleerden als het gaat om het kernbegrip, waardoor de bron zeer goed toepasbaar is.	Wetenschappelijke bron, dus goed toepasbaar. Tevens veelvuldig gebruik van referenties uit andere wetenschappelijke artikelen, waardoor het accurater kan worden beschouwd.	Het artikel is geschreven door twee auteurs die ook nog eens gebruik maken van veel andere wetenschappelijke bronnen, waardoor dit artikel als neutraal kan worden beschouwd.	2004, 15 jaar geleden. Oude bron, maar bron is gebruikt voor algemene definitie van employer branding, terwijl het artikel vooral focust op het conceptualiseren en onderzoeken van employer branding. Dit laatste is over de jaren veranderd, maar de definitie daarentegen niet.	Het kernbegrip heeft raakvlakken met het onderwerp van het artikel. De definitie van employer branding wordt hierin duidelijk weergegeven. Het kernbegrip staat tevens centraal in het wetenschappelijke artikel.
"De organisatie van arbeidsmarktcommunicatie"	Vera de Witte is bestuursvoorzitter van de vakgroep overheidscommunicatie van Logeion. Daarnaast is De Witte al meer dan 15 jaar actief in het communicatievak,	De Witte heeft een wetenschappelijk artikel uitgebracht en gebruik gemaakt van	De Witte maakt gebruik van andere bronnen, zoals hiernaast benoemd, dit betekent dat de bron grotendeels objectief	Het boek komt uit 2004, wanneer De Witte al een paar jaar ervaring heeft als vakgeleerde. Het kernbegrip is over het	Het kernbegrip komt terug in de titel en staat centraal in het boek. Er wordt een duidelijke definitie gegeven met

	waardoor de bron zeer toepasbaar is.	meerdere bronnen, waardoor het de accuraatheid vergroot.	blijft en algemene informatie en opvattingen weergeeft.	algemeen niet veel veranderd, alleen vergeleken met 15 jaar geleden, zijn er tientallen verschillende manieren van communicatie bijgekomen, die dus niet benoemd zijn. Voor de definitie van het kernbegrip is het goed toepasbaar, maar de bron is niet recent.	voorbeelden. Het boek is daarom goed toepasbaar.
<i>Arbeidscommunicatie, wat is dat?</i>	Martijn Hemminga is adviseur, docent, spreker, auteur en ondernemer op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie, employer branding en recruitmenttechnologie. Hemminga is hiermee een vakgeleerde, waardoor de bron zeer toepasbaar is.	Hemminga refereert in zijn artikel veel naar andere bronnen en maakt hier expliciet gebruik van. Hierdoor vergroot de accuraatheid van het artikel.	Hemminga heeft meerdere referenties naar verscheidene wetenschappelijke bronnen om zijn verhaal te onderbouwen, waardoor hij neutraal en objectief blijft in het verhaal.	Het artikel komt uit 2010. Het negenjarige artikel valt hiermee binnen de criteria. Daarnaast wordt er een algemene definitie gegeven met voorbeelden uit het jaar 2010. Vanaf 2010 heeft de manier van communiceren grote stappen gemaakt, waardoor de bron niet recent is.	Hemminga behandelt en benoemt in zijn artikel alleen maar het kernbegrip, dat het kernbegrip zeer centraal laat staan in het gehele artikel. Het artikel is hierdoor zeer goed toepasbaar
<i>Handboek Werving en Selectie</i>	Loek Wijchers heeft bijna 30 jaar gewerkt bij Holland Consulting Group en heeft ruim 35 boeken en meer dan 100 artikelen geschreven. Hiermee is Wijchers een ervaren vakgeleerde, waardoor de bron zeer toepasbaar is.	Wijchers heeft veel eigen opvattingen die hij aanhoudt en gebruikt. Daarnaast onderbouwt Wijchers zijn verhaal met modellen van andere wetenschappelijke artikelen. De bron is accuraat genoeg om te gebruiken voor dit thesissenrapport.	Wijchers refereert naar modellen die zijn ontwikkelt door anderen, maar daarnaast omschrijft Wijchers veelal uit eigen standpunt. De bron is hierdoor niet geheel neutraal en objectief.	Het artikel is verschenen in 2018, waardoor het een recent artikel is. De hedendaagse voorbeelden zijn hierdoor zeer goed toepasbaar vergeleken met de vorige artikelen.	De bron is van origine een handboek voor werving en selectie, maar het kernbegrip, arbeidsmarkt-communicatie wordt hierbij duidelijk omschreven. Het kernbegrip vervult een belangrijke rol in het boek. De bron is goed toepasbaar.

Bijlage II – Zoekmethoden

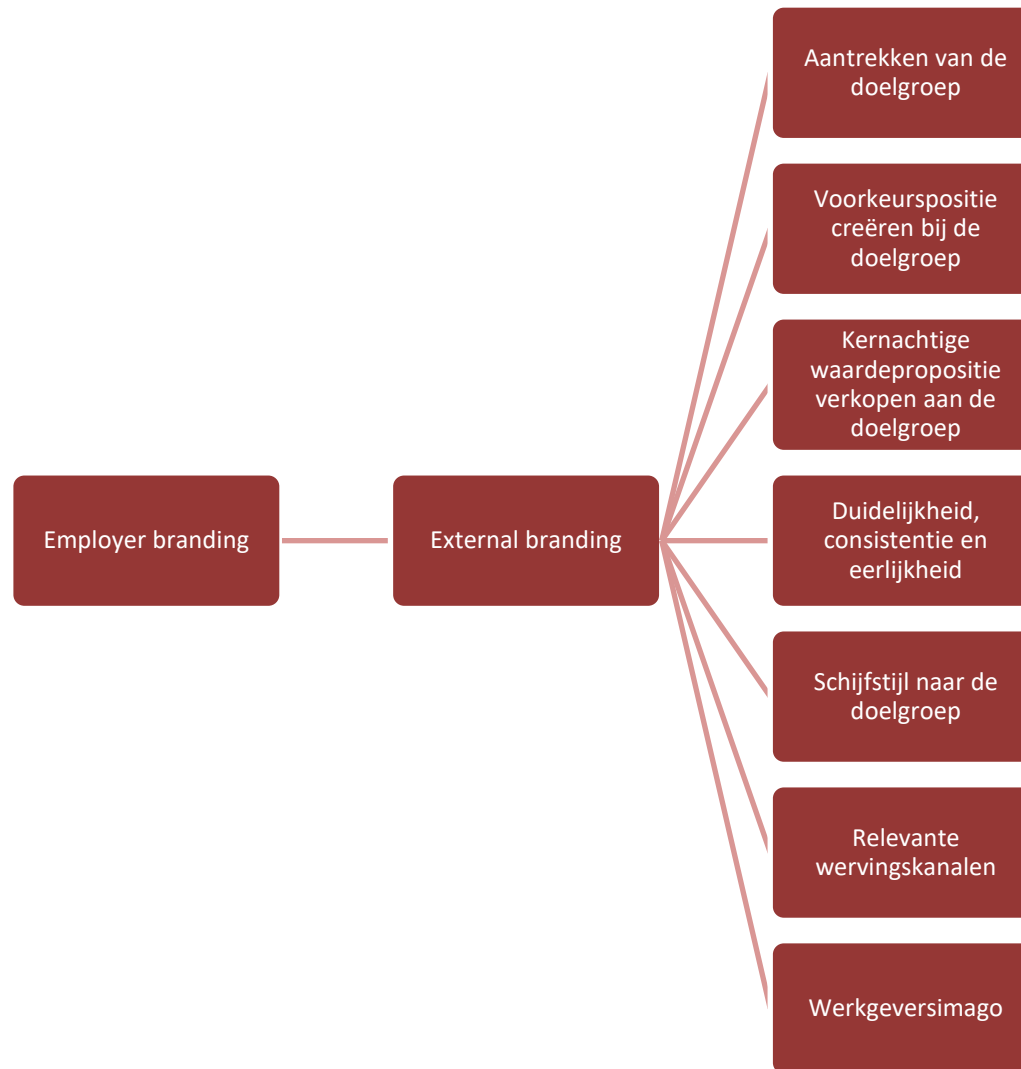
Voor het thesisrapport zijn de volgende zoekmethoden toegepast. Het definiëren van de kernbegrippen wordt in hoofdstuk 2 onderbouwd door de gebruikte zoektermen in ondergenoemde zoekmachines. Er worden uit de gevonden artikelen alleen relevante teksten gebruikt die van toepassing zijn voor het thesisrapport.

Kernbegrip	Zoekmachine	Zoekterm	Aantal hits
Employer branding	Saxion Bibliotheek	“Employer branding” “Werkgeversmerk”	0 0
	HBO Kennisbank	“Employer branding” “Werkgeversmerk”	21 6
	Google Scholar	“Employer branding”	80.000
		“Definition employer branding” “Employer branding explanation” “Employer branding hospitality”	41.100 32.000 10.000
Arbeidsmarktcommunicatie	Saxion Bibliotheek	“Arbeidsmarktcommunicatie”	2
		“Labour-market communication”	0
		“Labor-market communication”	0
		“Market communication”	38
	HBO Kennisbank	“Arbeidsmarktcommunicatie”	22
		“Labour-market communication”	20
		“Labor-market communication”	1
		“Market communication”	248
Arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten	Saxion Bibliotheek	“Arbeidsmarktcommunicatie”	247
		“Definitie arbeidsmarktcommunicatie”	136
		“Labour-market communication”	719.000
		“Labor-market communication”	391.000
	HBO Kennisbank	“Communication instrument”	3
		“Communication instruments”	3
	Saxion Bibliotheek	“Communicatie-instrument”	10
		“Communicatie-instrumenten”	10
	HBO Kennisbank	“Communication instrument”	22

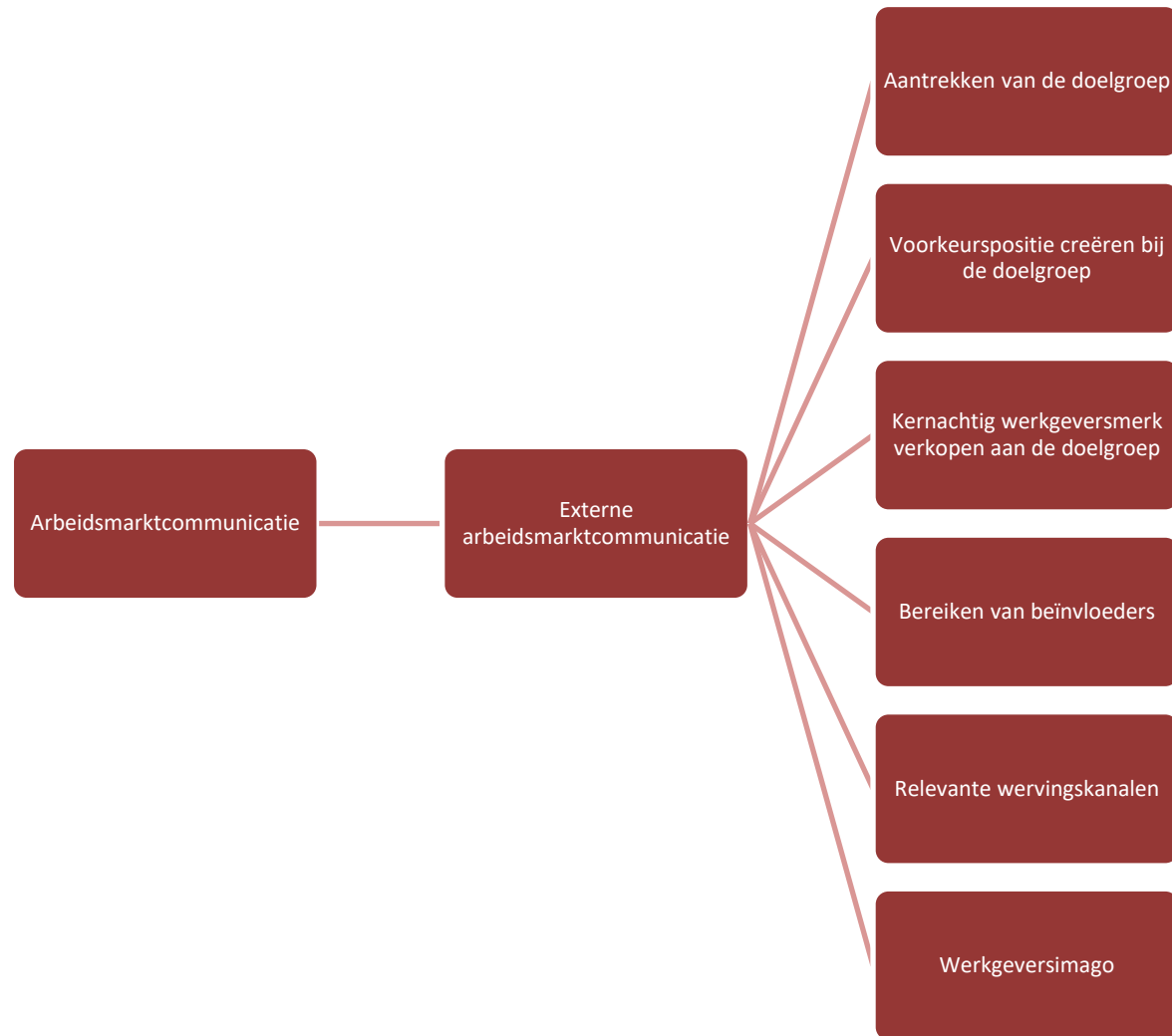
		"Communication instruments"	25
		"Communicatie-instrument"	6
		"Communicatie-instrumenten"	5
	Google Scholar	"Communication instrument"	4.010.000
		"Communication instruments"	3.910.000
		"Definition communication instruments"	3.520.000
		"Definition communication instrument"	2.970.000
		"Communicatie-instrument"	393
		"Communicatie-instrumenten"	264

Bijlage III – Operationalisatie

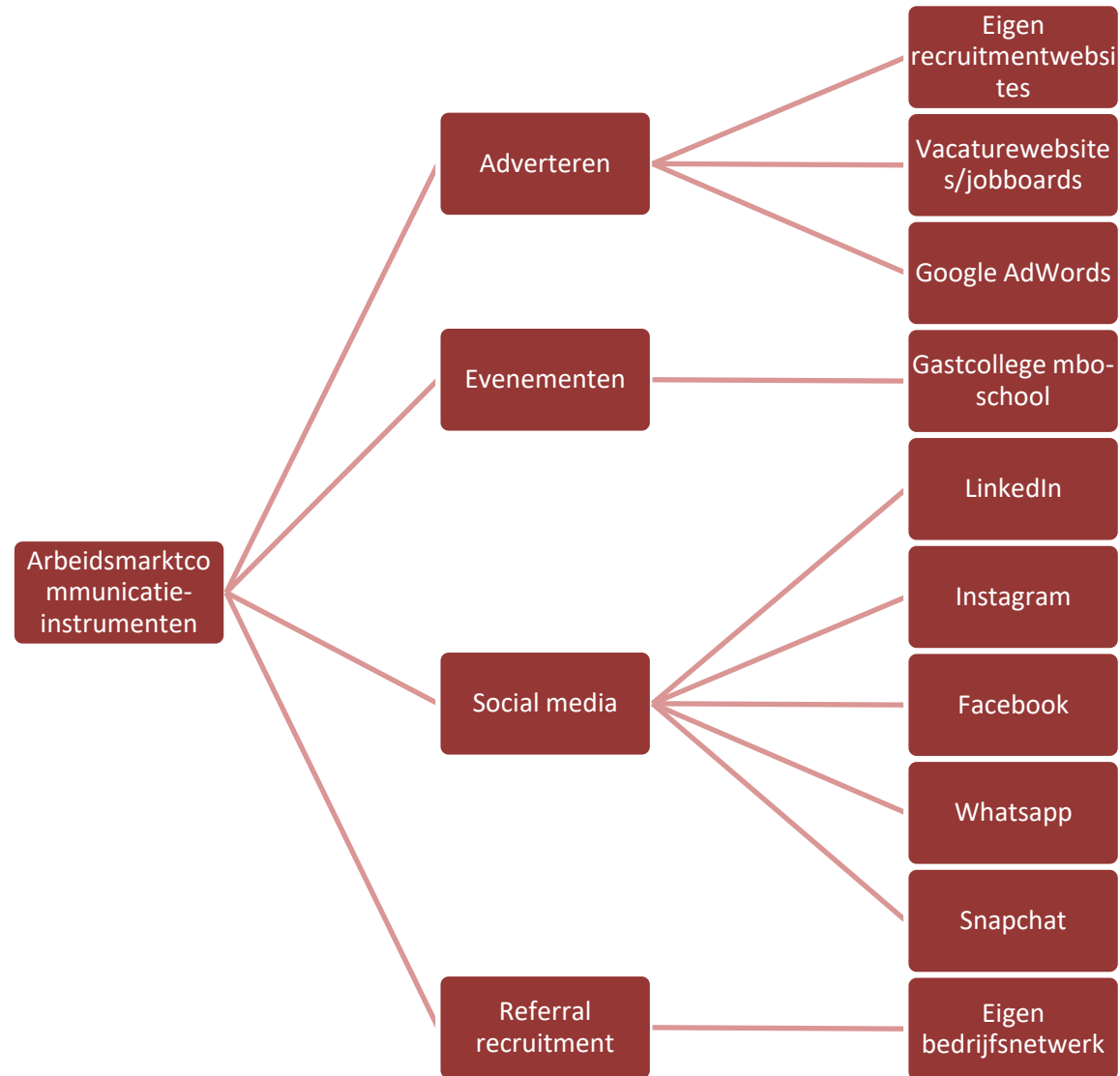
Hieronder is de operationalisatie van het kernbegrip ‘employer branding’ weergegeven. Alle relevante aspecten voor dit thesissenrapport zijn hierbij benoemd.



Hieronder is de operationalisatie van het kernbegrip 'arbeidsmarktcommunicatie' weergegeven. Alle relevante aspecten voor dit thesisrapport zijn hierbij benoemd. Het bevat tevens veel overlap met het kernbegrip 'employer branding'. Dit komt doordat beide kernbegrippen veel raakvlakken hebben (Gehrels & Atlan, 2015).



Hieronder volgt de operationalisatie van het kernbegrip arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten. Alle relevante aspecten voor dit thesissrapport zijn hierbij benoemd, waarbij rekening is gehouden met de mbo-gastvrijheidsstudent.



Bijlage IV – Interviewgide

Hieronder volgt de interviewgide die gebruikt is voor de semigestructureerde diepte-interviews met de mbo-gastvrijheidsstudenten. Het betreft de introductie, de onderwerpen met voorbeeldvragen en de afsluiting van het interview. Onder deze drie tabellen bevindt zich de topiclijst. Er zijn alleen topics benoemd wanneer de mbo-gastvrijheidsstudent geen voorbeelden kon benoemen, om zo de mbo-gastvrijheidsstudent te ondersteunen en op weg te helpen.

Introductie	
Onderdeel	Toelichting
Introductie	Voorstellen; naam, opleiding, studiejaar
Doel van het onderzoek	Het doel van het onderzoek is om erachter te komen op welke manier een organisatie aantrekkelijker kan worden voor een mbo-gastvrijheidsstudent.
Onderwerpen	De interviewer is op zoek naar meningen van mbo-gastvrijheidsstudenten over redenen om voor een bepaalde baan/werkgever te kiezen, meningen over aantrekkelijke en minder aantrekkelijke punten in de hotelbranche en hoe de mbo-gastvrijheidsstudent benaderd wil worden.
Anonimiteit en vertrouwelijkheid	De mbo-gastvrijheidsstudent wordt gewezen op zijn/haar privacy-rechten en er wordt gevraagd om goedkeuring om persoonlijke gegevens te gebruiken. Er wordt door de onderzoeker aangegeven dat dit interview uitsluitend gebruikt wordt voor het thesisrapport. Hierbij is de onderzoeker dus op zoek naar meningen, waarbij foute antwoorden niet bestaan (geruststellend effect)
Vroegtijdig stoppen	De mbo-gastvrijheidsstudent wordt gewezen op het feit dat zij/hij op ieder moment het interview mag beëindigen en dit wordt gerespecteerd door de onderzoeker.
Opname	De mbo-gastvrijheidsstudent wordt gevraagd om toestemming om het interview op te nemen, dit staat in de wet beschreven.
Taken benoemen	De interviewer is de afnemer, de mbo-gastvrijheidsstudent is de aanvuller.

Onderwerpen & voorbeeldvragen	
Onderwerp	Voorbeeldvragen
Werkgever	Waar ben je naar op zoek in een werkgever? Wat moet een werkgever jou bieden? Waar moet een werkgever volgens jou voor staan?
Overwegingen	Wat is voor jou een belangrijke overweging om te gaan werken bij een bedrijf/hotel? Wat zou voor jou doorslaggevend zijn om uiteindelijk te gaan werken bij een bedrijf/hotel? Wat kan jou overhalen om uiteindelijk te gaan werken bij een bedrijf/hotel?
Aantrekkelijke en minder aantrekkelijke factoren	Wat vind je van de hotelbranche? Wat zijn aantrekkelijke punten voor het werken in een hotel? Wat zijn minder aantrekkelijke punten voor het werken in een hotel?

	Zou je nog meer (on)aantrekkelijke punten kunnen benoemen?
Manier van benaderen	Welke kanaal raadpleeg jij als je op zoek <i>bent</i> / <i>zou zijn</i> naar een (nieuwe) baan? Waar let je dan op? Wat trekt jouw aandacht? Wat is voor jou een fijne manier om benaderd te worden? - Kort/lang - Eenvoud/inhoudelijk - Formeel/informeel Hoe ziet jouw ideale vacature er dan uit?

Onderwerpen & voorbeeldvragen	
Onderdeel	Toelichting
Afsluiting	Het interview wordt afgesloten wanneer de interviewer genoeg informatie heeft verkregen. Interviewer vraagt aan de mbo-gastvrijheidsstudent of deze nog iets toe te voegen heeft aan het interview.
Herhalen anonimiteit en vertrouwelijkheid	Er wordt nogmaals aangegeven dat het interview en de persoonlijke gegevens uitsluitend gebruikt worden voor het thesisrapport. Wanneer de mbo-gastvrijheidsstudent het transcript in ontvangst wil nemen, kan dit opgevraagd worden bij de interviewer.
Bedanken voor medewerking	De interviewer bedankt nogmaals de mbo-gastvrijheidsstudent voor het meewerken aan het onderzoek en voor de genomen tijd. Interviewer overhandigt hier een presentje aan de mbo-gastvrijheidsstudent.

Topiclijst
Productiviteit
Organisatiecultuur
Werkgeversimago
Trainingsmogelijkheden, coaching en begeleiding
Goede doorgroeimogelijkheden
Mogelijkheden tot internationale carrière
Loopbaanvooruitzichten
Stimulerend management
Leiderschapsstijl
(Secundaire) arbeidsvoorwaarden
Werksfeer
Salaris
Werkdruk
Uitdagende functie

Bijlage V – Interviews

Alvorens verder gelezen wordt met onderstaande bijlagen; hieronder bevinden zich de gecodeerde transcripten van ieder afgelegd interview. Na ieder transcript volgt een overzicht met de tekstfragmenten, het open coderen en het axiaal coderen.

Interview & Transcript I

B: Hartelijk dank voor het tijd om dit interview plaats te laten vinden voor het onderzoek vanuit mijn thesis. Ik heb goedkeuring van je gekregen om dit op te nemen, het interview duurt ongeveer een kwartier. Ik wil je ook nog even wijzen op je privacy rechten waarbij ik jou eigenlijk de keuze geven of je je naam wil laten verwerken in het thesisverslag of niet. Dus, zou je het erg vinden als ik je naam deel in het thesisverslag?

T1: Nee hoor, zeker niet

B: Oke, dan wil ik je daar ook voor bedanken

T1: Zeker

B: Nou, zoals ik al eerder heb aangegeven, voordat dit interview plaatsvond, mijn naam is Bas, ik ben vierdejaars hbo hotelmanagementstudent aan 't Saxion in Apeldoorn en ik ben op zoek voor mijn onderzoek naar meningen van mbo hotelstudenten over de redenen om voor een bepaalde baan of werkgever te kiezen.

T1: hm-hm

B: Hierbij wil ik aangeven dat foute antwoorden niet bestaan omdat ik echt op zoek ben naar de meningen zelf

T1: hm-hm

B: uhm, en wil ik eigenlijk doorgaan naar de vragen. Uh, de eerste vraag, ja, het onderwerp daarvan zijn belangrijke overwegingen om te gaan werken bij een bedrijf, wat is volgens jou een belangrijke overweging om te gaan werken bij een bedrijf? Na je studie?

T1: nou, sowieso, wat bedoel je met belangrijke overwegingen? Wat ik belangrijk vind om er te gaan werken, als ik ergens ga werken?

B: Wat, wat trekt jou om bij een bedrijf te gaan werken na je studie?

T1: Nou het eerste, eigenlijk zou je denken dat heel veel mensen als eerste zullen zeggen salaris, maar dit vind ik, dat vind ik wel belangrijk, maar dat is niet het belangrijkste aspect^{1.1}. Gewoon leuke collega's^{1.2}, dat het bedrijf hun medewerkers heel belangrijk vinden^{1.3} en dat ze goed met hun medewerkers zijn en dat ze goede werkgevers zijn^{1.4}.

B; hm-hm

T1: en, uhm, gewoon een goeie werkcultuur, dat er een leuke werksfeer is. Wel, wel dat er een goeie werksfeer hangt^{1.5} en als laatste zou het leuk, fijn zijn om goed te verdienen^{1.6}.

B; ja, ja, en wat is goed verdienen als ik vragen mag?

T1: nouja, sowieso het minimumsalaris^{1.7}, niet lager dan dat, want ik ben natuurlijk 23 nu, dus uh, dan zou ik t wel leuk vinden om dat te verdienen.

B: Ja, precies

T1: En als ik misschien meer wil verdienen, kan dat later nog, als ik doorgroei^{1.8}, of als ik daar natuurlijk langer werk. Dus dan dat zelf opbouwen. Maar minimumsalaris vind ik het geschikte salaris.

B: Ja precies, en wat zijn belangrijke kenmerken om te gaan werken bij een bedrijf?

T1: Belangrijke kenmerken, zou je dat duidelijker kunnen uitleggen?

B: Jazeker, belangrijke kenmerken in de zin van; dat komt eigenlijk een beetje neer op de vraag die ik al eerder gesteld heb.

T1: Ja, ik zou een voorbeeld noemen, ja, als ik KLM en TUI met elkaar zou vergelijken natuurlijk, ik heb met beide gevlogen. Hun kenmerken zijn oprecht, ze zijn een stapje voor. Ja, TUI zit meer een beetje dat je er mooi uit ziet en dat mooie stewardessen daar staan. Ik zou dan eerder voor KLM gaan, ja, die op, die kenmerken trekken mij aan. Stapje voor zijn voor hun klanten, hun klanten heel belangrijk vinden, ja, en ze zijn ook heel goed met hun medewerkers^{1.9}

B: Ja

T1: Ja, dus dat zijn kenmerken die mij aantrekken

B: Ja, en dat trekt jou meer aan dan de TUI

T1: Dan de TUI, ja

B: Alright, dan ga ik eigenlijk door naar de volgende vraag, dat heeft eigenlijk meer betrekking op een hotel.

T1: Ja

B: Je hebt zelf ook een hotelachtergrond

T1: Jazeker

B: De eerste vraag is, wat maakt het volgens jou aantrekkelijk om te gaan werken in een hotel?

T1: Uhm, wat zou het aantrekkelijk maken? Sowieso het salaris. Je werkt eigenlijk heel veel voor best wel weinig als je het vergelijkt met andere salarissen, dus het salaris. In dat geval,

B: Ja-

T1: Uhm, naja weetje, je moet eigenlijk ook hard werken, dus compensatiedagen zijn ook belangrijk, dus als je vier dagen in de week keihard werkt, 12 uur per dag, dat je ook drie dagen lekker vrij kan zijn^{1.10}.

B: Hm-hm

T1: Salaris, compensatiedagen, uh

B: Dus ja, tijd voor tijd

T1: Tijd voor tijd! Ja, tijd voor tijd, want dat gebeurt heel vaak niet in de horeca^{1.11}. En uh, hotel, ja, ook hele leuke collega's!

B: Ja

T1: Ja, dat! Leuke sfeer!

B: Je gaf net aan salaris, dat dat belangrijk is, uh, dat maakt het voor jou aantrekkelijk om te gaan werken in een hotel.

T1: Ja

B: Uhm, is dat echt jouw het meest aantrekkelijkste punt? Als het goed zou verdienen, dat je dan daar naartoe zou gaan? Of zijn er nog andere aantrekkelijke punten voor jou, om te gaan werken in een hotel?

T1: Ja, zoals ik net zei; salaris, tijd voor tijd. Nouja, extra, hotel, uhm, ja, **qua afstand maakt het me niet uit. Heel veel mensen vinden het best wel belangrijk dat ze op een goeie afstand naar hun werk kunnen, maar maakt me niet uit**^{1.12}. **Maakt me niet uit dat ik in Voorschoten woon en dat ik een uur moet reizen naar Amsterdam**^{1.13}, NH Krasnapolsky, want daar werk ik nu natuurlijk.

B: Hm-hm

T1: ~~Afstanden maakt me niet uit. Nee, ik ben een heel makkelijk persoon, afstanden maakt me niet uit. Uniform vind ik eigenlijk wel heel erg belangrijk! Dat je heel representatief overkomt tegenover de gasten, want ik werk nu bij NH Grand Hotel Krasnapolsky op de Housekeeping-afdeling, nou, uniform ziet er niet goed uit vind ik, nou, waardoor ik me dus niet echt op m'n gemak voel tegenover de gasten~~^{1.14}. ~~Ik schaam me eigenlijk een beetje. Dus uniform vind ik ook een belangrijk aspect. Dus dat het er goed uitziet en dat het comfortabel is.~~

B: Precies, de uitstraling

T1: **De uitstraling, ja, het is ook een vijfsterrenhotel**^{1.15}, ja.

B: Ja, dus, als ik het even goed terugkoppel voor die aantrekkelijke punten, waar 't nu op neerkomt; als het salaris aantrekkelijk is, het reizen maakt niet, je kleren krijgt die goed zitten en mooi zijn, dan is dat voor jou al een reden om te gaan werken in een hotel.

T1: Uhm, jazeker, en ook eigenlijk bepaalde dingen die je moet regelen, dus secundaire dingen; lockers regelen. Bij Krasnapolsky gaat dat heel moeizaam, waardoor ik niet echt naar het kantoor durf toe te gaan om een locker aan te vragen, dus dat soort dingen dat het al vanzelfsprekend geregeld zijn^{1.16}.

B: Hm-hm, ja

T1: ~~Dus secundaire dingen, lockers, uniform. Soms als ik in de linnenkamer aankom, is mijn uniform niet klaar, dus dat het uniform ook op tijd klaar is~~

B: Precies, ja, dus alles wat back-of-house geregeld moet worden voor de medewerkers, dat is ook belangrijk.^{1.17}

T1: Precies, wat ook heel belangrijk is, ook een belangrijk aspect, de toiletten. Dat uhm, dat het personeelsruimte goed geregeld wordt, de toiletten voor de, voor de, voor t hotel voor de gasten ziet er hartstikke goed uit en voor t, voor t personeel niet. Kantine is ook niet altijd schoon, dat vind ik ook heel belangrijk om me comfortabel te voelen in mijn werkomgeving. Het eten die geserveerd wordt, dat vind ik ook heel belangrijk, want soms is het eten bedorven. Voor een gast is ziet het eten altijd super goed uit.

B: Hm-hm

T1: ~~Het is altijd goed geregeld, maar voor de gasten niet, voor t voor t personeel niet. Dat vind ik wel jammer~~

B: Ja

T1: ~~Dus als ik het mag herhalen; het uniform, secundaire dingen zoals lockers, uniform die al klaar is, uhm, nou, dat de werkomgeving voor het personeel goed uitziet, het eten voor het personeel~~^{1.18}, ~~dat zijn de belangrijkste dingen, salaris. Dat zijn echt dingen waarnaar ik kijk.~~

B: Oké. Duidelijk. Uhm, en nu, uh, we hebben het net over aantrekkelijke dingen gehad, uhm, en wat maakt het volgens jou, in plaats van aantrekkelijk, onaantrekkelijk om te gaan werken in een hotel?

T1: ~~Uh, nouja, sowieso, uh, onaardige collega's, gewoon, ja, ik vind het best wel belangrijk dat iedere toegankelijk is, dat iedereen je groet, ja, niet dat je je collega's voorbij loopt~~^{1.19}, ja, ik vind het belangrijk om een leuke werksfeer te hebben. Een leuke werksfeer met alle afdelingen. Dus niet alle afdelingen op zich, dat housekeeping alleen housekeeping alleen groet en dat ze dan daarmee omgaan, nee, gewoon iedereen, eenheid, dat vind ik super belangrijk^{1.20}

B: ~~Hm hm, dus dat valt eigenlijk onder het vorige kopje, dus wat vind je aantrekkelijk in een hotel,~~
T1: ~~Oh, oh, oh, ja, sorry, dat vind ik aantrekkelijk, ja, als de werksfeer niet goed is, ga ik er niet heen. Als het salaris, ja, als het salaris laag is, ga ik er niet heen.~~

B: Ja

T1: ~~Als uhm, wat vind ik niet aantrekkelijk? Ik vind dat ze best wel rekening moeten houden met pauzes, want heel vaak zie je dat heel veel mensen dat, dat, bijvoorbeeld bij F&B, dat ze tien uur aan het werk zijn en dat ze maar een halfuur pauze hebben~~^{1.21}. Ik vind dat ze daar echt regels bij moeten maken. Dat als je tien uur aan het werk bent, dat ze een uur pauze hebt, ongeacht hoe druk het is. Dus dat ze genoeg FTE's inzetten, dus als ze niet genoeg FTE's worden ingezet bij F&B-afdeling, dan hoef ik daar niet te werken^{1.22}. Dan weet ik hoe het daar aan toegaat.

B: Ja, en heb je nog meer onaantrekkelijke punten?

T1: Nou, ik vind het best wel belangrijk dat ik een goeie band met mijn manager heb of leidinggevende. Want als er iets is, vind ik het belangrijk dat ik daar naartoe zou kunnen. Dus als dat er niet is, zou dat een reden kunnen zijn dat ik daar niet zou kunnen werken^{1.23}.

B: ~~Hm hm, dus het onbereikbaarheid van het management~~

T1: ~~Ja, onbereikbaarheid van het management, uhm, als wat voor functie in een hotel? Dat maakt het iets specifieker. In de F&B bijvoorbeeld?~~

B: ~~Uh, nou, het gaat om jou, dus uh, t gaat echt om jouw mening, jij werkt in een hotel en ja, op dit moment in de housekeeping, dus als je dit op housekeeping wilt betrekken, dan uh, sta je er volledig achter~~

T1: ~~Ja, nee, ja, nee, dat is eigenlijk, nee~~

B: ~~Nee, dat is duidelijk. Nou nu we het hebben over onaantrekkelijke aantrekkelijk gehad van werken in een hotel. Nu wil ik echt kijken naar de werkgever zelf, dus echt het bedrijf. Uhm, waar ben je naar op zoek in een werkgever? Dus wat moet een werkgever jou bieden, uh, ja, waar je naar op zoek bent?~~

T1: ~~Nouja, sowieso bereikbaarheid, toegankelijkheid, ik vind dat als ik een probleem heb, dat ik daar makkelijk over zou kunnen praten~~^{1.24}. Uhm, spontaniteit, dus dat die persoon ja, dat ik dus heel belangrijk vond, ja we hebben het er gisteren over gehad, we hadden een manager die uh, uh, liep gewoon langs je zonder gedag te zeggen.

B: Ja

T1: Ik vind het best wel belangrijk dat een werkgever dat doet, en uhm, toegankelijkheid. Eerlijkheid, ik vind dat als er iets aan de hand is, dat daar eerlijk over gecommuniceerd moet worden. Dus als iets verkeerd ging, dat dat gewoon meteen naar mij toe komt en dat er eerlijk over gecommuniceerd wordt^{1.25}. Roddelen, dat vind ik als werkgever, dat vind ik een no-go^{1.26}. Ik vind dat als er iets aan de hand is, dat dat gelijk naar mij moet komen. Dus eigenlijk heeft dat met, uhm, vertrouwen te maken. Dus als er iets aan de hand is, dan wordt er niet over geroddeld en dat gaat dan direct naar de werknemer zelf, of hoger.

B: Ja, precies

T1: ~~Dus vertrouwen. Ja dat zijn eigenlijk kenmerken die ik super belangrijk vind. Spontaniteit, vertrouwen, toegankelijkheid, eerlijkheid, ja.~~

B: ~~Hm-hm, ja, dus dit zijn allemaal dingen waar je op let voordat je gaat solliciteren bij een bedrijf~~

T1: ~~Ja, zeker~~

B: ~~Ja, alright, uhm, volgende onderdeel, waar kijk je naar, over het algemeen, als je op zoek bent naar een nieuwe baan?~~

T1: ~~Een nieuwe baan, dus niet specifiek naar een hotel?~~

B: ~~Niet naar een hotel, maar gewoon naar een baan~~

T1: **Waar ik specifiek naar kijk, baanomschrijving, salaris^{1.27}**

B: ~~Uhm, ieder mogelijk iets, wat je wilt benoemen, dat mag je opnoemen~~

T1: ~~Ja, oké~~

B: ~~Stel, je bent werkloos, je bent op zoek naar een baan, uhm, waar kijk je naar als je op zoek bent naar die nieuwe baan?~~

T1: ~~Nouja, sowieso de baanomschrijving~~

B: ~~Hm-hm~~

T1: **Dat vind ik super belangrijk dat de omschrijving goed toegelicht wordt. Als je dat niet, als het niet goed wordt toegelicht, dan heb ik zoiets van; ja, weetje, ik ga hier geen moeite insteken terwijl er heel veel andere openstaande vacatures zijn^{1.28}.**

B: ~~Hm-hm, moet hoe bedoel je, niet goed wordt toegelicht?~~

T1: **Nou, wat jouw functie inhoudt. Er wordt alleen gezegd: Kom werken als supervisor! Punt. Nee, ik wil gewoon weten wat ik moet doen en wat ze van mij verwachten^{1.29}. Dus verwachtingen en toelichting van de baan vind ik heel belangrijk. Wat ik daarnaast heel belangrijk vind is dat ik uh, het salaris wat je gaat verdienen, dat vind ik ook super belangrijk dat ze dat erbij zetten^{1.30}.**

B: ~~Is dat het uurloon, of het maandloon?~~

T1: ~~Uurloon, want ik weet natuurlijk niet hoe laat, hoeveel ik ga werken. Dus gewoon het uurloon wat ik dan verdien. Uhm, ja dat eigenlijk. Oja, ik vind het ook best wel belangrijk om dan te weten met wie ik samenwerk. Dat ook, of ik samenwerk en met wie ik samenwerk.~~

B: ~~Ja, precies, dus dan ga je al een beetje uh, binnen het bedrijf zoeken op het internet, wie er werkt~~

T1: ~~Precies~~

B: ~~Wat er gedaan wordt.~~

T1: **Ja, precies, ik ben dan eigenlijk iemand die dan het bedrijf stalkt. Want je kan zien wie er werkt. Als je via Facebook de werkgever intikt, bijvoorbeeld NH Grand Hotel Krasnapolsky, kan je heel veel zien wie er werkt en hoeveel mensen er werken en aan de hand daarvan kan ik dan zien van; oh, die werkt er en dat werkt er en om dan een bepaald beeld te creëren van met wie ik zou werken^{1.31}.**

B: ~~Ja, precies~~

T1: ~~Dus dat vind ik ook belangrijk, uh, ja dat~~

B: ~~Ja, en, uh, je bent dan op zoek naar die baan, uh, waar kijk je naar vacatures?~~

T1: ~~Oh, waar?~~

B: Ja

T1: ~~Nouja~~, sowieso het internet, Google, als ik iets in Google intik, vind ik gelijk wat^{1.32}.

B: ~~Hm-hm~~

T1: Uhm, ja dat is eigenlijk moet zoekmethode, ja, Google

B: Ja, ~~dus vooral websites, daar ga jij kijken naar vacatures?~~

T1: Ja precies, als ik bijvoorbeeld een functie daar intik, dan zie je bij Google heel veel verschillende websites die die functie aanbieden, dus Google, dus de perfecte zoekmachine^{1.33}.

B: Ja, ~~ken jij nog andere plekken waar vacatures op staan?~~

T1: Uhm, ja, zeker, op Facebook heb je ze wel best wel vaak. Dat uh, als je bijvoorbeeld, kijk, KLM, ik like de pagina van KLM, en dan zie je best wel vaak vacatures voorbij komen. Kom bij KLM solliciteren. Dat sponsoren ze, natuurlijk. Via Facebook, via hun eigen websites. Bij NH hotel kan je via de websites solliciteren, dat kun je bij heel veel andere hotels. Sowieso heel veel social media websites en, ja, ook in de kranten natuurlijk. Ja, daarzo een beetje. Ja, ik doe t gewoon lekker via Google, is lekker makkelijk^{1.34}.

B: Ja ~~precies~~

T1: Meest makkelijk voor mij

B: Is het meest favoriete kanaal en plek waar jij je vacatures zou zoeken?

T1: Ja, zeker!

B: Oké, en wat is volgens jou echt de beste plek, het beste kanaal om een vacature te plaatsen, volgens jou?

T1: Uh, oe, is een lastige vraag, ik denk dan eerder op Google, ja

B: ~~Dus gewoon het internet op~~

T1: Gewoon het internet op, Google Chrome, intikken *functie* en klaar eigenlijk. Of op Facebook, het ligt er eigenlijk aan wat voor doelgroep je wilt aantrekken. Ja, ik ben een persoon, ik ben jong, ik ben 22, ik zit best wel vaak op Facebook, maar een persoon van 45 of 35, ja, die zitten minder vaak op Facebook dan ik^{1.35}. Die zitten dan eerder op een Gmail of weet ik wat. Weet je, dat je dan via daar kan, uh sponsoren of via emails kan sponseren, of via email kan doorsturen. Want ja, ik lees mijn emails niet door

B: Nee ~~precies, ja~~

T1: Ja dus voor mij, het ligt aan de doelgroep, als ik voor mij, als 22-jarige studente, die nog aan t studeren is, denk ik dat het handiger is om gewoon via een kanaal te bereiken waar ik veel ben, Facebook, Instagram, dat zie ik wel^{1.36}. Want via KLM, ik ben te weten gekomen dat er openstaande vacatures zijn bij KLM via Facebook en Instagram, dus het ligt aan de doelgroep.

B: Ja, alright, uhm, dus wat je al aangaf, is dat je in een vacature zoekt een dat het een duidelijke functieomschrijving heeft, waarbij ook het loon wordt aangegeven wat je zou kunnen verdienen en dan eigenlijk het beste via de vacaturewebsites die makkelijk te vinden zijn op het internet.

T1: Ja

B: Waarbij je ook benoemt dat social media onder de jongeren ook wel uhm ja, het ding is om je vacature te plaatsen. Ik weet niet of jouw vrienden en vriendinnen zelf, ik weet niet of je daar informatie over hebt, daar zelf ook gevonden? Hun huidige baan of als ze aan het zoeken zijn?

T1: Uhm, ja ook via Google, 9 van de 10 ook via Google. Ze hebben het niet gezien, ze hebben gewoon zelf allemaal opgezocht

B: Ja, precies alright, en wat voor advertentie trekt en spreekt jou het meest aan en dan bedoel ik een korte of een lange advertentie?

T1: Nou, allereerst natuurlijk een korte advertentie. Want als je een hele lap tekst ziet, dan heb je sowieso iets van nou daar heb ik geen zin om dat te lezen^{1.37}. Dus eerst een korte advertentie en als het me trekt, dan eventueel doorklikken om te kijken of het mij wat lijkt. Maar om het als eerst, als eerst lang te presenteren, nee, liever niet, ik ga het niet doorlezen.

B: Ja, heb je dan niet de intentie om het helemaal door te lezen? Of de eerste paar zinnen? Dat je zegt; nou de eerste paar zinnen voel ik me aangetrokken, laat ik de rest maar gaan lezen?

T1: Nou, eerlijk gezegd, als je het zo omschrijft wel, ja, ja, eigenlijk heeft het niets met lang of kort te maken, zolang het mij maar aantrekt^{1.38}. Als ik zie van, oke, ja, ik heb het in het begin verkeerd verwoord. Als ik in het begin zie van oké het is een leuke vacature, ik wil het doorlezen, dan ga ik het wel doorlezen inderdaad. Dus het maakt niet uit of het kort of lang is, zolang het mij maar gewoon aantrekt. Dus het maakt niet uit.

B: Ja, precies alright, en, die vacature, lang of kort, moet het volgens jou eenvoudig zijn of echt inhoudelijk?

T1: Best wel inhoudelijk, dat vind ik wel belangrijk. Als ik iets zie dan wil ik het ook wel echt weten. Ik wil alles weten, inhoudelijk, dat vind ik wel belangrijk^{1.39}

B: Ja, dus voordat jij gaat solliciteren voor een vacature, dan wil jij wel echt alles weten

T1: Ik wil alles weten, ja, want ik wil gewoon die functie gaan doen. Ik wil die functie uiteindelijk gaan uitvoeren, dus ik vind het wel belangrijk wat het is, voordat ik me daar de volle 100% voor ga inzetten.

B: Ja, precies, en de woordkeuze? Stel dat je bij een positie een paar moeilijke woorden ziet in de vacature, of dure woorden, laat ik het zo zeggen.

T1: Nee, doe maar gewoon zo eenvoudig mogelijk^{1.40}. Want niet iedereen weet wat het is en niet iedereen zin om dat op te zoeken ook. Dat kan ervoor zorgen dat mensen af uh hoe noem je dat, ervan af uh

B: Dat ze er niet ingaan op de vacature

T1: Ja, dat ze daar niet op ingaan en dat ze niet begrijpen of dat ze het verkeerd begrijpen

B: Ja

T1: Ja misschien willen ze gewoon heel hoog opgeleide mensen en ja, dat past niet bij mij als het zo staat omschreven in de advertentie

B: Ja, duidelijk, en uhm, als je kijkt naar de vacaturetekst. Heb je dan liever een formele of een informele tekst?

T1: Nou, liever wel, nou, allebei, een mix van allebei^{1.41}.

B: Een mix van allebei

T1: Kijk, je moet het natuurlijk zakelijk houden, maar ja, je moet die mensen natuurlijk wel op een manier proberen aan te trekken. En dat kan dan natuurlijk op een formele, ja allebei. Misschien de

functieomschrijving op een formele manier uitleggen, maar dat je dan de mensen probeert aan te trekken een informele manier, van: uh, Heb jij er zin in? Kom bij ons werken! Weetje, zoiets. Dus een beetje informeel als formeel, dat vind ik wel belangrijk^{1.42}.

B: Ja, precies, dus een goeie mix van beide? Waarbij allebei ook 50/50, kan je dat zo zeggen, dat 50/50 belangrijk is?

T1: Ja

B: Dat je wel laat zien dat het op een speelse manier kan, maar het toch wel zakelijk houdt

T1: Toch wel zakelijk, juist

B: Precies, alright, ja dan ben ik eigenlijk uitgekomen op de laatste vraag. Uh, hoe ziet jouw ideale vacature eruit? Uh, alle punten die we benoemd hebben uhm, uitgaande van de vacature dat we net besproken hebben, hoe ziet jouw ideale vacature eruit?

T1: Nou, ik zou ik beginnen met, sowieso dat ik het op Google heb opgezocht, met een foto erbij en een goeie openingszin om mij aan te trekken^{1.43}. Zowel informele als formele woordkeuze, uhm, inhoudelijke informatie, en uh, mij proberen te overtuigen dat ik gewoon erbij hoor en dat ik daar wil werken.

B: Ja

T1: Zoveel mogelijk informatie eigenlijk, zoveel mogelijk informatie, uurloon, en ik vind het belangrijk dat ze dat eigenlijk als eerste benoemen.

B: Dus het uurloon al vrij vroeg benoemen in de ...?

T1: Ja precies, want dan heb ik mijn tijd niet verspilld om dat hele ding te lezen, dat ik enthousiast word, en dan zie: oh, je verdient maar €2 per uur bij wijze van spreken. Dat als eerste benoemen, ja dat.

B: Ja, duidelijk, je gaf net aan, voor je ideale vacature, ook een foto.

T1: Ja

B: Uhm, waar moet die foto van zijn?

T1: Nou, gewoon van hoe de functie eruitziet. Bijvoorbeeld als ik solliciteer voor stewardess, ik zou het wel leuk vinden om te zien, ja, het trekt je gewoon meer aan. Ik zou het wel leuk vinden om te zien welk uniform je draagt, hoe dan eruitziet en ja, natuurlijk, KLM heeft verschillende uniformen he

B: Ja

T1: Die heeft als first officer heb je dan met één streepje, tweede officer heb je met twee strepen. Ik wil gewoon zien hoe dat eruit zien, dan heb je een beter beeld van het uh, van waar je gaat werken.

B: Oké, helemaal duidelijk, uh, dat was mijn laatste vraag, en hiermee wil ik je bedanken voor de tijd die je hebt genomen om dit interview te laten plaatsvinden.

T1: Yes, hm hm

B: Ik hoop dat ik mijn onderzoek hierdoor goed kan afsluiten.

T1: Ja, ik wens je echt super veel succes en ik hoop dat je het kan, of althans, ik hoop dat je het haalt gelijk.

B: Dank je wel.

T1: Alsjeblieft hoor!

Tekstfragment	Open code	Axiaal code
1.1 – “Nou het eerste, eigenlijk zou je denken dat heel veel mensen als eerste zullen zeggen salaris, maar dit vind ik, dat vind ik wel belangrijk, maar dat is niet het belangrijkste aspect”	Salaris is niet het belangrijkste	Salaris
1.2 – “Gewoon leuke collega’s”	Leuke collega’s	Werksfeer
1.3 – “dat het bedrijf hun medewerkers heel belangrijk vinden”	Werkgever vindt werknemers belangrijk	Respect/waardering
1.4 – “en dat ze goed met hun medewerkers zijn en dat ze goede werkgevers zijn”	Goede onderlinge relatie	Werksfeer
1.5 – “gewoon een goeie werkcultuur, dat er een leuke werksfeer is. Wel, wel dat er een goeie werksfeer hangt”	Goede onderlinge relatie Goede sfeer/werkplek	Werksfeer Werkgeversimago
1.6 – “en als laatste zou het leuk, fijn zijn om goed te verdienen”	Salaris is niet het belangrijkste	Salaris
1.7 – “sowieso het minimumsalaris”	Minimumloon	Salaris
1.8 – “En als ik misschien meer wil verdienen, kan dat later nog, als ik doorgroeit”	Salaris is niet het belangrijkste	Salaris
1.9 – “TUI zit meer een beetje dat je er mooi uit ziet en dat mooie stewardessen daar staan. Ik zou dan eerder voor KLM gaan, ja, die op, die kenmerken trekken mij aan. Stapje voor zijn voor hun klanten, hun klanten heel belangrijk vinden, ja, en ze zijn ook heel goed met hun medewerkers”	Voorkeur voor grotere brand Naamsbekendheid Werkgever vindt werknemers belangrijk	Brand Werkgeversimago Respect/waardering
1.10 – “je moet eigenlijk ook hard werken, dus compensatiedagen zijn ook belangrijk, dus als je vier dagen in de week keihard werkt, 12 uur per dag, dat je ook drie dagen lekker vrij kan zijn”	Compensatiedagen	Voorwaarden en middelen
1.11 – “Ja, tijd voor tijd, want dat gebeurt heel vaak niet in de horeca”	Compensatiedagen	Voorwaarden en middelen
1.12 – “qua afstand maakt het me niet uit. Heel veel mensen vinden het best wel belangrijk dat ze op een goeie afstand naar hun werk kunnen, maar maakt me niet uit”	Mening reisafstand	Reisafstand
1.13 – “Maakt me niet uit dat ik in Voorschoten woon en dat ik een uur moet reizen naar Amsterdam”	Huidige reisafstand	Reisafstand

1.14 – “Uniform vind ik eigenlijk wel heel erg belangrijk! Dat je heel representatief overkomt tegenover de gasten, want ik werk nu bij NH Grand Hotel Krasnapolsky op de Housekeeping-afdeling, nou, uniform ziet er niet goed uit vind ik, nou, waardoor ik me dus niet echt op m’n gemak voel tegenover de gasten”	Luxe uitstraling Uniform	Werkgeversimago Voorwaarden en middelen
1.15 – “De uitstraling, ja, het is ook een vijfsterrenhotel”	Luxe uitstraling	Werkgeversimago
1.16 – “en ook eigenlijk bepaalde dingen die je moet regelen, dus secundaire dingen; lockers regelen. Bij Krasnapolsky gaat dat heel moeizaam, waardoor ik niet echt naar het kantoor durf toe te gaan om een locker aan te vragen, dus dat soort dingen dat het al vanzelfsprekend geregeld zijn”	Lockers	Voorwaarden en middelen
1.19 – “ik vind het best wel belangrijk dat iedereen toegankelijk is, dat iedereen je groet, ja, niet dat je je collega’s voorbij loopt”	Voorbeeld toegankelijkheid	Toegankelijkheid
1.20 – “Een leuke werksfeer met alle afdelingen. Dus niet alle afdelingen op zich, dat housekeeping alleen housekeeping alleen groet en dat ze dan daarmee omgaan, nee, gewoon iedereen, eenheid, dat vind ik super belangrijk”	Goede onderlinge relatie	Werksfeer
1.21 – “Ik vind dat ze best wel rekening moeten houden met pauzes, want heel vaak zie je dat heel veel mensen dat, dat, bijvoorbeeld bij F&B, dat ze tien uur aan het werk zijn en dat ze maar een halfuur pauze hebben”	Weinig pauze	Onaantrekkelijke factor
1.22 – “Dus dat ze genoeg FTE’ers inzetten, dus als ze niet genoeg FTE’ers worden ingezet bij F&B-afdeling, dan hoef ik daar niet te werken”	Niet genoeg personeel	Onaantrekkelijke factor Werkdruk
1.23 – “Nou, ik vind het best wel belangrijk dat ik een goeie band met mijn manager heb of leidinggevende. Want als er iets is, vind ik het belangrijk dat ik daar naartoe zou kunnen. Dus als dat er	Goede relatie tussen werkgever en werknemer	Toegankelijkheid/vrijheid/openheid

niet is, zou dat een reden kunnen zijn dat ik daar niet zou kunnen werken"		
1.24 – "sowieso bereikbaarheid, toegankelijkheid, ik vind dat als ik een probleem heb, dat ik daar makkelijk over zou kunnen praten"	Goede relatie tussen werkgever en werknemer	Toegankelijkheid/vrijheid/openheid
1.25 – "Eerlijkheid, ik vind dat als er iets aan de hand is, dat daar eerlijk over gecommuniceerd moet worden. Dus als iets verkeerd ging, dat dat gewoon meteen naar mij toe komt en dat er eerlijk over gecommuniceerd wordt"	Eerlijke directe feedback Directe communicatie	Eerlijkheid Communicatie
1.26 – "Roddelen, dat vind ik als werkgever, dat vind ik een no-go"	Roddelen hoort niet	Communicatie
1.27 – "Waar ik specifiek naar kijk, baanomschrijving, salaris"	Baan- /functieomschrijving Salarisomschrijving	Duidelijkheid in de omschrijving
1.28 – "Dat vind ik super belangrijk dat de omschrijving goed toegelicht wordt. Als je dat niet, als het niet goed wordt toegelicht, dan heb ik zoiets van; ja, weetje, ik ga hier geen moeite insteken terwijl er heel veel andere openstaande vacatures zijn"	Baan- /functieomschrijving	Duidelijkheid in de omschrijving
1.29 – "Er wordt alleen gezegd: Kom werken als supervisor! Punt. Nee, ik wil gewoon weten wat ik moet doen en wat ze van mij verwachten"	Baan- /functieomschrijving	Duidelijkheid in de omschrijving
1.30 – "het salaris wat je gaat verdienen, dat vind ik ook super belangrijk dat ze dat erbij zetten."	Salarisomschrijving	Duidelijkheid in de omschrijving
1.31 – "Als je via Facebook de werkgever intikt, bijvoorbeeld NH Grand Hotel Krasnapolsky, kan je heel veel zien wie er werkt en hoeveel mensen er werken en aan de hand daarvan kan ik dan zien van; oh, die werkt er en dat werkt er en om dan een bepaald beeld te creëren van met wie ik zou werken"	Facebook Referenties/hotel bekijken	Kanaal Werkgeversimago
1.32 – "sowieso het internet, Google, als ik iets in Google intik, vind ik gelijk wat"	Internet/Google	Kanaal
1.33 – "als ik bijvoorbeeld een functie daar intik, dan zie je bij Google heel veel verschillende	Internet/Google	Kanaal

websites die die functie aanbieden, dus Google, dus de perfecte zoekmachine"		
1.34 – "ik like de pagina van KLM, en dan zie je best wel vaak vacatures voorbij komen. Kom bij KLM solliciteren. Dat sponsoren ze, natuurlijk. Via Facebook, via hun eigen websites. Bij NH hotel kan je via de websites solliciteren, dat kun je bij heel veel andere hotels. Sowieso heel veel social media websites en, ja, ook in de kranten natuurlijk. Ja, daarzo een beetje. Ja, ik doe t gewoon lekker via Google, is lekker makkelijk"	Facebook Internet/Google	Kanaal
1.35 – "Gewoon het internet op, Google Chrome, intikken *functie* en klaar eigenlijk. Of op Facebook, het ligt er eigenlijk aan wat voor doelgroep je wilt aantrekken. Ja, ik ben een persoon, ik ben jong, ik ben 22, ik zit best wel vaak op Facebook, maar een persoon van 45 of 35, ja, die zitten minder vaak op Facebook dan ik"	Facebook Internet/Google	Kanaal
1.36 – "Ja dus voor mij, het ligt aan de doelgroep, als ik voor mij, als 22-jarige studente, die nog aan t studeren is, denk ik dat het handiger is om gewoon via een kanaal te bereiken waar ik veel ben, Facebook, Instagram, dat zie ik wel"	Facebook Instagram	Kanaal
1.37 – "allereerst natuurlijk een korte advertentie. Want als je een hele lap tekst ziet, dan heb je sowieso iets van nou daar heb ik geen zin om dat te lezen"	Korte tekst	Tekstkeuze
1.38 – "eigenlijk heeft het niets met lang of kort te maken, zolang het mij maar aantrekt"	Aandacht trekken	Opmaak van een vacature
1.39 – "Ik wil alles weten, inhoudelijk, dat vind ik wel belangrijk"	Alles omschrijvend	Inhoudelijk
1.40 – "doe maar gewoon zo eenvoudig mogelijk"	Eenvoudig	Woordkeuze
1.41 – "allebei, een mix van allebei"	Formeel/informeel	Tekstkeuze
1.42 – "Misschien de functieomschrijving op een formele manier uitleggen, maar dat je dan	Formeel/informeel	Tekstkeuze

de mensen probeert aan te trekken een informele manier, van: uh, Heb jij er zin in? Kom bij ons werken! Weetje, zoiets. Dus een beetje informeel als formeel, dat vind ik wel belangrijk”		
1.43 – “met een foto erbij en een goeie openingszin om mij aan te trekken”	Afbeelding Aandacht trekken	Opmaak van een vacature
1.44 – “Bijvoorbeeld als ik solliciteer voor stewardess, ik zou het wel leuk vinden om te zien, ja, het trekt je gewoon meer aan. Ik zou het wel leuk vinden om te zien welk uniform je draagt, hoe dan eruitziet”	Afbeelding Aandacht trekken	Opmaak van een vacature

Interview & Transcript II

B: waar ben jij op zoek naar bij een werkgever?

T2: **Wat ik belangrijk vind bij een werkgever is toch wel dat het iets is wat bekend is. Qua bedrijf^{2.1}. Ook een goede sfeer is^{2.2} en het ook wel goed betaald^{2.3}. Dat het ook wel volgens de wet gaat^{2.4}.**

B: Ja, precies

T2: **Dat ze je ook doorgroeimogelijkheden geven en trainingen geven waar nodig, ja, dat ze je eigenlijk echt ontwikkelen tot een professioneel iemand in zijn functie^{2.5}.**

B: Ja, en je gaf als eerste aan; de naam van het bedrijf. Wat bedoel je daar precies mee?

T2: **Dat je bijvoorbeeld bij IHG, Crowne Plaza, of Holiday INN en niet bijvoorbeeld een driesterrenhotelletje bijvoorbeeld aan het Vondel, het Vondel Hotel ofzo^{2.6}.**

B: Dus een wat grotere naam?

T2: Ja

B: De naamsbekendheid is daarbij belangrijk?

T2: Ja, jazerker

B: En een stukje kwaliteitsservice dat geboden wordt bij het bedrijf

T2: **Ja, omdat zij toch meer budget hebben om meer personeel te trainen en ook qua salaris en ja, dat soort dingen^{2.7}.**

B: Uh-hu

T2: **Dat je ook een uniform krijgt. En natuurlijk ook lunch en avondeten als je een andere shift hebt. Ja, dat soort dingen, dat zijn wel aspecten die meetellen^{2.8}.**

B: Ja, en je gaf aan salaris, hoe belangrijk is salaris voor je?

T2: Uhm, ja, het is wel iets dat denk ik wel een groot deel is wat meetelt natuurlijk^{2.9}. Uhm, je kan natuurlijk nooit weten of je 100% goed zit, maar als je het bijvoorbeeld gaat vergelijken met internet, dan heb je toch altijd dat je ziet van, oké, het is ongeveer hetzelfde^{2.10}. Maar uiteindelijk is het toch een beetje onderhandelen denk ik, wat het beste bij jou past.

B: Ja, precies, ja. En waar let je op bij een bedrijf voordat je gaat solliciteren?

T2: **Uh, nouja, bijvoorbeeld bij een hotel kijk ik altijd hoe de referenties zijn^{2.11}, hoe groot is het hotel. Ik probeer altijd stiekem wel te kijken hoe het hotel is. Hier ben ik al een keer eerder verbleven en mijn eerste indruk was gewoon 'wauw'. Dus ik had altijd in mijn gedachten van; hier zou ik wel willen werken^{2.12}.**

B: Ja

T2: **Dat de service gewoon hier onwijs hoog is^{2.13}**

B: Ja

T2: **Ja, dat is wel iets van; daar let ik wel op. Dus als de service goed is, en je merkt dat de sfeer gewoon heel relax is, dan ga ik er al stiekem vanuit van; oh, dat is wel leuk om daar te werken^{2.14}.**

B: Ja, en je gaf aan als eerste, de grootte van een hotel. Voor iedereen is natuurlijk de opvatting 'groot' anders. Wat is volgens jou groot?

T2: Klopt, uh, tot nu toe is 315 kamers mijn grootste hotel geweest. Uhm, **maar ik zou niet minder dan 200 willen doen. Dan wordt het gewoon een beetje saai**^{2.15}.

B: ~~Ja, nou, dan zit je hier precies goed haha~~

T2: ~~Haha ja, net iets meer dan 200~~

B: ~~Haha ja, dan gaan we door naar het volgende onderwerp. Het volgende onderwerp zijn de belangrijke overwegingen om te gaan werken bij een hotel. Je liet niet al wat vallen, dat grootte meespeelt, dat salaris meespeelt en dat uniform meespeelt en ook het eten in de kantine. Wat zijn voor jou nog meer belangrijke overwegingen om te gaan werken in een hotel.~~

T2: **Nouja natuurlijk hospitality natuurlijk. Omgaan met gasten, verschillende talen spreken, dat gewoon iets kunnen betekenen voor een gast**^{2.16}. Nu werk ik natuurlijk bij Groups en Events, dat is toch net iets anders dan achter de receptie. Dan heb je toch net iets minder contact met gasten, meer mailcontact en telefonisch. En toch is dat wel de eerste stap voor een gast van: hé, hoe is de sfeer? Met de e-mail, met de telefoon, klinkt ze vriendelijk, gaat het verloop goed van A tot Z hè? Het gewoon vanaf het begin van de aanvraag tot het eind van dat de gast er is geweest, en als alles is verlopen. **Dan is er toch wel iets waarvan je denkt van: ja, wauw, je hebt het allemaal goed gedaan, het is goed verlopen, ze zijn tevreden en ze komen terug**^{2.17}!

B: ~~Ja, super, dus dat kan ook vallen onder wat jij aantrekkelijk vindt voor werken in een hotel?~~

T2: ~~Zeker, ja~~

B: ~~Ja, uh, en wat is volgens jou het meest aantrekkelijke punt om te gaan werken in een hotel?~~

T2: ~~Het meest aantrekkelijke punt~~

B: ~~Ja, dus je gaf net een reeks aan voorbeelden, maar wat van al die voorbeelden, is volgens jou het meest aantrekkelijke punt?~~

T2: **Uhm, ja ik denk het service verlenen aan de gast of klant vanaf het eerste moment. Dat ze gelijk een goede indruk hebben**^{2.18}

B: ~~Ja~~

T2: ~~Ja, dat ze gewoon echt~~

B: ~~Servicegerichtheid~~

T2: ~~Ja, inderdaad~~

B: ~~En wat is volgens jou, in plaats van aantrekkelijk, onaantrekkelijk aan werken in een hotel?~~

T2: **Uh, dat toen ik begon bij de receptie; de onregelmatige tijden**^{2.19}. Dat je toch 's ochtends, 's avonds en ik heb vroeger ook nachtshifts gedaan. **Dus, ja, het is toch onregelmatig, kan soms goed uitkomen en soms denk je van; ja, ik heb gewoon liever maandag tot vrijdag en dan het weekend vrij. Want vooral weekenden moet je toch werken**^{2.20}

B: ~~Hm hm, ja~~

T2: Kan sociaal soms minder zijn. Ja, ook natuurlijk, **je bent het eerste aanspreekpunt bij de receptie, dus veel klachten, boze gasten. Daar moet je ook mee kunnen omgaan**^{2.21}. En ja, over het algemeen is horeca één van de minst goedbetaalde banen, maar ik denk, ik zei wel eerder dat salaris wel hoog meetelde, maar uiteindelijk ga je er toch voor omdat je het leuk vindt^{2.22}

B: ~~Hm hm, ja, dus wat dat betreft, als je een overwegingsfactor hebt, speelt de werksfeer en de klantgerichtheid meer een rol dan het salaris.~~

T2: Ja, eigenlijk wel.

B: Oké, uhm, heb je nog meer onaantrekkelijke aspecten voor werken in een hotel?

T2: Hmm, nou niet, nee.

B: Nee, dan gaan we door naar de volgende vraag en het volgende onderwerp. En dat is de manier van benaderen.

T2: Ja

B: Stel, je bent werkloos, je bent op zoek naar een baan. Ja, je hebt het nu naar je zin, maar stel dat je het niet naar je zin hebt. Je gaat op zoek naar een baan, waar kijk je als op zoek bent naar een nieuwe baan. En, dat is een hele brede vraag, en

T2: Nou, ik heb in die periode wel gezeten van: oké ik ben op zoek naar werk en wat ga ik doen? Nou, ik was al bekend met IHG met m'n stages. Dus ik ging wel als eerste alle IHG-hotels af van; welke vacatures staan er open? Wat wil ik graag doen^{2.23}? Heeft het wel met mijn studie te maken ja of nee? Want ik heb wel een keer gesolliciteerd op F&B, terwijl ik eigenlijk receptie had afgerond op mijn school. Toen dacht ik: waarom ga ik eigenlijk F&B doen, terwijl ik gewoon bij de receptie kan werken? Haha

B: Ja haha

T2: Dus uh, je kijkt toch wel een beetje opleidingsgericht. Ja, toch weer naar de naamsbekendheid, hoe groot is het hotel, wat voor functie staat er open^{2.24}, is het in de buurt van waar ik woon, dat is ook wel heel belangrijk. Goed bereikbaar met OV, of met de fiets of misschien wel lopend^{2.25}, dat weet je niet.

B: Ja, want hoelang ben je nu onderweg?

T2: Uh, kwartiertje, tien minuten met de fiets^{2.26}

B: Ja, dat is wel lekker

T2: Ja, dat is wel perfect haha. Ik denk dat er best wat mensen jaloers op zijn

B: Ja, ik

T2: Ja, en ik zou maximaal een uur voor willen reizen, heen, en een uur terug. Dat is echt het maximale, en niet langer^{2.27}. Uhm, ja, dat eigenlijk. Dat zijn wel de meeste. En van: ja, wat bieden ze aan? Bieden ze inderdaad doorgroeimogelijkheden, trainingen^{2.28}?

B: En is dat voor jou ook belangrijk dat ze dat zelf op de vacature melden zelf? Want, als je op zoek bent naar een nieuwe baan, is het eerste waar je naar kijkt de vacature.

T2: Ja

B: Is het voor jou dan ook van belang dat het in de vacature zelf staat voor jou?

T2: Uhm, naja, op zich, als het vermeld staat denk je van: ja, dat is op zich wel goed om te weten, dan heb je al een kleine impressie. En natuurlijk bespreek je dat ook wel bij een sollicitatie al, dus. Het is niet een grootste factor waar ik naar kijk, maar is wel van: oja, mooi meegenomen als het wel vermeld staat.

B: Ja, en, waar zou jij kijken, ieder mogelijk kanaal, ieder mogelijke plek, voor vacatures?

T2: Uhm, ik vind eigenlijk LinkedIn echt een super basis, omdat je daar, als je er veel mee bezig bent, ben je zelf ook dingen aan het updaten, aan het liken en bedrijven aan het opzoeken. En dat slaat LinkedIn allemaal op. En dan krijg je toch wel gerichte vacatures toegestuurd. Vaak heb je ook wel recruiters die berichten sturen^{2.29}. En anders ja, via Indeed of werkenbijeindhoven^{2.30}.

B: Ja, precies

T2: Ja, Google, haha

B: Ja, dus met name LinkedIn, en dan Google en dan kom je terecht bij de vacaturewebsites

T2: Ja

B: Waar je dan gaat kijken. Kun je nog andere plekken benoemen waar vacatures op staan?

T2: Uhm, qua websites?

B: Qua alles

T2: Uhm, alles, ik gebruik eigenlijk het internet^{2.31}.

B: Ja, maar dat is ook mooi om te weten, dat zet je ook aan het denken.

T2: Ja misschien face-to-face, of van oud-collega's dat je wat hoort, of verder, geen idee

B: Verder social media-kanalen? Want op Instagram zie je soms wel eens wat voorbij komen, Facebook.

T2: Ja, dan zou het eerder Facebook zijn, omdat je toch misschien wel inderdaad als je heel erg aan het zoeken bent, dat ze al die vacaturewebsites sturen

B: Ja

T2: Maar dan ga ik toch liever via internet zelf, in plaats van social media, zoeken^{2.32}.

B: Ja, en als je een vacature ziet, met vacaturetekst. Hoe moet volgens jou die tekst eruit zien? Dus wat moet de tekst bevatten en hoe moet de tekst geschreven zijn?

T2: Uhm, het ligt er een beetje aan wat voor bedrijf, maar ik vind vaak dat vacatures vaak een beetje hetzelfde zijn en af en toe ook onduidelijk^{2.33}. Dan zetten ze het er bijvoorbeeld op met salaris, en dan is het salaris conform 'nog iets' en dan denk ik: wat houdt dat eigenlijk in? Maar inderdaad gewoon duidelijk zijn in wat je aanbiedt en wat je zoekt^{2.34}

B: Ja, precies, dus wat dat betreft ben je eigenlijk op zoek naar een eenvoudige vacature?

T2: Ja, inderdaad, niet te veel poespas eromheen. Inderdaad duidelijk van de functie, wat houdt het in en wat verwacht je van de sollicitant zelf. Misschien ervaring, ja, wat je zelf aan te bieden hebt als hotel zelf^{2.35}. Een beetje de standaard iets.

B: Ja, en qua lengte van de vacaturetekst? Wat spreekt jou dan het meest aan, een korte, een lange, of een middellange?

T2: Uh, middellang liefst, in punten, niet te veel tekst, want dat is overzichtelijker^{2.36}

B: Ja, precies. En de tekstkeuze, in de zin van als je een vacaturetekst hebt, heb je het dan liever formeel of informeel?

T2: Informeel, dan trekt toch wel wat meer mij aan dan dat er met 'u' tegen mij gesproken wordt^{2.37}.

B: Dus op een wat meer speelse manier dan een stijve vacaturetekst?

T2: Ja, inderdaad

B: Laatste vraag, hoe ziet jouw ideale vacaturetekst eruit? Dus alles wat we besproken hebben, alle kanalen, tekstkeuze, woordkeuze, lengte, hoe ziet jouw ideale vacature eruit en waar zou je deze plaatsen?

T2: ~~De ideale vacature, naja, moet denk ik op de meeste vacaturewebsites staan. Je hebt natuurlijk heel veel verschillende, maar in ieder geval op een speelse manier, niet te lang, gestructureerd^{2.38}, uh, en duidelijk. Dat er gewoon echt, dat als je het gewoon leest, dat je precies weet; oké, dit is wat zij aanbieden en dit is wat zij van mij verwachten. Dat je daar gewoon op kan inspelen~~

B: ~~Ja, alright, ik denk dat het hartstikke duidelijk is, einde interview.~~

Tekstfragment	Open code	Axiaal code
2.1 – “Wat ik belangrijk vind bij een werkgever is toch wel dat het iets is wat bekend is. Qua bedrijf”	Naamsbekendheid	Werkgeversimago
2.2 – “Ook een goede sfeer is”	Goede sfeer	Werkgeversimago Werksfeer
2.3 – “en het ook wel goed betaald”	Goed betaald krijgen	Salaris
2.4 – “Dat het ook wel volgens de wet gaat”	Volgens regelwetgeving	Eerlijkheid
2.5 – “Dat ze je ook doorgroeimogelijkheden geven en trainingen geven waar nodig, ja, dat ze je eigenlijk echt ontwikkelen tot een professioneel iemand in zijn functie”	Doorgroeimogelijkheden aanwezig Trainen van personeel	Doorgroeimogelijkheden Trainingsmogelijkheden, begeleiding en coaching
2.6 – “Dat je bijvoorbeeld bij IHG, Crowne Plaza, of Holiday INN en niet bijvoorbeeld een driesterrenhotelletje bijvoorbeeld aan het Vondel, het Vondel Hotel ofzo”	Voorkeur voor grotere brand Naamsbekendheid	Brand Werkgeversimago
2.7 – “Ja, omdat zij toch meer budget hebben om meer personeel te trainen en ook qua salaris en ja, dat soort dingen”	Meer budget	Voordeel groot hotel
2.8 – “Dat je ook een uniform krijgt. En natuurlijk ook lunch en avondeten als je een andere shift hebt. Ja, dat soort dingen, dat zijn wel aspecten die meetellen”	Uniform/lockers	Voorwaarden en middelen
2.9 – “het is wel iets dat denk ik wel een groot deel is wat meetelt natuurlijk”	Salaris is belangrijk	Salaris
2.10 – “maar als je het bijvoorbeeld gaat vergelijken met internet, dan heb je toch altijd dat je ziet van, oké, het is ongeveer hetzelfde”	Salaris is belangrijk	Salaris
2.11 – “bijvoorbeeld bij een hotel kijk ik altijd hoe de referenties zijn”	Referenties/hotel bekijken	Werkgeversimago
2.12 – “Ik probeer altijd stiekem wel te kijken hoe het hotel is. Hier ben ik al een keer eerder verbleven en mijn eerste indruk was gewoon ‘wauw’. Dus ik had altijd in mijn gedachten van; hier zou ik wel willen werken”	Referenties/hotel bekijken	Werkgeversimago
2.13 – “Dat de service gewoon hier onwijs hoog is”	Hoge service	Werkgeversimago
2.14 – “Dus als de service goed is, en je merkt dat de sfeer gewoon heel relax is, dan ga ik er al stiekem vanuit van; oh, dat is wel leuk om daar te	Hoge service Goede sfeer	Werkgeversimago Aantrekkelijke factor

werken"		
2.15 – "maar ik zou niet minder dan 200 willen doen. Dan wordt het gewoon een beetje saai."	Klein hotel is saai	Onaantrekkelijke factor
2.16 – "Nouja natuurlijk hospitality natuurlijk. Omgaan met gasten, verschillende talen spreken, dat gewoon iets kunnen betekenen voor een gast"	Omgang met gasten Internationale gasten	Aantrekkelijke factor
2.17 – "Dan is er toch wel iets waarvan je denkt van: ja, wauw, je hebt het allemaal goed gedaan, het is goed verlopen, ze zijn tevreden en ze komen terug!"	Gasttevredenheid	Aantrekkelijke factor
2.18 – "Uhm, ja ik denk het service verlenen aan de gast of klant vanaf het eerste moment. Dat ze gelijk een goede indruk hebben"	Omgang gasten	Aantrekkelijke factor
2.19 – "Uh, dat toen ik begon bij de receptie; de onregelmatige tijden"	Onregelmatigheid	Onaantrekkelijke factor
2.20 – "Dus, ja, het is toch onregelmatig, kan soms goed uitkomen en soms denk je van; ja, ik heb gewoon liever maandag tot vrijdag en dan het weekend vrij. Want vooral weekenden moet je toch werken"	Onregelmatigheid	Onaantrekkelijke factor
2.21 – "je bent het eerste aanspreekpunt bij de receptie, dus veel klachten, boze gasten. Daar moet je ook mee kunnen omgaan"	Intimiderende gasten	Onaantrekkelijke factor
2.22 – "over het algemeen is horeca één van de minst goedbetaalde banen, maar ik denk, ik zei wel eerder dat salaris wel hoog meetelde, maar uiteindelijk ga je er toch voor omdat je het leuk vind"	Salaris is niet het belangrijkste	Salaris
2.23 – "Nou, ik was al bekend met IHG met m'n stages. Dus ik ging wel als eerste alle IHG-hotels af van; welke vacatures staan er open? Wat wil ik graag doen?"	Voorkeur voor grotere brand Naamsbekendheid	Brand Werkgeversimago
2.24 – "je kijkt toch wel een beetje opleidingsgericht. Ja, toch weer naar de naamsbekendheid, hoe groot is het hotel, wat voor functie staat er open"	Naamsbekendheid	Werkgeversimago
2.25 – "is het in de buurt van waar ik woon, dat is ook wel heel belangrijk. Goed bereikbaar met OV, of met de fiets of misschien wel lopend"	Ideale reisafstand	Reisafstand
2.26 – "kwartiertje, tien minuten met	Huidige reisafstand	Reisafstand

de fiets"		
2.27 – "Ja, en ik zou maximaal een uur voor willen reizen, heen, en een uur terug. Dat is echt het maximale, en niet langer"	Mening reisafstand	Reisafstand
2.28 – "Dat zijn wel de meeste. En van: ja, wat bieden ze aan? Bieden ze inderdaad doorgroeimogelijkheden, trainingen?"	Doorgroeimogelijkheden aanwezig Trainen van personeel	Doorgroeimogelijkheden Trainingsmogelijkheden, begeleiding en coaching
2.29 – "Uhm, ik vind eigenlijk LinkedIn echt een super basis, omdat je daar, als je er veel mee bezig bent, ben je zelf ook dingen aan het updaten, aan het liken en bedrijven aan het opzoeken. En dat slaat LinkedIn allemaal op. En dan krijg je toch wel gerichte vacatures toegestuurd. Vaak heb je ook wel recruiters die berichten sturen"	LinkedIn	Kanaal
2.30 – "En anders ja, via Indeed of werkenbijeenhof"	Vacaturewebsite	Kanaal
2.31 – "Uhm, alles, ik gebruik eigenlijk het internet."	Internet/Google	Kanaal
2.32 – "Maar dan ga ik toch liever via internet zelf, in plaats van social media, zoeken"	Internet/Google	Kanaal
2.33 – "Uhm, het ligt er een beetje aan wat voor bedrijf, maar ik vind vaak dat vacatures vaak een beetje hetzelfde zijn en af en toe ook onduidelijk"	Vacatures zijn hetzelfde Onduidelijke omschrijving	Onderscheidend Duidelijkheid in omschrijving
2.34 – "Dan zetten ze het er bijvoorbeeld op met salaris, en dan is het salaris conform 'nog iets' en dan denk ik: wat houdt dat eigenlijk in? Maar inderdaad gewoon duidelijk zijn in wat je aanbiedt en wat je zoekt"	Onduidelijke omschrijving Salarisomschrijving	Duidelijkheid in omschrijving
2.35 – "Inderdaad duidelijk van de functie, wat houdt het in en wat verwacht je van de sollicitant zelf. Misschien ervaring, ja, wat je zelf aan te bieden hebt als hotel zelf"	Baan-/functieomschrijving	Duidelijkheid in omschrijving
2.36 – "niet te veel tekst, want dat is overzichtelijker"	Korte tekst	Tekstkeuze
2.37 – "Informeel, dan trekt toch wel wat meer mij aan dan dat er met 'u' tegen mij gesproken wordt"	Informeel	Tekstkeuze

Interview & Transcript III

B: wat is voor jou een belangrijke overweging om te gaan werken voor een werkgever?

T3: Ik denk dat één van de belangrijkste dingen is dat ik de gelegenheid krijg om mezelf te ontwikkelen^{3.1}. Dus dat ook dat ik weet van te voren dat ik een mogelijkheid heb om een promotie kan krijgen en dat ik weet dat ik door kan groeien in die functie^{3.2}.

B: Ja

T3: En ik weet dat dat het belangrijkste zou zijn.

B: En op welk termijn is het dan? Op korte termijn of op lange termijn, het doorgroeien?

T3: Korte termijn zou fijn zijn, maar lange termijn^{3.3}. Het gaat er bij om dat ik weet dat ik 't kan (doorgroeien). En hoe ik daar kom en hoelang het duurt voordat ik daar kom, dat maakt voor mij eigenlijk niet uit^{3.4}.

B: Oké, zolang het bedrijf en de werkgever aangeeft van, joh, doorgroeimogelijkheden is iets waar we naar streven binnen het bedrijf, dan is het voor jou voldoende?

T3: Ja, precies

B: Is dat ook het belangrijkste punt als je kijkt bij een werkgever? Of zijn er nog meer belangrijke punten die je kan benoemen?

T3: Wel het belangrijkste, maar meer, ja, ik denk ook wel dat er een goede communicatie moet zijn tussen mij en de werkgever^{3.5}, dat ik duidelijk weet wat er van mij wordt verwacht en dat ik van te voren wel weet aan welke verwachtingen ik moet voldoen tijdens mijn baan^{3.6}. Uh, ja, dat dat van tevoren besproken is al, denk ik.

B: Ja, ja, en waar let je op voordat je gaat solliciteren bij een werkgever?

T3: Sowieso kijk ik natuurlijk naar wat er gevraagd wordt, of ik bepaalde competenties heb, of ik het zou kunnen natuurlijk, en ook qua wat biedt de werkgever mij inderdaad^{3.7}. Wat kan ik zien aan wat zij mij kunnen bieden.

B: Ja, en je benoemd competenties, waar bestaan die competenties uit?

T3: Welke competenties? Ja, ik moet me nog heel erg ontwikkelen in heel veel competenties, maar ja, wat mij aan zou trekken is, denk ik, is leidinggeven^{3.8}. Ja, op dat moment lijkt me dat een competentie waar ik ook graag in zou willen groeien.

B: Ja, precies, want je gaf aan dat je een mbo opleiding doet, hoe heet die opleiding ook alweer?

T3: Manager Travel & Hospitality.

B: Haha, ja, met t oog dat je daarna nog gaat doorstuderen op het hbo, of wil je dan gewoon de mbo plus, want dat is wat je nu doet,

T3: Ja

B: Dat afronden en vanuit daar doorgroeien naar een leidinggevende functie?

T3: Ja, in eerste instantie wilde ik eigenlijk inderdaad, omdat ik mijn havo diploma heb, een korte mbo opleiding doen, zodat ik snel aan het werk zou kunnen en dan zou kunnen doorgroeien^{3.9}. Maar ik ben nu bijna klaar en ik heb nu toch het idee dat ik misschien wel een hbo moet gaan doen, omdat ik denk dat ik er veel meer uit kan halen.

B: Ja, precies.

T3: Meer halen uit mezelf zal ik zeggen.

B: Ja, duidelijk. En dat was eigenlijk hetgeen van wat je zoekt in een werkgever, en nu gaan we eigenlijk naar belangrijke overwegingen om te gaan werken in een hotel. Je werkt al in een hotel, uh, wat is voor jou een belangrijke overweging om te gaan werken in een hotel? In plaats van een algemene werkgever. Dat je echt het hotelaspect erbij haalt.

T3: Ja, uhm, in een hotel denk ik dat het heel belangrijk is dat ik weet dat ik de tijd en middelen krijg om mijn werk te kunnen doen^{3.10}. Want ik weet, de hotelwereld, het is heel stressvol. Vaak heb je gewoon teveel om handen en krijg je er te weinig tijd voor^{3.11}. Dus ik denk dat ik gewoon zou moeten weten van te voren, en ik weet niet of je dat van tevoren kan weten, het lijkt me heel fijn dat er van te voren genoeg middelen worden aangereikt en ja, om mijn werk goed te kunnen doen, denk ik.

B: Ja, precies. En wat zijn nog meer belangrijke kenmerken voor jou?

T3: Ja,

B: Of belangrijke overwegingen? Van, als een hotel dit biedt, ja, dan ben ik om, daar ga ik voor

T3: Ja, dan kom ik eigenlijk weer terug op mijn eerste punt.

B: Ja, doorgroeimogelijkheden.

T3: Ja, dat is wel een beetje algemeen, maar vooral in een hotel vind ik het belangrijk om door te kunnen groeien^{3.12}.

B: Dat staat ook boven salaris?

T3: Ja, denk het wel.

B: Ja, ik noem maar een voorbeeld.

T3: Ja, het klinkt misschien een beetje raar, maar ik denk dat als je een bepaalde functie voor een langere tijd doet, dat het dan snel eentonig wordt^{3.13}. Uhm, op een gegeven moment weet je, dan heb je alles wel door, dan denk ik dat je juist dan gewoon een stap verder moet kijken^{3.14}.

B: Dus in plaats van eentonig werk, ben je ook op zoek naar afwisseling.

T3: Ja, zeker.

B: Afwisselingen in plaats van routine.

T3: Ja, absoluut.

B: Ja, uhm, en wat is volgens een minder aantrekkelijk punt om te gaan werken in een hotel? Dus we hebben net aantrekkelijk gehad, maar wat zijn voor jou minder aantrekkelijke punten?

T3: Uhm, de werkdruk, sowieso^{3.15}. Het is zo, de gast staat natuurlijk zo centraal, dat alles wat daar omheen draait, dat dat belangrijk is dat dat allemaal heel goed functioneert allemaal. Ik denk dat er gewoon een hele grote druk bij komt kijken, die je eigenlijk op alle afdelingen wel voelt eigenlijk^{3.16}. Dus wat dat betreft, je moet daar gewoon heel goed op in kunnen spelen, heel goed mee om kunnen gaan, denk ik. Dus ja, wat nog meer? Dat is sowieso één van de grotere punten. Uhm, ja, voor de rest durf ik t eigenlijk niet te zeggen.

B: Je komt gewoon naar je werk, je doet je ding en t enige wat je merkt aan iets onaantrekkelijks, is de werkdruk die het met zich meebrengt.

T3: Ja, dat je soms denk ik ook wel het werk mee naar huis neemt, je moet denk ik wel altijd inzetbaar zijn^{3.17}, denk ik.

B: Ja, en bijvoorbeeld de grootte van een organisatie? Heb je dan ook het idee van, ik zou echt bij een grote organisatie willen gaan werken, of een wat kleinere organisatie? Het hotel waar je werkt heeft 207 kamers, laten we het dan even houden op kamers. Het is een middelgroot hotel.

T3: Ja, ik heb een periode gewerkt bij een hotel met 67 kamers, het was ook echt een familiebedrijf, ik denk dat ik ergens toch wel weer zo'n klein bedrijf mij heel interessant lijkt, ook al trekt internationaal mij ook heel erg aan^{3.18}. Je bent eigenlijk veel meer betrokken, bij je collega's, ook met de gasten^{3.19}, en ik denk dat er veel minder druk achter zit. Juist omdat het een familiebedrijf is. Je hebt niet bepaalde, je hebt natuurlijk wel richtlijnen, maar niet richtlijnen die internationaal, zoals bij een keten, waar je je aan moet houden. Het is allemaal was lossers^{3.20}.

B: Ja, dat snap ik op zich wel. Je hebt natuurlijk het management op het bedrijf zelf, en *that's it*. Niet meerdere bedrijven ergens anders, maar gewoon één hotel waar ze zich op kunnen focussen. Dat gaat er natuurlijk heel anders aan toe in plaats van dat mensen die een kantoortje in de United States zeggen van: jullie moeten de targets van 90% halen.

T3: Ja het is wat simpeler, ja, precies. Ja, dat is het zeker. Het heeft allebei zo z'n voor- en nadelen, maar ik denk dat t een heel groot voordeel is van een klein bedrijf, een klein hotel

B: Ja, dus ik heb een paar positieve en een paar minder aantrekkelijke dingen gehoord, uhm, waar staat bij jou een goede werksfeer?

T3: Een goede werksfeer, als er een hele open communicatie is tussen werkgever en werknemer^{3.21}. Als er gewoon heel duidelijk is wat de doelen zijn van de werkgever^{3.22} en de werknemer en wat de verwachtingen van elkaar zijn en dat je ook gewoon de mogelijkheid hebt om elkaar feedback te geven^{3.23}. Dus niet alleen van werkgever naar werknemer, maar ook andersom. Ik denk dat dan, als alles gewoon uitgesproken wordt en als t gewoon duidelijk is, dat je dan een hele goede sfeer hebt^{3.24}.

B: Ja, duidelijk. Nu zijn we aangekomen bij het laatste punt. Dat is de manier van benaderen. Dat willen zeggen, je bent op zoek naar een baan, waar kijk je als je op zoek bent naar een nieuwe baan? Dus waar, bedoel ik welke kanalen gebruik je?

T3: Ja, ik denk, sowieso online natuurlijk, wie niet?^{3.25} Ik denk ook wel, via via. Ik denk ook juist in de hotelwereld dat het wel heel snel gaat. Je hebt gewoon mensen bij een ander hotel, en dan krijg je weer een functie bij een ander hotel en dan denk ik dat je zo via via weer snel en makkelijk bij een ander bedrijf terecht kan komen^{3.26}. Gaan we er hier vanuit dat je geen ervaring hebt in een hotel?

B: We gaan er hier vanuit dat gewoon op zoek bent naar een baan, en als je op zoek bent naar een baan, waar kijk je?

T3: Nah, online, om er vooral niet omheen te lullen.

B: Ja, en online is best wel breed, online bestaat uit tig kanalen

T3: Ja, klopt, uh, ja,

B: Je bent op zoek naar een baan, je start je laptop op, je start internet op, waar kijk je? Ik weet niet of t internet is, kan ook social media, is ook internet.

T3: Ja, social media, nee, ik denk het niet^{3.27}. Nee, ik denk dat ik dan gewoon heel simpel zoek voor vacatures voor een bepaalde functie. Dus gewoon lekker Google, lekker scrollen, kijken wat er komt^{3.28}. Zoiets denk ik, ik heb het eigenlijk nooit echt gedaan.

B: En kun je nog andere plekken benoemen voor plekken voor vacatures?

T3: Als we het niet hebben over online?

B: Hm-hm

T3: Supermarkt?

B: Haha

T3: ~~Naja, in de krant, ik weet of mensen echt nog kranten lezen, maar in de krant, het zij via via, directe websites van mensen en bedrijven, ja.~~

B: ~~En wat is volgens jou echt het beste kanaal dat mensen kunnen gebruiken voor vacatures? Ik denk dat je dan terugkomt op hetgeen wat je al zei.~~

T3: **Ja, de vacaturebank ofzo, toch?**^{3.29} Hoe heet dat

B: ~~Van die vacaturewebsites?~~

T3: ~~Ja, ik denk dat de meeste mensen daarop te vinden zijn~~

B: ~~Ja, en als je wat gevonden hebt, en je kijkt naar de vacature, waar let je dan op? Je ziet een vacature staan en wat spreekt je aan bij een vacature, een willekeurige vacature?~~

T3: **Ja, ik denk dat ik als eerste zou kijken wat ik van het bedrijf kan verwachten, wat bieden ze me aan. En als dat me aanspreekt, dan ga ik kijken wat ze van mij verwachten**^{3.30}. ~~Wat ik nodig heb om daar überhaupt te gaan solliciteren.~~

B: ~~Ja, en moet zo'n vacature ook uit een lange tekst bestaan of een korte tekst?~~

T3: **Nee, kort en bondig, denk ik. Een korte omschrijving van de baan. Ik denk niet te lang, ik denk dat dan snel de concentratie weg is**^{3.31}.

B: ~~En dan uitgeschreven in zinnen of puntsgewijs?~~

T3: **Puntsgewijs, ik denk dat dat het beste aanslaat bij mensen**^{3.32}. ~~Ik denk dat je dan heel duidelijk hebt van hoe ziet het eruit en wat houdt het in?~~

B: ~~Ja, en qua woordkeuze, je gaf al aan kort en krachtig, moet dat echt heel moeilijk zijn. Als je het hebt over een functie, jouw toekomst is natuurlijk leidinggevende, dat ze dat ergens aanbieden waarbij ze best wel correcte woordkeuze gebruiken, of dat ze heel speels en informeel het formuleren?~~

T3: ~~Uhm, ik denk dan toch wel formeel. Ja, ik denk niet te speels inderdaad. Sommige mensen zal het misschien wel aanspreken, maar je moet ergens wel serieus blijven^{3.33}.~~

B: ~~Ja, dus een goeie mix, kan ik dat zo zeggen? Dat je het kort hebt, maar formeel, maar een informeel randje. Of kort, krachtig, formeel, dit is t en...~~

T3: ~~Ja, dat ja, toch dat. Ik denk dat dat speelse randje hoeft niet.~~

B: ~~Meer een professionele vacature~~

T3: ~~Ja~~

B: ~~En laatste vraag, hoe ziet jouw ideale vacature eruit? Dus, ideale wervingskanaal, hoe moet je vacature eruit zien en wat spreekt jou aan?~~

T3: **Op een website, duidelijk de functie benoemen, daarna een korte woorden onder elkaar, een opsomming eigenlijk van wat je kan verwachten van de werkgever en wat de functie inhoudt en daaronder kort de opsomming van wat zij van jou zouden willen en welke eisen ze zouden stellen**^{3.34}. ~~Bijvoorbeeld welke opleiding en wat ze willen. Ja, ik kijk nooit naar sollicitaties eigenlijk.~~

B: ~~Haha, nee, je hebt het goed verwoord. Ik ben gewoon op zoek naar meningen.~~

T3: ~~Ja, het liefst dus zo simpel mogelijk, dat ik niet onwijs hoeft te gaan zoeken inderdaad~~

B: ~~Als je op zoek bent naar een leidinggevende functie in een hotel, dan ga je gewoon naar leidinggevende functie in een hotel op het internet~~

T3: ~~Ja, gewoon hop, gewoon een beetje simpel.~~

B: ~~Alright, dat was het~~

T3: ~~Oké.~~

B: ~~Mag ik je hartelijk danken voor het interview.~~

T3: ~~Ja, jij ook bedankt~~

B: ~~Ja, en werk ze vandaag~~

T3: ~~Ja, dank je.~~

Tekstfragment	Open code	Axiaal code
3.1 – “Ik denk dat één van de belangrijkste dingen is dat ik de gelegenheid krijg om mezelf te ontwikkelen”	Zelfontwikkeling is belangrijk	Zelfontwikkeling individu
3.2 – “Dus dat ook dat ik weet van te voren dat ik een mogelijkheid heb om een promotie kan krijgen en dat ik weet dat ik door kan groeien in die functie”	Doorgroeimogelijkheden aanwezig	Doorgroeimogelijkheden
3.3 – “Korte termijn zou fijn zijn, maar lange termijn”	Lange termijn	Doorgroeimogelijkheden
3.4 – “En hoe ik daar kom en hoelang het duurt voordat ik daar kom, dat maakt voor mij eigenlijk niet uit “	Lange termijn	Doorgroeimogelijkheden
3.5 – “ik denk ook wel dat er een goede communicatie moet zijn tussen mij en de werkgever”	Goede relatie tussen werkgever en werknemer	Toegankelijkheid/vrijheid/openheid
3.6 – “dat ik duidelijk weet wat er van mij wordt verwacht en dat ik van te voren wel weet aan welke verwachtingen ik moet voldoen tijdens mijn baan”	Baanomschrijving	Duidelijkheid in de omschrijving
3.7 – “Sowieso kijk ik natuurlijk naar wat er gevraagd wordt, of ik bepaalde competenties heb, of ik het zou kunnen natuurlijk, en ook qua wat biedt de werkgever mij inderdaad”	Baanomschrijving	Duidelijkheid in de omschrijving
3.8 – “wat mij aan zou trekken is, denk ik, is leidinggeven”	Doorgroeimogelijkheden aanwezig	Doorgroeimogelijkheden
3.9 – “Ja, in eerste instantie wilde ik eigenlijk inderdaad, omdat ik mijn havo diploma heb, een korte mbo opleiding doen, zodat ik snel aan het werk zou kunnen en dan zou kunnen doorgroeien”	Lange termijn	Doorgroeimogelijkheden
3.10 – “Ja, uhm, in een hotel denk ik dat het heel belangrijk is dat ik weet dat ik de tijd en middelen krijg om mijn werk te kunnen doen”	(Voldoende) tools/tijd om het werk goed uit te voeren	Voorwaarden en middelen
3.11 – “Want ik weet, de hotelwereld, het is heel stressvol. Vaak heb je gewoon teveel om handen en krijg je er te weinig tijd voor”	Hotel is stressvol (Voldoende) tools/tijd om het werk goed uit te voeren	Werkdruk Voorwaarden en middelen
3.12 – “maar vooral in een hotel vind ik het belangrijk om door te	Doorgroeimogelijkheden aanwezig	Doorgroeimogelijkheden

kunnen groeien”		
3.13 – “het klinkt misschien een beetje raar, maar ik denk dat als je een bepaalde functie voor een langere tijd doet, dat het dan snel eentonig wordt”	Eentonig werk	Uitdagende functie willen
3.14 – “Uhm, op een gegeven moment weet je, dan heb je alles wel door, dan denk ik dat je juist dan gewoon een stap verder moet kijken.”	Doorgroeimogelijkheden aanwezig	Doorgroeimogelijkheden
3.15 – “de werkdruk, sowieso”	Werkdruk	Onaantrekkelijke factor
3.16 – “Ik denk dat er gewoon een hele grote druk bij komt kijken, die je eigenlijk op alle afdelingen wel voelt eigenlijk”	Hotel is stressvol	Werkdruk
3.17 – “Ja, dat je soms denk ik ook wel het werk mee naar huis neemt, je moet denk ik wel altijd inzetbaar zijn”	24/7 baan	Werkdruk
3.19 – “Je bent eigenlijk veel meer betrokken, bij je collega’s, ook met de gasten”	Meer betrokkenheid	Voordeel klein hotel
3.20 – “Het is allemaal was lossier”	Lossere bedrijfsvoering	Voordeel klein hotel
3.21 – “als er een hele open communicatie is tussen werkgever en werknemer”	Directe/open communicatie	Communicatie
	Goede relatie tussen werkgever en werknemer	Toegankelijkheid/vrijheid/openheid
3.22 – “Als er gewoon heel duidelijk is wat de doelen zijn van de werkgever”	Werkgever heeft een doel	Doelgerichtheid
3.23 – “wat de verwachtingen van elkaar zijn en dat je ook gewoon de mogelijkheid hebt om elkaar feedback te geven”	Eerlijke, directe feedback	Eerlijkheid
3.24 – “Dus niet alleen van werkgever naar werknemer, maar ook andersom. Ik denk dat dan, als alles gewoon uitgesproken wordt en als t gewoon duidelijk is, dat je dan een hele goede sfeer hebt”	Directe/open communicatie	Communicatie
	Goede relatie tussen werkgever en werknemer	Toegankelijkheid/vrijheid/openheid
	Goede sfeer/werkplek	Werkgeversimago
3.25 – “Ja, ik denk, sowieso online natuurlijk, wie niet?”	Internet/Google	Kanaal
3.26 – “Ik denk ook wel, via via. Ik denk ook juist in de hotelwereld dat het wel heel snel gaat. Je hebt gewoon mensen bij een ander hotel, en dan krijg je weer een	Netwerk	Kanaal

functie bij een ander hotel en dan denk ik dat je zo via via weer snel en makkelijk bij een ander bedrijf terecht kan komen”		
3.28 – “Nee, ik denk dat ik dan gewoon heel simpel zoek voor vacatures voor een bepaalde functie. Dus gewoon lekker Google, lekker scrollen, kijken wat er komt”	Internet/Google	Kanaal
3.29 – “Ja, de vacaturebank ofzo, toch? (beste kanaal)”	Vacaturewebsite	Kanaal
3.30 – “ik denk dat ik als eerste zou kijken wat ik van het bedrijf kan verwachten, wat bieden ze me aan. En als dat me aanspreekt, dan ga ik kijken wat ze van mij verwachten”	Baanomschrijving Aandacht trekken	Duidelijkheid in omschrijving
3.31 – “Nee, kort en bondig, denk ik. Een korte omschrijving van de baan. Ik denk niet te lang, ik denk dat dan snel de concentratie weg is”	Korte tekst	Tekstkeuze
3.32 – “Puntsgewijs, ik denk dat dat het beste aanslaat bij mensen”	Puntsgewijs	Tekstkeuze
3.33 – “ik denk dan toch wel formeel. Ja, ik denk niet te speels inderdaad. Sommige mensen zal het misschien wel aanspreken, maar je moet ergens wel serieus blijven”	Formeel	Tekstkeuze
3.34 – “Op een website, duidelijk de functie benoemen, daarna een korte woorden onder elkaar, een opsomming eigenlijk van wat je kan verwachten van de werkgever en wat de functie inhoudt en daaronder kort de opsomming van wat zij van jou zouden willen en welke eisen ze zouden stellen”	Baan-/functieomschrijving Puntsgewijs	Duidelijkheid in omschrijving Tekstkeuze

Interview & Transcript IV

B: De eerste vraag heeft betrekking op het kiezen van een werkgever. Waar ben jij nou naar op zoek bij een werkgever?

T4: Uh, ten eerste moet het natuurlijk bij je passen^{4.1}. Voor mij is het altijd belangrijk dat het bedrijf ambities heeft waarin ik mijn ambities ook kwijt kan^{4.2}. Dus dat betekent dat als ik op een hoger niveau wil werken, dat het restaurant ook ambities heeft om een hoog niveau vast te houden of een hoog niveau te bereiken. Dat is voor mij belangrijk. Ten tweede, dat het bedrijf een duidelijke visie heeft^{4.3}, dat het dus weet wat het met producten wil of gasten hoe zij behandeld willen worden^{4.4}. Ik vind het fijn dat een bedrijf een bepaald beeld van heeft zodat dit overgedragen kan worden naar de medewerkers. Dat voor iedereen duidelijk is wat er moet gebeuren en dat ze allemaal naar hetzelfde punt toe werken, dat vind ik belangrijk^{4.5}.

B: Ja, dus daar bestaat de ambitie en visie, voor jouw ideaalbeeld, uit.

T4: Ja, ja, dat zijn eigenlijk twee hele belangrijke punten voor mij en ten derde, dat weet je natuurlijk pas als je gaat solliciteren of werken, dat je baas of leidinggevende goed bij je past, zeg maar, dat je er goed mee overweg kan. Dat is ook fijn voor de werksfeer^{4.6}.

B: Ja, zijn er nog meer belangrijke aspecten die bij jou naar boven komen?

T4: Het is natuurlijk altijd fijn als het bedrijf zelf dichtbij ligt^{4.7}. Als het goed te doen is met reizen, zeg maar. Als je als een hele tijd moet reizen voor je werk, dan denk ik dat je dan al minder gefocust op werk aankomt ofzo^{4.8}.

B: Hmmm

T4: Dus dat je al wat meer dingen aan je hoofd hebt. En ik vind het dan belangrijk dat als je ergens werkt, je toch wel je focus op het werk ligt^{4.9}.

B: Ja, precies.

T4: En natuurlijk de reistijden en de reiskosten zijn dan natuurlijk lager, dat vind ik ook wel belangrijk^{4.10}.

B: Ja, en voor iedereen is reistijd natuurlijk verschillend, en wat is voor jou een korte reistijd en een lange reistijd?

T4: Hmmm, nah, ik zou zeggen met de auto zou ik maximaal een half uurtje rijden^{4.11}.

B: Dat is dan van deur tot deur?

T4: Ja, dat is van deur tot deur, ja. En het openbaar vervoer zal ongeveer hetzelfde zijn denk ik.

B: Ja, precies, dus gewoon een half uur *straight* van deur tot deur om bij je werk te komen.

T4: Ja, ja, ja.

B: Oké, en waar let je op bij een bedrijf voordat je gaat solliciteren? Het is een beetje overlappend, maar je hebt net al wat benoemd, dus de ambities en de visie en in ieder geval de locatie dan, dat het dichtbij ligt. Uhm, zijn er nog specifieke dingen waarop je let voordat je gaat solliciteren bij een werkgever?

T4: Naja, je hoort natuurlijk vaak van mensen wel verhalen^{4.12}. Of je gaat ervaringen van mensen over het bedrijf uithoren, zeg maar^{4.13}. Maar ik ben toch altijd wel van mening dat je zelf moet ondervinden hoe het bedrijf is en je eigen mening over een bedrijf moet formuleren. Dus wat dat betreft zal ik niet altijd afgaan op de meningen van anderen, maar je kunt natuurlijk wel altijd gaan inventariseren wat anderen van het bedrijf vinden. Dus als je een bedrijf opzoekt, kun je altijd gaan vragen van, aan iemand die daar gewerkt heeft of iemand die daar wel eens gegeten of geslapen heeft, kun je wel

inventariseren wat die van het bedrijf vond om een beeld te scheppen van hoe het bedrijf in elkaar zit. Dus daar zou ik wel enigszins rekening mee houden^{4.14}, denk ik. Uhm, ja, ik denk dat je zo dan toch wel bij een bedrijf uitkomt, zeg maar. Je kan niet op een onbekend bedrijf gaan zoeken dat voor jou niet bekend is^{4.15}, zeg maar. Dus dan zou ik toch naar meningen van anderen gaan vragen. En ja, wat ik net zei, een bedrijf wat bij je past, zeg maar. Dus stel dat ik graag bij een bistro wil werken, dan ga ik zoeken naar een bistro met een bepaalde ambitie, een bepaalde visie, zeg maar, wat toch binnen jouw werkgebied past.

B: Ja, exact, duidelijk. Het volgende stukje is belangrijke overwegingen om te gaan werken bij een bedrijf. Dus net waren het belangrijke aspecten van de werkgever, maar nu gaat het echt vanuit jou, jouw overweging om te gaan werken bij een bedrijf. Wat is voor jou een belangrijke overweging om te gaan werken bij een bedrijf?

T4: Ik denk dat dat ook wel per bedrijf verschillend is. Ligt er ook aan waarvoor het is. Als je bijvoorbeeld een stage moet gaan doen, dan is dat natuurlijk om ervaring op te doen. Dan zou ik een bedrijf kiezen waar je jezelf heel breed kan oriënteren. Dus dan is het denk ik belangrijk om veel verschillende aspecten te zien van het bedrijf. En als je echt voor een baan gaat zoeken, als je gewoon fulltime wilt gaan werken, dan vind ik het ook heel belangrijk dat er doorgroeimogelijkheden te zijn^{4.16}. En dat hoeft dan niet per se binnen een jaar natuurlijk, maar ik vind het dan wel fijn om bespreekbaar te maken welke doorgroeimogelijkheden er zijn, dus is dat binnen een jaar, twee jaar, dat valt te bespreken^{4.17}. Maar je moet jezelf wel kunnen blijven ontwikkelen. Dat vind ik wel belangrijk voor mezelf om bij een bepaald bedrijf te gaan werken^{4.18}.

B: Ja, en die ontwikkeling door doorgroeimogelijkheden, en dan waarschijnlijk ook door trainingen?

T4: Ja, ja, trainingen vind ik zelf ook heel belangrijk^{4.19}. Je kunt natuurlijk wel uitgelegd krijgen van je toekomstige werkgever, maar ook zij moeten een beetje bijblijven met de trends en ontwikkelingen die eigenlijk iedere dag weer anders worden. Dus daarvan moet iedereen van op de hoogte gehouden worden^{4.20}, denk ik. En uhm, zo kun je ook het beste inspelen op de wensen en de behoefte van de gast.

B: Ja, duidelijk. Uhm, volgende vraag heeft eigenlijk betrekking op het hotel. Wat is voor jou aantrekkelijk om te gaan werken in een hotel?

T4: Ja, voor mijzelf, vind het toch wel de capaciteit van het hotel. Je hebt natuurlijk een klein hotel met 20 kamers^{4.21} en een groot hotel met 400 kamers^{4.22}, het is allebei leuk en leerzaam om het mee te maken, maar toch vind ik zelf toch een grote organisatie wat groter, omdat alles elkaar overlapt en alles door elkaar heen loopt, waardoor je in de chaos een bepaalde rust moet creëren^{4.23}. Kijk, bijvoorbeeld in een hotel van 20 kamers is het natuurlijk makkelijk om alles soepel te laten verlopen^{4.24}, maar als je bijvoorbeeld 400 kamers hebt, met bij wijze een capaciteit van 800 gasten, ook dan moet je alles perfect en soepel te laten verlopen voor de gast. Ik denk dat die uitdaging veel groter is, dan bij een klein hotel. Dus bij mij zou de capaciteit en de grootte van een hotel wel meespelen^{4.25}. En voor mij persoonlijk ook wel het niveau van het hotel. Dus ik zou eerder bij een vier- of vijfsterrenhotel willen werken, dan bij een twee- of driesterrenhotel. En dat komt meer omdat ik graag wil zien hoe het allemaal goed geregeld kan zijn op een hoog niveau^{4.26}. Dus dat gasten compleet in de watten worden gelegd door bepaalde extraatjes. Dat ze van en naar het vliegveld worden gebracht, bij wijze van. Of dat ze wat extra's krijgen op hun hotelkamer of binnen het hotel, dat vind ik ook wel mooi om te zien^{4.27}. En dat is ook weer een uitdaging om dat allemaal voor elkaar te krijgen, om zo de gast te laten voelen dat ze bij een hotel zijn met een bepaalde niveau^{4.28}.

B: Hmmm, ja

T4: Dus dat zijn voor mij wel twee dingen waar ik rekening mee zou houden.

B: Ja, en wat is voor jou nou echt het aantrekkelijkste punt voor het werken in een hotel?

T4: Ik denk toch wel niveau, ik vind werken op een hoog niveau gewoon leuk. Nogmaals is het echt een uitdaging en het is echt wat bijzonders zeg maar, het is iets anders dan normaal. Het is bovengemiddeld wat je kan doen voor een gast, zodat hij nog meer tevreden zal zijn met zijn verblijf denk ik^{4.29}. En dat het waar voor het geld is natuurlijk, want je kan natuurlijk wel een hoge prijs vragen voor een kamer natuurlijk, maar je moet die prijs wel waarmaken^{4.30}.

B: Ja, dus prijs-kwaliteitsverhouding dat moet ook gewoon goed zijn.

T4: Ja, prijs-kwaliteitsverhouding, ja

B: Dus wat je hebt gezegd is, wat belangrijk is voor werken in een hotel, dat er goeie doorgroei mogelijkheden zijn, goeie trainingsmogelijkheden, het hoeft niet binnen een jaar, maar het moet wel besproken worden met het management, waarbij uitdaging ook van groot belang is bij werken in een grote organisatie, plusminus 400 kamers, waarbij het vlekkeloos moet verlopen. Het aantrekkelijk maken voor werken in een hotel, speelt salaris daarbij ook een rol?

T4: Ja, tuurlijk, ik zou liegen als het niet zo was, maar ik denk dat je genoeg moet nemen met een normaal startsalaris. Ik ben altijd van mening dat je gewoon onderaan moet beginnen en jezelf naar boven toe moet werken door ervaring en door jezelf te laten bewijzen. Dus zodra jij je bewijst, je werk goed doet, en de baas is tevreden, dan komt dat hogere salaris vanzelf wel^{4.31}.

B: Precies

T4: Je moet vanaf de grond aan gewoon beginnen, gewoon op nul eigenlijk. Zo zie je ook het meeste van de werkvloer, dus als je dan toch uiteindelijk ooit leidinggevende wordt, of baas bij wijze van, dan weet je alsnog hoe het helemaal onderaan op de werkvloer gaat. Dus dan heb je een heel breed beeld van hoe de organisatie in elkaar steekt^{4.32}.

B: Ja, dus dan heb je de praktische achtergrond heb je dan al, als je begint met werken, en dan zou je het op dat moment niet erg vinden dat je op dat je gewoon begint met een minimumloon?

T4: Nee, zeker niet, als jij jezelf gewoon kan bewijzen, dan komt dat salaris zelf wel, een hoger salaris^{4.33}.

B: Ja, duidelijk. En als we het hebben over de werksfeer op de vloer, in een hotel, in hoeverre is dat bij jou vergrotend voor de aantrekkelijkheid voor werken in een hotel?

T4: Uiteraard moet de sfeer natuurlijk goed zijn, maar ik denk dat het juist in een hotel ook heel belangrijk is dat de sfeer tussen de afdelingen ook heel goed is en ook de communicatie en de onderlinge contacten. Kijk, housekeeping heeft zijn eigen afdeling, food en beverage heeft zijn eigen afdeling, maar als iedereen goed samen kan werken, en je vormt echt één team, zeg maar, dan zal de gast dat ook ervaren als iets heel positiefs, omdat dan iedereen op elkaar ingespeeld is, als één team werkt en dus ook een goeie prestatie neer kan zetten. Dus de sfeer is dus ontzettend belangrijk^{4.34}. En wat ik net zeg, dat het één team gewoon wordt. Omdat je toch verschillende afdelingen hebt, is het gewoon heel belangrijk vooral een groot hotel, dat het allemaal soepel verloopt, dat iedereen elkaar wil helpen en dat iedereen een beetje wat van elkaars afdelingen weet, zodat ze weten wat er gebeurt.

B: Ja, precies, dus dat iedereen wat van elkaar afdelingen weet, komt door goeie communicatie?

T4: Ja

B: Ja, en dit is dan mijn eigen ingeving, eigen invulling, en dan ook cross-training, bijvoorbeeld?

T4: Ja, ja, zeker. Het is altijd leuk om iets van een andere afdeling te weten. Kijk, je hoeft natuurlijk niet als food en beverage manager geen bedden op hoeven maken natuurlijk, maar het is wel goed om te weten waar een housekeeping manager mee bezig is, zodat je goed begrijpt wat er in de rest van het

hotel gebeurt^{4.35}. Het is natuurlijk niet zo dat je twee dagen in de week bij de housekeeping mee moet lopen, maar dat iedereen wel weet wat er gebeurt, en het moet natuurlijk zo zijn dat iemand zijn interesse wordt gewekt. Als jij bij de receptie werkt en je werkt een keer een dagje mee als food en beverage medewerker, en het lijkt je ook heel leuk, dan ontdek je wel weer andere interesses waar je ook wel weer mee verder kan. Groeien in het hotel bijvoorbeeld^{4.36}.

B: Ja, precies, ja, duidelijk. Volgende stukje, in plaats van de aantrekkelijkheid in een hotel, gaan we naar de onaantrekkelijkheid. Dat is puur jouw mening, wat is volgens jou onaantrekkelijk om te gaan werken in een hotel?

T4: Dat zou denk ik de hiërarchie zijn. Als bijvoorbeeld de general manager nooit zijn gezicht zou laten zien aan de medewerkers, of de F&B manager zou zijn personeel alleen maar bepaalde klusjes laten doen die hij niet zou willen doen, ik noem maar iets. Ik denk dat dat voor mij wel heel afstotend werkt, heel negatief zou werken^{4.37}. Omdat je, wat ik net zei, toch wel het één team gevoel moet hebben en iedereen moet toch betrokken zijn met elkaar. Ja, de één heeft een leidinggevende functie en de ander niet, maar je werkt toch met z'n allen voor het hotel om een mooi resultaat neer te zetten, dus ik denk dat een hele strakke hiërarchie heel negatief zou werken, omdat je je dan misschien niet gewaardeerd voelt^{4.38}.

B: Ja, precies, waarbij het management dus makkelijk toegankelijk is, waarbij je aangeeft dat hiërarchie idealiter niet zo sterk naar voren toe komt en als dat wel het geval is, dat dan een onaantrekkelijk punt is om te gaan werken in een hotel.

T4: Precies, stel dat jij met een probleem zit, dan moet je wel naar het management kunnen toestappen in plaats van dat je met het probleem blijft zitten en er verder niks mee doet. Daar wordt de werksfeer voor jezelf natuurlijk ook niet beter op^{4.39}.

B: Ja, precies. Zijn er nog meer onaantrekkelijke punten, in plaats van hiërarchie?

T4: Uhm, naja, er moet natuurlijk goed met het personeel omgegaan worden. En dat betekent niet dat ze iedere minuut een bakje koffie moeten brengen, maar iedereen moet wel gerespecteerd worden en er moet geluisterd worden naar iedereen^{4.40}. Dus bijvoorbeeld als jij een contract hebt voor vier dagen in de week en je wordt vijf dagen ingeroosterd, dat er wel rekening mee gehouden wordt dat dat niet iedere keer het geval moet zijn^{4.41}. Of als jij je een keer niet zo lekker voelt, dat je wel, als het wat rustiger is, dat je dan naar huis toe kan. Er moet wel gewoon rekening gehouden worden met het personeel ook en dat er naar je geluisterd wordt. En als dat niet wordt gedaan, zeg maar, als het heel afstandelijk is...

B: Dat valt eigenlijk onder het kopje aantrekkelijkheid, dat het wel gerespecteerd wordt, maar onaantrekkelijk is dus als het niet gerespecteerd wordt.

T4: Ja, precies, ja, precies, precies.

B: Is dit ook uit eigen ervaring, dat je dit benoemd? Dat je in plaats van vier dagen zou werken op het rooster, er vijf wordt ingeroosterd en het sluipt er eigenlijk bij in?

T4: Uhm, als het druk is, kan het natuurlijk voor komen, maar het moet niet structureel gebeuren^{4.42}. Dat is ook weer iets dat valt onder die strakke hiërarchie, als je daarmee zit, dan moet je het wel aan kunnen en durven geven. En als dat niet kan, en als het dus niet gerespecteerd wordt en er niet naar je geluisterd wordt, en er is een hele strakke hiërarchie, dan zou dat voor mij heel onaantrekkelijk zijn, zeg maar, om daar te gaan werken^{4.66}.

B: Ja, zijn er verder nog onaantrekkelijke punten. Ik heb een voorbeeld, je hebt het zelf eigenlijk al benoemd, het aantal vrije dagen. Dat komt, door wat jij hebt aangegeven net, door verschuivingen in roosters, dus dat de dagen anders ingedeeld worden, dat je in één keer een dag meer werkt in de

week, maar zijn de aantal vrije dagen ook een belangrijke factor bij jou? Dat dat ook een onaantrekkelijk punt kan zijn voor jou? Want het imago van de hotellerie is eenmaal veel werken, weinig vrije tijd.

T4: Ja, precies, je weet natuurlijk van te voren, als je de hotellerie ingaat, dat het altijd druk is, dat je rooster kan wijzigen, dat wel eens op je vrije dag moet komen, omdat het ontzettend druk is^{4.43}. Dus daar moet je sowieso bij stilstaan als je in de hotellerie wilt gaan werken. En tuurlijk is het niet erg om een keer een dag extra te gaan werken, of twee dagen, zolang het maar niet structureel gebeurt en ik ben wel van mening als het bijvoorbeeld een hele lange dag is, dat het wel gecompenseerd moet worden. Dus dat je bij wijze de week erop, bijvoorbeeld een halve dag meer vrij krijgt, omdat de week ervoor een dag extra hebt gewerkt^{4.44}.

B: Ja, dus tijd voor tijd.

T4: Ja, tijd voor tijd. Niet iedere dag, maar het kan wel zo zijn van, je hebt een dag extra gewerkt. In plaats van vijf, plannen we je volgende week vier dagen in. Dus kan kom je ook weer bij het stukje respect, dat dit ook weer gerespecteerd wordt dat je komt en dan moet er wel iets tegenover staan. En dat hoeft niet met geld of een hele vrije dag, al kan je maar een paar uurtjes eerder weg. Dus die vrije dagen is wel belangrijk, maar het is niet echt dat ik me daaraan vasthou, zeg maar^{4.45}.

B: Nee, precies. Alright, duidelijk. Dan zijn we aangekomen op het laatste onderwerp. Dat is de manier van benaderen, waarbij de eerste vraag is; waar kijk jij als je op zoek bent naar een nieuwe baan. Dus stel, je bent werkloos en je bent op zoek naar een nieuwe baan, via welk kanaal kijk jij als je op zoek bent naar een nieuwe baan?

T4: Naja, kijk, ik denk wel dat het iets heel moois is van ons werkgebied is, zeg maar, de hotellerie of de horeca, dat het een hele kleine wereld is^{4.46}. Dat heel veel mensen elkaar kennen in de hotelwereld, of de restaurantwereld, dus je hebt altijd wel een bekende waaraan je kunt vragen van; joh, ken je nog iemand die personeel zoekt, of weet jij iemand waar een bepaalde functie vrij is. Dat zal ik als eerste doen^{4.47}. Ik zou naar mijn oude werkgever gaan of naar een vriend van me toe gaan, van; joh, weet jij nog iemand die personeel zoekt? Juist omdat die wereld zo klein is, en iedereen elkaar kent, ga je zeggen; oh, die heeft daar en daar gewerkt, dan kan die vast bij mij ook wel komen, dan zal het vast wel een goeie zijn, als ie bij jou heeft gewerkt^{4.48}. Dus dat ik wat ik als eerst zou doen, zeg maar, dus rondvragen eigenlijk, dus persoonlijk contact. En ten tweede kun je gewoon gaan zoeken op het internet^{4.49}. Wat wel een nadeel is in de hotellerie, is dat tegenwoordig zoveel verschuivingen plaatsvinden, dat niet ieder restaurant of ieder hotel dagelijks zijn vacaturepagina gaat bijwerken, dat is weer een nadeel^{4.50}. Dat er bijvoorbeeld een vacature openstaat, terwijl die allang bezet is. Of ze zoeken nog wel een assistent F&B manager, maar het wordt niet op de site bijgewerkt. Maar toch zou ik daar wel gaan kijken om alsnog te gaan bellen, als je zoiets ziet staan. Ja, en het is een beetje van de ouderwetse stempel, maar je kunt ook gewoon ergens naar binnen toe gaan lopen en vragen of ze iets voor je hebben? Dat gebeurt niet veel in Nederland, maar wel bijvoorbeeld in het buitenland. Als bijvoorbeeld een kok op zoek is naar werk, die stapt gewoon een restaurant of een hotel binnen en zegt; joh, heb je nog werk voor me? En meestal moet je dan een avond bewijzen en dan is het ja of nee, dat zou ook nog kunnen, maar meestal is dat wel het uiterste. Maar ik zou als eerste rond gaan vragen in mijn netwerk^{4.51}.

B: Alright, dus je gaf aan internet. Internet is ontzettend breed, ja, wat bedoel je precies met kijken op het internet? Zijn het dan de vacaturewebsites? Naja, weet je, social media is ook internet.

T4: Ja, ik zou bijvoorbeeld niet bij een vacaturebank of een Monsterboard gaan kijken, dat zou ik niet doen^{4.52}. Maar je ziet natuurlijk social media dingen voorbij komen, je volgt of je ziet altijd wel restaurants/hotels voorbij komen of op Instagram of op Facebook die ook vacatures plaatsen^{4.53}. En daarnaast zijn er altijd wel bedrijven die je kent uit je hoofd of waar je ooit eens van gehoord hebt of gegeten of geslapen hebt, dus daar kun je sowieso op gaan zoeken. Dus ik zou zeg maar wel de

directe naam van het hotel of restaurant op gaan zoeken^{4.54}. Ik zou wel gericht gaan zoeken, zeg maar. Ik zou niet intypen; vacatures hotel. Ik zou bijvoorbeeld intypen; vacatures Amstel Hotel^{4.55}. Of; uhh, functies ... , uhh, ik noem maar iets.

B: Dus het is wel gericht op zoek naar een vacature dat bij je past en waar je een klik mee hebt.

T4: Ja, precies, want dan kun je ook van te voren al bepalen; hier wil ik wel of niet werken. Stel dat je bij een onbekend bedrijf via een vacaturesite gaat solliciteren, weet je ook niet wat je moet verwachten, dan kun je je moeilijker voorbereiden op een sollicitatiegesprek. En zodra je een bedrijf kent, dan kun je jezelf al goed voorbereiden op een gesprek, heb je al een stapje voor, en je weet precies wat je wil. Gericht zoeken is daar wel belangrijk bij, denk ik^{4.56}.

B: Alright, we hadden het net over vacatures, hoe moet volgens jou zo'n vacature qua inhoud eruit zien?

T4: Uhm, ik denk dat het, mij schrikt het af als er veel te veel tekst in staat^{4.57}, zeg maar. Dus als er bijvoorbeeld staat; wat verwachten wij van jou en wat kun je van ons verwachten, staat er natuurlijk altijd bij; mooi salaris, we verwachten van jou een goeie instelling. Dat is natuurlijk vanzelfsprekend, dat heeft ieder restaurant/hotel. Wat voor mij eigenlijk al genoeg is, is als er staat van; uiteraard welk bedrijf het is, maar welke functie er omschreven staat^{4.58}. En ik denk toch dat het initiatief vanuit je zelf moet komen om het bedrijf te benaderen en om dan te vragen; wat houdt dat precies in? Kun je dat vragen in een eerste kennismakingsgesprek, of via de mail, of het kan allebei, zeg maar. Maar als er gewoon een kopje staat met; wij zoeken een demi chef de partie, wij zoeken een housekeeping manager, ik denk dat het voor mij goed is, omdat je zelf al een beeld hebt van wat je wil. Dus ik kan best aan een housekeeping manager, en wij verwachten van jou dit en we verwachten van jou dat en je kan dit en je kant dat van ons verwachten, maar dat moet toch allemaal nog blijken, en dat blijkt meestal, vind ik, in een eerste kennismakingsgesprek. Dus voor mij zou het voldoende zijn als er staat om welke functie het gaat en eventueel om wat voor contract het gaat, dus fulltime, parttime, tien uur in de week, acht uur in de week. Dat is ook wel van belang, denk ik, dat alle praktische informatie er is^{4.59}.

B: Ja, precies. Dus kort en bondig.

T4: Ja, kort en bondig.

B: Dus wat ze van jou verwachten en wat jij van hen kan verwachten.

T4: Ja, ja, die hele lappen tekst hoeven er niet bij te staan, maar wel gewoon bijvoorbeeld van 38 uur in de week of 10 uur in de week, zodat je weet waar je aan toe bent, want anders hoeft je niet te solliciteren, als het niet in jouw straatje past^{4.60}.

B: Ja, en zou je die vacature het liefst in een formele of informele manier?

T4: Uhm, ik denk een formele, ja, want omdat het voor mij toch wel uitdraagt dat het een serieus iets is en dat er serieus over na wordt gedacht en dan weet je ook een beetje meteen wat er staat en waar je aan toe bent. Dus ik zou formeel wel fijn vinden ja^{4.61}.

B: Ja, hmhm, en dan formeel, dan gaan we ook naar de woordkeuze, zou je het ook eenvoudig willen? Dat het eenvoudig te lezen is, of dat het heel inhoudelijk is en dat er veel vakjargon wordt gebruikt.

T4: Voor mijzelf maakt dat niet zoveel uit denk ik, maar ik denk dat je wel meer mensen bereikt als je het eenvoudig houdt^{4.62}. Stel dat iemand een carrièreswitch heeft gemaakt en er wordt veel vakjargon gebruikt, dat iemand niet precies weet wat ermee wordt bedoeld en dan zal het ook eerder iemand afschrikken, denk ik. Dus als iemand niet weet wat de woorden of de functies in bepaalde jargon wat het betekent, dan zou diegene ook niet zo snel daarop reageren. Maar als je het simpel houdt en bij

wijze van in Jip en Janneke taal doet, dan denk ik dat veel meer mensen daarop reageren en dat je daar een veel bredere doelgroep mee aantrekt, mee bereikt^{4.63}. Voor mijzelf zal het dus niet zo uitmaken.

B: Alright, dan heb ik de laatste vraag, hoe ziet jouw ideale vacature eruit? Dus uitgaande wat we net allemaal besproken hebben, via welk kanaal vind jij dat de vacature het beste geplaatst kan worden, waarbij ik ook wil weten of het kort of lang moet, eenvoudig of inhoudelijk, formeel of informeel, dus heel kort gezegd: hoe ziet jouw ideale vacature eruit?

T4: Dan denk ik toch via social media, omdat dat gewoon heel veel mensen bereikt, dus ook mij^{4.64}. Kort, dus zonder al teveel poespas, geen bepaalde gekke foto's erbij of wat dan ook. Geen lappen tekst, gewoon kort en bondig^{4.65}. Ja, het mag best een beetje formeel zijn, dat wel, en dat, wat we al hadden aangegeven, dat ze er serieus mee omgaan en of er nu heel veel vakjargon in zit; ja of nee, dat maakt voor mij niet zo heel veel uit, omdat ik al een tijdje in de wereld van de horeca zit, maar ik kan me indenken bij iemand die nieuw is in het werkgebied dat hij niet zoveel van het vakjargon snapt, dus dan zou ik het gewoon simpel houden, zeg maar. Ik denk dat dat voor mij het duidelijkst is, en dan weet je gelijk van; oké, ze zoeken dit en dit, voor zolang, naar deze mensen moet je contacten en that's it.

B: Oké, duidelijk.

T4: Mooi.

B: Dit wat het interview, hartelijk dank dat je dit interview met me wilde doen.

T4: Top, graag gedaan, heel veel succes verder!

B: Dank je wel.

Tekstfragment	Open code	Axiaal code
4.1 – “Uh, ten eerste moet het natuurlijk bij je passen”	Baanomschrijving	Duidelijkheid in de omschrijving
4.2 – “Voor mij is het altijd belangrijk dat het bedrijf ambities heeft waarin ik mijn ambities ook kwijt kan”	Werkgever heeft een doel	Doelgerichtheid
4.3 – “Ten tweede, dat het bedrijf een duidelijke visie heeft”	Werkgever heeft een doel	Doelgerichtheid
4.4 – “dat het dus weet wat het met producten wil of gasten hoe zij behandeld willen worden”	Werkgever heeft een doel Weet wat hij/zij doet	Doelgerichtheid Vakbekwaam leiderschap
4.5 – “Ik vind het fijn dat een bedrijf een bepaald beeld van heeft zodat dit overgedragen kan worden naar de medewerkers. Dat voor iedereen duidelijk is wat er moet gebeuren en dat ze allemaal naar hetzelfde punt toe werken, dat vind ik belangrijk”	Hetzelfde doel overdragen Werkgever heeft een doel	Doelgerichtheid
4.6 – “en ten derde, dat weet je natuurlijk pas als je gaat solliciteren of werken, dat je baas of leidinggevende goed bij je past, zeg maar, dat je er goed mee overweg kan. Dat is ook fijn voor de werksfeer”	Goede relatie tussen werkgever en werknemer Goede onderlinge relatie Goede sfeer	Toegankelijkheid/vrijheid/openheid Werksfeer
4.7 – “Het is natuurlijk altijd fijn als het bedrijf zelf dichtbij ligt”	Mening reisafstand	Reisafstand
4.8 – “Als je als een hele tijd moet reizen voor je werk, dan denk ik dat je dan al minder gefocust op werk aankomt ofzo”	Mening reisafstand	Reisafstand
4.10 – “En natuurlijk de reistijden en de reiskosten zijn dan natuurlijk lager, dat vind ik ook wel belangrijk”	Mening reisafstand	Reisafstand
4.11 – “ik zou zeggen met de auto zou ik maximaal een half uurtje rijden”	Ideale reisafstand	Reisafstand
4.12 – “je hoort natuurlijk vaak van mensen wel verhalen”	Naamsbekendheid Netwerk	Werkgeversimago Kanaal
4.13 – “Of je gaat ervaringen van mensen over het bedrijf uithoren, zeg maar”	Naamsbekendheid Netwerk	Werkgeversimago Kanaal
4.14 – “Maar ik ben toch altijd wel van mening dat je zelf moet ondervinden hoe het bedrijf is en je eigen mening over een bedrijven	Netwerk Referenties	Kanaal Werkgeversimago

moet formuleren. Dus wat dat betreft zal ik niet altijd afgaan op de meningen van anderen, maar je kunt natuurlijk wel altijd gaan inventariseren wat anderen van het bedrijf vinden. Dus als je een bedrijf opzoekt, kun je altijd gaan vragen van, aan iemand die daar gewerkt heeft of iemand die daar wel eens gegeten of geslapen heeft, kun je wel inventariseren wat die van het bedrijf vond om een beeld te scheppen van hoe het bedrijf in elkaar zit. Dus daar zou ik wel enigszins rekening mee houden”		
4.15 – “Je kan niet op een onbekend bedrijf gaan zoeken dat voor jou niet bekend is”	Naamsbekendheid	Werkgeversimago
4.16 – “En als je echt voor een baan gaat zoeken, als je gewoon fulltime wilt gaan werken, dan vind ik het ook heel belangrijk dat er doorgroeimogelijkheden te zijn”	Doorgroeimogelijkheden aanwezig	Doorgroeimogelijkheden
4.17 – “En dat hoeft dan niet per se binnen een jaar natuurlijk, maar ik vind het dan wel fijn om bespreekbaar te maken welke doorgroeimogelijkheden er zijn, dus is dat binnen een jaar, twee jaar, dat valt te bespreken”	Lange termijn	Doorgroeimogelijkheden
4.18 – “Maar je moet jezelf wel kunnen blijven ontwikkelen. Dat vind ik wel belangrijk voor mezelf om bij een bepaald bedrijf te gaan werken”	Zelfontwikkeling is belangrijk	Zelfontwikkeling individu
4.19 – “trainingen vind ik zelf ook heel belangrijk”	Trainen van personeel	Trainingsmogelijkheden, begeleiding en coaching
4.20 – “Je kunt natuurlijk wel uitgelegd krijgen van je toekomstige werkgever, maar ook zij moeten een beetje bijblijven met de trends en ontwikkelingen die eigenlijk iedere dag weer anders worden. Dus daarvan moet iedereen van op de hoogte gehouden worden”	Is up-to-date met het vakgebied	Vakbekwaam leiderschap
4.21 – “Je hebt natuurlijk een klein hotel met 20 kamers”	Grootte klein hotel	Hotelgrootte
4.22 – “en een groot hotel met 400	Grootte groot hotel	Hotelgrootte

kamers"		
4.23 – "het is allebei leuk en leerzaam om het mee te maken, maar toch vind ik zelf toch een grote organisatie wat groter, omdat alles elkaar overlapt en alles door elkaar heen loopt, waardoor je in de chaos een bepaalde rust moet creëren"	Op zoek naar uitdaging Meer uitdaging	Uitdagende functie willen Voordeel groot hotel
4.24 – "Kijk, bijvoorbeeld in een hotel van 20 kamers is het natuurlijk makkelijk om alles soepel te laten verlopen"	Makkelijke bedrijfsvoering	Voordeel klein hotel
4.25 – "maar als je bijvoorbeeld 400 kamers hebt, met bij wijze een capaciteit van 800 gasten, ook dan moet je alles perfect en soepel te laten verlopen voor de gast. Ik denk dat die uitdaging veel groter is, dan bij een klein hotel. Dus bij mij zou de capaciteit en de grootte van een hotel wel meespelen"	Op zoek naar uitdaging Meer uitdaging	Uitdagende functie willen Voordeel groot hotel
4.26 – "En voor mij persoonlijk ook wel het niveau van het hotel. Dus ik zou eerder bij een vier- of vijfsterrenhotel willen werken, dan bij een twee- of driesterrenhotel. En dat komt meer omdat ik graag wil zien hoe het allemaal goed geregeld kan zijn op een hoog niveau"	Hoge service Naamsbekendheid	Werkgeversimago
4.27 – "Dus dat gasten compleet in de watten worden gelegd door bepaalde extraatjes. Dat ze van en naar het vliegveld worden gebracht, bij wijze van. Of dat ze wat extra's krijgen op hun hotelkamer of binnen het hotel, dat vind ik ook wel mooi om te zien"	Gastervaring	Aantrekkelijke factor
4.28 – "En dat is ook weer een uitdaging om dat allemaal voor elkaar te krijgen, om zo de gast te laten voelen dat ze bij een hotel zijn met een bepaalde niveau"	Hoge service	Werkgeversimago
4.29 – "Nogmaals is het echt een uitdaging en het is echt wat bijzonders zeg maar, het is iets anders dan normaal. Het is bovengemiddeld wat je kan doen voor een gast, zodat hij nog meer	Gastervaring Gasttevredenheid	Aantrekkelijke factor

tevreden zal zijn met zijn verblijf denk ik"		
4.30 – "En dat het waar voor het geld is natuurlijk, want je kan natuurlijk wel een hoge prijs vragen voor een kamer natuurlijk, maar je moet die prijs wel waarmaken"	Hoge service	Werkgeversimago
4.31 – "Ja, tuurlijk, ik zou liegen als het niet zo was, maar ik denk dat je genoeg moet nemen met een normaal startsalaris. Ik ben altijd van mening dat je gewoon onderaan moet beginnen en jezelf naar boven toe moet werken door ervaring en door jezelf te laten bewijzen. Dus zodra jij je bewijst, je werk goed doet, en de baas is tevreden, dan komt dat hogere salaris vanzelf wel"	Salaris is niet het belangrijkste Minimumloon	Salaris
4.32 – "Je moet vanaf de grond aan gewoon beginnen, gewoon op nul eigenlijk. Zo zie je ook het meeste van de werkvloer, dus als je dan toch uiteindelijk ooit leidinggevende wordt, of baas bij wijze van, dan weet je alsnog hoe het helemaal onderaan op de werkvloer gaat. Dus dan heb je een heel breed beeld van hoe de organisatie in elkaar steekt"	Weet wat hij/zij doet Zelfontwikkeling is belangrijk	Vakbekwaam leiderschap Zelfontwikkeling individu
4.33 – "Nee, zeker niet, als jij jezelf gewoon kan bewijzen, dan komt dat salaris zelf wel, een hoger salaris"	Salaris is niet het belangrijkste	Salaris
4.34 – "Uiteraard moet de sfeer natuurlijk goed zijn, maar ik denk dat het juist in een hotel ook heel belangrijk is dat de sfeer tussen de afdelingen ook heel goed is en ook de communicatie en de onderlinge contacten. Kijk, housekeeping heeft zijn eigen afdeling, food en beverage heeft zijn eigen afdeling, maar als iedereen goed samen kan werken, en je vormt echt één team, zeg maar, dan zal de gast dat ook ervaren als iets heel positiefs, omdat dan iedereen op elkaar ingespeeld is, als één team werkt	Goede onderlinge relatie Goede sfeer Goede onderlinge communicatie	Werksfeer Communicatie

en dus ook een goeie prestatie neer kan zetten. Dus de sfeer is dus ontzettend belangrijk"		
4.35 – "Het is altijd leuk om iets van een andere afdeling te weten. Kijk, je hoeft natuurlijk niet als food en beverage manager geen bedden op hoeven maken natuurlijk, maar het is wel goed om te weten waar een housekeeping manager mee bezig is, zodat je goed begrijpt wat er in de rest van het hotel gebeurt"	Crosstraining aanwezig	Trainingsmogelijkheden, begeleiding en coaching
4.36 – "Als jij bij de receptie werkt en je werkt een keer een dagje mee als food en beverage medewerker, en het lijkt je ook heel leuk, dan ontdek je wel weer andere interesses waar je ook wel weer mee verder kan. Groeien in het hotel bijvoorbeeld"	Crosstraining aanwezig Doorgroeimogelijkheden aanwezig	Trainingsmogelijkheden, begeleiding en coaching Doorgroeimogelijkheden
4.37 – "Dat zou denk ik de hiërarchie zijn. Als bijvoorbeeld de general manager nooit zijn gezicht zou laten zien aan de medewerkers, of de F&B manager zou zijn personeel alleen maar bepaalde klusjes laten doen die hij niet zou willen doen, ik noem maar iets. Ik denk dat dat voor mij wel heel afstotend werkt, heel negatief zou werken"	Manager laat personeel klusjes doen	Hiërarchie
4.38 – "Ja, de één heeft een leidinggevende functie en de ander niet, maar je werkt toch met z'n allen voor het hotel om een mooi resultaat neer te zetten, dus ik denk dat een hele strakke hiërarchie heel negatief zou werken, omdat je je dan misschien niet gewaardeerd voelt"	Strakke hiërarchie werkt negatief Gewaardeerd voelen	Hiërarchie Respect/waardering
4.39 – "Precies, stel dat jij met een probleem zit, dan moet je wel naar het management kunnen toestappen in plaats van dat je met het probleem blijft zitten en er verder niks mee doet. Daar wordt de werksfeer voor jezelf natuurlijk ook niet beter op"	Goede relatie tussen werkgever en werknemer	Toegankelijkheid/vrijheid/openheid
4.40 – "maar iedereen moet wel	Respect tonen / luisteren	Respect / waardering

gerespecteerd worden en er moet geluisterd worden naar iedereen”		
4.41 – “Dus bijvoorbeeld als jij een contract hebt voor vier dagen in de week en je wordt vijf dagen ingeroosterd, dat er wel rekening mee gehouden wordt dat dat niet iedere keer het geval moet zijn”	Afwijking in rooster	Voorwaarden en middelen
4.42 – “Uhm, als het druk is, kan het natuurlijk voor komen, maar het moet niet structureel gebeuren”	Voorwaarden	Voorwaarden en middelen
4.43 – “Ja, precies, je weet natuurlijk van te voren, als je de hotellerie ingaat, dat het altijd druk is, dat je rooster kan wijzigen, dat wel eens op je vrije dag moet komen, omdat het ontzettend druk is”	Hotel is stressvol	Werkdruk
4.44 – “En tuurlijk is het niet erg om een keer een dag extra te gaan werken, of twee dagen, zolang het maar niet structureel gebeurt en ik ben wel van mening als het bijvoorbeeld een hele lange dag is, dat het wel gecompenseerd moet worden. Dus dat je bij wijze de week erop, bijvoorbeeld een halve dag meer vrij krijgt, omdat de week ervoor een dag extra hebt gewerkt”	Afwijking in rooster Compensatiedagen	Voorwaarden en middelen
4.45 – “En dat hoeft niet met geld of een hele vrije dag, al kan je maar een paar uurtjes eerder weg. Dus die vrije dagen is wel belangrijk, maar het is niet echt dat ik me daaraan vasthou, zeg maar”	Compensatie	Voorwaarden en middelen
4.46 – “Naja, kijk, ik denk wel dat het iets heel moois is van ons werkgebied is, zeg maar, de hotellerie of de horeca, dat het een hele kleine wereld is”	Kleine wereld	Aantrekkelijke factor
4.47 – “Dat heel veel mensen elkaar kennen in de hotelwereld, of de restaurantwereld, dus je hebt altijd wel een bekende waaraan je kunt vragen van; joh, ken je nog iemand die personeel zoekt, of weet jij iemand waar een bepaalde functie vrij is. Dat zal ik als eerste doen”	Netwerk	Kanaal
4.48 – “Ik zou naar mijn oude werkgever gaan of naar een vriend	Kleine wereld	Aantrekkelijke factor

van me toe gaan, van; joh, weet jij nog iemand die personeel zoekt? Juist omdat die wereld zo klein is, en iedereen elkaar kent, ga je zeggen; oh, die heeft daar en daar gewerkt, dan kan die vast bij mij ook wel komen, dan zal het vast wel een goeie zijn, als ie bij jou heeft gewerkt"	Netwerk	Kanaal
4.49 – "En ten tweede kun je gewoon gaan zoeken op het internet"	Internet/Google	Kanaal
4.50 – "Wat wel een nadeel is in de hotellerie, is dat tegenwoordig zoveel verschuivingen plaatsvinden, dat niet ieder restaurant of ieder hotel dagelijks zijn vacaturepagina gaat bijwerken, dat is weer een nadeel"	Niet genoeg personeel	Onaantrekkelijke factor
4.51 – "Maar ik zou als eerste rond gaan vragen in mijn netwerk"	Netwerk	Kanaal
4.52 – "Ja, ik zou bijvoorbeeld niet bij een vacaturebank of een Monsterboard gaan kijken, dat zou ik niet doen"	Vacaturewebsite	Kanaal
4.53 – "Maar je ziet natuurlijk social media dingen voorbij komen, je volgt of je ziet altijd wel restaurants/hotels voorbij komen of op Instagram of op Facebook die ook vacatures plaatsen"	Instagram Facebook	Kanaal
4.54 – "En daarnaast zijn er altijd wel bedrijven die je kent uit je hoofd of waar je ooit eens van gehoord hebt of gegeten of geslapen hebt, dus daar kun je sowieso op gaan zoeken. Dus ik zou zeg maar wel de directe naam van het hotel of restaurant op gaan zoeken"	Naamsbekendheid	Werkgeversimago
4.55 – "Ik zou bijvoorbeeld intypen; vacatures Amstel Hotel"	Naamsbekendheid Voorkeur voor grotere brand	Werkgeversimago Brand
4.56 – "Stel dat je bij een onbekend bedrijf via een vacaturesite gaat solliciteren, weet je ook niet wat je moet verwachten, dan kun je je moeilijker voorbereiden op een sollicitatiegesprek. En zodra je een bedrijf kent, dan kun je jezelf al	Naamsbekendheid	Werkgeversimago

goed voorbereiden op een gesprek, heb je al een stapje voor, en je weet precies wat je wil. Gericht zoeken is daar wel belangrijk bij, denk ik”		
4.58 – “Wat voor mij eigenlijk al genoeg is, is als er staat van; uiteraard welk bedrijf het is, maar welke functie er omschreven staat.”	Baan- /functieomschrijving	Duidelijkheid in de omschrijving
4.59 – “Dus voor mij zou het voldoende zijn als er staat om welke functie het gaat en eventueel om wat voor contract het gaat, dus fulltime, parttime, tien uur in de week, acht uur in de week. Dat is ook wel van belang, denk ik, dat alle praktische informatie er is”	Baan- /functieomschrijving	Duidelijkheid in de omschrijving
4.60 – “Ja, ja, die hele lappen tekst hoeven er niet bij te staan, maar wel gewoon bijvoorbeeld van 38 uur in de week of 10 uur in de week, zodat je weet waar je aan toe bent, want anders hoeft je niet te solliciteren, als het niet in jouw straatje past”	Baan- /functieomschrijving Korte tekst	Duidelijkheid in de omschrijving Tekstkeuze
4.61 – “Uhm, ik denk een formele, ja, want omdat het voor mij toch wel uitdraagt dat het een serieus iets is en dat er serieus over na wordt gedacht en dan weet je ook een beetje meteen wat er staat en waar je aan toe bent. Dus ik zou formeel wel fijn vinden ja”	Formeel	Tekstkeuze
4.62 – “maar ik denk dat je wel meer mensen bereikt als je het eenvoudig houdt”	Eenvoudig	Woordkeuze
4.63 – “Maar als je het simpel houdt en bij wijze van in Jip en Janneke taal doet, dan denk ik dat veel meer mensen daarop reageren en dat je daar een veel bredere doelgroep mee aantrekt, mee bereikt”	Eenvoudig	Woordkeuze
4.65 – “Kort, dus zonder al teveel poespas, geen bepaalde gekke foto's erbij of wat dan ook. Geen lappen tekst, gewoon kort en bondig”	Korte tekst Afbeelding	Tekstkeuze Opmaak van een vacature
4.66 – “Dat is ook weer iets dat valt onder die strakke hiërarchie, als je	Strakke hiërarchie werkt negatief	Hiërarchie

daarmee zit, dan moet je het wel aan kunnen en durven geven. En als dat niet kan, en als het dus niet gerespecteerd wordt en er niet naar je geluisterd wordt, en er is een hele strakke hiërarchie, dan zou dat voor mij heel onaantrekkelijk zijn, zeg maar, om daar te gaan werken”	Goede onderlinge communicatie Respect tonen/luisteren	Communicatie Respect/waardering
--	--	--

Interview & Transcript V

B: ik heb al laten weten waar het ongeveer over gaat. Over wat jij belangrijk vind bij het zoeken van een werkgever en wat aantrekkelijke en onaantrekkelijke punten zijn voor werken in het hotel. Dus mijn eerste vraag is; waar ben je eigenlijk naar op zoek bij een werkgever?

T5: Ik ben op zoek bij een werkgever die zijn personeel goed behandelt^{5.1}. Die openstaat voor trainingsmogelijkheden, zodat het personeel zich ook kan ontwikkelen^{5.2}. En, uhm, wat heel belangrijk is, is dat het personeel op de eerste plek komt te staan en daardoor het uitgroeit naar de gasten toe^{5.3}. Want als je het personeel goed behandelt, dan geloof ik heilig dat dan het personeel ook naar je gasten heel veel goeie uitstraling kan geven, zal ik maar zeggen^{5.4}.

B: Ja, ja, oke, en is dat het enige punt dat jij belangrijk vind van wat jij zoekt in een werkgever? Dus het is trainingsmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden en het contact met de medewerkers. Als dat goed is, dan werkt dat door op de uitstraling tegenover de gasten.

T5: Hmhm, ja, ik denk dat loon ook heel belangrijk is, maar een goeie werkomgeving waar je je gewaardeerd voelt voor alles wat je doet, dat dat ook super belangrijk is^{5.5}.

B: Dus die erkenning, daar ben je wel naar op zoek?

T5: Ja

B: En je gaf net aan de omgeving, betekent dat ook dat dat de werksfeer is?

T5: Ja, ja, je hebt verschillende werksferen. Werksferen waar het meer gaat om als er fouten zijn, dan gaan we het oplossen. Je hebt ook werksferen waar preventief al gekeken wordt van, als we ons personeel goed behandelen, dan blijven ze langer bij ons en dan gaan sommige dingen gewoon goed. Maar als je dan hebt; oh, hier is een probleem, dan gaan wij het probleem straffen, dat is gewoon achteraf denken. En dat is niet iets waarvan ik denk dat meehelpt met een goeie werksfeer te creëren in ieder geval^{5.6}.

B: Ja, ja, precies. En als we het hebben over een werkgever in het algemeen, je bent zelf werkachtig in een hotel, maar werkgever in het algemeen, dus buiten de hotellerie, waar zou jij gaan solliciteren bij een werkgever op de punten waarvan jij denkt; oké, dit is echt super belangrijk. Zonder dat je enige informatie hebt van het bedrijf, maar hoe zij zich presenteren, dat je denkt van; dat vind ik super belangrijk.

T5: Ja, daar sta ik wel voor open. Als je niet weet wat voor bedrijf het is. Als je weet, en je kan ook aanvoelen, dat ze echt gewoon de mensheid een beetje verder willen helpen op een positieve manier, dan wil je ook best wel voor die nieuwe dingen staan, en dan vind je zelf wel de skills om toe te passen bij dat bedrijf. Dan ben je ook bereid om het te leren. Als je zelf het gevoel hebt dat het bedrijf staat voor waar jij voor staat. Ja, en ik denk dat dat wel gaat meehelpen, ook met oriëntatie ook. Als jij niet de skills hebt die je nodig hebt op dat moment, dan leer je die vanzelf wel^{5.7}.

B: Ja, precies, ja, en een ander deel voor een werkgever. Stel dat je naar een bedrijf toegaat waar je een super goeie klik mee hebt, je kent het bedrijf goed, je weet hoe het eraan toegaat, maakt bijvoorbeeld reisafstand dan nog uit?

T5: Ik heb altijd met reisafstand, uh, ik heb meerdere banen gehad waar bij de reisafstanden heel lang zijn, maar ik heb in die tijd nooit gevoeld dat dat een grote issue zal zijn als je echt gewoon veel plezier hebt^{5.8}. Je gaat dan meer denken; ik reis naar plezier toe, dan ik reis naar een soort marteling toe. En nee, ik heb altijd met reizen gehad, zolang je maar naar iets goeds reist, iets leuks, iets waar je voldoening uit haalt^{5.9}.

B: Ja, en naar iets langs reizen, voor iedereen is dat een andere opvatting, kijk, ik vind zelf een half uur al aardig lang, hoe zit dat bij jou?

T5: ~~Niet zoveel bij nagedacht, moet ik eerlijk zeggen. Nee, ik heb altijd wel een soort van moment tijdens het reizen waar ik gewoon op mijn mobieltje kijk, of gewoon nadenk over wat ik wil doen, over hoe mijn dag eruit zal zien. Ik moet wel zeggen, als ik reis naar een werkplek waar ik het niet leuk vind, dat ik dan wel denk: och, ga ik weer die sleur in om weer daar naar toe te reizen, naar een plek waar ik t niet leuk vind. Dat is lastig, dat is echt lastig.~~

B: ~~En als je je aan een tijdschema aan moet vastplakken? Ik ben echt op zoek naar een tijdsperiode, wat is voor jou het langste wat je wil reizen naar jouw baan?~~

T5: **Huidige baan, denk ik een half uur, 40 minuten, dat dat wel een goeie reistijd is^{5.10}, ja. Ik zou het liefst er gewoon naast willen wonen, natuurlijk^{5.11}.**

B: Haha, ja

T5: ~~Ja, dat zal wel een goeie indicatie zijn. Alhoewel, als je te dicht bij je werk woont, uh, dan kunnen ze je ook altijd oproepen. En dan heb je altijd het gevoel dat je "on-call" bent^{5.12}. En dat is ook weer een gekke gedachte om te hebben. Dan ben je ook weer de hele tijd bezig ermee van; hee, die woont toch dichtbij, die kunnen we wel even bereiken om te vragen of hij kan invallen.~~

B: ~~Ja, dus dat is eigenlijk ook weer met de voorwaarden die erbij komen kijken, die je allemaal op kan nemen in het contract, en dat valt natuurlijk te bespreken met je leidinggevende. Dat je dit gevoel kan delen met je leidinggevende, en hoe belangrijk is voor jou, als we het hebben over leidinggevende, het management van een bedrijf?~~

T5: ~~Uh, heel belangrijk, zij bepalen de sfeer eigenlijk. Als je geen leiderschap hebt, dan ben je eigenlijk gewoon een beetje doelloos^{5.13}. Je moet mensen hebben die beamen wat jij beaamt, of tenminste, jou kunnen motiveren om te beamen wat zij beamen. Als jij niet met je leiderschap eens bent, dan gaat dat een scheur creëren, en die scheur kun je soms lastiger weer overbruggen, als je dat eenmaal in gang is gezet^{5.14}. Er begint dan een beetje verwijt te komen, een beetje verdriet, of het gevoel dat je gewoon niet blij bent, dat er verschillende ideeën zijn in ieder geval, dus die kloof moet je dus overbruggen weer.~~

B: Ja

T5: ~~Ik geloof meer als je met elkaar samen kan werken, wat je samen allemaal wil bereiken, en als het niet botst, kun je een hoger iets vinden. Maar als alle energie gaat naar om problemen op te lossen tussen elkaar, dan gaat dat alleen maar blijven steken op één punt.~~

B: Ja, en wat voor soort managementstijl past dan bij jou?

T5: **Het managementstijl dat bij mij past, is het bemiddelen, het supporten van je team^{5.15}. Dus in plaats van dat jij hen straft, is het meer van; hoe kunnen wij samen iets oplossen?^{5.16} Dus als een probleem zich voordoet, kijken wat vindt het personeel ervan, kijk; dit probleem hebben wij en hoe denken wij dit op te lossen? En wat kunnen we implementeren? Wat vinden jullie ervan? Wat kunnen we veranderen? Als het personeelslid moeite heeft met het uitvoeren van taken, kun je kijken van; wat zal de reden daarachter van kunnen zijn? In plaats van; hee, waarom doe jij dit niet goed? Je krijgt dan een waarschuwing^{5.17}. Daar ben ik dus een hele grote voorstander van. En ikzelf heb ook moeite met management die het dus niet zo ziet, het voelt gewoon niet goed bij mij. Voor mij is dat echt dé manier om te doen, ofwel zo zie ik het in ieder geval. Misschien is het ook een soort van doek die je voor je ogen hangt. Maar nog steeds, ik denk dat je dus mensen moet bemiddelen, en niet moet straffen. Als het ware als managementstijl^{5.18}.**

B: Duidelijk. En, komen we eigenlijk op het volgende punt. Je bent zelf werkachtig in een hotel. Ik had voor het interview al aangegeven dat ik op zoek ben naar onaantrekkelijke en aantrekkelijke punten voor werken in een hotel. Kun jij een paar aantrekkelijke punten benoemen van werken in een hotel?

T5: De aantrekkelijke punten zijn de gasten, dat is de reden waarom ik het doe^{5.19}. Ik wil gráág mensen bemiddelen om, wat hun doel ook is binnen je hotel, het gewoon waar te maken^{5.20}. Dus als ze hier voor business zijn, zorg dan dat ze alles hebben dat ze nodig hebben voor business. Als ze hier voor leisure zijn, zorg dan dat ze alles hebben voor leisure. En dat je ook de mogelijkheden hebt als hotel zijnde, om het gewoon waar te maken. Dus als de gasten komen voor een leuke, romantische avond, dan moet je ook kunnen zorgen dat je dat kan bemiddelen voor de gast^{5.21}. ~~En als jij dat niet kan bemiddelen voor de gast, en ze dat wel gekozen of geboekt hebben, dat kan mij heel erg pijn doen eigenlijk. Ik wil altijd graag helpen hun dromen waar te maken^{5.22}. Dus alles wat bij hen op papier staat, of wat hun expectations zijn, dat wil je waarmaken. Dus dat vind ik heel belangrijk voor hotels. Want als je ze kan helpen om een goeie, leuke tijd te hebben, of als je kan zorgen dat ze goed naar hun businessmeeting kunnen gaan, dan denk ik ook dat de wereld langzaam ook beter kan worden, want als ze een goede businessmeeting hebben gehad, met goede productiviteit, dan is dat alleen maar een voordeel voor de wereld. Als zij een goeie vakantie hebben gehad om te de stressen van hun werk, dan heb je ook; die persoon kan weer goed terug naar zijn leven gaan en dit ook uitstralen naar andere mensen. Dit kan ook als een golf uitbreiden eigenlijk. Dat is het verhaal erachter. Het klinkt allemaal heel mooi, maareh, dat is mijn filosofie altijd. Zo verwacht ik de wereld te helpen, en dat kan nog steeds natuurlijk.~~

B: Een soort van; goed doet, goed ontmoet. En dan inderdaad met het idee dat het kan fungeren als sneeuwbal effect.

T5: Ja, zeker, snowball effect, ja. Mensen geven het aan mensen over en het gaat dan de hele wereld bereiken, denk ik. Goede dingen voor goede mensen doen, die dan ook weer goeie dingen voor mensen doen.

B: Dus, dat is voor jou een aantrekkelijk punt?

T5: Ja, dat is voor mij een aantrekkelijk punt! Als je terugkijkt naar het hotel, wat het hotel het aantrekkelijk maakt, dan zijn het de middelen die je hebt om de gasten blij mee te maken^{5.23}.

B: En wat zijn nog meer aantrekkelijke punten voor werken in het hotel?

T5: ~~Uh, het personeel, waarmee je samen staat. Het is een beetje je familie^{5.24}. Het hotel kan heel druk zijn, je moet op elkaar kunnen bouwen, er zijn veel ziekmeldingen^{5.25}, er zijn veel overuren^{5.26}. En als je merkt dat je overuren ook eigenlijk gewoon lol zijn, dan vind je het niet zo erg meer. Want je bent dan met je familie, je team, bezig^{5.27}.~~

B: Ja, dus dat zou voor jou geen onaantrekkelijk punt zijn voor werken in een hotel, die overuren?

T5: Als het beloond wordt op een manier van; je hebt gewoon lol, of monetair wordt beloond, dan zullen overuren geen probleem zijn^{5.28}. Als er niks tegenover overuren staan, dus als je het gevoel hebt dat er geen erkenning is, dan kan het na een tijdje gaan wegen van; oké, dit is niet meer van mij, want er wordt altijd vanuit het management gebracht van; als je nu overuren draait, dan leer je meer, dan laat je meer inzet zien en dan ga je beter groeien. Maar na een tijdje wat dat riedeltje meer gezien als manipulatie dan als waarheid^{5.29}. Als het echt een goede omgeving is waar je blij bent dat je met je mensen staan, en je weet dat je voor een missie werkt, dan is het weer een ander verhaal. En als je gewoon betaald wordt voor overuren, dan is t ook een ander verhaal^{5.30}.

B: Ja, precies, maar je zei net 'beloond worden voor overuren', is dan die erkenning ook een beloning, of hoe moet ik die beloning voor me zien?

T5: Een beloning voor overuren zie ik als of tijd voor tijd, maar op een plek waar ik heel blij was, was het monetair. Je werkt graag 16 uur per dag, omdat jij daar geld voor kreeg, en omdat je echt gewaardeerd werd voor het ziekteopvangen van het personeel^{5.31}. En dat je dan een periode hebt overbrugt waar je 70 uur per week werkte, maar als die periode één keer voorbij was, dan heb je een

~~team om je heen staan, die dezelfde vuilnis had als jou. Dat is op zich ook weer een soort erkenning. Dat je terug gaat denken van; oh, ik ben wel heel erg trots op, ik heb wel heel hard gewerkt en voor mijn harde werk werd ik gewaardeerd en ik kreeg geld. En daarna werd ik als rolmodel gebruikt voor het nieuwe team dat binnenkwam. En dat vind ik wel een heel erg sterk gevoel^{5.32}. En die periodes heb ik ook gehad bij andere hotels, waar je moest zwoegen, maar uiteindelijk heb je wel weer een heel mooi team gekregen, dus ja, het kan uitpakken. Maar als je alleen maar hard werkt voor het harde werken, en wordt alleen maar constant gemanipuleerd en je krijgt er niks voor terug, dan is dat gewoon uitbuiting. En dan moet je het echt gewoon zien om te geloven, zoals tijd voor tijd, of gewoon monetair.~~

B: Ja, mooi verwoord, oke, dus ik kan hetgeen wat je net verteld hebt voor beide punten gebruiken? Zowel aantrekkelijk als onaantrekkelijke punten voor werken in een hotel? Aantrekkelijk als het allemaal goed loopt, en onaantrekkelijk, zoals je dus niet benoemd, als het dus niet goed loopt, als je dus niet die erkenning krijgt, als je geen tijd voor tijd krijgt.

T5: Klopt, als jij al die bloed, zweet en tranen in je werk stopt, en je krijgt er niets voor terug, en er wordt geen bedankje gegeven, dan gaat het na een tijdje gewoon van; waarom doe ik dit nog? Dat is lastig^{5.33}.

B: Zijn er nog meer aantrekkelijke punten die je kunt benoemen?

T5: ~~Voor werken in een hotel?~~

B: Ja, ik ben op zoek naar zoveel mogelijk aantrekkelijke en onaantrekkelijke punten.

T5: Oké, aantrekkelijke punten voor werken in een hotel. Hotels zijn overal in de wereld, dus je kan overal naartoe^{5.34}. Aantrekkelijk is dat je omsingelt wordt met de mensen die hetzelfde gevoel hebben dat ze iets voor de mens en gast willen betekenen of dat ze ook over de wereld willen reizen^{5.35}. Openstaan voor culturen. Openstaan voor mensen. Het is mensenwerk, dus dan is het ook leuk om erover met andere mensen mee te zitten. Aantrekkelijk is dat het kan echt leuk zijn, als alles werkt, dat alle systemen werken en dat je met één druk op de knop iemand blij kan maken^{5.36}.

B: En aan welke kan ik het loon doen?

T5: Onaantrekkelijk, ja. Loon is onaantrekkelijk in Nederland. Horeca in Nederland is heel onaantrekkelijk qua loon^{5.37}. Als jij verantwoordelijk bent voor 15 man die je moet trainen, en vier stagiaires, en je krijgt hetzelfde loon als van iemand die bij de kassa bij de HEMA werkt, dat is geen goed gevoel^{5.38}. Als jij heel hard werkt en je ziet de lonen van bijvoorbeeld van een buschauffeur, wat waarschijnlijk ook best wel veel werk inhoudt, ik weet niet hoe dat is, maar je weet wel dat ze gewoon vaste tijden werken, en dan vergelijk met je eigen loon dat lager is, dan denk je wel; wat voor vak heb ik gekozen?^{5.39}

B: Ja, je werkt dus natuurlijk onregelmatig, speelt dat ook nog mee in een aantrekkelijke of onaantrekkelijk factor voor werken in een hotel?

T5: Aantrekkelijk als je om gekke tijden ontmoetingen wil hebben, is onregelmatigheid aantrekkelijk^{5.40}. Of onaantrekkelijk is als jij toch wel een leven hebt buiten het hotel, als in; vriendin, of iets anders, dan kan onregelmatigheid onaantrekkelijk werken^{5.41}. Ik heb eigenlijk nooit problemen gehad met onregelmatige diensten, tot je iemand tegenkomt in je leven, ja. Dus dat kan onaantrekkelijk werken in dat geval^{5.42}.

B: Ja, dus die kan ik inderdaad ook weer bij beide kanten doen. Aantrekkelijk als je singel bent, en onaantrekkelijk als je wat stabiliteit wilt in je leven, dat je verantwoordelijkheid hebt, een vriendin hebt, ja.

T5: Ja, meer **onaantrekkelijk is als een hotel op bezuinigingsmodus gaat**^{5.43}. ~~Dat dan tools worden weggehaald van de staff, om kosten te besparen. Dus je hebt geen werkende printers meer, je zorgt dat alles word geoutsourcet en je kan ook geen team meer opbouwen daarin. Dat is onaanterkkelijk, je hebt gewoon geen middelen meer om de mensen blij te maken. Je moet echt denken van; investeren in het team, is investeren in je gasten. Investeren in je middelen, is investeren in je gasten. En dat is misschien boven mijn paygrade hoor, misschien zijn er heel veel dingen die anders worden gezien. Maar ik denk dat dit wel heel erg fundamenteel belangrijk is, dat je de tools hebt om je werk uit te oefenen.~~

B: Ja, voor je eigen bewegingsruimte, zeg maar?

T5: Ja, ja, en dat is ook subjectief. Misschien vinden andere mensen de tools die er zijn al genoeg om het werk uit te voeren, maar als je al ervaring hebt hoe het gaat bij andere hotels, dan zie je de verschillen en merk je dat de tools echt belangrijk zijn.

B: En wat zijn nog meer onaanterkkelijke punten voor werken in een hotel?

T5: Nee, ik denk gewoon, nee, nee, ik heb geen onaanterkkelijke punten. Als het gewoon goed gaat, als je gewoon in je zone bent, dan hoeft het niet meer. Als de lonen oké zijn, en je hebt de tools om je gasten blij mee te maken, dan ben ik ook blij met mijn hotelvak^{5.44}. Dan maakt het niet uit wat er gebeurt op een dag, dan is het oké. Nog een onaanterkkelijk punt is als je ziet bij een bedrijf dat het echt om de winst gaat, dan moet je sommige dingen doen waar je niet achterstaat, en dat is het uitboeken van gasten. Er zijn hotels die echt een overboekstrategie maken^{5.45}. Dus dan hebben ze dat ze uitboeken, maar dan staat er tegenover van; welke hotels staan er open voor om uitboekingen te ontvangen. Maar je hebt ook hotels die fundamenteel overboeken, en het team zó trainen om gasten gewoon áltijd uit te boeken, dat geeft heel veel stress. Niemand wil aankomen in een hotel en dan weg uit een hotel. *The Golden Rule is: treat others like you would like to be treated yourself.* Je wilt niet mensen wegsturen, omdat jij volgeboekt bent.

B: Ja, fair enough.

T5: Ja, het is een harde. Het is een deel van de strategie van een hotel, ik kan het wel begrijpen. Als ze niet komen, dan betalen ze niet. Maar bookouts hoort er dus bij, maar het niet iets dat me blij maakt^{5.46}.

B: Ja, ja, en als we het hebben over de grootte van een hotel, speelt dat ook nog een rol bij jou? Of je liever in een klein of groot hotel werkt?

T5: Mijn leukste ervaring was in een groot hotel, maar dat komt ook omdat er gewoon veel meer voorzieningen waren in het hotel^{5.47}. Je had drie mensen die de telefoon gingen oppakken. Je had vijf mensen die je gasten ging verwelkomen en met hun bagage ging helpen. Je had één team die er was om informatie te geven. Je had één team die verantwoordelijk was voor upsellen en inchecken en uitchecken. Iedereen had gewoon zijn plek. Als een gast een vraagje had, dan kon je ze gewoon doorverwijzen en zij konden de gasten weer optimaal verder helpen. Dus als je dat hebt en het werkt allemaal gewoon, dan geeft dat een goed gevoel^{5.48}. Vijf sterren. Groot hotel. Ik werd eerlijk behandeld, ik was wel een nummertje, maar ik was een vingerafdruk en ik werd betaald naar mijn vingerafdruk. Van; ik was hier, ik ben op deze tijd begonnen en ik ben op deze tijd weggegaan, en er werden geen vragen gesteld van; waarom ben je zo laat weggebleven? Je kreeg gewoon uitbetaald daarvoor^{5.49}.

B: Ja, dat is wel fijn.

T5: Ja, dat is fijn. Als je in een groter hotel komt en ze denken als een klein hotel, dus ze gaan je steeds meer taken geven aan mensen, terwijl dat niet hoeft, dan kan er teveel werk voor één persoon tevoorschijn komen. Dat heb ik ook meegemaakt bij een hotel. Dan moet je als één persoon meerdere functies uitoefenen, en dat kan je breken^{5.50}.

B: Ja, duidelijk. En de grootte van een hotel is voor iedereen anders. Hoeveel kamers is voor jou een groot hotel?

T5: 400+ denk ik, ja^{5.51}.

B: En je ziet jezelf liever werken in een groot hotel, dan een klein hotel?

T5: Ik zie mezelf liever werken in een groot hotel, waar alles goed voor elkaar is, dan een kleiner hotel^{5.52}. Ik denk dat ik daar toch wel meer verdien, maarja. En bij een klein hotel, als je meer betrokken bent bij het hotel, als; het is je eigen hotel, of je gaat met vrienden wat starten, of met je vriendin, wat kleiner is, dan heb je er ook gewoon meer gevoel voor. Dan ben je wat meer *managable*, en kan je beter zorgen dat alles goed komt^{5.53}.

B: Ja, en een klein hotel, dat is dan onder de 400 kamers, maar je zegt nu dat wanneer je zelf iets start, dan zit je waarschijnlijk wel vèr onder de 400 kamers, voor een klein hotel.

T5: Ja, zeker, rond de 16 kamers misschien, gewoon een bed&breakfast idee^{5.54}. Of als je op een mooie locatie zit, met veel zon en meer vrijheid en meer leuke mensen om je heen. Dat je samen iets op kan bouwen waar de hele community over meedenkt, dus je hoeft niet minder mensen te beïnvloeden door daar te zijn, dat zou ook wel een leuk klein hotel kunnen zijn. Dat je gewoon op één lijn zit met elkaar.

B: Ja, top. Dat waren eigenlijk mijn vragen over werkgever en aantrekkelijk en onaantrekkelijke punten van werken in een hotel. Ik heb eigenlijk nog een onderdeel, en dat zijn eigenlijk de vacatures. Mijn hoofdvraag is eigenlijk; hoe ziet jouw ideale vacature eruit? En dan wel in acht nemen dat je wel moet nadenken over de grootte van een vacature, de schrijftaal, de soort informatie die erin moet, kort of bondig, formeel of informeel, welk kanaal, dus hoe ziet jouw ideale vacature eruit?

T5: De ideale vacature ziet er informeel uit^{5.55}. Taken die eerlijk worden verteld op de vacature^{5.56}. De compensatie goed gemeld, dus als je overtijd hebt, hoe wordt dat uitbetaald, hoe wordt dat erkend^{5.57}. De cultuur van het team, dus waar kom je in terecht? Is het een internationale sfeer of een niet internationale sfeer. Voor mij is het belangrijke om een internationale sfeer te hebben^{5.58}, ik moet het gevoel hebben dat ik niet in mijn eigen land ben. Waar iedereen hun gedachten kan delen en iedereen van elkaar kan leren^{5.59}. Een open sfeer, waar ideeën verwelkomt worden, als dat in de vacature staat, dan ben ik blij. Doorgroeimogelijkheden moeten beschikbaar zijn^{5.60}. Dat alle taken die vermeld worden, goed bij mij passen^{5.61}. En dat de begeleiding beschikbaar is om jou andere taken te laten leren. Dus als er dit en dat wordt aangegeven en er staat dan; maak je geen zorgen, als je een paar dingen mist, staan wij er voor open jou daarin te begeleiden^{5.62}.

B: Ja, precies, en als eerste gaf je informeel aan. Op welke manier kan een vacature voor jou informeel zijn?

T5: Ik vind IHG wel een hele goeie manier van schrijven hebben, van; hee, what's your passion? If you believe in this and that, than we need you, we need authentic people that stand up for themselves, they're happy. Je kan jezelf zijn, en dat vind ik belangrijk^{5.63}. En het probleem is dan, als je in die werksfeer terecht komt, van; je kan wel jezelf zijn, maar je moet wel ons volgen en je moet wel je baard afscheren, en je moet dat en dat doen, dan ben je in een sfeer van; oké, dat wat je net gezegd hebt ik niet waar. Dan is het gewoon een marketingtool. Je moet wel het gevoel hebben dat ze het echt menen, dat is belangrijk. Je wilt geen valse belofte hebben in de vacature^{5.64}.

B: Ja, moet het voor jou een eenvoudige vacature zijn?

T5: Eenvoudig mag, op mij heeft dat niet echt betrekking. Ik sta open voor formeel en informeel. Het ideale werk is wel informeel, maar ik vind het ook heel leuk om altijd deftige woorden te gebruiken^{5.65}.

B: Dus voor jou maakt het dus niet zo heel veel uit? Deftig of heel eenvoudig?

T5: ~~Klopt.~~

B: ~~En op welk mediakanaal zie jij het liefst een vacature?~~

T5: ~~Als ik er zelf naar zoek.~~ Ik vind LinkedIn dan ook wel heel mooi om te zien. Dan weet je wie er al bij het bedrijf werkt en kun je ze eventueel vragen stellen^{5.66}. Uh, de persoonlijke interne websites vind ik heel belangrijk, dus op de website van het bedrijf zelf^{5.67}. Er zijn ook speciale vacaturewebsites voor een hotel zelf, die alleen voor het hotel zijn. Als in; werkenineenhotel.nl en hotelprofessionals, dat zijn wel goeie websites^{5.68}.

B: ~~Zou jij daar kijken, als je unemployed bent?~~

T5: Ja, ik keek er naar. ~~Dat is de carrière die ik heb gevolgd.~~ Mensen die zoekende zijn, die kijken op Indeed.nl of Monsterboard, en dan zien ze een hotel staan, en dan zien ze meestal die hele lage loonspecificaties en denken; nou, dat ga ik niet doen^{5.69}.

B: ~~En naast LinkedIn, kijk je dan ook bijvoorbeeld nog naar vacatures die staan op Facebook, op hotelpagina's die je liket?~~

T5: Ja, soms wel, maar meestal zijn die in het buitenland. Dan droom je er wel naar om daar naartoe te gaan, maar je hebt hier je vastigheid in Nederland waar je aan moet denken. Meeste dingen die ik like zijn van hotels waar ik ben geweest. Maar misschien moet ik er dan ook aan denken om hier in Nederland wat pagina's te gaan liken. Uh, mond-tot-mond is ook belangrijk. Als jij vrienden hebt die een hele goeie tijd hebben bij een hotel, misschien past dat ook bij jou? Je ziet ook dat hotels heel agressief bezig zijn met mensen ronselen, dat ze echt gewoon 500€ krijgen voor een *referred friend*^{5.70}.

B: Ja, referral recruitment is natuurlijk van groot belang, vooral de laatste paar jaren in de horeca^{5.71}. ~~Die kent die, en die kent die, dan is het heel makkelijk om te zeggen:~~

T5: Ja, kom erbij! ~~En als het echt gewoon een goeie sfeer creëert, dan is het goed.~~ Als je goeie mensen aantrekt, die goed met elkaar kunnen samenwerken, dan is het toch gewoon goed^{5.72}. ~~Maar je moet wel openstaan voor andere mensen, vind ik. Je moet niet een team worden die dan andere mensen buitensluit.~~

B: Ja, je moet daar dus een goeie balans in vinden. Ja, en met de horeca heb je gewoon personeelstekort, dus dan is referral recruitment best ideaal.

T5: Ja, en als je elkaar dan ook nog goed kan trainen. En als je dan ook met een vriendengroep bent, dat je dan ook niet gaat roddelen over een andere persoon. Praat dan over een persoon hoe je die persoon kan ontwikkelen, in plaats van om minpunten te gaan benoemen^{5.73}. ~~Want het kan heel snel al gaan leven in een vrienden groep, als je al iemand gaat buitensluiten binnen die groep, dat dat dan ook meteen de waarheid wordt en er wordt dan niet met nieuwe ogen naar die persoon gekeken.~~

B: Duidelijk, dan was dit mijn interview. Hartelijk dank dat je mee wilde werken aan dit interview.

T5: Ja, graag gedaan, jij bedankt voor het vragen.

B: Haha, heel graag gedaan.

Tekstfragment	Open code	Axiaal code
5.1 – “Ik ben op zoek bij een werkgever die zijn personeel goed behandelt”	Werkgever vindt werknemers belangrijk Goede relatie tussen werkgever en werknemer Zorgt voor personeel	Respect/waardering Toegankelijkheid/vrijheid/openheid Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap
5.2 – “Die openstaat voor trainingsmogelijkheden, zodat het personeel zich ook kan ontwikkelen”	Trainen van personeel Zelfontwikkeling is belangrijk	Trainingsmogelijkheden, begeleiding en coaching Zelfontwikkeling individu
5.3 – “wat heel belangrijk is, is dat het personeel op de eerste plek komt te staan en daardoor het uitgroeit naar de gasten toe”	Werkgever vindt werknemers belangrijk Zorgt voor personeel	Respect/waardering Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap
5.4 – “Want als je het personeel goed behandelt, dan geloof ik heilig dat dan het personeel ook naar je gasten heel veel goeie uitstraling kan geven, zal ik maar zeggen”	Zorgt voor personeel	Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap
5.5 – “maar een goeie werkomgeving waar je je gewaardeerd voelt voor alles wat je doet, dat dat ook super belangrijk is”	Goede sfeer/werkplek Gewaardeerd voelen	Werkgeversimago Respect/waardering
5.6 – “je hebt verschillende werksferen. Werksferen waar het meer gaat om als er fouten zijn, dan gaan we het oplossen. Je hebt ook werksferen waar preventief al gekeken wordt van, als we ons personeel goed behandelen, dan blijven ze langer bij ons en dan gaan sommige dingen gewoon goed. Maar als je dan hebt; oh, hier is een probleem, dan gaan wij het probleem straffen, dat is gewoon achteraf denken. En dat is niet iets waarvan ik denk dat meehelpt met een goeie werksfeer te creëren in ieder geval.”	Zorgt voor personeel	Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap

5.7 – “Als je zelf het gevoel hebt dat het bedrijf staat voor waar jij voor staat. Ja, en ik denk dat dat wel gaat meehelpen, ook met oriëntatie ook. Als jij niet de skills hebt die je nodig hebt op dat moment, dan leer je die vanzelf wel.”	Weet wat hij/zij doet Werkgever heeft een doel Skills leer je vanzelf	Vakbekwaam leiderschap Doelgerichtheid Zelfontwikkeling individu
5.8 – “ik heb meerdere banen gehad waar bij de reisafstanden heel lang zijn, maar ik heb in die tijd nooit gevoeld dat dat een grote issue zal zijn als je echt gewoon veel plezier hebt”	Mening reisafstand	Reisafstand
5.9 – “ik heb altijd met reizen gehad, zolang je maar naar iets goeds reist, iets leuks, iets waar je voldoening uit haalt”	Mening reisafstand	Reisafstand
5.10 – “Huidige baan, denk ik een half uur, 40 minuten, dat dat wel een goeie reistijd is”	Huidige reisafstand	Reisafstand
5.11 – “Ik zou het liefst er gewoon naast willen wonen, natuurlijk”	Ideale reisafstand	Reisafstand
5.12 – “Alhoewel, als je te dicht bij je werk woont, uh, dan kunnen ze je ook altijd oproepen. En dan heb je altijd het gevoel dat je “on-call” bent”	Mening reisafstand	Reisafstand
5.13 – “Als je geen leiderschap hebt, dan ben je eigenlijk gewoon een beetje doelloos”	Geen leiderschap is doelloos	Doelgerichtheid
5.15 – “Het managementstijl dat bij mij past, is het bemiddelen, het supporten van je team”	Zorgt voor personeel	Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap
5.16 – “Dus in plaats van dat jij hen straft, is het meer van; hoe kunnen wij samen iets oplossen?”	Zorgt voor personeel	Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap
5.17 – “Als het personeelslid moeite heeft met het uitvoeren van taken, kun je kijken van; wat zal de reden daarachter van kunnen zijn?”	Zorgt voor personeel	Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap

In plaats van; hee, waarom doe jij dit niet goed? Je krijgt dan een waarschuwing"		
5.18 – "ik denk dat je dus mensen moet bemiddelen, en niet moet straffen. Als het ware als managementstijl."	Zorgt voor personeel (Voldoende) tools/tijd om het werk goed uit te voeren	Aanmoedigend/ondersteunend Voorwaarden en middelen
5.19 – "De aantrekkelijke punten zijn de gasten, dat is de reden waarom ik het doe"	Omgang gasten	Aantrekkelijke factor
5.20 – "Ik wil gráág mensen bemiddelen om, wat hun doel ook is binnen je hotel, het gewoon waar te maken"	(Voldoende) tools/tijd om het werk goed uit te voeren Gastervaring	Voorwaarden en middelen Aantrekkelijke factor
5.21 – "Dus als ze hier voor business zijn, zorg dan dat ze alles hebben dat ze nodig hebben voor business. Als ze hier voor leisure zijn, zorg dan dat ze alles hebben voor leisure. En dat je ook de mogelijkheden hebt als hotel zijnde, om het gewoon waar te maken. Dus als de gasten komen voor een leuke, romantische avond, dan moet je ook kunnen zorgen dat je dat kan bemiddelen voor de gast"	Gastervaring (Voldoende) tools/tijd om het werk goed uit te voeren	Aantrekkelijke factor Voorwaarden en middelen
5.22 – "Ik wil altijd graag helpen hun dromen waar te maken"	(Voldoende) tools/tijd om het werk goed uit te voeren	Voorwaarden en middelen
5.23 – "Als je terugkijkt naar het hotel, wat het hotel het aantrekkelijk maakt, dan zijn het de middelen die je hebt om de gasten blij mee te maken"	(Voldoende) tools/tijd om het werk goed uit te voeren	Voorwaarden en middelen
5.24 – "het personeel, waarmee je samen staat. Het is een beetje je familie"	Goede onderlinge relatie	Werksfeer
5.25 – "er zijn veel ziekmeldingen"	Ziekmeldingen Werkdruk	Werkdruk Onaantrekkelijke factor
5.26 – "er zijn veel overwerkuren"	Werkdruk Overuren	Onaantrekkelijke factor Werkdruk
5.27 – "En als je merkt dat je overuren ook eigenlijk gewoon lol zijn, dan vind je het niet zo erg meer. Want je bent dan met je familie, je	Goede onderlinge relatie	Werksfeer

team, bezig”		
5.28 – “Als het beloond wordt op een manier van; je hebt gewoon lol, of monetair wordt beloond, dan zullen overuren geen probleem zijn”	Compensatie	Voorwaarden en middelen
5.29 – “Als er niks tegenover overuren staan, dus als je het gevoel hebt dat er geen erkenning is, dan kan het na een tijdje gaan wegen van; oké, dit is niet meer van mij, want er wordt altijd vanuit het management gebracht van; als je nu overuren draait, dan leer je meer, dan laat je meer inzet zien en dan ga je beter groeien. Maar na een tijdje wat dat riedeltje meer gezien als manipulatie dan als waarheid”	Compensatie Eerlijke communicatie vanuit de werkgever	Voorwaarden en middelen Eerlijkheid
5.30 – “En als je gewoon betaald wordt voor overuren, dan is t ook een ander verhaal.”	Compensatie	Voorwaarden en middelen
5.31 – “Een beloning voor overuren zie ik als of tijd voor tijd, maar op een plek waar ik heel blij was, was het monetair. Je werkt graag 16 uur per dag, omdat jij daar geld voor kreeg, en omdat je echt gewaardeerd werd voor het ziekteopvangen van het personeel”	Secundaire arbeidsvoorwaarden Werkgever vindt werknemers belangrijk Gewaardeerd voelen	Voorwaarden en middelen Respect/waardering
5.32 – “En daarna werd ik als rolmodel gebruikt voor het nieuwe team dat binnenkwam. En dat vind ik wel een heel erg sterk gevoel”	Gewaardeerd voelen	Respect/waardering
5.33 – “Klopt, als jij al die bloed, zweet en tranen in je werk stopt, en je krijgt er niets voor terug, en er wordt geen bedankje gegeven, dan gaat het na een tijdje gewoon van; waarom doe ik dit nog? Dat is lastig”	Gewaardeerd voelen	Respect/waardering
5.34 – “Hotels zijn overal in de wereld, dus je kan overal	Hotels zijn overal	Aantrekkelijke factor

naartoe”		
5.36 – “Aantrekkelijk is dat het kan echt leuk zijn, als alles werkt, dat alle systemen werken en dat je met één druk op de knop iemand blij kan maken”	Gastervaring	Aantrekkelijke factor
5.37 – “Loon is onaantrekkelijk in Nederland. Horeca in Nederland is heel onaantrekkelijk qua loon”	Horecasalaris is onaantrekkelijk in NL Salaris	Salaris Onaantrekkelijke factor
5.38 – “Als jij verantwoordelijk bent voor 15 man die je moet trainen, en vier stagiaires, en je krijgt hetzelfde loon als van iemand die bij de kassa bij de HEMA werkt, dat is geen goed gevoel”	Horecasalaris is onaantrekkelijk in NL Salaris	Salaris Onaantrekkelijke factor
5.39 – “Als jij heel hard werkt en je ziet de lonen van bijvoorbeeld van een buschauffeur, wat waarschijnlijk ook best wel veel werk inhoudt, ik weet niet hoe dat is, maar je weet wel dat ze gewoon vaste tijden werken, en dan vergelijk met je eigen loon dat lager is, dan denk je wel; wat voor vak heb ik gekozen?”	Horecasalaris is onaantrekkelijk in NL Salaris	Salaris Onaantrekkelijke factor
5.41 – “Of onaantrekkelijk is als jij toch wel een leven hebt buiten het hotel, als in; vriendin, of iets anders, dan kan onregelmatigheid onaantrekkelijk werken”	Onregelmatigheid	Onaantrekkelijke factor
5.42 – “Ik heb eigenlijk nooit problemen gehad met onregelmatige diensten, tot je iemand tegenkomt in je leven, ja. Dus dat kan onaantrekkelijk werken in dat geval”	Onregelmatigheid	Onaantrekkelijke factor
5.43 – “onaantrekkelijk is als een hotel op bezuinigingsmodus gaat”	Bezuinigingsmodus van hotels	Onaantrekkelijke factor
5.44 – “Als de lonen oké zijn, en je hebt de tools om je gasten blij mee te maken, dan ben ik ook blij met mijn	Salaris is belangrijk (Voldoende) tools/tijd om het werk goed uit te voeren	Salaris Voorwaarden en middelen

hotelvak"		
5.45 – "Nog een onaantrekkelijk punt is als je ziet bij een bedrijf dat het echt om de winst gaat, dan moet je sommige dingen doen waar je niet achterstaat, en dat is het uitboeken van gasten. Er zijn hotels die echt een overboekstrategie maken"	Overboekingen toelaten	Onaantrekkelijke factor
5.46 – "Maar bookouts hoort er dus bij, maar het niet iets dat me blij maakt"	Overboekingen toelaten	Onaantrekkelijke factor
5.47 – "Mijn leukste ervaring was in een groot hotel, maar dat komt ook omdat er gewoon veel meer voorzieningen waren in het hotel"	Meer voorzieningen	Voordeel groot hotel
5.48 – "Je had drie mensen die de telefoon gingen oppakken. Je had vijf mensen die je gasten ging verwelkomen en met hun bagage ging helpen. Je had één team die er was om informatie te geven. Je had één team die verantwoordelijk was voor upsellen en inchecken en uitchecken. Iedereen had gewoon zijn plek. Als een gast een vraagje had, dan kon je ze gewoon doorverwijzen en zij konden de gasten weer optimaal verder helpen. Dus als je dat hebt en het werkt allemaal gewoon, dan geeft dat een goed gevoel"	Meer voorzieningen	Voordeel groot hotel
5.50 – "Dat heb ik ook meegemaakt bij een hotel. Dan moet je als één persoon meerdere functies uitoefenen, en dat kan je breken"	Werkdruk Meerdere taken uitvoeren	Onaantrekkelijke factor Werkdruk
5.51 – "400+ denk ik, ja"	Grootte groot hotel	Hotelgrootte
5.52 – "Ik zie mezelf liever werken in een groot hotel, waar alles goed voor elkaar is, dan een kleiner hotel"	Meer voorzieningen	Voordeel groot hotel
5.53 – "En bij een klein hotel, als je meer betrokken bent bij	Meer betrokkenheid	Voordeel klein hotel

het hotel, als; het is je eigen hotel, of je gaat met vrienden wat starten, of met je vriendin, wat kleiner is, dan heb je er ook gewoon meer gevoel voor. Dan ben je wat meer <i>managable</i> , en kan je beter zorgen dat alles goed komt.”		
5.54 – “Ja, zeker, rond de 16 kamers misschien, gewoon een bed&breakfast idee”	Grootte klein hotel	Hotelgrootte
5.55 – “De ideale vacature ziet er informeel uit”	Informeel	Tekstkeuze
5.56 – “Taken die eerlijk worden verteld op de vacature”	Eerlijke communicatie vanuit de werkgever Geen valse belofte	Eerlijkheid Communicatie
5.57 – “De compensatie goed gemeld, dus als je overtijd hebt, hoe wordt dat uitbetaald, hoe wordt dat erkend”	Salarisomschrijving	Duidelijkheid in de omschrijving
5.58 – “Voor mij is het belangrijke om een internationale sfeer te hebben”	Goede sfeer Goede sfeer/werkplek	Werksfeer Werkgeversimago
5.59 – “Waar iedereen hun gedachten kan delen en iedereen van elkaar kan leren”	Voorbeeld toegankelijkheid	Toegankelijkheid/vrijheid/openheid
5.60 – “Doorgroeimogelijkheden moeten beschikbaar zijn”	Doorgroeimogelijkheden aanwezig	Doorgroeimogelijkheden
5.61 – “Dat alle taken die vermeld worden, goed bij mij passen”	Baan-/functieomschrijving	Duidelijkheid in de omschrijving
5.62 – “En dat de begeleiding beschikbaar is om jou andere taken te laten leren. Dus als er dit en dat wordt aangegeven en er staat dan; maak je geen zorgen, als je een paar dingen mist, staan wij er voor open jou daarin te begeleiden”	Zorgt voor personeel Trainen van personeel	Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap Trainingsmogelijkheden, begeleiding en coaching
5.63 – “Je kan jezelf zijn, en dat vind ik belangrijk”	Jezelf zijn	Toegankelijkheid/vrijheid/openheid
5.64 – “Je wilt geen valse belofte hebben in de vacature”	Eerlijke communicatie vanuit de werkgever Geen valse belofte	Eerlijkheid Communicatie
5.65 – “Ik sta open voor	Deftige woorden gebruiken	Woordkeuze

formeel en informeel. Het ideale werk is wel informeel, maar ik vind het ook heel leuk om altijd deftige woorden te gebruiken”		
5.66 – “Ik vind LinkedIn dan ook wel heel mooi om te zien. Dan weet je wie er al bij het bedrijf werkt en kun je ze eventueel vragen stellen”	LinkedIn	Kanaal
5.67 – “Uh, de persoonlijke interne websites vind ik heel belangrijk, dus op de website van het bedrijf zelf”	Eigen website	Kanaal
5.68 – “Er zijn ook speciale vacaturewebsites voor een hotel zelf, die alleen voor het hotel zijn. Als in; werkenineenhotel.nl en hotelprofessionals, dat zijn wel goeie websites”	Vacaturewebsite	Kanaal
5.69 – “Mensen die zoekende zijn, die kijken op Indeed.nl of Monsterboard, en dan zien ze een hotel staan, en dan zien ze meestal die hele lage loonspecificaties en denken; nou, dat ga ik niet doen”	Vacaturewebsite	Kanaal
5.70 – “mond–tot–mond is ook belangrijk. Als jij vrienden hebt die een hele goeie tijd hebben bij een hotel, misschien past dat ook bij jou? Je ziet ook dat hotels heel agressief bezig zijn met mensen ronselen, dat ze echt gewoon 500€ krijgen voor een <i>referred friend</i> ”	Netwerk	Kanaal
5.71 – “referral recruitment is natuurlijk van groot belang, vooral de laatste paar jaren in de horeca”	Netwerk	Kanaal
5.72 – “Als je goeie mensen aantrekt, die goed met elkaar kunnen samenwerken, dan is het toch gewoon goed”	Goed personeel aantrekken	Werving en selectie
5.73 – “En als je dan ook met een vriendengroep bent, dat je dan ook niet gaat roddelen over een andere persoon.	Roddelen hoort niet Directe/open communicatie	Communicatie

Praat dan over een persoon hoe je die persoon kan ontwikkelen, in plaats van om minpunten te gaan benoemen"		
---	--	--

Interview & Transcript VI

B: Nogmaals bedankt dat je mee wilt doen aan mijn onderzoek. Waarbij ik op zoek ben naar mbo-studenten over wat zij vinden van een werkgever en werken in het hotel in het algemeen. En de eerste vraag is eigenlijk, wat zoek jij in een werkgever?

T6: Uh, ja, goeie vraag. Ik zoek iemand die heel meegaand is, die wel snappen wat voor werk je doet en hoeveel druk daarbij komt kijken^{6.1}. Dat ze je wel proberen te helpen, met persoonlijk contact, en niet dat je maar een nummertje ben bij de receptie^{6.2}. En dat merk je wel in het hotel waar ik werk, dat het management wel heel *involved* is met zijn of haar werknemers.

B: Hmhm, ja, dat is dus iets wat je zoekt in een werkgever, die gewoon zorgen baat om zijn werknemers. Oké, en wat zoek je nog meer in een werkgever?

T6: Uhm, ja is lastig, als je dat in één keer zo ...

B: Het kan echt van alles zijn, ik ben echt alleen op zoek naar meningen, foute antwoorden bestaan niet.

T6: Nee, precies, ik zou het dan meer over mijn Front Office manager willen hebben, want echt met de General Manager bijvoorbeeld, daar heb ik niet zoveel mee. Maar wat ik heel erg zie bij mijn Front Office manager, is dat zij gewoon je back heeft, dat als er een fout is, dat die persoon zegt; *we are gonna figure this out*, weetje, alles komt goed. En niet de schuld op je krijgt, dat ze beseffen dat fouten maken menselijk is^{6.3}. Ja, *pretty much that*.

B: En als je de werkgever ziet als een organisatie, wat zoek je in een organisatie als je daar gaat werken?

T6: Hm, oké, uh, dat het professioneel is, maar dat je onderling wel *fun* mag hebben in je werk wat je doet^{6.4}. Dat dat ook nog eens professioneel is, meer dat het af en toe wel met je collega's even leuk kan.

B: Ja, precies, dus heel mensgericht, zeg maar.

T6: Ja, ja.

B: Oke, en, uh, zijn er bepaalde steekpunten, zoals doorgroeimogelijkheden/salaris die ook doorslaggevend kunnen zijn om te gaan werken bij een werkgever?

T6: Oh, jawe, ja, ja, ja! Dat merk ik bij mijn hotel dus inderdaad ook. Je kan heel snel groeien in het bedrijf. En omdat er mogelijkheden zijn om ook crosstrainingen te doen, dus dat je ook meekijkt met de andere afdelingen van het hotel, geeft toch wel een inzicht dat ze toch wel om het hotel geven, dat ze het beste willen^{6.5}. Ja, dat is wel een goeie.

B: En is dat ook iets wat jij wilt?

T6: Jawe, ja.

B: En op wat voor termijn is dat, het doorgroeien?

T6: Nou, ik ben zelf nog maar kort aan het werk in een hotel, dus ik probeer mezelf te bewijzen, maar ik wil ook niet te snel verantwoordelijkheid op mij te nemen^{6.6}. Ik wil wel eerst het vak heel goed leren kennen, wil ik mijzelf tot een shiftleader of iets noemen. Eerst zou ik mezelf de tijd geven om als receptioniste te zijn^{6.7}.

B: Ja, om nog even te aarden, ja. En aan wat voor tijdsframe denk je zelf aan? Want dat is voor iedereen natuurlijk ook anders. Voor de één is het na een halfjaar van; de receptie dat weet ik nu wel, voor mij is het nu tijd voor een stap hoger. En de andere zegt van; laat mij maar gewoon vijf jaar lang even dit onder de knie krijgen en daarna is het voor mij wel uitdagend om aan die stap omhoog te werken.

T6: Ja, ik ben sowieso op zoek naar uitdagingen. Ik wil niet zeggen dat ik snel verveelt raak, maar ik moet wel continu bezig zijn, zeg maar^{6.8}. En ik denk dat, nou, in januari krijg ik dan hopelijk een nieuw contract bij mijn werk, dat ik vanaf januari dus iets meer ga doen.

B: Ja, dus dat is een tijdsframe van, wat is het, een half jaar? Of iets langer dan een half jaar.

T6: Ja, iets langer ja.

B: Ja, spannend. Haha. Leuk joh. En als je nog iets moet benoemen van een werkgever, van wat ik net eigenlijk al zei, dus salaris, heeft t voor jou nog toegevoegde waarde. Of is het meer van; ja, het salaris dat ik nu verdien, is eigenlijk prima?

T6: Uh, naja, meer is altijd beter. Maar ik klaag niet. Dat vind ik wel gewoon prima.

B: En voor de toekomst? Zeg maar. Voor nu is het prima, maar kan het voor de toekomst een obstakel zijn?

T6: Jazeker, want nu ben ik alleen en verloofd, maar als er gezinsuitbreiding komt, moet je natuurlijk voor heel veel andere dingen zorgen. Voor je huis, voor je huur. Voor je kindjes natuurlijk^{6.9}.

B: Want die staan wel op de planning?

T6: Haha, ja.

B: Ja, dan heb je de centjes inderdaad wel nodig. En de werksfeer, hoe zit het met de werksfeer? Is dat voor jou echt van groot belang als je bij een werkgever wilt gaan werken?

T6: Ja, ik had het er toevallig net nog over, je collega's maken het werk zeg maar leuker, uitdagender^{6.10}. En als jij met iemand werkt die heel gedemotiveerd is, of die hier niet wil zijn en er geen passie voor heeft, dan ga ik gelijk hangen aan zo'n aura. Ik ben daar heel gevoelig voor. Dan ben ik ook gelijk zo, terwijl ik helemaal niet zo wil zijn.

B: Dus daar ben je best wel gevoelig voor.

T6: Ja, en als ik bijvoorbeeld met hele gezellige mensen sta, die er echt zin in hebben, dan ben ik dat ook en heb ik er zelf ook zin in.

B: Ja, duidelijk. En als je kijkt naar de reisafstand. Van jouw huis naar de werkgever. Is dat van jou ook voor belang?

T6: Ja, reisafstand is belangrijk, ik woon zelf in Rotterdam, dus als ik een late shift heb, wil ik altijd wel zo snel mogelijk naar huis. Dus als ze mij inderdaad vijf of tien minuten eerder weg laten gaan, dan waardeer ik dat wel heel erg. Dat kan soms wel een half uur schelen. Dat is het al gauw half 1, kwart voor 1 voordat ik thuis ben. En als ze me iets eerder laten, dan scheelt het gewoon een half uur.

B: Ja, en dan vooral met late shifts. Dan merk je waarschijnlijk ook ochtenden toch. Dan maakt dat half uurtje waarschijnlijk niet uit, omdat het dan toch middag is en als je dan iets langer moet blijven, ben je toch voor de avond weer thuis.

T6: Precies, dat vind ik ook geen probleem, maar in de avond heb je de kans dat de treinen minder rijden en in de middag heb je altijd wel een andere oplossing, zoals metro, trein, ja, maar 's avonds is dat een uitdaging. 's Ochtends ook hoor, dan kan ik soms ook niet op tijd komen. Ook al sta ik 4:00 op

B: Hoelang ben je bezig met reizen van deur tot deur?

T6: Iets meer dan anderhalf uur ben ik bezig met reizen. Eigenlijk op een dag ben ik bijna 4 uur kwijt aan reizen^{6.11}.

B: Een halve werkdag.

T6: ~~Ja! Ja, woow, zo, dat besef ik nu pas, haha.~~

B: ~~Haha, ja, en maakt het reizen jou wat uit? Of zie je het ook meer als een moment om te ontspannen en je vindt het niet zo erg.~~

T6: ~~Het reizen is slopend. Want je bent 8 uur aan het werk, en dan moet je ook nog bijna twee uur naar huis. En dat is echt het moment waar je alles gaat voelen^{6.12}. Ook op het moment dat ik hier naartoe ga, 's middags, je begint je dag om 10:00 's ochtends, je bent de hele ochtend al bezig, dan moet je ook nog naar werk, en dat is best slopend.~~

B: ~~En wat is dan voor jou een ideale reisafstand? Van jouw huis naar je werkgever?~~

T6: ~~De ideale afstand is dan toch wel maximaal een half uur^{6.13}. Ja.~~

B: ~~Ja, dat is een groot verschil. Oké, dan gaan we eigenlijk naar het volgende onderwerp. Het heeft een beetje overlapping met elkaar. We hebben twee onderwerpen, de één is de werkgever, en de andere is de positieve en minder aantrekkelijke punten voor werken in een hotel. Ik heb al een paar dingen gehoord, maar als ik jou vraag; wat vind jij aantrekkelijk aan werken in een hotel, wat is dan jouw antwoord?~~

T6: ***Guest contact!*** Je bent continu omsingeld door gasten en ik doe niet voor niets de hotelschool, dus ja, je wordt elke dag, elke minuut, elke check-in wel een ander verhaal, of het nou een businessman of leuregast is^{6.14}. Dat is mooi, het contact opbouwen met mensen. Ervoor zorgen dat zij een goed verblijf hebben en er toch voor zorgen dat zij zich thuis voelen weg naar huis. Dat vind ik wel heel erg mooi. Als ik een gast heb blij kan maken met dat^{6.15}.

B: ~~Home away from home. En naast de gast, zijn er nog meer aantrekkelijke dingen voor werken in een hotel?~~

T6: ~~*To be honest, not really.*~~ De tijden zijn ook gewoon 7-15, of 15-23. Dat is dus ook zo, wat ik niet aantrekkelijk vind, waar je zometeen op gaan komen, is dat mijn vrienden gewoon normale werktijden hebben, dus je hebt geen sociaal contact en kan niks plannen. Als je ochtenddienst heb, moet je toch weer op tijd naar bed gaan^{6.16}. Dus dat is dan toch weer een beetje tricky.

B: ~~Ja, snap ik. En door onregelmatige diensten dan vervallen een hoop dingen, maar daar tegenover staat dat als je een avonddienst hebt en de dag ervoor een ochtenddienst, dan kun je de hele avond wat doen, dan kun je nog uit met vrienden daarna. Ik weet niet of je dat doet? En de volgende dag begin je pas om 15:00. Ja, het is geven en nemen, maar ik snap inderdaad dat als je vrienden gewoon vaste banen hebben van maandag tot vrijdag, 9-17, 9 van de 10 keer moet je sorry zeggen.~~

T6: ~~Ja, precies, ja. En ik werk de weekenden meestal. En vrijdagen.~~

B: ~~Ja, dat valt inderdaad onder hetgeen wat ik daarna wilde vragen; wat je dus onaantrekkelijk vindt aan werken in een hotel. Haha.~~

T6: ~~Haha, ja.~~

B: ~~Maar zijn er nog meer aantrekkelijke dingen voor werken in een hotel?~~

T6: Ik denk gewoon vooral veel ervaring opdoen. En dan vooral bij het hotel waar ik werk; de doorgroeimogelijkheden. Dat is wel heel netjes. Want je begint als receptionist en je eindigt als, weet ik veel waar, net als mijn manager. Die begon als receptionist en ze is nu Front Office manager. Dus dat vind ik mooie dingen, dat je daarna wel echt een toekomst hebt^{6.17}. Het is zeg maar een lange termijnding. Stel je voor, ik zou stoppen met werken in Amsterdam, dan zou ik gewoon een hotel zoeken in Rotterdam.

B: Maar waar ligt dat dan aan? Echt het contact met gasten? Ervoor zorgen dat ze echt een perfect verblijf hebben?

T6: Ja! Zeker. Want ik was entertainer in Turkije en dat gaf me precies datzelfde gevoel. Je staat daar, je doet een show, de mensen zijn blij en dat vind ik heel chill.

B: Nice, leuk om te horen. En wat vind jij, om even af te stappen van de aantrekkelijke punten voor werken in een hotel, en je hebt al een punt benoemd dat je onaantrekkelijk vind aan werken in een hotel, maar wat is voor jou nog meer onaantrekkelijk voor werken in een hotel?

T6: Hmm, nou, je hebt een vast team, maar toch ook weer niet. Want je hebt gewoon een klik met bepaalde mensen en je werkt een paar dagen in de week, en soms werk je met die, en soms met iemand die je eigenlijk niet zo leuk vindt. Dat mis ik wel, gewoon die stabiele ...^{6.18}

B: Je hebt gewoon liever een vast team, met vaste tijden.

T6: Ja, een vast team. Maar dat heb ik weer niet met gasten, snap je, waar ze continu in en uit gaan. Op een kantoorbaan heb je niks met gasten te maken, die voldoening krijg je dan niet, maar dan heb je wel een vast team en vaste tijden.

B: Ja, precies, dus dat is voor jou een positief iets voor werken ergens anders, in plaats van een hotel? En zijn er nog meer onaantrekkelijke dingen waar je aan kan denken voor werken in een hotel?

T6: *No not really, not at the moment.* Nee.

B: En, even kijken, speelt de grootte van een hotel ook nog mee?

T6: Ja, zeker. Ik heb tijdens mijn stageperiode stage gelopen bij een boetiekhôtel, dat had 20 kamers, dus als iemand kwam inchecken, daar ging het allemaal heel makkelijk en binnen 3 minuten was je klaar. En bij mijn werk, meer dan 200 kamers, dat is wel heel andere koek. Je bent continu aan het opletten of iemand wel of niet een gast is. Je bent heel oplettend in een wat groter hotel, vind ik.

B: Oké, en wat is voor jou een groot hotel? Vanaf hoeveel kamers wordt het voor jou gezien als een groot hotel?

T6: 200^{6.19}, ja.

B: En een klein hotel is rond de 20 kamers?

T6: Ja, een boetiekhôtel is klein, 20 kamers^{6.20}.

B: Oké, duidelijk. Even kijken wat ik nog meer heb, volgens mij heb ik alles zo'n beetje wel besproken. Dan heb ik nog eigenlijk een laatste dingetje, als je op zoek bent naar een nieuwe baan, wat zoek jij dan in een vacature? Stel, je bent op zoek naar een baan, hoe moet een werkgever zichzelf dan presenteren tegenover jou?

T6: Heel eerlijk, ik ben van heel veel banen gewisseld. Het hoeft er niet netjes uit te zien^{6.21}. Als ik al naar een Indeed ga of een Young Capital, want daar kijk ik dan online naar^{6.22}, dan kijk ik naar grammatica en of het er professioneel uitziet^{6.23}. Het hangt er vanaf wat ze aanbieden, wat voor contract en wat voor salaris^{6.24}. En of de functie ook echt datgeen is wat je doet. Want toen ik stage liep voor dat hotel, dat boetiekhôtel, toen was ik én receptionist, én waitress én housekeeping. Dus dat is niet helemaal de bedoeling.

B: Ja, en voor welke functie had je gesolliciteerd?

T6: Receptionist, maar je kreeg gewoon een stage toegewezen hoor, maar dan ben je toch bezig met andere dingen in plaats van je beroep leren.

B: ~~Dus wat je zoekt in een vacature is dat het gewoon eerlijk is^{6.25}. Je gaf aan dat salaris, dus dat er echt staat van wat verdienen je. En ook het soort contract, wat bedoel je daar dan mee? Voltijd of deeltijd?~~

T6: ~~Ja, dat ze daar wel duidelijk in zijn. Wat het bijvoorbeeld bij mijn hotel is, dan heb je zeven maanden, zeven maanden, zeven maanden vast en dan willen ze nog wel eens van; oh, zeven maanden, oh doe nog maar zeven maanden. Dus ze zijn niet helemaal eerlijk met wat ze beloven met contracten. Dus eerlijkheid.~~

B: ~~Hmm, ja, je gaf net aan dat je vooral dus op websites gaat kijken, dus online, zijn er nog andere kanalen die jij raadpleegt voor het zoeken naar een vacature?~~

T6: ~~Ja, het enige wat ik kan bedenken is LinkedIn, dat is natuurlijk helemaal gaande nu^{6.26}. Uh, ja, voor de rest, ik keek op Indeed en Young Capital, en dat was het eigenlijk. Voor de rest weet ik het niet eigenlijk^{6.27}.~~

B: ~~Oké, dan heb ik een laatste vraag. Hoe ziet jouw ideale vacature eruit?~~

T6: ~~Oh god.~~

B: ~~En dan wil ik graag weten op welk platform, op welk kanaal? Op wat voor wijze het eigenlijk geschreven moet worden, is dat informeel of formeel? De woordkeuze, hou je het liefst van een simpele opzet, of als het een verhaal bij zit, vind ik het ook prima?~~

T6: ~~Ja, dat zeker. Ik vind dat mensen wel uniek moeten zijn in hun vacature^{6.28}. Niet een standaard praatje, maar dat het eruit springt. Juist informeel, want dat zorgt ervoor dat jij ook een beetje het gevoel krijgt van; oké, dat is wel een heel leuke plek^{6.29}. Want als ik iets formeels lees, dan denk ik; boring, okay, next!^{6.30} Ja, wat nog meer, een verhaaltje mag. Ja, het hoeft allemaal echt niet zo basic^{6.31}. Doe er een leuk plaatje bij, dan is het al anders dan andere vacatures^{6.32}.~~

B: ~~Oké, duidelijk, dat was het. Dan wil ik je hartelijk bedanken dat je mee hebt gedaan aan het interview.~~

T6: ~~Ja, tuurlijk, graag gedaan.~~

Tekstfragment	Open code	Axiaal code
6.1 – “Ik zoek iemand die heel meegaand is, die wel snappen wat voor werk je doet en hoeveel druk daarbij komt kijken”	Snapt het personeel	Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap
6.2 – “Dat ze je wel proberen te helpen, met persoonlijk contact, en niet dat je maar een nummertje ben bij de receptie”	Steunt het personeel	Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap
6.3 – “Maar wat ik heel erg zie bij mijn Front Office manager, is dat zij gewoon je back heeft, dat als er een fout is, dat die persoon zegt; <i>we are gonna figure this out</i> , weetje, alles komt goed. En niet de schuld op je krijgt, dat ze beseffen dat fouten maken menselijk is”	Steunt het personeel	Aanmoedigend/ondersteunend
6.4 – “dat het professioneel is, maar dat je onderling wel <i>fun</i> mag hebben in je werk wat je doet”	Goede sfeer/werkplek	Werkgeversimago
6.5 – “En omdat er mogelijkheden zijn om ook crosstrainingen te doen, dus dat je ook meekijkt met de andere afdelingen van het hotel, geeft toch wel een inzicht dat ze toch wel om het hotel geven, dat ze het beste willen”	Crosstraining aanwezig	Trainingsmogelijkheden, begeleiding en coaching
6.6 – “Nou, ik ben zelf nog maar kort aan het werk in een hotel, dus ik probeer mezelf te bewijzen, maar ik wil ook niet te snel verantwoordelijkheid op mij te nemen”	Lange termijn	Doorgroeimogelijkheden
6.7 – “Eerst zou ik mezelf de tijd geven om als receptioniste te zijn”	Lange termijn	Doorgroeimogelijkheden
6.8 – “Ja, ik ben sowieso op zoek naar uitdagingen. Ik wil niet zeggen dat ik snel verveelt raak, maar ik moet wel continu bezig zijn, zeg maar”	Op zoek naar uitdaging	Uitdagende functie willen
6.9 – “Jazeker, want nu ben ik alleen en verloofd, maar als er gezinsuitbreiding komt, moet je natuurlijk voor heel veel andere dingen zorgen. Voor je huis, voor je huur. Voor je kindjes natuurlijk”	Salaris is belangrijk	Salaris
6.10 – “je collega’s maken het werk zeg maar leuker, uitdagender”	Goede sfeer/werkplek	Werkgeversimago Werksfeer

6.11 – “Iets meer dan anderhalf uur ben ik bezig met reizen. Eigenlijk op een dag ben ik bijna 4 uur kwijt aan reizen.”	Huidige reisafstand	Reisafstand
6.12 – “Het reizen is slopend. Want je bent 8 uur aan het werk, en dan moet je ook nog bijna twee uur naar huis. En dat is echt het moment waar je alles gaat voelen”	Huidige reisafstand	Reisafstand
6.13 – “De ideale afstand is dan toch wel maximaal een half uur”	Ideale reisafstand	Reisafstand
6.14 – “ <i>Guest contact!</i> Je bent continu omsingeld door gasten en ik doe niet voor niets de hotelschool, dus ja, je wordt elke dag, elke minuut, elke check-in wel een ander verhaal, of het nou een businessman of leisuregast is.”	Omgang met gasten	Aantrekkelijke factor
6.15 – “Dat is mooi, het contact opbouwen met mensen. Ervoor zorgen dat zij een goed verblijf hebben en er toch voor zorgen dat zij zich thuis voelen weg naar huis. Dat vind ik wel heel erg mooi. Als ik een gast heb blij kan maken met dat”	Omgang gasten	Aantrekkelijke factor
6.16 – “wat ik niet aantrekkelijk vind, waar je zo meteen op gaat komen, is dat mijn vrienden gewoon normale werktijden hebben, dus je hebt geen sociaal contact en kan niks plannen. Als je ochtenddienst heb, moet je toch weer op tijd naar bed gaan”	Onregelmatigheid	Onaantrekkelijke factor
6.17 – “Want je begint als receptionist en je eindigt als, weet ik veel waar, net als mijn manager. Die begon als receptionist en ze is nu Front Office manager. Dus dat vind ik mooie dingen, dat je daarna wel echt een toekomst hebt”	Zelfontwikkeling is belangrijk	Zelfontwikkeling individu
6.19 – “200”	Grootte groot hotel	Hotelgrootte
6.20 – “Ja, een boetiekhotel is klein, 20 kamers”	Grootte klein hotel	Hotelgrootte
6.21 – “Het hoeft er niet netjes uit te zien”	Informeel	Tekstkeuze
6.22 – “Als ik al naar een Indeed	Vacaturewebsite	Kanaal

ga of een Young Capital, want daar kijk ik dan online naar"		
6.23 – "dan kijk ik naar grammatica en of het er professioneel uitziet"	Geen grammaticale fouten Professionele uitstraling	Opmaak van een vacature
6.24 – "Het hangt er vanaf wat ze aanbieden, wat voor contract en wat voor salaris"	Voorwaarden en middelen Omschrijving	Opmaak van een vacature
6.25 – "Dus wat je zoekt in een vacature is dat het gewoon eerlijk is"	Eerlijke communicatie vanuit de werkgever	Eerlijkheid
	Geen valse belofte	Communicatie
6.26 – "het enige wat ik kan bedenken is LinkedIn, dat is natuurlijk helemaal gaande nu"	LinkedIn	Kanaal
6.28 – "Ik vind dat mensen wel uniek moeten zijn in hun vacature"	Uniek zijn	Onderscheidend
6.29 – "Juist informeel, want dat zorgt ervoor dat jij ook een beetje het gevoel krijgt van; oké, dat is wel een heel leuke plek"	Informeel	Tekstkeuze
6.30 – "Want als ik iets formeels lees, dan denk ik; boring, okay, next!"	Informeel	Tekstkeuze
6.31 – "Ja, het hoeft allemaal echt niet zo basic"	Aandacht trekken Uniek zijn	Opmaak van een vacature Onderscheidend
6.32 – "Doe er een leuk plaatje bij, dan is het al anders dan andere vacatures"	Afbeelding	Opmaak van een vacature

Interview & Transcript VII

B: Allereerst, voor de record, bedankt dat je mee wilt doen aan mijn onderzoek, door dit interview met mij af te leggen. Waarbij ik op zoek ben naar meningen over een werkgever en over aantrekkelijke en onaantrekkelijke punten voor werken in een hotel. Ik wil je ook toch nog even wijzen op je privacy rechten, wat sinds kort ook moet, zou ik jouw naam mogen gebruiken bij het uitwerken van mijn verslag?

T7: Ja, natuurlijk.

B: Dankjewel. Dan heb ik eigenlijk als eerste vraag; wat zoek jij in een werkgever?

T7: Uh, ik denk iemand die de leiding kan nemen en achter zijn eigen punt staat en zich niet laat beïnvloeden door meningen van anderen^{7.1}. Als degene dan zegt van; oh, oké, dan doen we het wel op deze manier, als jij dat dan goed vindt. Nee, we doen het juist zo, zo gaat het gebeuren, dit verwacht ik en dit moeten jullie doen. Dat vind ik altijd wel fijn. En ik denk ook dat iemand heel erg zelf meewerkt. Dus laat zien van; oh, je hebt het druk, ik help je wel^{7.2}. En niet van; oh, als je daarmee klaar bent, kun je dan ook dit even doen? Gewoon zelf ook effort geven, gewoon dingen doen en meewerken in het team eigenlijk.

B: Ja, precies. Alright. En wat zijn voor jou nog meer belangrijke dingen die je zoekt in een werkgever?

T7: Ik denk flexibiliteit met plannen. Dat degene snapt dat als je een keer vrij wilt of vrij nodig hebt. Als je iets niet fijn vindt op werk, dat je dan gewoon makkelijk kwijt kan en dat dat niet gelijk wordt doorspeeld naar de rest van het team. Dat het gewoon bij de manager blijft^{7.3}. En dat er niet te veel wordt gepraat over anderen, want dat vind ik heel onprofessioneel^{7.4}. Als iemand die hoger staat dan jou en gaat praten over je en het dan niet in je gezicht zegt, dat vind ik onprofessioneel^{7.5}.

B: En dat heb je liever wel, dat iemand het gewoon in je gezicht zegt van; jo, hier...

T7: Als iemand vindt dat ik niet gemotiveerd ben, dan moet diegene dat gewoon in mijn gezicht zeggen, van; jo, kun je iets meer inzet tonen. In plaats van dat je moet horen van je collega dat de werkgever dat over je zegt^{7.6}.

B: Ja, ja, begrijpelijk. En als je je werkgever ziet als organisatie, wat zoek jij dan in die organisatie en wat moet die organisatie jou bieden?

T7: Hmm, denk vrijheid vooral^{7.7}, in de zin van dat ik wel graag een keertje wat wil leren. Dus een keertje van een andere department wat zien. Dat dat dan kan. Ik wil ook een keer vragen stellen over de MOD positie, dat dat kan en dat daar tijd voor vrij wordt gemaakt^{7.8}. En dat je ook kan groeien in een organisatie. Niet dat je telkens vast blijft op dezelfde status, dezelfde plek. Dat je wel het idee hebt dat als ik nu mijn best doe, krijg ik er wat voor terug^{7.9}.

B: Ja, begrijpelijk, dus dat een organisatie jou wel doorgroeimogelijkheden biedt.

T7: Ja.

B: Oké, en wil je dat later ook, doorgroeien?

T7: Jaa, zeker. Ik sta nu dan bij de receptie, dat wordt later niet mijn werk. Dat weet ik nu al, dat zal ik niet leuk vinden.

B: Wat is dan jouw uiteindelijke doel?

T7: Nou, ik hoef niet per sé in een hotel te werken, maar wat mij wel heel leuk lijkt, is om naar een hotel of restaurant toe te gaan en hen advies geven over hoe zij meer gasten kunnen aantrekken. Dat ze mij dus inhuren. En als ik dat wil gaan doen, heb ik heel veel ervaring nodig in hotels. Alleen het lijkt mij dus niet het beste om in een hotel zelf te blijven werken, want je bent er de hele tijd mee

bezig^{7.10}. En als ik dat werk doe, ben ik met verschillende hotels bezig en dan steeds verschillende mensen.

B: ~~Ja, dus een beetje afwisseling in je werk.~~

T7: **Ja, want anders wordt ik denk ik snel geïrriteerd^{7.11}.**

B: ~~Hmm, ja, omdat je telkens weer hetzelfde moet doen?~~

T7: **Telkens weer hetzelfde doen, met dezelfde mensen. Als je het niet goed kan vinden met sommige mensen. Dan op een gegeven moment, na 3 jaar, kan je er een soort gek van worden, omdat je buiten je werk ook nog steeds bezig bent met je werk^{7.12}. Omdat het je ook persoonlijk aangaat op een gegeven moment.**

B: ~~Ja, dus als je het over die doorgroeitijd hebt, dan is voor jou, want je geeft aan 3 jaar, is dat dan een maximum dat jij denkt van; oké, dan wil ik doorgegroei zijn en wil ik doen wat ik voor ogen heb?~~

T7: **Ja, eigenlijk wel. Voor nu niet, nu moet ik nog een opleiding doen^{7.13}. Maar als ik ergens begonnen ben binnen een organisatie, dan wil ik eigenlijk binnen een jaar dan wel een soort van hogere functie hebben. Bij de receptie dan zou ik wel graag shiftleader zijn, dan heb je toch wel het idee van; oh, ja, ik ben wel gegroeid dit jaar^{7.14}. Voor de rest weet ik niet of ik later bij een hotel ga werken, dat moet ik nog zien.**

B: ~~Ja, precies. We hebben het eigenlijk net al gehad over reistijd. Is dat voor jou ook nog een belangrijk iets als we het hebben over een werkgever? Dat wat een werkgever moet bieden, dat de werkgever ook in de buurt is bijvoorbeeld?~~

T7: **Het bedrijf zelf bedoel je? Ja, ik hou niet van reizen. Nee, ik wil heel graag snel thuis zijn na werk en voor werk. Ik vind dat werken gewoon 8 uur is en ik vind dat als je anderhalf uur moet reizen, dat je dan 3 uur langer bezig bent met je werkdag. En dat je dan niet 8 uur, maar 11 uur werkt^{7.15}.**

B: ~~Dat gevoel heb je dat dan wel, dat je dat erbij optelt.~~

T7: **Ja, dat is wel gewoon voor werk dat je dan reist, dus eigenlijk ben je dan al een soort van aan het werk. Maar daar krijg je dus natuurlijk niet voor betaald. Nee, of het moet iets heel bijzonders zijn, dat ik er voor wil reizen. Half uur, driekwartier, dat zou qua reisafstand wel het maximum zijn^{7.16}.**

B: ~~Ja, logisch, heb ik zelf ook. En dat heb ik dan, dat ik iets langer dan een uur bezig ben met reizen met de trein. Bijna 2 uur van deur tot deur, dat is toch alweer 4 uur op een dag. Dat is een halve werkdag, dat je gewoon niks aan het doen bent.~~

T7: **Dat is gewoon zonde van je dag, zonde van je tijd.**

B: ~~Ja, dat snap ik wel, daar kan ik jouw mening wel in delen.~~

T7: **Daarom woon ik nu ook in Amsterdam^{7.17}. Ik had in Den Haag kunnen blijven wonen, en heel veel mensen zeggen ook; waarom moet je dan in Amsterdam wonen, als je gewoon in Den Haag woont, want het is letterlijk met de trein is het 38 minuten en dan met de tram, dat is een kwartier. Het is toch snel al gauw anderhalf uur en daar word je gauw moe van op een gegeven moment. En ik vind het gewoon leuk om in Amsterdam te wonen. Het feit dat ik hier woon, is leuk.**

B: ~~Ja, want je bent nu maximaal een half uur onderweg naar huis?~~

T7: **Ja, heerlijk.**

B: ~~Ja, en als we het hebben over dingen die een organisatie moet bieden, hoe zit het dan precies met werksfeer? Hoe belangrijk is dat voor jou, om te gaan werken bij een werkgever?~~

T7: ~~Werksfeer vind ik heel belangrijk~~^{7.18}. ~~Als ik het gevoel heb dat ik naar werk ga met; oh, daar moet ik weer. Als het werk niet leuk is, kunnen de mensen wel leuk zijn en kan ik alsnog met een fijn gevoel naar werk gaan, het gevoel van; oh, daar heb ik wel zin in. Als het allebei niet leuk is, of alleen het werk leuk is, dan ga ik alsnog met een gevoel erheen dat ik er geen zin in heb, en dat merk je terug in het werk~~^{7.19}. ~~Over elkaar praten op werk vind ik gewoon onhandig, want uiteindelijk komt het toch bij je terecht.~~

B: ~~Ja, precies, en dan vooral in een kleine organisatie. Als er wat gezegd wordt, hoor je het uiteindelijk toch wel.~~

T7: ~~Dat viel mij dus gelijk op, dat er snel een oordeel was binnen het bedrijf waar ik werk. Uiteindelijk hoor ik het dan zelf wel, maar iedereen veilt wel een oordeel voordat ze je gesproken hebben. Dat is demotiverend om binnen te komen, als mensen over je praten terwijl je net nieuw bent. Ik heb dan het gevoel dat ik expres aardig moet doen, want anders worden er weer dingen gezegd. Nu trek ik het mij niet al te veel aan in vergelijking met andere mensen. Maar als je dat moeilijk vindt, is dat gewoon niet leuk. Dat vind ik altijd wel een dingetje met werk, maar dat heb je overal.~~

B: ~~Ja, oké, maar omdat je niet in een al te groot hotel werkt, verspreidt het zich super snel.~~

T7: ~~Ja, en natuurlijk met andere meiden.~~

B: ~~Ja, bij de receptie werk je inderdaad met meiden. Maar goed, daar ga ik zelf geen oordeel over veilen. Dat doe ik niet.~~

T7: ~~Ja, maar het wel een gezellige sfeer en iedereen doet aardig tegen me. Dat merk ik ook wel hoor, dat de mensen die boven de werknemers staan, dus de shiftleaders en managers, dat die ook hun mond soms voorbij praten hoor. Soms ook over anderen, waarvan ik soms denk, ik ben hier net een week, dit hoor ik niet te weten nu. Over dingen die ze fout hadden gedaan, dat is niet handig~~^{7.20}. ~~Ja, ik ga daar ook niks over zeggen.~~

B: ~~Hmm, ja. En wat vind je van een grootte van een hotel? Is dat voor jou ook van belang? Wil je graag in een klein of een groot hotel werken?~~

T7: ~~Uhm, ik heb in een groot hotel gewerkt, hiervoor, dat waren volgens mij 400 kamers, dus dat is best wel een groot hotel, misschien meer~~^{7.21}. ~~Maar dat vond ik eigenlijk niet zo leuk, want je kent elkaar gewoon niet~~^{7.22}. ~~Bij de pauze gaat dan ook niemand bij elkaar zitten, omdat ze elkaar gewoon niet kennen. Gelukkig had ik daarvoor al wat mensen ontmoet en me voorgesteld, dat scheelde. En waar ik werk, merk je dat iedereen elkaar gewoon kent en groet en dat was daar minder. Dus in dat opzicht is een klein hotel misschien leuker, maar ik denk dat ik met een managementfunctie wel graag in een groter hotel wil werken~~^{7.23}.

B: ~~En vanaf hoeveel kamers is het een groot hotel?~~

T7: ~~Ik denk 400 kamers, dan heb je een groot hotel. En dan liever geen businesshotel. Dan heb ik liever leisure. Dat vind ik leuker, bij leisure krijg je er meer voor terug~~^{7.24}.

B: ~~Daar ben je ook op zoek naar in een werkgever, dat jou ook contact met leiguesten kan bieden.~~

T7: ~~Ja, eigenlijk wel. Ja, ja. Wat ik ook belangrijk vind is dat een werkgever aangeeft wanneer je iets goeds hebt gedaan, en niet alleen maar je fouten eruit haalt, maar kann zeggen; dit heb je goed gedaan en ga zo door~~^{7.25}.

B: ~~Ja, dus het stukje erkenning?~~

T7: ~~Ja, dat geeft je ook een fijn gevoel. Als je alleen maar krijgt te horen; dat heb je fout gedaan, dat heeft geen zin. Dan krijg je op een gegeven moment ook zoiets van; stik er maar in. Ik hoor alleen maar wat ik fout doe, en ik kan niets goed doen. Dus je maakt dan alleen maar meer fouten, omdat je~~

niks meer wil doen. Je doet alleen maar je werk en je doet niet expres beter je werk als je niet hoort wat je goed doet^{7.26}.

B: Oké, duidelijk. Dat was het over de werkgever. Dan wil ik door naar het volgende onderdeel. En dat is echt het hotel zelf. Wat zijn voor jou aantrekkelijke punten voor jou als je denkt aan werken in een hotel.

T7: Dit gaat dus dan niet over het personeel?

B: Alles wat er bij jou opkomt bij jouw beeld van; dit zijn voor mij aantrekkelijk en dit is waar het hotel voor staat.

T7: Ik denk sowieso natuurlijk omgang met gasten^{7.27}, wat een soort van *standard* is binnen een hotel. Hoe ze kunnen omgaan met gasten. Ik vind het heel fijn als je een informeel gesprek kan hebben met een gast en dat er niet de hele tijd wordt verwacht dat het allemaal heel formeel gaat, maar dat je ook af en toe een keer een grapje kan maken. En dat je dan ook echt een band opbouwt met je gasten. Dat vind ik heel leuk^{7.28}. Dat diegene dan terugkomt en dat je dan kan vragen van; hoe was het? En dat het niet allemaal zo stijfjes is. En modern vind ik ook belangrijk^{7.29}. En de gast heeft de standards van het bedrijf helemaal niet door, en soms denk je echt; jeezus, moet dat allemaal? Terwijl de gast het niet doorheeft. Ik vind dat het allemaal een beetje losser mag. Dat je jezelf mag uiten tijdens het inchecken, in plaats van het hele riedeltje opnoemen. Dat kan bij mijn werk ook gewoon.

B: Ja, dat kan inderdaad. Als jij je eigen riedeltje onder de knie hebt, met je eigen verhaal, hoe jij jezelf kan presenteren tijdens het inchecken van een gast, waarbij je wel alle standards benoemd, dan is gewoon perfect. Het hoeft niet telkens hetzelfde.

T7: Ja, dat is voor mij ook nog lastig. Ik ben nog bezig met studeren, dus dat heeft tijd nodig voordat ik alles eenmaal weet. Ik wil ook eerst Opera (OS) onder de knie hebben tot ik het helemaal weet en dan kan ik daaromheen leuke dingen doen^{7.30}. Want anders gaan mijn aandacht alleen maar naar de gast, en doe ik alles fout in het systeem. Dat had ik laatst. Dus het is voor mij nu wel belangrijk dat ik de informatie van de gast er goed in heb staan. Maar goed, vooral dus modern, het sociale contact met de gasten, en gewoon een heel uitnodigend hotel. En dan het liefst geen business. De zakelijk gast die heeft toch altijd wel haast, en soms zijn ze op hun horloge aan het kijken tijdens het inchecken, en dat werkt voor mij best wel demotiverend^{7.31}. Dat vind ik wel lastig. Dan denk ik al gauw; oké, dan doe ik een snelle check in en dan kunt u naar uw kamer.

B: Ja, snap ik. Heb je nog meer aantrekkelijke punten voor mij over werken in een hotel?

T7: Ook de locatie kan aantrekkelijk zijn voor werken in een hotel. Middenin de stad vind ik leuk^{7.32}. Heel veel verschillende soorten gasten uit verschillende landen^{7.33}. Maar als ik dan het hotel uitga, dat ik dan ook meteen in de stad ben. Ik beleef het ook in de schoenen van de gast. Als zij het hotel uitgaan dat ze dan ook in de stad zijn. Dat had ik ook bij mijn stage in Berlijn, dat vond ik leuk. Of als er een room service order kwam daar en ik bracht het naar de kamer, dat ik dan weet van; oh, hij betaalt zoveel voor deze kamer. Dat vind ik wel gaaf.

B: Ja, bizar is dat he, je ziet er gigantische prijzen voorbij komen. Dat heb ik zelf ook gehad tijdens mijn stage, waarbij de presidential suite €2100, per dag kostte.

T7: Ja, dat is niet normaal. Ik vind dat wel mooi. Dan denk je wel; ik vind het vet om hier te werken.

B: En je gaf aan modern, is dat dan echt het interieur dat modern moet zijn, hoe moet ik dat voor me zien? Of ook het uiterlijk van het gebouw?

T7: Het uiterlijk van het gebouw maakt me niet uit, dat mag oud zijn, dat is wel mooi, zo'n oud gebouw. Alleen ik vind het wel belangrijk dat het interieur niet te oubollig is, dat het gewoon mooi en

strak is^{7.34}. Ik vind het wel leuk als er echt een architect is geweest die gewoon heel mooie dingen gebruikt dat je denkt van; o ja, dat ziet er goed uit.

B: Ja, precies. Zijn er nog meer aantrekkelijke punten waar je aan kan denken?

T7: Locatie, interieur. Ja, wat voor gasten er komen, dat vind ik ook aantrekkelijk. Business en leisure, maar ook gasten die met een fashionweek blijven slapen, of een bekend voetbalteam, of als er bekende mensen kwamen.

B: Is het dan ook dat het merk dat het hotel heeft, dat dat ook belangrijk is voor jou?

T7: Ja, zeker, ja. Gewoon misschien wel een bekend hotel vind ik wel vet ja. Dat het een groot hotel is over de wereld en dat mensen dan denken; ja, dit is een goed hotel. Ik zou eerder voor een bekende brand kiezen. Dat je tegen mensen kan zeggen; ik werk daar en daar. En dat ze dan zeggen; o, daar, daar heb ik van gehoord^{7.35}.

B: Ja, snap ik, soort erkenning dat je dan krijgt. Dan gaan we over op de onaantrekkelijke dingen. Wat zijn voor jou onaantrekkelijke punten voor werken in een hotel?

T7: Dan dus weer interieur als ik het niet mooi vind. Ik vind de restaurant en de lobby van het hotel waar ik werk niet mooi. Daar had ik ook nog een ideetje voor, die moet ik nog even opsturen. Ja, het interieur is toch echt wel belangrijk. Als het er niet modern uit ziet, of oubollig, dan kan dat voor mij demotiverend werken. Als ik een hele mooie functie zou krijgen, dan zou ik best in een oubollig hotel willen werken, maar als ik de keuze krijg, dan echt niet^{7.36}.

B: Oké, dus alles wat we net benoemd hebben, kan ook bij onaantrekkelijk, als het dus negatief wordt uitgevoerd. Maar als we dan kijken naar echt binnen het hotel. Waar valt voor jou werkdruk onder, als je kijkt naar het hotel of de gastvrijheidsbranche?

T7: Ja, soms aantrekkelijk, soms onaantrekkelijk. Ik vind de omgang met gasten echt heel aantrekkelijk. Als ze terug komen naar het hotel en ze hebben een activiteit gedaan die jij hebt besproken met ze en ze hebben een geweldige dag gehad, dat geeft mij een super goed gevoel. Een gevoel van; zie, ik ben hier niet voor niets. Daar doe ik het voor. En dat heb ik dan ook als ik in een restaurant werk en als ik dan iemand een hele leuke avond kan bezorgen, dan komt dat toch door mij. Bijvoorbeeld werksfeer vind ik ook heel belangrijk. Als ik merk dat de sfeer onder de collega's niet goed is, of dat hoor, dan zou ik er al niet gaan werken^{7.37}. En onaantrekkelijk is ook als ze niet flexibel zijn met de werktijden ^{7.44}.

B: En wat bedoel je dan met als ze niet flexibel zijn met de werktijden?

T7: Nou, als ik bijvoorbeeld aangeef dat ik die dag om die tijd kan beginnen en dat ze dan zeggen: oh, hoezo dan, kan je niet eerder, of langer blijven? En als dat de hele tijd doorgaat, dan werkt dat negatief. Ik heb zoiets van; werk is werk, en dat moet gebeuren en mijn vrije tijd is hetgeen waar ik naartoe leef. En ik zou niet zo snel een vrije dag kunnen wegzetten om te werken en als dat van mij wordt verwacht, zou ik dat wel lastig vinden.

B: En een dingetje wat we eigenlijk nog niet benoemd hebben, salaris. Waar valt salaris voor jou onder voor werken in een hotel?

T7: Hoeveel bedoel je, of?

B: Als je een normale baan hebt, of überhaupt in de horeca, waar valt salaris onder?

T7: Salaris is als het goed is, positief.

B: Maar de hoeveelheid wat je verdient?

T7: ~~In een hotel bedoel je? Ik weet niet hoe het in een hotel is, maar volgens mij is het niet heel bijzonder. Ik vind het wel belangrijk dat ik goed betaald krijg. Ik denk dat ik daar ook wel vaak aan zou denken als ik aan het werk ben van: vind ik het nog leuk? Zou ik meer verdienen als ik ergens anders aan t werk ben?~~ ^{7.38}

B: ~~Dus salaris is voor jou wel een doorslaggevende rol als je aan het werk bent.~~

T7: ~~Jazeker, ja, ook belangrijk is dat ik het leuk vind. Maar als ik het leuk vind en ik krijg onderbetaald, en ik kan bijvoorbeeld iets doen dat minder leuk is en beter betaald, zou ik misschien wel meer overwegen om meer te verdienen~~^{7.39}. ~~Het is wel gewoon werk, het is geen feestje. Het moet gewoon gebeuren, dus je kan niet iedere dag een feestje hebben en dan een laag salaris hebben. Er moet wel geld binnenkomen.~~

B: ~~Dan is het laatste onderwerp aangebroken. En dat gaat over vacatures. Wat zoek jij in een vacature? Stel, je bent op zoek naar een baan, je zoekt ergens, je ziet een vacature voorbij komen. Wat trekt jou het meest aan?~~

T7: ~~Hoe het eruit ziet en wat erin staat. Ja, ik weet het niet, ik heb niet zo vaak vacatures gezien.~~

B: ~~Oké, beginvraagje; waar zou je zoeken als je op zoek bent naar een nieuwe baan.~~

T7: ~~Op internet~~^{7.40}.

B: ~~Oké, en waar op internet? Wat ga je dan raadplegen?~~

T7: ~~Ik denk dat ik eerst dingen ga uitkiezen van; waar is het hotel, hoeveel sterren heeft het hotel, hoe zien de standards eruit. En dat ik er vier uitzoek en dat ik ze bel en ze vraag of ze nog op zoek zijn naar werknemers en diegene spreken die daarover gaat. Ik denk niet echt dat ze op hun eigen websites neerzetten dat ze personeel nodig hebben, of wel?~~

B: ~~Nou, sommige hotels doen dat wel, die zetten duidelijk op hun website neer dat ze werknemers zoeken.~~

T7: ~~Ja dan zou ik dat doen. Naar leuke hotels zoeken en dan kijken op de websites of ze nog mensen zoeken~~^{7.41}. ~~En wat dan in de vacature moet staan; sowieso voor hoeveel uren in de week. Wat je nodig zou moeten hebben om daar te gaan werken. Diploma. Leeftijd. Kijken of ik aan die eisen voldoe en maak ik kans. En wat ze van je verwachten~~^{7.42}.

B: ~~Ja, naar dat soort dingen ben ik naar op zoek. En wat is voor jou een pakkende tekst? Moet het formeel of informeel zijn?~~

T7: ~~Ik denk dat ik informeel leuker zou vinden, dan heb ik ook meteen al het gevoel dat ze op de werkvloer ook informeel zijn tegenover elkaar~~^{7.43}. ~~En gewoon goed sociaal contact. Gewoon heel uitnodigend en aardig moet het overkomen. Niet heel strikt. Of een kort verhaaltje van: vind je het leuk om in een hotel en heb jij vroeger in een hotel te werken en lijkt het je leuk om door te groeien, pak dan nu je kans. En dan daaronder een paar punten; zoveel uur, deze functie.~~

B: ~~Duidelijk, je gaf net aan dat je op internet gaat zoeken. Zoek je dan alleen op hun eigen websites of ga je ook nog ergens anders zoeken?~~

T7: ~~Ja, je hebt ook van die websites toch? Ik zou me dan toch focussen op bepaalde hotels, dat ik zelf leuk vind. Ik denk dat ik liever voor een hotel zelf gaan, en nou is het mij ook gelukt om binnen te komen. Als je alles in een overzicht hebt onder elkaar, moet je alsnog alles bekijken, en dan kan het zijn dat je iets tegenkomt dat je niet leuk vindt en toch op gaat reageren. Liever ik wil bij dit hotel werken, in plaats van ik moet werken.~~

B: ~~Alright, dit was het interview. Hartelijk dank dat je hieraan mee wilde werken.~~

T7: ~~Ja, toch wel aardig lastig zo die vragen.~~

B: ~~Haha, en toch bedankt voor je antwoorden.~~

T7: ~~Alsjeblieft!~~

Tekstfragment	Open code	Axiaal code
7.1 – “iemand die de leiding kan nemen en achter zijn eigen punt staat en zich niet laat beïnvloeden door meningen van anderen”	Achter zijn/haar punt blijven staan	Zelfverzekerd leiderschap
7.2 – “En ik denk ook dat iemand heel erg zelf meewerkt. Dus laat zien van; oh, je hebt het druk, ik help je wel”	Steunt het personeel	Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap
7.3 – “Als je iets niet fijn vindt op werk, dat je dan gewoon makkelijk kwijt kan en dat dat niet gelijk wordt doorgespeeld naar de rest van het team. Dat het gewoon bij de manager blijft.”	Werkgever is een vertrouwenspersoon Goede onderlinge communicatie	Toegankelijkheid/vrijheid/openheid Communicatie
7.4 – “En dat er niet te veel wordt gepraat over anderen, want dat vind ik heel onprofessioneel “	Roddelen hoort niet	Communicatie
7.5 – “Als iemand die hoger staat dan jou en gaat praten over je en het dan niet in je gezicht zegt, dat vind ik onprofessioneel”	Roddelen hoort niet Leidinggevende praat over anderen	Communicatie Hiërarchie
7.6 – “Als iemand vindt dat ik niet gemotiveerd ben, dan moet diegene dat gewoon in mijn gezicht zeggen, van; jo, kun je iets meer inzet tonen. In plaats van dat je moet horen van je collega dat de werkgever dat over je zegt.”	Directe/open communicatie	Communicatie
7.7 – “Hmm, denk vrijheid vooral”	Vrijheid op de werkvloer	Toegankelijkheid/vrijheid/openheid
7.8 – “Dus een keertje van een andere department wat zien. Dat dat dan kan. Ik wil ook een keer vragen stellen over de MOD positie, dat dat kan en dat daar tijd voor vrij wordt gemaakt”	Crosstraining aanwezig	Trainingsmogelijkheden, begeleiding en coaching
7.9 – “En dat je ook kan groeien in een organisatie. Niet dat je telkens vast blijft op dezelfde status, dezelfde plek. Dat je wel het idee hebt dat als ik nu mijn best doe, krijg ik er wat voor terug.”	Doorgroeimogelijkheden aanwezig	Doorgroeimogelijkheden

7.10 – “Alleen het lijkt mij dus niet het beste om in een hotel zelf te blijven werken, want je bent er de hele tijd mee bezig.”	24/7 baan Werkdruk	Werkdruk Onaantrekkelijke factor
7.12 – “Telkens weer hetzelfde doen, met dezelfde mensen. Als je het niet goed kan vinden met sommige mensen. Dan op een gegeven moment, na 3 jaar, kan je er een soort gek van worden, omdat je buiten je werk ook nog steeds bezig bent met je werk”	Eentonig werk	Uitdagende functie willen
7.13 – “Voor nu niet, nu moet ik nog een opleiding doen”	Lange termijn	Doorgroeimogelijkheden
7.14 – “Maar als ik ergens begonnen ben binnen een organisatie, dan wil ik eigenlijk binnen een jaar dan wel een soort van hogere functie hebben. Bij de receptie dan zou ik wel graag shiftleader zijn, dan heb je toch wel het idee van; oh, ja, ik ben wel gegroeid dit jaar”	Korte termijn	Doorgroeimogelijkheden
7.15 – “Nee, ik wil heel graag snel thuis zijn na werk en voor werk. Ik vind dat werken gewoon 8 uur is en ik vind dat als je anderhalf uur moet reizen, dat je dan 3 uur langer bezig bent met je werkdag. En dat je dan niet 8 uur, maar 11 uur werkt”	Mening reisafstand	Reisafstand
7.16 – “Half uur, driekwartier, dat zou qua reisafstand wel het maximum zijn.”	Ideale reisafstand	Reisafstand
7.17 – “Daarom woon ik nu ook in Amsterdam.”	Mening reisafstand	Reisafstand
7.18 – “Werksfeer vind ik heel belangrijk”	Goede sfeer/werkplek	Werksfeer Werkgeversimago
7.20 – “Dat merk ik ook wel hoor, dat de mensen die boven de werknemers staan, dus de shiftleaders en managers, dat die ook hun mond soms voorbij praten hoor. Soms ook over anderen, waarvan ik soms denk, ik ben hier net een week, dit hoor ik niet te weten nu.	Leidinggevende praat over anderen Roddelen hoort niet	Hiërarchie Communicatie

Over dingen die ze fout hadden gedaan, dat is niet handig.”		
7.21 – “ik heb in een groot hotel gewerkt, hiervoor, dat waren volgens mij 400 kamers, dus dat is best wel een groot hotel, misschien meer.”	Grootte groot hotel	Hotelgrootte
7.25 – “Wat ik ook belangrijk vind is dat een werkgever aangeeft wanneer je iets goeds hebt gedaan, en niet alleen maar je fouten eruit haalt, maar kan zeggen; dit heb je goed gedaan en ga zo door”	Respect tonen / luisteren Gewaardeerd voelen Steunt het personeel	Respect/waardering Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap
7.26 – “Als je alleen maar krijgt te horen; dat heb je fout gedaan, dat heeft geen zin. Dan krijg je op een gegeven moment ook zoiets van; stik er maar in. Ik hoor alleen maar wat ik fout doe, en ik kan niets goed doen. Dus je maakt dan alleen maar meer fouten, omdat je niks meer wil doen. Je doet alleen maar je werk en je doet niet expres beter je werk als je niet hoort wat je goed doet”	Steunt het personeel	Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap
7.27 – “Ik denk sowieso natuurlijk omgang met gasten”	Omgang met gasten	Aantrekkelijke factor
7.28 – “Ik vind het heel fijn als je een informeel gesprek kan hebben met een gast en dat er niet de hele tijd wordt verwacht dat het allemaal heel formeel gaat, maar dat je ook af en toe een keer een grapje kan maken. En dat je dan ook echt een band opbouwt met je gasten. Dat vind ik heel leuk”	Omgang met gasten	Aantrekkelijke factor
7.30 – “Ik wil ook eerst Opera (OS) onder de knie hebben tot ik het helemaal weet en dan kan ik daaromheen leuke dingen doen”	Skills leer je vanzelf	Zelfontwikkeling individu
7.31 – “De zakelijk gast die heeft toch altijd wel haast, en soms zijn ze op hun horloge aan het kijken tijdens het	Zakelijke gasten	Onaantrekkelijke factor

inchecken, en dat werkt voor mij best wel demotiverend"		
7.32 – "Ook de locatie kan aantrekkelijk zijn voor werken in een hotel. Middenin de stad vind ik leuk"	Locatie van het hotel	Aantrekkelijke factor
7.33 – "Heel veel verschillende soorten gasten uit verschillende landen"	Internationale gasten	Aantrekkelijke factor
7.35 – "Gewoon misschien wel een bekend hotel vind ik wel vet ja. Dat het een groot hotel is over de wereld en dat mensen dan denken; ja, dit is een goed hotel. Ik zou eerder voor een bekende brand kiezen. Dat je tegen mensen kan zeggen; ik werk daar en daar. En dat ze dan zeggen; o, daar, daar heb ik van gehoord"	Naamsbekendheid Voorkeur voor grotere brand	Werkgeversimago Brand
7.37 – "Als ik merk dat de sfeer onder de collega's niet goed is, of dat hoor, dan zou ik er al niet gaan werken."	Goede sfeer/werkplek	Werkgeversimago
7.38 – "Ik vind het wel belangrijk dat ik goed betaald krijg. Ik denk dat ik daar ook wel vaak aan zou denken als ik aan het werk ben van: vind ik het nog leuk? Zou ik meer verdienen als ik ergens anders aan t werk ben?"	Goed betaald krijgen	Salaris
7.39 – "Maar als ik het leuk vind en ik krijg onderbetaald, en ik kan bijvoorbeeld iets doen dat minder leuk is en beter betaalt, zou ik misschien wel meer overwegen om meer te verdienen."	Salaris is belangrijk	Salaris
7.40 – "Op internet"	Internet/Google	Kanaal
7.41 – "Ja dan zou ik dat doen. Naar leuke hotels zoeken en dan kijken op de websites of ze nog mensen zoeken"	Eigen website	Kanaal
7.42 – "En wat dan in de vacature moet staan; sowieso voor hoeveel uren in de week. Wat je nodig zou moeten hebben om daar te gaan werken. Diploma. Leeftijd.	Baan-/functieomschrijving	Omschrijving

Kijken of ik aan die eisen voldoe en maak ik kans. En wat ze van je verwachten.”		
7.43 – “Ik denk dat ik informeel leuker zou vinden, dan heb ik ook meteen al het gevoel dat ze op de werkvloer ook informeel zijn tegenover elkaar”	Informeel	Tekstkeuze
7.44 – “En onaantrekkelijk is ook als ze niet flexibel zijn met de werktijden”	Afwijking in rooster	Voorwaarden en middelen

Interview & Transcript VIII

B: ~~Nogmaals dank voor het meedoen aan mijn onderzoek, door het afleggen van dit interview. Ik heb het onderwerp al uitgelegd. Ik ben op zoek naar meningen, dus dat betekent dat foute antwoorden niet bestaan. Dan heb ik eigenlijk de eerste vraag, die gaat over de werkgever, waar ben jij naar op zoek in een werkgever?~~

T8: Ik ben in een werkgever op zoek naar iemand die ruimte kan geven^{8.1}, iemand die heel erg ondersteunt^{8.2}, ~~maar ook iemand die leidinggeeft op een manier waarop diegene weet wat hij doet.~~^{8.3} ~~Iemand zoals mijn manager. Dus niet iemand die een beetje de kantjes ervan afloopt~~^{8.4} ~~en wel iemand die echt weet wat hij doet~~^{8.5}. En iemand die je vrijheid geeft^{8.6} ~~en~~ vrijheid voor eigen ideeën geeft^{8.7} ~~en~~ dat ook apprecieert.^{8.8}

B: En, en als je de werkgever niet ziet als jouw huidige manager, wat moet een werkgever jou dan bieden? Naast de vrijheid die jouw manager nu geeft.

T8: Ze moeten waardering geven^{8.9}, dat je af en toe een schouderklopje krijgt van; nou, dat heb je goed gedaan.^{8.10} Ja, dat vind ik wel heel belangrijk, dat gebeurt niet echt in veel bedrijven.^{8.11}

B: Ja, dat beetje waardering en erkenning voor hetgeen wat je doet en wat je bezighoudt.

T8: Ja, ja.

B: En als je jouw werkgever ziet als organisatie, wat moet die organisatie jou dan bieden?

T8: Uh ...

B: Ik kan een voorbeeld geven als je dat wilt?

T8: Ja, ja.

B: Doorgroeimogelijkheden?

T8: Ja, ja, dat sowieso.

B: In die kant opgericht zoek ik nu een beetje.

T8: Ja, ja. Doorgroeimogelijkheden vind ik heel belangrijk, maar wel dat ze daar op tijd mee moeten komen.^{8.12} En niet dat ze na vijf jaar een keer vragen van; hé, wil je niet een keer applyn voor shiftleader?^{8.13} Maar gewoon als ze potentie in je zien^{8.14}, dat het meteen gedaan wordt.^{8.15}

B: Is dat ook voor jou van belang, dat je dan binnen die vijf jaar sowieso door moet stromen?

T8: Nou, nu niet per se, want ik ben nog best jong.^{8.16} Maar als ik klaar ben met school, dat ik dan niet meer normale receptionist wil zijn, maar in ieder geval een leidinggevende functie wil hebben en daar niet vijf jaar op ga wachten zelf.^{8.17} Dus ga ik daar zelf ook wel achteraan en dat laat ik dat zelf ook wel zien.^{8.18}

B: Ja, heel goed. En wat is voor jou dan een ideale tijdsframe waarbinnen jij wilt doorgroeien?

T8: Misschien als ik ergens heb gewerkt, zoals nu, anderhalf jaar of twee jaar, en dan een shiftleaderfunctie of assistent manager functie, maar dan wel als ik klaar ben met school.^{8.19}

B: Is het dan op het moment dat je klaar bent met school, dat je dan anderhalf jaar receptionist blijft en daarna door wil groeien? Of bedoel je; over anderhalf jaar ben ik klaar met mijn studie en dan weet ik wel genoeg van receptie en wil ik meteen die shiftleaderfunctie?

T8: Nou, ik zou nu op zich ook wel de shiftleaderfunctie willen proberen.^{8.20} Dat heeft mijn manager ook al aangegeven, dat ze dat wel graag zou willen^{8.21}, maar vanwege school kan dat gewoon niet.^{8.22} Daarom ga ik tijdens mij stage ook een supervisorfunctie proberen te doen.^{8.23} Housekeeping misschien, of Guest Relations of HR.^{8.24} Dat geeft toch wel verantwoordelijkheid.^{8.25} En als ik klaar ben

met die stage, dat ik dan meteen een baan ga zoeken in een shiftleaderfunctie. Zo ga ik het opbouwen, denk ik.

B: Ja, en waar ben je nog meer op zoek naar in een werkgever? Dus doorgroeimogelijkheden hebben we nu besproken. En in die trant, die steekwoorden, zeg maar, waar ben je dan nog meer naar op zoek?

T8: ~~Nou, wel een organisatie die weet waar die mee bezig is, die zijn doelen duidelijk hebben~~^{8.26}, zeg maar. ~~Niet dat ze het één zeggen en het ander doen~~^{8.27}, dat vind ik heel vervelend.

B: Ja, dus gewoon de eerlijkheid tegenover de medewerkers.

T8: Ja, en de gasten, en de eerlijkheid tegenover de werknemers. En geen kleine lettertjes, gewoon eerlijk.^{8.28}

B: En, de werksfeer?

T8: Vind ik héél belangrijk, echt héél belangrijk.^{8.29} Ja, sorry, haha. Ik kom daar niet zo 1, 2, 3 op, maar het zijn wel dingen die echt belangrijk zijn, maar echt dingen die ik belangrijk vind. Je moet als organisatie, als werkgever, wel kijken wie er allemaal in je team passen.^{8.30} Welke je binnenhaalt en welke je niet binnenhaalt. Ik hoef geen gespannen sfeer, en als er gespannen sfeer is, dat dat ook meteen uitgesproken wordt.^{8.31} Daar kan ik me steeds aan irriteren, leg het gewoon op tafel. Zeg het gewoon tegen elkaar, zo moeilijk is dat niet.^{8.32}

B: Nee, maar het is altijd makkelijker gezegd dan gedaan.

T8: Ja, nou, voor mij niet, zeg het maar gewoon.

B: En na werksfeer, waar ben je nog meer naar op zoek? Waar kun je nog meer aan denken zeg maar?

T8: Dat er niet veel werkdruk is^{8.33}, ja.

B: Ja, heel goed.

T8: Ja, dat je genoeg mensen hebt in ieder geval, maar dat je het ook goed verdeelt^{8.34}. Bijvoorbeeld rustige avonden, dat vind ik wel leuk, maar dan moet er wel uitdaging zijn.^{8.35} En op sommige dagen als er twee mensen op dienst zijn en geen shiftleader, ja sorry, dat kan je beter verdelen.^{8.36} Ga gewoon op tijd mensen werven en doe wat je moet doen, zodat er genoeg mensen op shift staan.^{8.37} Hou rekening met ziekmeldingen.^{8.38} En ook als mensen op korte termijn weggaan, gaan we denken waar het aan ligt.^{8.39}

B: Je weet dat je nu echt vijf dingen benoemd van wat je zoekt in een werkgever?

T8: Ja, ja.

B: Ja, dat je om moet gaan met het personeelsbehoud, personeelswerving, ziektebeleid en zorgen dat je goede mensen aanneemt. Heel goed. En wat is je ideale management? Je gaf aan dat je de huidige manager goed vindt.

T8: Ja, ik vind mijn huidige werkgever top, maar soms mag ze harder aan touwtjes trekken.^{8.40} En dat is de shiftleader weer, die kan dat weer^{8.41}, dus ik denk dat ze daarin wel een goed team zijn. Dat zie ik ook wel graag, maar iemand zoals de F&B manager, die zou ik ook wel graag als manager willen. Iedereen heeft zo wel zijn kwaliteiten.^{8.42}

B: Ja, en nog een punt voor wat je in een werkgever zoekt, is reisafstand. Hoe zit dat bij jou? Is dat van jou van toepassing?

T8: Nee, dat is het nooit geweest. Ik zoek altijd een plek dichtbij huis of dichtbij school, zodat ik er gewoon chill naartoe kan.^{8.43} Ik heb een scooter, dus ik ben er ook zo.^{8.44} Maar ik kan begrijpen voor

mensen die wat verder moeten reizen dat het echt een dingetje is. Maar dan vraag ik me ook af, dat als je komt solliciteren, zoek het dan iets dichterbij. Want dan heb je het wel van mensen die hier willen blijven van; ja, ik heb ochtenddienst, ik kan nooit op zondag werken. Ja, of eigenlijk wat ze nu doen, alleen studenten aannemen die niet doordeweeks kunnen werken, maar vaak in het weekend.^{8.45} Dus, je moet wel slim mensen werven als organisatie, als werkgever.

B: Ja, en als we het hebben over reisafstand, hoelang ben jij bezig met reizen van deur tot deur?

T8: Een half uurtje en van school een kwartiertje, dat is wel chill. En van mijn vriend ook een kwartiertje.

B: Maar is dat ook het maximale wat je wilt reizen naar je werk?

T8: Nou, toen de metro er nog was, moest ik echt wel 35 a 40 minuten in de metro zitten, dat vond ik ook niet erg. Dan word ik nog een beetje wakker, dan ga ik een beetje op mijn telefoon zitten en op zich gaat het snel voorbij. Ik denk 45 minuten a een uur wel het maximale is dat ik over zou hebben om naar werk toe te komen.^{8.46} Ja, ja, ja.

B: En als we het hebben over salaris? Is dat ook een doorslaggevende rol voor jou?

T8: Ja, salaris is belangrijk, al moet je natuurlijk wel blij zijn dat je een baan hebt en kunt werken.^{8.47}

B: Ja, ik bedoel, in de hotellerie is altijd wel een baan te vinden.

T8: Dat is zeker waar, maar ik vind het wel belangrijk dat iedereen gelijk betaald krijgt.^{8.48} En ook gelijk betaald krijgt naar de schaal die ze hebben.^{8.49} Ik vind dat ik heel oneerlijk betaald krijg en dat ik veel te veel betaald krijg, maar mensen die veel ouder zijn die hetzelfde verdienen.^{8.50} Het is goed dat ze één bedrag hebben wat je verdient, maar aan de andere kant is dat ook weer niet eerlijk. Dus daar zou op zich wel wat aan gedaan kunnen worden.

B: Dus je vind eigenlijk dat je voldoende verdient met het geld wat je nu binnenkrijgt?

T8: Ja, ik verdien best veel voor mijn leeftijd, vind ik.^{8.51} Vind ik ook niet erg. Maar ik vind het voor andere mensen dan wel lullig. Als ik fulltime, als parttimer, ga werken, verdien ik evenveel als wat de shiftleader aan brutosalaris binnenkrijgt.^{8.52} Dat vind ik oneerlijk, ook tegenover de shiftleaders. En qua reiskosten, krijg ik eigenlijk helemaal niks, terwijl ik toch wel benzine betaal, omdat ik net in die straal van 10km woon.^{8.53} Niet dat het me heel veel uitmaakt, want heel veel werk ik toch niet. Voor mensen die in Rotterdam wonen, snap ik ook wel dat je reiskostenvergoeding krijgt bovenop je salaris.

B: Dus wat dat betreft, als we terugkomen op salaris, vind je eigenlijk dat je goed verdient voor hetgeen wat je nu doet.

T8: Ja, ja.

B: Alright. En de grootte van een hotel, of de grootte van de organisatie, is dat voor jou ook nog doorslaggevend? Dus wat heeft een werkgever te bieden, dus stel een klein of groot hotel, waar gaat je voorkeur naar uit?

T8: Dat maakt me eigenlijk niet uit.^{8.54} Ik heb in niet echt kleine hotels gewerkt, maar wel gesolliciteerd. En bij kleine hotel heb ik gezien dat alles wel een stuk compacter is, dat je ook veel meer handelingen doet, maar je kan ook meer tijd geven aan de gasten.^{8.55} Dus gepersonaliseerder.^{8.56} Maar ik vind werken in een groot hotel ook leuk, dat je echt onder een keten werkt en dat iedereen de standards moet volgen.^{8.57} Grote hotels vind ik wel vet om in te werken, je werkt toch wel voor wat, je houdt samen het bedrijf hoog.^{8.58} Dat vind ik ook wel iets moois. Ik denk dat er meer uitdagingen zijn in een groot hotel, dat het ook drukker kan zijn^{8.59}, en dat hangt ook van de plek af.

B: ~~Dus de grootte maakt voor jou dus niet uit? Een klein hotel is wat gepersonaliseerder en een groot hotel is gewoon veel uitdagender, want er is zóveel te doen.~~

T8: Ja, precies.

B: ~~En dat is eigenlijk wat ik aan iedereen vraag als het hebben over een klein en groot hotel. Voor iedereen is de opvatting anders, wat is voor jou een klein hotel? Stel, vanaf hoeveel kamers is een hotel klein?~~

T8: 20. Ja, echt zo'n boetiekhotel.^{8.60}

B: ~~En een groot hotel, vanaf hoeveel kamers is het voor jou een groot hotel?~~

T8: ~~Uh, zeg 100, 200 kamers ongeveer.~~^{8.61} Ik heb ook gewerkt bij Novotel, daar hebben ze er 600 en dat was echt een uitdaging. Daar was ik niet zo met kamers bezig, maar meer met room service. En dan merk je ook echt wel hoe groot het hotel is en dat vergelijk ik ook weer. Het is heel anders. Klein is echt een boetiekhotel, en groot is echt een keten; Marriott, Accor, IHG, dat soort dingen.^{8.62}

B: ~~Is dat voor jou ook nog belangrijk om daar te gaan werken? Als het een bekend bedrijf is, een bekende organisatie, bekende keten?~~

T8: Niet per se. Ik zou het wel fijn vinden als er bijvoorbeeld veel employee benefits aanzitten^{8.63}, dat is super. Voor Accor zou ik nooit meer werken, daar ben ik helemaal klaar mee. Marriott zou ik overwegen, maar nu ze samen zijn gegaan met SPG en Ritz is het echt één groot gezeik. Dus ik ben blij dat ik daar op tijd ben weggegaan, al heb je daar ook wel weer andere dingen, bijvoorbeeld dat je €2000 per gast mag uitgeven aan guest recovery.^{8.64} Dat soort uitdagingen bij grote hotels en ketens, dat is super. Maar het zou me niet heel erg uitmaken.

B: ~~Duidelijk, gaan we door naar het volgende onderwerp. Dat zijn de aantrekkelijke en onaantrekkelijke punten voor werken in een hotel. Wat is voor jou een aantrekkelijke punt voor werken in een hotel?~~

T8: Een aantrekkelijk punt is echt dat je met gasten bezig bent.^{8.65} En ik vind het werk makkelijk. Je leert snel en je leert snel nieuwe dingen. Ik hou van problemen oplossen of echt die stap extra voor die gast te zetten als er iets is.^{8.66} Of leuke dingen uitzoeken voor gasten.^{8.67} Maar ik hou ook wel van even snel inchecken en klaar.^{8.68}

B: Ja, ligt er ook aan per gast waarschijnlijk.

T8: Juist.

B: ~~Iedereen is natuurlijk anders in het hotel. En dat voel je altijd wel aan. Dus echt het gastgericht zijn is echt een aantrekkelijk punt voor jou.~~

T8: Ja, en dat hoeft dan niet per se in een hotel, maar ook restaurants vind ik het interessant. Maar in de hotellerie kun je zoveel meer dan, dan alleen gastgericht zijn zoals in een restaurant.^{8.69}

B: Ja, in het restaurant is het bijvoorbeeld alleen een diner natuurlijk en daar moet je het op en top voor elkaar zien te krijgen in heel kort tijdsbestek. En in een hotel heb je nog genoeg tijd om het weer goed te maken.

T8: Ja, dat is waar, je kunt in een hotel echt veel meer extra dingen doen voor een gast, echt veel meer.^{8.70} Je hebt niet alleen bij check-in. Je kan wat speciaals in het restaurant doen, in hun kamer, je kunt voor dingen tijdens het verblijf zorgen^{8.71}, dat vind ik echt leuk. Je kan in een hotel echt oneindig veel dingen doen voor een gast^{8.72}, dat is mooi. Het surprise-effect bij mensen geven, dat vind ik ook altijd leuk.

B: En wat zijn nog meer aantrekkelijke dingen voor werken in een hotel?

T8: Uh, **benefits**.^{8.73} Dingen die het hotel je kan bieden als het onder een keten valt. Of überhaupt dingen die je kan krijgen, misschien kortingen krijgen op restaurant waarmee ze samenwerken.^{8.74} Dat soort dingen. Dat je sowieso met kortingen in andere hotels kan slapen, of het hotel waar je werkt.^{8.75} Dat vind ik ook wel leuk. Ja, en misschien een beetje status, dat staat goed op je CV, als er staat dat je hebt gewerkt in vijfsterrenresort.^{8.76}

B: Ja, en wat voor gevoel krijg je dan als je in een minder hotel werkt? Kijk, de hotels in Amsterdam zijn natuurlijk heel anders dan een vijfsterrenresort.

T8: Ja, ik zeg altijd van ja: ik werk in een viersterrenhotel in Zuid, dan zeggen ze altijd; oh, Zuid? Dan zeg ik altijd; ja, maar het is geen bijzonder hotel. Maar het is wel leuk om er te werken. Er komen zakelijke en leisuregasten, dat vind ik ook een belangrijk punt. Dat er een goede balans is tussen business en leisure.^{8.77} Ik zou niet alleen maar businessgasten of alleen maar leisuregasten in mijn hotel willen.^{8.78} Ja en de businessgasten zijn gewoon een beetje saai.^{8.79}

B: En hoe komt dat dat je de businessgasten een beetje saai vindt?

T8: Ja, gewoon, ze zijn gewoon saai. Ze gaan gewoon naar hun kamer, zeggen niks en checken de volgende ochtend weer vroeg uit.^{8.80} Ja, ook goed, als zij dat fijn vinden, prima. Je verdient er geld mee.

B: Uiteindelijk wel ja. En kun je nog meer aantrekkelijke punten benoemen voor werken in een hotel?

T8: Ja, je bouwt een connectie op met mensen; collega's en gasten.^{8.81} Mocht je ergens anders willen gaan werken, kun je altijd aan die mensen vragen van; hee, ken je mensen daar?^{8.82} Of als je wilt doorgroeien in een hotel, dan gaat dat ook best makkelijk.^{8.83} Als je crosstraining wilt doen, dan bieden ze je dat gewoon aan. Dat is wel een aantrekkelijk punt, dat je bij alles wel een keer kunt meekijken.

B: En als we het hebben over onaantrekkelijke punten voor werken in een hotel? Wat is dan voor jou een onaantrekkelijk punt?

T8: Oh, dan moet ik echt heel goed nadenken, want ik vind het echt heel prima. Ja, soms de werkdruk dan, als er niet genoeg mensen op dienst zijn. Alhoewel we dat samen natuurlijk wel oplossen. Een onaantrekkelijk punt, ja, soms de *harassment* van gasten, het geschreeuw, dat vind ik wel lastig, maar onaantrekkelijk, dat is gewoon een uitdaging om dat weer rustig te krijgen.^{8.84} Ja, ik heb niet echt onaantrekkelijke punten voor werken in een hotel, ik vind het wel prima. Sorry, haha.

B: Ja, nee, dat maakt niet uit. Zoals ik al zei; ik ben op zoek naar meningen, foute antwoorden bestaan niet. En als jij niet iets kan benoemen dat onaantrekkelijk is, dan kan ik niet tegen jou zeggen om wat te verzinnen.

T8: Ja, het is onaantrekkelijk als gasten onredelijk boos worden.

B: Ja, die krijg je sowieso altijd wel in het hotel.

T8: Ja, dus gasten, werkdruk. Ja, salaris. Gaat het dan over het algemeen, of wat ik vind van mijn bedrijf?

B: Over het algemeen.

T8: Ja, over het algemeen is salaris wel een aantrekkelijk punt, want de horeca is niet iets waar je goed betaald wordt.^{8.85} Dus dat zou een aantrekkelijk punt zijn. En erkenning, dat je gewoon gewaardeerd wordt. Horeca is gewoon werken, werken, werken en er wordt niet vaak bedankt gezegd, dat vind ik ook wel belangrijk.^{8.86}

B: ~~Dan heb ik eigenlijk nog een ander onderwerp dat ik met je wil bespreken en dat zijn de vacatures. Wat is voor jou een goeie vacature? Waar ben je naar op zoek in een vacature?~~

T8: ~~Een duidelijke functiebeschrijving, dat er duidelijk wordt gezegd, dit verwachten wij van jou en die bieden wij jou.^{8.87} En wel wat informatie en niet de standaard dingen. Iets waarvan ik denk; nou, hier zou ik wel willen werken. Niet de standaard vacature^{8.88} van; ben jij degene die we zoeken? Ja, ja.~~

B: ~~En als je op zoek bent naar een nieuwe baan, waar zou je dan kijken? Op welk kanaal?~~

T8: ~~werkenineenhotel.nl.^{8.89} haha. Of LinkedIn.^{8.90} Aan vrienden vragen of ze nog een leuk hotel kennen.^{8.91} Of gewoon connecties. Stageplekken, ja, gewoon gebruik maken van je netwerk.~~

B: ~~En hoe zie jij het liefst een vacature? Is dat formeel of informeel?~~

T8: ~~Informeel. Ja, misschien beide.^{8.92} Je moet wel echt duidelijk zijn in wat je wilt en wat je biedt. Het hoeft niet te strikt, beetje het gouden midden.~~

B: ~~Ja, en hoe ziet dat eruit?~~

T8: ~~Wel kleurrijk. Er mogen best wel wat plaatjes in staan of afbeeldingen.^{8.93} Maak niet gebruik van één soort lettertype, maak het groter, maak het mooier.^{8.94} Doe er wat leuks mee, maak het interessant. Duidelijk en netjes, dus gestructureerd, maar niet saai. Dan wel echt interessant.~~

B: ~~En op welk kanaal zou jij het best die vacature plaatsen?~~

T8: ~~Hoe bedoel je, op een website? Hoe zou ik het publiceren?~~

B: ~~Ja.~~

T8: ~~Misschien in de krant, gewoon ouderwets.^{8.95} E-mails versturen naar gasten.^{8.96} Als je zo'n maandelijkse check doet zeg maar van; hé, hoe is het? Wanneer kom je weer eens langs? Zet dan gewoon onderaan of in een banner, een beetje sluikreclame, van; komt u werken bij ons of kent u iemand die bij ons wilt werken?^{8.97} Ja, of flyers. Websites, Facebook, LinkedIn.^{8.98}~~

B: ~~Duidelijk. Dat wat mijn interview. Dan will ik je super bedanken voor het meedoen aan mijn interview.~~

T8: ~~Haha, natuurlijk, graag gedaan.~~

Tekstfragment	Open code	Axiaal code
8.1 – “Ik ben in een werkgever op zoek naar iemand die ruimte kan geven”	Vrijheid op de werkvloer	Toegankelijkheid/vrijheid/openheid
8.2 – “iemand die heel erg ondersteunt”	Steunt het personeel	Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap
8.3 – “iemand die leidinggeeft op een manier waarop diegene weet wat hij doet”	Weet wat hij/zij doet	Vakbekwaam leiderschap
8.4 – “Dus niet iemand die een beetje de kantjes ervan afloopt “	Weet wat hij/zij doet	Vakbekwaam leiderschap
8.5 – “wel iemand die echt weet wat hij doet”	Weet wat hij/zij doet	Vakbekwaam leiderschap
8.6 – “En iemand die je vrijheid geeft”	Vrijheid op de werkvloer	Toegankelijkheid/vrijheid/openheid
8.7 – “vrijheid voor eigen ideeën geeft”	Vrijheid op de werkvloer	Toegankelijkheid/vrijheid/openheid
8.8 – “dat ook apprecieert”	Werkgever vindt werknemers belangrijk Gewaardeerd voelen	Respect/waardering
8.9 – “Ze moeten waardering geven”	Respect tonen / luisteren	Respect/waardering
8.10 – “dat je af en toe een schouderklopje krijgt van; nou, dat heb je goed gedaan”	Respect tonen / luisteren Steunt het personeel	Respect/waardering Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap
8.12 – “Doorgroeimogelijkheden vind ik heel belangrijk, maar wel dat ze daar op tijd mee moeten komen”	Doorgroeimogelijkheden aanwezig Korte termijn	Doorgroeimogelijkheden
8.13 – “En niet dat ze na vijf jaar een keer vragen van; hé, wil je niet een keer applyen voor shiftleader?”	Korte termijn	Doorgroeimogelijkheden
8.14 – “Maar gewoon als ze potentie in je zien, dat het meteen gedaan wordt”	Steunt het personeel	Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap
8.16 – “Want ik ben nog best jong”	Lange termijn	Doorgroeimogelijkheden
8.17 – “als ik klaar ben met school, dat ik dan niet meer normale receptionist wil zijn, maar in ieder geval een leidinggevende functie wil hebben en daar niet vijf jaar op ga wachten zelf”	Korte termijn Op zoek naar uitdaging	Doorgroeimogelijkheden Uitdagende functie willen
8.19 – “anderhalf jaar of twee jaar, en dan een shiftleaderfunctie of assistent manager functie, maar dan wel als ik klaar ben met school”	Lange termijn	Doorgroeimogelijkheden
8.20 – “ik zou nu op zich ook wel	Op zoek naar uitdaging	Uitdagende functie willen

de shiftleaderfunctie willen proberen"		
8.21 - "Dat heeft mijn manager ook al aangegeven, dat ze dat wel graag zou willen"	Respect tonen / luisteren Steunt het personeel	Respect/waardering Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap
8.23 - "Daarom ga ik tijdens mij stage ook een supervisorfunctie proberen te doen"	Op zoek naar uitdaging	Uitdagende functie willen
8.24 - "Housekeeping misschien, of Guest Relations of HR"	Crosstraining aanwezig	Trainingsmogelijkheden, begeleiding en coaching
8.26 - "een organisatie die weet waar die mee bezig is, die zijn doelen duidelijk hebben"	Werkgever heeft een doel Weet wat hij/zij doet	Doelgerichtheid Vakbekwaam leiderschap
8.27 - "Niet dat ze het één zeggen en het ander doen"	Eerlijke communicatie vanuit de werkgever Geen valse belofte	Eerlijkheid Communicatie
8.28 - "en de gasten, en de eerlijkheid tegenover de werknemers. En geen kleine lettertjes, gewoon eerlijk"	Eerlijkheid communicatie vanuit de werkgever Geen valse belofte	Eerlijkheid Communicatie
8.29 - "Vind ik héél belangrijk, echt héél belangrijk"	Goede sfeer	Werksfeer
8.30 - "Je moet als organisatie, als werkgever, wel kijken wie er allemaal in je team passen"	Goed kijken wie erbij past	Werving en selectie
8.31 - "als er gespannen sfeer is, dat dat ook meteen uitgesproken wordt"	Directe/open communicatie	Communicatie
8.32 - "Zeg het gewoon tegen elkaar, zo moeilijk is dat niet"	Directe/open communicatie	Communicatie
8.33 - "Dat er niet veel werkdruk is"	Werkdruk	Onaantrekkelijke factor
8.34 - "dat je genoeg mensen hebt in ieder geval, maar dat je het ook goed verdeelt"	Niet genoeg personeel	Onaantrekkelijke factor Werkdruk
8.35 - "Bijvoorbeeld rustige avonden, dat vind ik wel leuk, maar dan moet er wel uitdaging zijn"	Op zoek naar uitdaging	Uitdagende functie willen
8.36 - "En op sommige dagen als er twee mensen op dienst zijn en geen shiftleader, ja sorry, dat kan je beter verdelen"	Niet genoeg personeel	Onaantrekkelijke factor Werkdruk
8.37 - "Ga gewoon op tijd mensen werven en doe wat je moet doen, zodat er genoeg mensen op shift staan"	Op tijd beginnen met werven	Werving en selectie
8.38 - "Hou rekening met	Ziekmeldingen	Werkdruk

ziekmeldingen"		
8.39 – "En ook als mensen op korte termijn weggaan, gaan we denken waar het aan ligt"	Niet genoeg personeel	Werkdruk
8.40 – "ik vind mijn huidige werkgever top, maar soms mag ze harder aan touwtjes trekken"	Personeel korthouden	Ferm leiderschap
8.41 – "En dat is de shiftleader weer, die kan dat weer"	Personeel korthouden	Ferm leiderschap
8.43 – "Ik zoek altijd een plek dichtbij huis of dichtbij school, zodat ik er gewoon chill naartoe kan"	Ideale reisafstand	Reisafstand
8.44 – "Ik heb een scooter, dus ik ben er ook zo"	Mening reisafstand	Reisafstand
8.45 – "wat ze nu doen, alleen studenten aannemen die niet doordeweeks kunnen werken, maar vaak in het weekend"	Goed personeel aantrekken	Werving en selectie
8.46 – "Ik denk 45 minuten a een uur wel het maximale is dat ik over zou hebben om naar werk toe te komen"	Ideale reisafstand	Reisafstand
8.47 – "salaris is belangrijk, al moet je natuurlijk wel blij zijn dat je een baan hebt en kunt werken"	Salaris is belangrijk	Salaris
8.48 – "maar ik vind het wel belangrijk dat iedereen gelijk betaald krijgt"	Eerlijke salarissen	Salaris
8.49 – "En ook gelijk betaald krijgt naar de schaal die ze hebben"	Eerlijke salarissen	Salaris
8.50 – "Ik vind dat ik heel oneerlijk betaald krijg en dat ik veel te veel betaald krijg, maar mensen die veel ouder zijn die hetzelfde verdienen"	Eerlijke salarissen	Salaris
8.51 – "ik verdien best veel voor mijn leeftijd, vind ik"	Salaris is belangrijk	Salaris
8.52 – "Als ik fulltime, als parttimer, ga werken, verdien ik evenveel als wat de shiftleader aan brutosalaris binnenkrijgt"	Eerlijke salarissen	Salaris
8.53 – "En qua reiskosten, krijg ik eigenlijk helemaal niks, terwijl ik toch wel benzine betaal, omdat ik net in die straal van 10km woon"	Mening reisafstand	Reisafstand
8.55 – "bij kleine hotel heb ik gezien dat alles wel een stuk compacter is, dat je ook veel meer handelingen doet, maar je kan ook meer tijd geven aan de gasten"	Meer betrokkenheid	Voordeel klein hotel

8.56 – “Dus gepersonaliseerder”	Meer betrokkenheid	Voordeel klein hotel
8.57 – “Maar ik vind werken in een groot hotel ook leuk, dat je echt onder een keten werkt en dat iedereen de standards moet volgen”	Volgen van standards	Voordeel groot hotel
8.58 – “je houdt samen het bedrijf hoog”	Volgens van standard	Voordeel groot hotel
8.59 – “Ik denk dat er meer uitdagingen zijn in een groot hotel, dat het ook drukker kan zijn”	Meer uitdaging	Voordeel groot hotel
8.60 – “20. Ja, echt zo’n boetiekhotel”	Grootte klein hotel	Hotelgrootte
8.61 – “zeg 100, 200 kamers ongeveer”	Grootte groot hotel	Hotelgrootte
8.62 – “groot is echt een keten; Marriott, Accor, IHG, dat soort dingen”	Grootte groot hotel	Hotelgrootte
8.63 – “Ik zou het wel fijn vinden als er bijvoorbeeld veel employee benefits aanzitten”	Employee benefits aanwezig	Voorwaarden en middelen
8.64 – “dat je €2000 per gast mag uitgeven aan guest recovery”	Meer budget	Voordeel groot hotel
8.65 – “Een aantrekkelijk punt is echt dat je met gasten bezig bent”	Omgang met gasten	Aantrekkelijke factor
8.66 – “Ik hou van problemen oplossen of echt die stap extra voor die gast te zetten als er iets is”	Gasttevredenheid Gastervaring	Aantrekkelijke factor
8.67 – “Of leuke dingen uitzoeken voor gasten”	Gastervaring	Aantrekkelijke factor
8.70 – “je kunt in een hotel echt veel meer extra dingen doen voor een gast, echt veel meer”	Gastervaring	Aantrekkelijke factor
8.71 – “Je kan wat speciaals in het restaurant doen, in hun kamer, je kunt voor dingen tijdens het verblijf zorgen”	Gastervaring	Aantrekkelijke factor
8.72 – “Je kan in een hotel echt oneindig veel dingen doen voor een gast”	Gastervaring	Aantrekkelijke factor
8.74 – “kortingen krijgen op restaurant waarmee ze samenwerken”	Employee benefits aanwezig	Voorwaarden en middelen
8.75 – “kortingen in andere hotels kan slapen, of het hotel waar je werkt”	Employee benefits aanwezig	Voorwaarden en middelen
8.76 – “misschien een beetje status, dat staat goed op je CV, als	Naamsbekendheid	Werkgeversimago

er staat dat je hebt gewerkt in vijfsterrenresort"		
8.78 – "Ik zou niet alleen maar businessgasten of alleen maar leisuregasten in mijn hotel willen"	Zakelijke gasten	Onaantrekkelijke factor
8.79 – "de businessgasten zijn gewoon een beetje saai"	Zakelijke gasten	Onaantrekkelijke factor
8.80 – "Ze gaan gewoon naar hun kamer, zeggen niks en checken de volgende ochtend weer vroeg uit"	Zakelijke gasten	Onaantrekkelijke factor
8.82 – "Mocht je ergens anders willen gaan werken, kun je altijd aan die mensen vragen van; hee, ken je mensen daar? "	Netwerk	Kanaal
8.83 – "Of als je wilt doorgroeien in een hotel, dan gaat dat ook best makkelijk"	Doorgroeimogelijkheden aanwezig	Doorgroeimogelijkheden
8.84 – "de <i>harassment</i> van gasten, het geschreeuw, dat vind ik wel lastig, maar onaantrekkelijk, dat is gewoon een uitdaging om dat weer rustig te krijgen"	Intimiderende gasten	Onaantrekkelijke factor
8.85 – "over het algemeen is salaris wel een onaantrekkelijk punt, want de horeca is niet iets waar je goed betaald wordt"	Horecasalaris is onaantrekkelijk in NL Salaris	Salaris Onaantrekkelijke factor
8.86 – "Horeca is gewoon werken, werken, werken en er wordt niet vaak bedankt gezegd, dat vind ik ook wel belangrijk"	Respect tonen / luisteren	Respect/waardering
8.87 – "duidelijke functiebeschrijving, dat er duidelijk wordt gezegd, dit verwachten wij van jou en die bieden wij jou"	Baan- /functieomschrijving	Duidelijkheid in de omschrijving
8.88 – "Niet de standaard vacature"	Uniek zijn	Onderscheidend
8.89 – "werkenineenhotel.nl"	Vacaturewebsite	Kanaal
8.90 – "Of LinkedIn"	LinkedIn	Kanaal
8.91 – "Aan vrienden vragen of ze nog een leuk hotel kennen"	Netwerk	Kanaal
8.92 – "Informeel. Ja, misschien beide"	Informeel	Tekstkeuze
8.93 – "Wel kleurrijk. Er mogen best wel wat plaatjes in staan of afbeeldingen"	Afbeelding	Opmaak van een vacature
8.94 – "Maak niet gebruik van één soort lettertype, maak het groter, maak het mooier"	Aandacht trekken	Opmaak van een vacature
8.96 – "E-mails versturen naar gasten"	E-mail	Kanaal

8.97 – “Zet dan gewoon onderaan of in een banner, een beetje sluikreclame, van; komt u werken bij ons of kent u iemand die bij ons wilt werken?”	E-mail	Kanaal
--	--------	--------

Bijlage VI – Codebomen

Codeboom 'Organisatiecultuur'		
Axiaal code	Open code	Tekstfragmenten
Eerlijkheid	• Eerlijke, directe feedback	1.25, 3.23
	• Volgens regelwetgeving	2.4
	• Eerlijke communicatie vanuit de werkgever	5.29, 5.56, 5.64, 6.25, 8.27, 8.28
Toegankelijkheid/vrijheid/openheid	• Voorbeeld toegankelijkheid	1.19, 5.59
	• Goede relatie tussen werkgever en werknemer	1.23, 1.24, 3.5, 3.21, 3.24, 4.6, 4.39, 5.1
	• Jezelf zijn	5.63
	• Werkgever is een vertrouwenspersoon	7.3
	• Vrijheid op de werkvloer	7.7, 8.1, 8.6, 8.7
Doelgerichtheid	• Werkgever heeft een doel	3.22, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 5.7, 8.26
	• Geen leiderschap is doelloos	5.13
	• Hetzelfde doel overdragen	4.5
Werksfeer	• Leuke collega's	1.2
	• Goede onderlinge relatie	1.4, 1.20, 4.6, 5.24, 5.27
	• Goede sfeer	1.5, 2.2, 4.6, 5.58, 6.10, 7.18, 8.29
Respect/waardering	• Werkgever vindt werknemers belangrijk	1.3, 1.9, 5.1, 5.3, 5.31, 8.8
	• Respect tonen / luisteren	4.40, 4.66, 7.25, 8.9, 8.10, 8.21, 8.86
	• Gewaardeerd voelen	4.38, 5.5, 5.31, 5.32, 5.33, 7.25, 8.8
Communicatie	• Directe/open communicatie	1.25, 3.21, 3.24, 5.73, 7.6, 8.31, 8.32
	• Roddelen hoort niet	1.26, 5.73, 7.4, 7.5, 7.20
	• Geen valse belofte	5.56, 5.64, 8.27, 8.28
	• Goede onderlinge communicatie	4.34, 4.66, 7.3
Zelfontwikkeling individu	• Zelfontwikkeling is belangrijk	3.1, 4.18, 4.32, 5.2, 6.17
	• Skills leer je vanzelf	5.7, 7.30
Hiërarchie	• Manager laat personeel klusjes doen	4.37
	• Strakke hiërarchie werkt negatief	4.38, 4.66
	• Leidinggevende praat over anderen	7.5, 7.20

Codeboom 'Werkgeverswaardenpropositie'		
Axiaal code	Open code	Tekstfragmenten
Werkgeversimago	• Goede sfeer/werkplek	1.5, 2.2, 2.14, 3.24, 5.5, 5.58, 6.4, 6.10, 7.18, 7.37
	• Naamsbekendheid	1.9, 2.1, 2.6, 2.23, 2.24, 4.12, 4.13, 4.14, 4.26, 4.54, 4.55, 4.56, 7.35, 8.76
	• Voorkeur voor grotere brand	1.9, 2.6, 2.23, 4.55, 7.35
	• Luxe uitstraling	1.14, 1.15
	• Referenties bekijken	1.31, 2.11, 4.14
	• Hoge service	2.13, 2.14, 4.26, 4.28, 4.30
Trainingsmogelijkheden, begeleiding en coaching	• Trainen van personeel	2.5, 2.28, 4.19, 5.2, 5.62
	• Crosstraining aanwezig	4.35, 4.36, 6.5, 7.8, 8.24
Doorgroei mogelijkheden	• Doorgroei mogelijkheden aanwezig	2.5, 2.28, 3.2, 3.8, 3.12, 3.14, 4.16, 4.36, 5.60, 7.9, 8.12, 8.83
	• Lange termijn	3.3, 3.4, 3.9, 4.17, 6.6, 6.7, 7.13, 8.16, 8.19
	• Korte termijn	7.14, 8.12, 8.13, 8.17
Uitdagende functie willen	• Eentonig werk	3.13, 7.12
	• Op zoek naar uitdaging	4.23, 4.25, 6.8, 8.17, 8.20, 8.23, 8.35
Voorwaarden en middelen	• Compensatie(dagen)	1.10, 1.11, 4.44, 4.45, 5.28, 5.29, 5.30, 5.31
	• Afwijking in rooster	4.41, 4.42, 4.44, 7.44
	• Uniform/lockers	1.14, 1.16, 2.8
	• (Voldoende) tools/tijd om het werk goed uit te voeren	3.10, 3.11, 5.18, 5.20, 5.21, 5.22, 5.23, 5.44
	• Employee benefits aanwezig	8.63, 8.74, 8.75
Salaris	• Salaris is niet het belangrijkste	1.1, 1.6, 1.8, 2.22, 4.31
	• Salaris is belangrijk	2.9, 2.10, 5.44, 6.9, 7.39, 8.47, 8.51
	• Minimumloon	1.7, 4.31
	• Goed betaald krijgen	2.3, 7.38
	• Horecasalaris is onaantrekkelijk in NL	5.37, 5.38, 5.39, 8.85
	• Eerlijke salarissen	8.48, 8.49, 8.50, 8.52

Codeboom 'Leiderschapsgedrag'		
Axiaal code	Open code	Tekstfragmenten
Aanmoedigend/ondersteunend leiderschap	• Zorgt voor personeel	5.1, 5.3, 5.4, 5.6, 5.15, 5.16, 5.17, 5.18, 5.62
	• Snapt het personeel	6.1
	• Steunt het personeel	6.2, 6.3, 7.2, 7.25, 7.26, 8.2, 8.10, 8.14
Ferm leiderschap	• Achter zijn/haar punt blijven staan	7.1
	• Personeel korthouden	8.40, 8.41
Vakbekwaam leiderschap	• Weet wat hij/zij doet	4.4, 4.32, 5.7, 8.3, 8.4, 8.5, 8.26
	• Is up-to-date in het vakgebied	4.20

Codeboom 'Reisafstand'		
Axiaal code	Open code	Tekstfragmenten
Reisafstand	• Ideale reisafstand	2.25, 4.11, 5.11, 6.13, 7.16, 8.46
	• Huidige reisafstand	1.13, 2.26, 5.10, 6.11, 6.12
	• Mening reisafstand	1.12, 2.27, 4.7, 4.8, 4.10, 5.8, 5.9, 5.12, 7.15, 7.17, 8.53

Codeboom 'Opvattingen over de hotelbranche'		
Axiaal code	Open code	Tekstfragmenten
Aantrekkelijke factor	• Goede sfeer	2.14
	• Omgang met gasten	2.16, 2.18, 5.19, 6.14, 6.15, 7.27, 7.28, 8.65
	• Gasttevredenheid	2.17, 4.29, 8.66
	• Gastervaring	4.27, 4.29, 5.20, 5.21, 5.36, 8.66, 8.67, 8.70, 8.71, 8.72
	• Kleine wereld	4.46, 4.48
	• Hotels zijn overal	5.34
	• Locatie van het hotel	7.32
	• Internationale gasten	2.16, 7.33
Onaantrekkelijke factor	• Werkdruk	1.21, 5.25, 5.26, 5.50, 7.10, 8.33
	• Niet genoeg personeel	1.22, 4.50, 8.34, 8.36
	• Klein hotel is saai	2.15
	• Onregelmatigheid	2.19, 2.20, 5.41, 5.42, 6.16
	• Intimiderende gasten	2.21, 8.84
	• Salaris	5.37, 5.38, 5.39
	• Bezuinigingsmodus van hotels	5.43
	• Overboeking toelaten	5.45, 5.46
Werkdruk	• Zakelijke gasten	7.31, 8.78, 8.79, 8.80
	• Niet genoeg personeel	1.22, 4.50, 8.34, 8.36, 8.39
	• Hotel is stressvol	3.11, 3.16, 4.43
	• 24/7 baan	3.17, 7.10
	• Ziekmeldingen	5.25, 8.38
	• Overuren	5.26
	• Meerdere taken uitvoeren	5.50
Voordeel van een klein hotel	• Meer betrokkenheid	3.19, 5.53, 8.55, 8.56
	• Lossere/makkelijke bedrijfsvoering	3.20, 4.24
Voordeel van een groot hotel	• Meer budget	2.7, 8.64
	• Meer uitdaging	4.23, 4.25, 8.59
	• Meer voorzieningen	5.47, 5.48, 5.52
	• Volgen van standard	8.57, 8.58
Hotelgrootte	• Grootte groot hotel	4.22, 5.51, 6.19, 7.21, 8.61, 8.62
	• Grootte klein hotel	4.21, 5.54, 6.20, 8.60
Werving en selectie	• Goed personeel aantrekken	5.72, 8.45
	• Goed kijken wie erbij past	8.30
	• Op tijd beginnen met werven	8.37

Codeboom 'Benadering van de mbo-gastvrijheidsstudent'		
Axiaal code	Open code	Tekstfragmenten
Duidelijkheid in de omschrijving	• Baan-/functieomschrijving	1.27, 1.28, 1.29, 2.35, 3.6, 3.7, 3.30, 3.34, 4.1, 4.58, 4.59, 4.60, 5.61, 7.42, 8.87
	• Salarisomschrijving	1.27, 1.30, 2.34, 5.57
	• Onduidelijke omschrijving	2.33, 2.34
Kanaal	• Facebook	1.31, 1.34, 4.53
	• Internet/Google	1.32, 1.33, 1.34, 2.31, 2.32, 3.25, 3.28, 4.49, 7.40
	• Instagram	1.36, 4.53
	• LinkedIn	2.29, 5.66, 6.26, 8.90
	• Vacaturewebsite	2.30, 3.29, 4.52, 5.68, 5.69, 6.22, 8.89
	• Netwerk	3.26, 4.12, 4.13, 4.47, 4.48, 4.51, 5.70, 8.82, 8.91
	• Eigen website	5.67, 7.41
	• E-mail	8.96, 8.97
Onderscheidend	• Vacatures zijn hetzelfde	2.33
	• Uniek zijn	6.28, 6.31, 8.88
Opmaak van een vacature	• Aandacht trekken	1.38, 1.43, 1.44, 3.30, 4.1, 6.31, 8.94
	• Alles omschrijvend	1.39
	• Afbeelding	1.43, 1.44, 4.65, 6.32, 8.93
	• Geen grammaticale fouten	6.23
	• Professionele uitstraling	6.23
Woordkeuze	• Eenvoudig	1.40, 4.62, 4.63
	• Deftige woorden gebruiken	5.65
Tekstkeuze	• Informeel	1.41, 1.42, 2.37, 5.55, 6.21, 6.29, 6.30, 7.43, 8.92
	• Formeel	1.41, 1.42, 3.33, 4.61
	• Korte tekst / puntsgewijs	1.37, 2.36, 3.31, 3.32, 3.34, 4.60, 4.65

Bijlage VII – LinkedIn-bericht

