



Talent gezocht!

Kwantitatief onderzoek naar de factoren die een rol spelen bij het inzetten van arbeidsmarktcommunicatie om talent te werven



Afstudeerscriptie

Auteur: Anne-Marie Hendriks

Beoordelingscommissie

Dr. E. Taal

Dr. H. A. van Vuuren

December 2007

Universiteit Twente



Voorwoord

Eindhoven, 11 december, 2007.

In april 2007 kon ik aan de slag bij communicatieadviesbureau Zandbeek Communication Group in Eindhoven om een afstudeeronderzoek te doen. Naar wat precies was nog onduidelijk maar er waren al wel ideeën. Na wat omzwervingen kwam ik uiteindelijk bij het onderwerp arbeidsmarktcommunicatie terecht. Omdat arbeidsmarktcommunicatie nog een vrij nieuw terrein is maar voor bedrijven echter steeds belangrijker wordt, sprak dit mij meteen aan.

Arbeidsmarktcommunicatie blijkt een breed begrip te zijn dat heel veel verschillende aspecten omvat. In dit onderzoek is daarom gekeken met welke factoren rekening moet worden gehouden voor het inzetten van arbeidsmarktcommunicatie. Omdat ook de Zandbeek Communication Group zelf moeite heeft met het aantrekken van bepaald personeel kon ik het bedrijf als casestudy gebruiken in mijn onderzoek. Door het onderzoek is meer inzicht gekomen in wat werkzoekenden belangrijk vinden en hoe ze op zoek gaan naar een baan waardoor arbeidsmarktcommunicatie beter is af te stemmen.

Het afstuderen heb ik over het algemeen als een positieve en leerzame periode ervaren. Toch was het niet altijd even makkelijk. Omdat ik voor de tweede keer een scriptie schreef, dacht ik het 'klusje' wel even te klaren. Maar ook bij je tweede scriptie kom je obstakels en hindernissen tegen en kost het tijd om alles goed uit te voeren. Toch ben ik erg tevreden met het eindresultaat en ik heb een leuke tijd bij Zandbeek gehad. Vooral de lunches en 's middags even de stad in met collega's waren een aangename afwisseling met het schrijven!

Mijn dank gaat allereerst uit naar Tanja Notenboom en Jos Feijen die het mij mogelijk maakte om binnen het bedrijf een afstudeeronderzoek te doen en mij hielpen aan ideeën voor een onderwerp. Daarnaast wil ik René Jaspers bedanken voor het maken van de digitale enquête en Laura Koenen die de mooie omslag van dit onderzoek heeft ontworpen. Tot slot wil ik natuurlijk mijn begeleiders Erik Taal en Mark van Vuuren bedanken voor hun deskundigheid, adviezen en suggesties.

Bedankt allemaal!

Anne-Marie Hendriks

Samenvatting

Aanleiding en doel

Naar aanleiding van verschillende berichtgeving en onderzoeken is gebleken dat er een steeds grotere krapte ontstaat op de Nederlandse arbeidsmarkt. Door deze krapte wordt communicatie naar de arbeidsmarkt, genaamd arbeidsmarktcommunicatie, steeds intensiever. Bedrijven moeten meer moeite doen om talent aan te trekken. Arbeidsmarktcommunicatie kan gezien worden als een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen de werkgever en potentiële werknemer(s) en personen van instellingen die voor de organisatie van belang zijn, ten einde goed gekwalificeerde werknemers te werven en te binden. Arbeidsmarktcommunicatie is zowel extern als intern gericht. Externe arbeidsmarktcommunicatie richt zich op de potentiële werknemers, interne arbeidsmarktcommunicatie op de bestaande werknemers. In dit onderzoek ligt de focus op externe arbeidsmarktcommunicatie. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de factoren die belangrijk zijn voor het inzetten van arbeidsmarktcommunicatie. Uit onderzoeksliteratuur blijkt dat het corporate imago een belangrijke rol speelt bij het aantrekken van personeel. Een positief imago heeft namelijk een positieve invloed op het aantrekken van potentiële kandidaten. Verder komt uit onderzoek naar voren dat het corporate imago uit verschillende aspecten bestaat waarop hoger opgeleiden werkgevers beoordelen, zoals; afwisselend werk, salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden en doorgroeimogelijkheden. Daarnaast is uit onderzoeksliteratuur gebleken dat bij het zoeken naar een baan een fit tussen de persoon en de organisatie en tussen de persoon en de baan belangrijk is. Bij de fit tussen de persoon en de organisatie, genaamd person-organization fit gaat het om de overeenkomst tussen de waarden van de persoon en de waarden van de organisatie. De fit tussen de persoon en de baan kan worden opgedeeld in needs-supplies fit en demands-abilities fit. Needs-supplies fit ontstaat als een organisatie de behoeften, wensen en voorkeuren van een persoon kan bevredigen. Demands-abilities fit ontstaat als een persoon de benodigde capaciteiten, vaardigheden en ervaringen heeft om aan de eisen van de organisatie te voldoen. De vraag is op basis van welke fit werkzoekenden een baan selecteren. Verder is het bij arbeidsmarktcommunicatie essentieel om inzicht te hebben in het gebruik van zoekkanalen en middelen door werkzoekenden als ze op zoek gaan naar een baan.

Methode

In dit onderzoek is een casestudy toegepast om te onderzoeken welke factoren een rol spelen bij werkzoekenden. Voor de casestudy is gebruik gemaakt van het communicatieadviesbureau Zandbeek Communication Group dat moeite heeft met het aantrekken van personeel. Dit zijn laatstejaars hbo'ers die de studie communication en multimedia design volgen en laatstejaars wo'ers die een universitaire opleiding volgen op het gebied van bedrijfscommunicatie of (marketing)communicatie. Onderzocht is in welke mate de factoren van belang zijn bij deze twee groepen. Hiervoor is gebruik gemaakt van een kwantitatief onderzoek met als meetinstrument digitale en schriftelijke enquêtes. De digitale enquête is ingevuld door 110 hbo'ers van vijf hogescholen. De schriftelijke enquêtes is ingevuld door 125 wo'ers van twee universiteiten.

Resultaten

Uit de resultaten is gebleken dat zowel voor hbo'ers als wo'ers afwisselend werk, een goed salaris en goede doorgroeimogelijkheden de belangrijkste aspecten zijn van het corporate imago. Daarnaast bleken de wo'ers een aansprekende cultuur en een uitdagende functie significant belangrijker te vinden dan hbo'ers. Op het gebied van organisatiewaarden vonden de beide groepen hulpvaardigheid, prestatiegerichtheid en zekerheid belangrijk. Hbo'ers hadden echter een significant grotere voorkeur voor de prestatiegerichtheid en hulpvaardigheid dan de wo'ers. De wo'ers hadden daarentegen een grotere voorkeur voor veiligheid en zekerheid in een organisatie. Uit de resultaten kwam naar voren dat bij zowel de hbo'ers als de wo'ers de needs-supplies fit een voorspeller was voor de keuze voor een baan. Uit de resultaten bleek verder dat bij de wo'ers ook een demands-abilities fit tot op zekere hoogte de keuze voor een baan voorspelde. De person-organization fit bleek bij beide groepen geen voorspeller te zijn bij de keuze voor een baan. Verder maken de

hbo'ers en wo'ers bij het zoeken van een baan vooral gebruik van internet om op vacaturesites te zoeken. Daarnaast maken hbo'ers significant meer gebruik van bekenden, netwerk en via stages dan de wo'ers. Wo'ers maken significant meer gebruik van kranten en werving- en selectiebureaus.

Conclusies

Uit de resultaten van dit onderzoek kan de conclusie getrokken worden dat voor het inzetten van arbeidsmarktcommunicatie er met verschillende factoren rekening moet worden gehouden. Dit zijn aspecten van het corporate imago, organisatiewaarden, needs-supplies fit, demands-abilities fit en het gebruik van verschillende zoekkanalen. Verder blijkt uit de resultaten dat er tussen de hbo'ers en wo'ers verschillen bestaan in de aspecten die ze belangrijk vinden bij het zoeken naar een baan. Zo zijn er verschillen naar voren gekomen tussen de doelgroepen bij het beoordelen van de aspecten van het corporate imago. Wo'ers vonden bijvoorbeeld een aansprekende cultuur en de uitdaging in de functie belangrijker dan de hbo'ers. Ook was er verschil in voorkeur voor organisatiewaarden. Hbo'ers hadden een grotere voorkeur voor prestatiegerichtheid en hulpvaardigheid in een organisatie en wo'ers voor zekerheid in een organisatie. Uit het onderzoek bleek daarnaast dat de keuze voor een baan vooral gebaseerd is op de needs-supplies fit. De hbo en wo studenten kijken dus voornamelijk naar hun eigen wensen en behoeften. Daarnaast laten wo'ers tot op zekere hoogte hun keuze ook afhangen op basis van de demands-abilities fit. Dit betekent dat deze groep ook let op de eisen van de organisatie bij het kiezen van een baan. Opvallend was dat een fit tussen de organisatie en de persoon in dit onderzoek geen rol speelde bij de keuze voor een baan. Verder is gebruik van internet voor beide groepen het belangrijkste zoekmiddel om een baan te vinden. Daarentegen zijn er ook verschillen tussen de hbo'ers en wo'ers in het gebruik van zoekkanalen. Op basis van de resultaten is het voor het inzetten van arbeidsmarktcommunicatie belangrijk om zowel de boodschap als de middelen aan te passen aan de juiste doelgroep. Op deze wijze kan de doelgroep het beste bereikt en benaderd worden.

Aanbevelingen voor de Zandbeek Communication Group

- Bij het samenstellen van de boodschap in de arbeidsmarktcommunicatie rekening houden met verschillende factoren. Zoals het corporate imago, organisatiewaarden, de fit tussen persoon en baan en het gebruik van verschillende zoekkanalen;
- Bij het samenstellen van de boodschap voor de hbo'ers en wo'ers nadruk leggen op de aspecten: afwisselend werk, salaris, doorgroeimogelijkheden;
- Zandbeek kan voordeel halen door in zijn boodschap nadruk te leggen op de organisatiewaarden en wat hen onderscheidend maakt van andere organisaties. Hbo'ers kijken over het algemeen meer naar prestatie, en hulpvaardigheid in een organisatie terwijl wo'ers kijken naar zekerheid en veiligheid;
- Zandbeek kan meer de focus leggen op de behoeften en wensen van de werkzoekende. Hierdoor kan de werkzoekende zich beter herkennen in het profiel van de vacature;
- Gebruik verschillende zoekkanalen om zo de juiste doelgroepen beter te bereiken; maak bij de hbo'ers gebruik van internet, bekenden, netwerken en via stages en bij de wo'ers van internet, bekenden en netwerk, dagbladen en via een werving- en selectiebureaus;
- Indien gebruik wordt gemaakt van vacaturesites, hiervoor gebruiken: Monsterboard, Nationale Vacaturebank en Intermediair;
- Het blijven optimaliseren van de website van Zandbeek;
- Goede relaties onderhouden met Nederlandse Hogescholen (en universiteiten);
- Maak het voor de werkzoekende makkelijk om contact te hebben met medewerkers van Zandbeek. Bijvoorbeeld door weblogs of via de chat;
- Niet alleen aandacht besteden aan externe maar ook aan interne arbeidsmarktcommunicatie om werknemers te behouden.

Summary

Motive and purpose

According to several studies and news reports the Dutch labour market is tightening. As a result, the communication with the labour market becomes more intensive. Companies have to make greater efforts to recruit talent. Labour market communication is defined as a process of continuous exchange of messages between employer and potential employees and other important persons for the company, in order to recruit and keep employees. Labour market communication focuses on internal and external audiences: external labour market communication focuses on the potential employee; internal labour market communication focuses on the current employee. This thesis concentrates on external labour market communication.

The main purpose of this research is to gain insight into the factors that are important for labour market communication. Previous studies have shown that corporate image plays an important role. For instance, a positive image contributes to recruiting employees. The corporate image consists of different aspects, such as variety in work, salary, fringe benefits and career opportunities, on which people evaluate an employer. Other studies suggest that jobseekers find it important that there is a fit between the organization and the person and between the job and the person. The person-organization fit is the congruence between the values of a person and the values of an organization. The person-job fit can be divided in the needs-supplies fit and the demands-abilities fit. There exists needs-supplies fit when there is congruence between an employee's needs and wishes on the one hand, and the rewards the employee receives on the other hand. Demands-abilities fit refers to the congruence between the demands of a job and personal capabilities of the employee. The question is on which fit jobseekers base their choice. Finally, it is important to gain insight in the communication channels jobseekers use to find a job.

Method

This thesis uses a case study to investigate the driving factors for jobseekers. This case study is conducted for the company Zandbeek Communication Group. Zandbeek finds it difficult to recruit students with a bachelor or masters' degree in Communication & Multimedia Design or in business communication or marketing communication. Data were gathered with a survey (both electronic and hardcopy). The electronic survey was filled in by 110 students in the field from five schools. The hardcopy survey was filled in by 125 students from two different universities.

Results

The results show that both bachelor students and master students valued the following aspects of the corporate image the most: variety in work, salary and good career opportunities. In addition, both bachelor students and master students consider achievement, commitment and security as important organization values. At the same time, it appeared that master students value a challenging position and an appealing company culture significantly higher than bachelor students. Bachelor students on the other hand feel that achievement and commitment in an organization are more important. Remarkably, master students show a distinct preference for safety and security in an organization, while this seems not the case for bachelor students. The results suggest that the needs-supplies fit can predict the job choice for both groups of students. The results also suggest that the demands-abilities fit can predict to some extent the job choice of master students. The person-organization fit does not predict the intention to choose a job for both groups. Finally, bachelor students mainly use the internet such as vacancy sites to search for a job, but they also use internships and networking. Master students also mainly use the internet to visit vacancy sites, but they also use newspapers and employment agencies.

Conclusions

This research generally shows that companies have to take different factors into account for labour market communication. These factors include corporate image, organization values, needs-supplies fit, demands-abilities fit and the use of various communication channels. The results show some differences between bachelor students and master students. For example, master students appreciate more a challenging position and an appealing company culture than bachelor students. Another difference concerns the preferred organization values. Bachelor students feel that achievement and commitment in an organization is more important compared to master students. The master students show a distinct preference for safety and security in an organization. Besides that, the results suggest that the choice of jobseekers is mainly driven by a needs-supplies fit. This means that jobseekers are mainly looking for their own needs and wishes. The results also suggest that the demands-abilities fit can predict to some extent the job choice for master students. This means that master students are also looking at the congruence between the demands of a job and their personal capabilities. Remarkably, the person-organization fit in this study did not predict the intention to choose a job for both groups. Finally, the results indicate that jobseekers mainly use the internet for searching a job. Nevertheless, there appear also some differences in the use of other communication channels between bachelor and master students. Overall, the findings suggest that companies should use different means and different messages in labour market communication to reach both groups of students.

Recommendations for Zandbeek Communication Group

- When developing labour market communication, take into account the corporate image, organization values, fit between the person and the job and the use of different communication channels;
- When developing a message in labour market communication, the following aspects of the corporate image may be emphasized: variety in work, salary, career opportunities, and a challenging position;
- Zandbeek could benefit from emphasizing the organization values and what makes the company distinct from other companies. In addition, Zandbeek may take into account the distinctive preference for organization values of the two groups of students. Bachelor students are generally looking for achievement and commitment in an organization, while master students look for safety and security;
- Zandbeek may improve the focus on the needs and wishes of jobseekers. This would better enable the jobseeker to recognize him- or herself in the profile of the vacancy;
- Differentiate between the communication channels to better reach the target groups. Use the following channels for the bachelor students: internet, internships and networking. And the following channels for the master students: internet, newspapers and employment agencies;
- When using vacancy sites, use Monsterboard, Intermediair and Vacaturebank;
- Keep optimising the website of Zandbeek;
- Maintain a good relationship with Dutch schools (and universities);
- Foster contacts between the jobseeker and the employees of Zandbeek. For example through the use of weblogs or chat;
- Pay also attention to the internal labour market communication to keep employees.

Inhoudsopgave

	pagina
1. Inleiding	
1.1 Aanleiding tot onderzoek	10
1.2 Case: Zandbeek Communication Group	11
1.3 Operationalisering	13
1.4 Belang onderzoek	13
2. Arbeidsmarktcommunicatie	
2.1 De ontwikkeling van arbeidsmarktcommunicatie	14
2.2 Definities van arbeidsmarktcommunicatie	14
<i>Interne arbeidsmarktcommunicatie</i>	15
<i>Externe arbeidsmarktcommunicatie</i>	16
2.3 Corporate communicatie en arbeidsmarktcommunicatie	16
<i>Belang van identiteit en imago bij arbeidsmarktcommunicatie</i>	17
<i>Afstemming van identiteit en imago</i>	18
2.4 Person-organization fit en person-job fit	19
<i>Aantrekkingsfase</i>	19
2.5 Zoekkanalen	21
2.6 Terugkoppeling van theorie en toepassing van de case:	
Zandbeek Communication Group	21
<i>Corporate imago</i>	21
<i>Person-organization fit, demands-abilities fit, needs-supplies fit</i>	22
<i>Organisatiewaarden</i>	22
<i>Zoekkanalen</i>	22
3. Methode van onderzoek	
3.1 Respondenten en procedure	23
3.2 Operationalisatie	24
<i>Achtergrondgegevens</i>	24
<i>Gebruik van zoekkanalen in het arbeidsmarktoriëntatieproces</i>	24
<i>Corporate imago</i>	24
<i>Organisatiewaarden</i>	24
<i>Beoordeling vacature</i>	25
3.3 Analyse van de resultaten	26
<i>Regressieanalyse</i>	26
4. Resultaten	
4.1 Arbeidsmarktoriëntatie	28
<i>Gebruik van zoekkanalen</i>	28
<i>Gebruik van vacaturesites</i>	29
4.2 Corporate imago	29
4.3 Organisatiewaarden	30
4.4 Beoordeling vacature	30
4.5 Intentie van de baankeuze	31
<i>Hbo-groep</i>	31
<i>Wo-groep</i>	33

5. Conclusie en discussie	
5.1 Aspecten van het corporate imago	35
5.2 De rol van de person-organization fit, needs-supplies fit en demands-abilities fit	35
5.3 Organisatiewaarden	36
5.4 Zoekkanalen	37
5.5 Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek	38
5.6 Betekenis van onderzoek voor arbeidsmarktcommunicatie	38
5.7 Aanbevelingen voor de Zandbeek Communication Group	39
<i>Aspecten van het corporate imago</i>	40
<i>Nadruk op organisatiewaarden</i>	40
<i>Rekening houden met fits</i>	40
<i>Toepassen van zoekkanalen</i>	40
Literatuurlijst	41
Bijlagen I	
Enquête versie 1 en 2	I

1 Inleiding

1.1 Aanleiding tot onderzoek

Uit verschillende berichtgeving blijkt dat er een steeds grotere arbeidskrapte ontstaat op de Nederlandse arbeidsmarkt. Zo voorspelt het Centraal Planbureau (CPB) (2006) dat er door de aantrekkende economie een zeer grote krapte op de arbeidsmarkt zal ontstaan in 2007 waardoor het moeilijker wordt voor werkgevers om gekwalificeerd personeel aan te trekken. Volgens het CPB (2006) stijgt het aantal banen substantieel sneller dan het aanbod aan arbeidskrachten. Het NRC Handelsblad (2007) rapporteert daarnaast dat in 2008 meer Nederlandse werknemers dan ooit met pensioen gaan. Dat valt samen met een economische opleving. Gevolg is dat het tekort aan personeel sinds 1970 niet zo groot is geweest. Ook de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) (2007) spreekt van een arbeidskrapte en dan met name in informatie- en communicatietechniek, de financiële sector, de grafische industrie en leerkrachten wis- en natuurkunde. Oorzaken van de arbeidskrapte zijn volgens Derks, Hovens en Klinkers (2006) een afnemend geboortecijfer, een emigratieoverschot, en naoorlogse babyboomers die over enkele jaren met vervroegd pensioen gaan. Volgens het onderzoek staat Nederland aan het begin van een golf van bevolkingsdalingen en ontstaat een volstrekt andere situatie dan voorheen: die van een structurele arbeidskrapte. Naast de macro-economische ontwikkelingen spelen ook micro-economische aspecten een rol (Verschoor en Waasdorp, 2003). Zaken als privé-werk verhouding, parttime werken en vrije tijd worden steeds belangrijker voor medewerkers. Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat Nederland meer gaat produceren met minder mensen die ook minder willen gaan werken dan vroeger. Volgens Verschoor en Waasdorp (2003) betekent het werven en behouden van goed gekwalificeerd personeel de grootste uitdaging in de arbeidsmarktcommunicatie voor de komende twee decennia.

Doordat er een steeds krappere arbeidsmarkt ontstaat, wordt de communicatie naar de arbeidsmarkt, genaamd arbeidsmarktcommunicatie, steeds intensiever. Bedrijven moeten steeds meer moeite doen om talent aan te trekken. Arbeidsmarktcommunicatie kan gezien worden als een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen de werkgever en (potentiële) werknemer(s) en personen en instellingen die voor de organisatie van belang zijn, ten einde goed gekwalificeerde (potentiële) werknemers te werven en te binden. Arbeidsmarktcommunicatie is een relatief jong vakgebied dat sterk in ontwikkeling is. Daarnaast is wetenschappelijk onderzoek op dit vakgebied nog vrij beperkt en wordt het begrip voornamelijk in de praktijk toegepast (De Witte, 2004). Organisaties raken echter steeds meer bewust van het belang van arbeidsmarktcommunicatie. Uit een onderzoek onder 33.000 werkgevers uit 23 landen, bleek dat 40% van hen moeilijkheden had om het gewenste talent binnen te halen (Manpower, 2006). Dit komt ook bij Nederlandse bedrijven voor. Uit onderzoek van de bedrijfsbarometer van Ernst & Young (2007) onder 900 Nederlandse bedrijven, blijkt dat 40% van de bedrijven denkt dat ze slechts een deel van de vacatures kunnen opvullen. Uit ander onderzoek bleek verder dat 90% van ongeveer 7000 managers het steeds moeilijker vindt om talent aan te trekken en vast te houden (Axelrod, Handfield-Jones & Welsh, 2001).

Daarnaast maken knelpunten in de arbeidsmarkt zoals schaarste of juist een zeer groot aanbod, dat organisaties doelgericht moeten werven. Bovendien zijn diploma's niet meer voldoende en stellen organisaties steeds hogere eisen aan de persoonlijkheid van personeel. Aan de andere kant worden werkzoekenden ook steeds kritischer en willen ze voornamelijk werken bij een organisatie met een positief bedrijfsimago (Van Dalen, 1999; Saks, 2005). Andere verwachte ontwikkelingen die zich zullen voordoen op de arbeidsmarkt in de toekomst waarbij arbeidsmarktcommunicatie een belangrijke rol zal vervullen, zijn:

- het verdwijnen van de baan voor het leven;
- een afname van vaste arbeidscontracten en een toename van flexibele contracten;
- een toename van het werken buiten de standaard 9-5 tijden;
- meer eisen van werknemers aan werkgevers;
- het combineren van zorg en arbeid, onder andere door zorgverlof en kinderopvang (De Witte, 2004).

Naast deze ontwikkelingen, zal de vraag naar hoger opgeleid personeel toenemen. Volgens De Witte (2004) is deze ontwikkeling in gang gezet door de intensivering van internationale handelsstromen en van de internationale arbeidsverdeling en onder invloed van technologische en ICT veranderingen. Al met al kan geconcludeerd worden dat er in de toekomstige arbeidsmarkt sprake zal zijn van structurele tekorten, een gevarieerde beroepsbevolking (achtergrond, opleiding, sekse) en werknemers met elk een eigen pakket aan wensen en eisen. Dit betekent dat de werkgever een flexibel pakket van leuk werk en goede secundaire voorwaarden moet aanbieden, afhankelijk van de doelgroep (De Witte, 2004).

Het aantrekken van kwalitatief goed personeel wordt dus steeds moeilijker. Goede arbeidsmarktcommunicatie wordt daarom belangrijker voor organisaties. De vraag is echter met welke factoren rekening moet worden gehouden bij het inzetten van goede arbeidsmarktcommunicatie. Hiervoor is inzicht nodig in wat arbeidsmarktcommunicatie inhoudt en daarnaast wat de beweegredenen van werkzoekenden zijn om voor een bepaalde baan of organisatie te kiezen. Gaat het bijvoorbeeld om de organisatie of om de baan? Wat maakt het voor werkzoekenden aantrekkelijk om bij een organisatie te werken? De onderzoeksvraag die daarom centraal staat in dit onderzoek is:

Welke factoren spelen een rol bij het inzetten van arbeidsmarktcommunicatie teneinde goed gekwalificeerde werknemers te werven?

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zal deze opgesplitst worden in de volgende deelvragen:

- *Wat houdt arbeidsmarktcommunicatie in?*
- *Welke factoren spelen een rol bij werkzoekenden in het zoekproces naar een baan?*

De deelvragen worden onderzocht in het theoretisch kader en worden verder specifiek gemaakt in hoofdstuk 2.5 om tot beantwoording van de centrale onderzoeksvraag te komen.

1.2 Case: Zandbeek Communication Group

Naar aanleiding van de onderzoeksvraag wordt in dit onderzoek een organisatie als case toegepast, namelijk de Zandbeek Communication Group. Zandbeek Communication Group is een communicatieadviesbureau dat problemen heeft met het aantrekken van goed gekwalificeerd personeel. Hieronder zal eerst een korte beschrijving worden gegeven van de organisatie en vervolgens een uiteenzetting van de problematiek. Tot slot volgt uit de beschrijving van de case een praktische onderzoeksvraag.

Beschrijving van de organisatie

De Zandbeek Communication Group is ontstaan in maart 1995. Op grond van ervaringen binnen een bureauketten, besloten drie collega's als partners een nieuw communicatiebureau - Van Zandbeek corporate communicatie - te beginnen. Vanwege de aanwas van klanten volgde in juli van dat jaar de oprichting van Ten Bosch design.

Om zo dicht mogelijk bij klanten te zitten, werd in 1997 een bureau in Nijmegen overgenomen, dat nu Van Zandbeek corporate communicatie Nijmegen heet. Daarnaast is in 1998 een zelfstandige vestiging van Van Zandbeek corporate communicatie geopend in Maastricht. In 2003 is dat bureau samengegaan met Creative Principals. Na een samenwerking van ongeveer twee jaar is in februari 2001 Invision Interactive Communication (nu Nexwork) aan de Zandbeek Communication Group toegevoegd. In 2002 is Every Age Interactive media in Amstelveen overgenomen. Later is dit bureau omgedoopt tot Invision interactive communication. Tegelijkertijd is in Amstelveen Zandbeek Kroese opgericht als een communicatieadviesbureau.

Samenvattend bestaat de Zandbeek Communication Group uit acht zelfstandige opererende bedrijven die samen werken voor verschillende klanten. Deze zelfstandige opererende bedrijven zijn:

- Van Zandbeek corporate communicatie in Eindhoven, Nijmegen en Maastricht,
- Van Zandbeek Kroese in Amstelveen,

- Ten Bosch design in Eindhoven,
- Invision interactive communication in Eindhoven en Amstelveen
- Nexwork in Eindhoven en Maastricht.

De Zandbeek Communication Group telt zo'n honderd medewerkers in fulltime dienst en zijn nummer 10 van de onafhankelijke communicatiebureaus in Nederland. De missie van de Zandbeek Communication Group is het streven naar langdurige relaties met haar opdrachtgevers. In hun activiteiten willen ze duidelijk en transparant zijn. De Zandbeek Communication Group houdt zich bezig met zes specialismen: communicatieadvies, public relations, design & advertising, evenementen, interactieve media en onderzoek. De kernactiviteit van de bureaus is strategische consultancy en uitvoering van adviezen op het terrein van corporate communicatie.

Problematiek binnen Zandbeek Communication Group

Uit verschillende gesprekken binnen de Zandbeek Communication Group is gebleken dat het bureau problemen heeft met het aantrekken van personeel. De Zandbeek Communication Group komt met name mensen te kort in de informatie- en communicatietechniek. Op zowel het technische als het communicatieve vlak is het moeilijk om goed personeel te werven. Het bureau komt personeel te kort dat een technische hbo-opleiding doet op het gebied van Communication and Multimedia design. Bij deze doelgroep (hbo'ers) is het bovendien van belang dat ze ook kennis hebben van communicatie. De organisatie is dus met name op zoek naar mensen die over deze combinatie beschikken. Daarnaast is het bureau ook op zoek naar projectmanagers die een universitaire opleiding hebben gevolgd zoals de opleiding bedrijfscommunicatie of (marketing)communicatie (wo'ers). Bij de twee doelgroepen, hbo'ers en wo'ers, is het bureau geïnteresseerd in laatstejaars studenten.

Voor deze twee doelgroepen geldt dat de Zandbeek Communication Group op zoek is naar mensen die 'oorspronkelijk', 'out of the box-denkend' en 'creatief' zijn. Met oorspronkelijk wordt binnen het bureau origineel, authentiek en onderscheidend zijn bedoeld. Daarnaast wordt out of the box-denken en creatief zijn gezien als het denken buiten gebaande paden. Mensen moeten iets eigens kunnen produceren, vernieuwend zijn en bestaande denkpatronen kunnen doorbreken.

De Zandbeek Communication Group geeft verschillende redenen aan, waarom het voor het bureau zo lastig is om de hierboven beschreven doelgroepen te kunnen bereiken en aan te trekken. Ten eerste is er sprake van een arbeidskrapte waardoor het moeilijk is om mensen te werven. Naast de arbeidskrapte zijn er volgens het bureau ook andere oorzaken voor het probleem. De Zandbeek Communication Group heeft mensen nodig die zowel verstand van techniek hebben als verstand van communicatie. Het is lastig om juist deze combinatie bij mensen te kunnen vinden. Daarnaast heeft Zandbeek niet echt goed inzicht in hoe de doelgroepen op zoek gaan naar een baan en wat ze belangrijk vinden.

De Zandbeek Communication Group gebruikt momenteel verschillende wervingskanalen om haar doelgroepen te kunnen bereiken. Zo plaatst het bureau advertenties in kranten en op hun eigen website onder de link 'vacatures'. Daarnaast plaatsen ze ook vacatures op de zogenaamde vacaturebanken zoals bijvoorbeeld Monsterboard. Verder maken ze gebruik van mond-tot-mond reclame via hun eigen netwerk en roepen ze soms een werving- en selectiebureau in. Verder richten ze zich op studenten van bepaalde onderwijsinstellingen, zoals bijvoorbeeld op studenten van de Hogeschool Zuyd in Heerlen. Zo zijn er door het hele jaar stagiaires in de organisatie en geeft men af en toe een gastcollege over werken bij de Zandbeek Communication Group. Voor deze studenten is het ook mogelijk om een dagje mee te lopen. Via gastcolleges, meeloopdagen en stages worden op deze manier studenten geworven die later na hun studie te hebben voltooid eventueel kunnen blijven werken. Daarnaast worden ook studenten aangenomen die een afstudeerstage doen. Ook op deze manier kan de Zandbeek Communication Group potentiële kandidaten werven.

De Zandbeek Communication Group werkt daarnaast aan zijn imago om een zo aantrekkelijk mogelijke werkgever te kunnen zijn. Dit doen ze onder andere door het tv-programma 'Booming Brabant' te presenteren op de zender Omroep Brabant. In dit programma praat de directeur Willem van Zandbeek met verschillende ondernemers over hun zakelijke activiteiten. Verder werkt het kantoor soms met radiocommercials en gaan ze naar verschillende bedrijfsclubs om zich als communicatieadviesbureau te profileren. Het bureau hecht echter de meeste waarde aan het optimaliseren van het imago middels haar klanten. Als de klanten namelijk tevreden

zijn, ontstaat er vanzelf een goed imago van het bureau in haar omgeving en zo mogelijk als een aantrekkelijke werkgever gezien kan worden. Verder staat op de website van de organisatie beschreven wie ze zijn, wat ze doen, hoe ze werken, de filosofie en historie. Door deze informatie kan er door de potentiële werknemer een beeld gevormd worden van de organisatie. De informatie op de website is echter beperkt waardoor het lastig is om een compleet beeld te vormen.

Uit het bovenstaande is te concluderen dat de Zandbeek Communication Group zich enigszins bezighoudt met arbeidsmarktcommunicatie maar erg op ad-hoc basis. Aangezien het hebben van goed gekwalificeerd personeel voor Zandbeek Communication Group essentieel is, is het belangrijk om meer inzicht te krijgen in hoe de hierboven omschreven doelgroepen zich oriënteren op de arbeidsmarkt. Wat vinden ze belangrijk in een baan en in een organisatie? Bovendien is van belang om te achterhalen in hoeverre het bureau voldoet aan de behoeften van werkzoekenden op het gebied van een baan. Komt dit over in de boodschap van hun vacatures? Daarnaast moet ook achterhaald worden welke zoekkanalen deze doelgroepen gebruiken. Het is nodig deze vragen te onderzoeken om zo te kunnen inspelen op de wensen en behoeften van potentiële kandidaten. Het doel hiervan is om met behulp van deze kennis de arbeidsmarktcommunicatie van de Zandbeek Communication Group effectiever te kunnen inzetten.

De volgende praktische onderzoeksvraag zal daarom in dit onderzoek behandeld worden:

Op welke factoren moet de Zandbeek Communication Group inspelen bij de doelgroepen teneinde als werkgever goed gekwalificeerde werknemers te werven?

1.3 Operationalisering

Om een antwoord te krijgen op de theoretische en praktische onderzoeksvraag is een literatuuronderzoek opgezet. Vervolgens is op basis hiervan een kwantitatief onderzoek uitgevoerd met behulp van een schriftelijke en digitale enquête. Hierin werd onderzocht wat de doelgroepen belangrijk vinden in een functie en in een organisatie, in hoeverre de vacatures overeenkomen met de wensen en behoeften van de respondenten en welke middelen ze gebruiken bij het zoeken naar een baan. Om aan respondenten te komen, zijn onderwijsinstellingen benaderd die aansluiten bij de omschreven doelgroepen van de Zandbeek Communication Group.

1.4 Belang onderzoek

Het belang van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in het vakgebied arbeidsmarktcommunicatie en welke factoren bij werkzoekenden een rol spelen in het zoeken naar een baan en een organisatie. De theoretische onderzoeksvraag vormt op deze manier een aanleiding om een bijdrage te kunnen leveren aan de theorie. De praktische onderzoeksvraag is van belang om inzicht te krijgen in hoe de Zandbeek Communication Group beter zijn arbeidsmarktcommunicatie kan afstemmen om zo potentiële werknemers te kunnen aantrekken en binden. Naar aanleiding van de resultaten kan het bureau beter inspelen op de wensen en behoeften van werkzoekenden om zich als een aantrekkelijker werkgever te kunnen presenteren.

2 Arbeidsmarktcommunicatie

Naar aanleiding van de onderzoeksvragen, zal allereerst een duidelijker beeld geschetst worden van het vakgebied arbeidsmarktcommunicatie. In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de ontwikkelingen binnen dit vakgebied, de betekenis van arbeidsmarktcommunicatie en welke aspecten hierbij van belang zijn. Daarnaast wordt onderzocht welke factoren een rol spelen in het zoekproces naar een baan. Tot slot van dit hoofdstuk wordt op basis van de theorie de Zandbeek Communication Group case behandeld.

2.1 De ontwikkeling van arbeidsmarktcommunicatie

De opkomst van arbeidsmarktcommunicatie is ontstaan in de jaren zeventig en heeft tot heden een aantal ontwikkelingen doorgemaakt (De Witte, 2004, p. 20). Deze ontwikkelingen sluiten aan bij de macro- en micro-economische ontwikkelingen die in figuur 1 zijn geschetst.

1975 → personeelswerving	→ inkoop arbeid
1986 → arbeidsmarktcommunicatie	→ in/verkoop arbeid
1990 → jobmarketing	→ verkoop baan
2002 → employer branding	→ verkoop werkgever

Figuur 1. Ontwikkelingen vakgebied arbeidsmarktcommunicatie volgens De Witte (2004)

In de jaren zeventig kocht men op de markt arbeid in. Het plaatsen van een personeelsadvertentie was toen al snel toereikend. Arbeidsmarktcommunicatie focuste zich in die tijd dus op personeelswerving. In de jaren tachtig ging het niet meer alleen om het halen van personeel uit markt, maar ook om het signaleren dat er werk was. Deze periode kenmerkt zich door de in- en verkoop van arbeid. In de jaren negentig werd het vervolgens steeds belangrijker om een uitdagende baan aan te bieden. Werknemers hadden immers volop keuze en wilden zich onder andere via hun werk steeds verder ontplooiën en ontwikkelen. In deze periode stond het verkopen van de interessante baan centraal, ook wel 'jobmarketing' genoemd (De Witte, 2004, p.21). Tegenwoordig zijn banen nauwelijks onderscheidend ten opzichte van elkaar. De meeste functies bieden namelijk uitdagingen, goede secundaire voorwaarden, mooie mogelijkheden voor carrières en opleidingen. Werkgevers kunnen dus minder onderscheidend zijn van de functie, maar meer op het niveau van de organisatie. Deze periode kenmerkt zich dus door het verkopen van de organisatie, ofwel het neerzetten van de organisatie als werkgeversmerk (employer branding).

Kortom, arbeidsmarktcommunicatie heeft zich ontwikkeld van het inkopen van arbeid, naar het verkopen van een baan aan potentiële werknemers tot de huidige situatie waarin het verkopen van de organisatie als werkgever centraal staat. Maar wat houdt het begrip arbeidsmarktcommunicatie nu precies in? In de volgende paragraaf worden verschillende definities van het begrip arbeidsmarktcommunicatie besproken.

2.2 Definities van arbeidsmarktcommunicatie

Auteurs hebben in de literatuur verschillende definities toegekend aan het begrip arbeidsmarktcommunicatie. Hieronder worden een aantal definities beschreven waar vervolgens een definitie op wordt gebaseerd.

Klinvex (2001) omschrijft arbeidsmarktcommunicatie als: '*alle communicatie die een organisatie gaat gebruiken om mensen te overtuigen dat ze voor de organisatie moeten komen werken*'. Van Dalen (1999) definieert arbeidsmarktcommunicatie als: '*het communiceren van de vraag naar personeel en het aanbod van de organisatie met het publiek*'. Hoewel in deze definities het belang van communicatie en de doelgroepen wordt benadrukt zijn ze echter zeer algemeen en beknopt omschreven waardoor het begrip arbeidsmarktcommunicatie vaag blijft. In de definitie van Van Dalen (1999) wordt echter wel goed de nadruk gelegd op de overeenkomst tussen wat de organisatie vraagt en aanbiedt aan het publiek. Thomas en Kleyn (1989) zien arbeidsmarktcommunicatie vanuit een planmatig perspectief. De auteurs beschouwen arbeidsmarktcommunicatie als '*een managementinstrument dat door planmatige integratie en inzet van*

verschillende communicatiedisciplines de communicatie beheerst en bestuurt met potentieel personeel en met de personen en instellingen die voor de organisatie van belang zijn voor het aantrekken daarvan. In deze definitie wordt arbeidsmarktcommunicatie expliciet als een managementinstrument gezien. Een belangrijk element in deze definitie is de uitgebreide omschrijving van de doelgroep. Het gaat niet alleen om potentieel personeel maar ook om die personen en instellingen die voor de organisatie van belang zijn.

De Verenging Personeelwerving / Arbeidsmarktcommunicatie (PAC, 1994, p. 24) ziet arbeidsmarktcommunicatie als *'een proces, waarin een werkgever, via een medium, naar een of meerdere (potentiële) werknemers een boodschap overdraagt, ten einde (potentiële/ juiste) werknemers te werven, behouden en/of goed te houden*'. Een belangrijk punt in deze definitie is dat niet alleen de nadruk wordt gelegd op het wervings- en selectieproces maar ook op het behouden van werknemers. De definitie richt zich echter uitsluitend op de werkgever, terwijl ook de omgeving van de potentiële werknemers alsmede de bestaande werknemer onderdeel uitmaken van de arbeidsmarktcommunicatie.

Daarnaast is opmerkelijk dat zowel in de definitie van PAC (1994) als van Thomas & Kleyn (1989), Klinvex (2001) en Van Dalen (1999) arbeidsmarktcommunicatie voornamelijk wordt gezien vanuit de optiek van het management, ofwel de organisatie. Hierin wordt de nadruk gelegd dat de communicatie gestuurd wordt vanuit het management. Dit is echter een beperkte visie, aangezien het nu lijkt of er slechts vanuit een kant wordt gecommuniceerd, namelijk van zender (werkgever) naar de ontvanger (potentiële werknemer). Bij arbeidsmarktcommunicatie is het van belang dat zowel vanuit de werkgever (de organisatie) als de (potentiële) werknemer wordt gecommuniceerd. Bij een definitie van arbeidsmarktcommunicatie zou uitgegaan moeten worden van een interactieve opvatting, waarbij zowel de zender als de ontvanger actief is. Volgens Reijnders (2002) is bij communicatie sprake van tweerichtingsverkeer, waarbij zender en ontvanger allebei actief kunnen zijn en de interactie tussen die twee centraal staat. Communicatie is daarmee een voordurend afwisselend proces, waarbij de rollen van zender en ontvanger telkens worden omgedraaid. Daarnaast is het belangrijk dat in arbeidsmarktcommunicatie niet alleen gecommuniceerd wordt met (potentiële) werknemers maar ook met personen en instellingen die voor de organisatie van belang zijn.

Arbeidsmarktcommunicatie wordt daarom in dit onderzoek gezien als *'een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen de werkgever en (potentiële) werknemer(s) en personen van instellingen die voor de organisatie van belang zijn, ten einde goed gekwalificeerde (potentiële) werknemers te werven en te binden*'.

Interne arbeidsmarktcommunicatie

Arbeidsmarktcommunicatie kan daarnaast onderscheiden worden in interne en externe arbeidsmarktcommunicatie. Interne arbeidsmarktcommunicatie wordt beschreven als *'een proces waarin een werkgever (via een medium) naar een of meerdere werknemers een boodschap overdraagt ten einde juiste werknemers te behouden en of goed te houden* (PAC, 1994, p. 13)'. Het gaat bij interne arbeidsmarktcommunicatie dus om het behouden van werknemers in de organisatie door middel van communicatie. Ook deze definitie van PAC (1994) is echter eenzijdig van aard. Hieronder zal dit verder toegelicht worden.

Interne arbeidsmarktcommunicatie is nauw verweven met interne communicatie. Onder interne communicatie wordt door Koeleman (1997, p. 2) verstaan: *'het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en / of individuele doelen te verwezenlijken. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen*'. Koeleman (1997) benadrukt dat er organisatorische en individuele doelen zijn. Van interne communicatie als managementinstrument is sprake als het gaat om het bereiken van organisatorische doelen. Daarnaast kunnen boodschappen ook als doel hebben om individuele doelen te verwezenlijken. Volgens de visie van Koeleman (1997) werken mensen niet alleen in een organisatie om de organisatie verder te helpen maar ook zichzelf. Zij hebben namelijk ook een eigen 'agenda'. Een individueel doel binnen de interne arbeidsmarktcommunicatie kan bijvoorbeeld een goede loopbaanplanning zijn.

In de definitie van PAC (1994) wordt verondersteld dat de zender boodschappen aanbiedt aan ontvangers. Dit is een lineaire en eenzijdige opvatting van communicatie. Daarom wordt uitgegaan van de definitie van Reijnders (2002, p. 7): *'interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie'*. In deze definitie ligt de nadruk op de doorstroming van informatie binnen de organisatie en naar de interactie en samenwerking tussen mensen.

Bij een definitie van interne arbeidsmarktcommunicatie moet daarom de nadruk gelegd worden op het interactieve proces en rekening worden gehouden met de organisatorische en individuele doelen: *'interne arbeidsmarktcommunicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie ten behoeve van het verwezenlijken van organisatorische en individuele doelen'*.

Externe arbeidsmarktcommunicatie

Externe arbeidsmarktcommunicatie heeft daarentegen als doel om personeel van buiten de organisatie te werven via communicatie. PAC (1994) heeft voor externe arbeidsmarktcommunicatie de volgende definitie gevormd: *een proces, waarin de werkgever, via een medium, naar één of meerdere potentiële werknemers een boodschap overdraagt ten einde deze (juiste) werknemers te werven (en de 'verkeerde' sollicitanten te ontmoedigen)'* (p. 42). Net als bij de definitie van interne arbeidsmarktcommunicatie van PAC (1994) wordt ook hier de nadruk gelegd op de eenzijdige kant van communicatie. Ook bij externe communicatie is sprake van een interactief proces. Als een potentiële kandidaat reageert op een vacature door middel van een sollicitatiebrief is er namelijk sprake van tweerichtingsverkeer. Er vindt dus een continue uitwisseling van boodschappen plaats tussen personen buiten en binnen de organisatie. De rollen van de zender en ontvanger worden telkens omgedraaid. Een definitie die hierbij aansluit is: *'externe arbeidsmarktcommunicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen werkgevers en één of meerdere potentiële werknemers ten einde (juiste) werknemers te werven (en de 'verkeerde' sollicitanten te ontmoedigen)'*.

Dit onderzoek richt zich op de externe arbeidsmarktcommunicatie, het werven van de juiste werknemers en 'verkeerde' sollicitanten te ontmoedigen. Interne en externe arbeidsmarktcommunicatie kunnen echter niet los van elkaar gezien worden. Interne arbeidsmarktcommunicatie is namelijk van invloed op de externe arbeidsmarktcommunicatie en andersom. Als er door goede interne arbeidsmarktcommunicatie mensen binnen de organisatie blijven, is er minder behoefte aan intensieve externe arbeidsmarktcommunicatie. Is er daarentegen een groot verloop van mensen binnen een organisatie dan is het belangrijk om veel aandacht te besteden aan externe arbeidsmarktcommunicatie maar tevens aan interne arbeidsmarktcommunicatie om een niet nog groter verloop te krijgen.

Door middel van externe arbeidsmarktcommunicatie wordt gebruik gemaakt van directe en indirecte wervingboodschappen. De directe boodschap is een directe vraag naar personeel. Bij een indirecte boodschap gaat het om een positief beeld te scheppen van de organisatie als potentieel werkgever (De Witte, 2004, p. 19). Het zorgen voor een positief beeld heeft te maken met imagebuilding. Imagebuilding is gericht op de lange termijn. Een personeelsadvertentie communiceert namelijk met verschillende doelgroepen van de organisatie. Deze doelgroepen zijn het eigen personeel, potentiële kandidaten, mensen die nu nog geen baan zoeken maar wel over enige tijd, familie, vrienden, kennissen maar ook klanten, overheden, vakbonden etc. De communicatie naar deze doelgroepen van een organisatie heeft betrekking op de corporate communicatie. Hierbij spelen ook de identiteit en het imago van de organisatie een rol.

2.3 Corporate communicatie en arbeidsmarktcommunicatie

Interne en externe arbeidsmarktcommunicatie zijn nauw verweven met de corporate communicatie van een organisatie. Bij corporate communicatie gaat het om de beeldvorming bij zowel interne als externe doelgroepen van organisaties. Volgens Van Riel (1992) heeft de corporate communicatie betrekking op het imago en de identiteit van een organisatie. Corporate communicatie kan de identiteit en het imago van de organisatie

versterken bij verschillende doelgroepen. Van Riel (1992) definieert corporate communicatie als *'het managementinstrument waarmee, op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze, alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat een positieve uitgangspositie ontstaat met de doelgroepen waar men een afhankelijkheidsrelatie mee heeft'* (p. 27). Het doel van corporate communicatie is volgens Van Riel het bereiken en behouden van het beoogde imago bij de belangrijkste doelgroepen van de organisatie door middel van interne en externe communicatie.

Aan de hand van de literatuur van Van Riel (2003) valt arbeidsmarktcommunicatie binnen de corporate communicatie onder *organisatiecommunicatie*. Organisatiecommunicatie is een verzamelterm voor public relations, public affairs, investor relations, arbeidsmarktcommunicatie, corporate advertising, milieucommunicatie, voorlichting en interne communicatie. Alle vormen van organisatiecommunicatie zijn primair gericht op 'corporate doelgroepen', dat wil zeggen doelgroepen waar de organisatie vooral op een indirecte manier een afhankelijkheidsrelatie mee heeft. Als we naar arbeidsmarktcommunicatie kijken, heeft een organisatie een afhankelijkheidsrelatie met verschillende doelgroepen, zoals onder andere potentiële kandidaten en het eigen personeel.

Arbeidsmarktcommunicatie vormt dus een onderdeel organisatiecommunicatie net als bijvoorbeeld public relations, public affairs, voorlichting, etc. Uiteindelijk kan arbeidsmarktcommunicatie als een onderdeel van de corporate communicatie gezien worden. Arbeidsmarktcommunicatie kan echter niet los gezien worden van andere vormen van communicatie omdat zij gezamenlijk het beeld bepalen van een organisatie bij het publiek.

Belang van identiteit en imago bij arbeidsmarktcommunicatie

Twee kernbegrippen die een rol spelen bij de corporate communicatie zijn identiteit en imago. Deze begrippen hebben op hun beurt weer betrekking op arbeidsmarktcommunicatie. Globaal kan het imago beschreven worden als het beeld dat personen hebben van een organisatie. De identiteit heeft betrekking op het totaal aan uitingsvormen met behulp waarvan een organisatie haar persoonlijkheid blootgeeft (Van Riel, 1992, p. 28). Volgens Birkigt en Stadler (1986) bestaat de identiteit uit de 'persoonlijkheid' van een organisatie en zijn het gedrag, symbolen en communicatie van de organisatie instrumenten waar het management over beschikt om een bepaalde corporate identiteit te realiseren. Volgens Gray en Balmer (1998) staat in werkelijkheid communicatie niet los van gedrag en symboliek. Alles wat een organisatie namelijk maakt, doet of zegt communiceert. Met betrekking tot arbeidsmarktcommunicatie wordt de corporate identiteit daarom in dit onderzoek beschouwt als de wijze waarop de organisatie zichzelf door middel van communicatie presenteert aan al haar stakeholders. In de volgende paragrafen wordt het belang van identiteit en imago met betrekking tot arbeidsmarktcommunicatie beschreven.

Waarom is het begrip identiteit nu van belang voor een organisatie en arbeidsmarktcommunicatie? Volgens Van Riel (1992) kan met een krachtige, overtuigende corporate identity een bedrijf veel bereiken bij zijn diverse doelgroepen. Voordelen van een krachtige identiteit zijn het motivatievergroterend effect op de eigen medewerkers. Een krachtige identiteit creëert een wij-gevoel, zodat werknemers zich kunnen identificeren met hun onderneming. Doordat werknemers zich dan vollediger kunnen inzetten voor het bedrijf, werkt op deze manier, in de gedragingen van de medewerkers, de corporate identity ook naar buiten toe door.

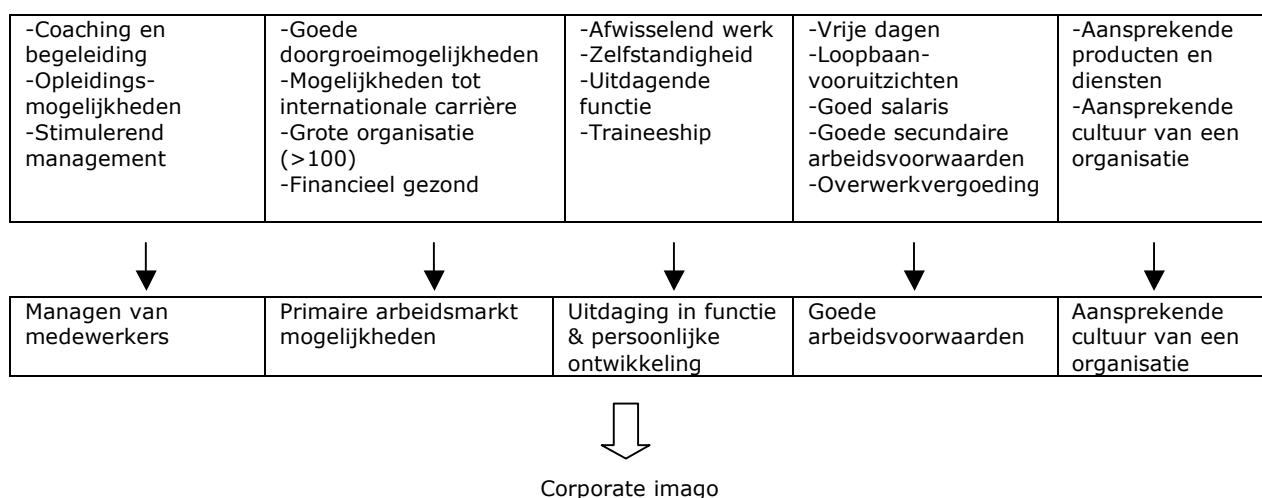
Daarnaast ontstaat door een krachtige identiteit een duidelijk beeld bij verschillende doelgroepen. Door tegenstrijdige boodschappen naar buiten te sturen bestaat er een risico dat een organisatie zijn geloofwaardigheid verliest. Een organisatie met een duidelijke identiteit die geen tegenstrijdige boodschappen naar buiten stuurt kan een aantrekkelijke werkgever zijn voor werkzoekenden. Voor goede arbeidsmarktcommunicatie is dus een krachtige identiteit noodzakelijk. Daarnaast kan door middel van een duidelijke identiteit, het voor werkzoekenden makkelijker te bepalen zijn of een organisatie wel of niet bij hem of haar past.

Volgens Blauw (1994, p. 17) is het corporate imago het resultaat van het totaal van alle indrukken, ervaringen, kennis, verwachtingen en gevoelens van mensen over een individu, merk, bedrijf, instelling, politieke partij enz.

Volgens Blauw (1994) en Vos (1992) heeft een organisatie te maken met verschillende publieksgroepen, waarbij met elke groep een andere interactie bestaat. Hierdoor heeft elk van deze groepen een verschillend corporate imago van een organisatie. Een organisatie heeft daarom ook niet één imago maar bestaan er verscheidene imago's. Voor zowel de zender als de ontvanger is het imago van groot belang. Voor een zender is een positief imago een basisvoorwaarde voor het aangaan van een commerciële relatie met de doelgroep. Voor de ontvanger is het imago een hulpmiddel om de werkelijkheid over zenders te reduceren aan de hand van simplificaties (Van Riel, 1992). Hoe meer een ontvanger in zijn besluitvorming op imago's afgaat, hoe belangrijker het voor een organisatie wordt om een goede reputatie op te bouwen.

Ook speelt in arbeidsmarktcommunicatie een positief imago een belangrijke rol. Steeds vaker kiezen potentiële kandidaten namelijk voor een organisatie en niet voor een functie op zich (De Witte, 2004). Dit blijkt ook uit de studies van Saks (2005) en Gatewood, Gowan & Lautenschlager (1993) waar het imago van de werkgever een zeer belangrijke rol speelt bij de keuze van potentiële werknemers. In het onderzoek van Turban & Cable (2003) nam het aantal sollicitanten toe, wanneer een organisatie een positieve reputatie had. Het voordeel van een toename van sollicitanten is dat een organisatie een zorgvuldigere selectie kan maken bij het aannemen van mensen.

Maar op welke aspecten baseren werkzoekenden nu het imago van een organisatie? Door Intermediair zijn in de afgelopen jaren onder hoogopgeleiden met maximaal tien jaar werkervaring imago-onderzoeken uitgevoerd. Het werkgeversimago werd gemeten aan de hand van de volgende dimensies: 'bieden van interessante functie', 'goede primaire arbeidsvoorwaarden', 'aansprekende bedrijfscultuur', 'goede secundaire arbeidsvoorwaarden', 'goede doorgroeimogelijkheden', 'aansprekende producten en diensten' en 'goede loopbaanbegeleiding'. Uit Intermediair onderzoek van 2007 kwam naar voren dat een interessante functie, goede primaire arbeidsvoorwaarden en een aansprekende bedrijfscultuur de belangrijkste bouwstenen waren van een werkgeversimago. Minst belangrijk voor het imago bleek goede loopbaanbegeleiding te zijn. Op basis van de Intermediair imago-onderzoeken heeft Poland (2001) onderzoek gedaan naar aspecten waarop hoger opgeleiden werkgevers beoordelen. Uit het onderzoek zijn dimensies naar voren gekomen die het meest kenmerkend zijn voor het werkgeversimago. In figuur 2 staan eerst de verschillende aspecten beschreven die vervolgens 5 dimensies vormen waar uiteindelijk het corporate imago van een organisatie uit voort vloeit.



Figuur 2. Dimensies en aspecten van corporate imago volgens Poland (2001)

Afstemming van identiteit en imago

Duidelijk is geworden dat zowel de identiteit en het imago een belangrijke rol spelen in arbeidsmarktcommunicatie. Daarnaast blijkt dat het imago van een organisatie een steeds belangrijkere rol speelt bij werkzoekenden. Werken aan identiteit en imago alleen is echter niet voldoende. Er moet namelijk afstemming plaatsvinden tussen identiteit en imago. Een beeld dat een organisatie naar buiten brengt bijvoorbeeld met een personeelsadvertentie moet overeenkomen met hoe de organisatie werkelijk is (de

identiteit). Wanneer het beeld van werkzoekenden namelijk niet overeenkomt met de identiteit van het bedrijf, is er een grote kans dat een persoon het bedrijf vroegtijdig verlaat. Daarnaast is het afstemmen van de externe communicatie op de identiteit belangrijk voor het wekken van vertrouwen en geloofwaardigheid bij werkzoekenden. Bovendien is afstemming tussen identiteit en imago ook belangrijk voor de inzet en motivatie van de eigen medewerkers.

In deze paragraaf is met name vanuit de organisatie gekeken en niet zozeer vanuit de werkzoekende. In de volgende paragraaf zal daarom ingegaan worden op wat nu de beweegredenen zijn van een werkzoekende om voor een bepaalde baan of organisatie te kiezen.

2.4 Person-organization fit en person-job fit

Voor organisaties is het belangrijk om een geschikte kandidaat te vinden voor een functie. Daarnaast is het minstens zo belangrijk om die persoon in de organisatie te houden. Het is voor organisaties dus van belang om de juiste mensen aan te trekken. Ongeschikte mensen vervangen kan namelijk voor hoge kosten zorgen en dit willen organisaties zoveel mogelijk voorkomen. Aan de andere kant is het voor werkzoekenden van belang om de juiste organisatie te kiezen met het oog op werk dat aan hun behoeftes voldoet en met het uitzicht op een goede carrière.

Een theorie die uitgaat van deze wisselwerking van zowel het gedrag van de persoon als dat van de omgeving is de person-environment fit. Met de person-environment fit wordt de mate van overeenstemming tussen een persoon en zijn omgeving bedoeld. Mensen zullen positieve ervaringen hebben als hun werk hen een omgeving verschaft die bij hun persoonlijke eigenschappen past (Kristof-Brown, Jansen & Colbert, 2002).

Maar wat is nu precies een fit? Een fit verwijst naar de mate van gelijkheid tussen de eigenschappen van een persoon en die van een omgeving of situatie. Een organisatie zal dus beter functioneren als de mensen in de organisatie bepaalde eigenschappen en waarden hebben die in de organisatie belangrijk zijn (Kristof-Brown et al, 2002). Op basis van de person-environment fit zijn er verschillende fits ontstaan, zoals de person-organization fit en de person-job fit. De person-organization fit verwijst naar de overeenstemming tussen een persoon en de organisatie, waarbij wordt gekeken in welke mate de persoon en de organisatie dezelfde kenmerken en / of dezelfde behoeften delen (Kristof, 1996). De person-job fit verwijst naar de fit van een persoon met zijn of haar baan (Kristof-Brown, Jansen & Colbert, 2002). Het gaat hier om de overeenkomst tussen de kennis en vaardigheden een persoon en de vereisten van een baan en de behoeften van een persoon en de kenmerken van een baan. Daarnaast wordt bij het definiëren van de person-job fit een onderscheid gemaakt tussen demands-abilities fit en needs-supplies fit. Demands-abilities fit ontstaat als een persoon de benodigde capaciteiten, vaardigheden en ervaringen heeft om aan de eisen van de organisatie te voldoen. Needs-supplies fit ontstaat als een organisatie behoeften, wensen en voorkeuren van een persoon kunnen bevredigen (Kristof, 1996). Het gaat hier om kenmerken zoals uitdagend werk, collega's en doorgroeimogelijkheden (Carless en Imber, 2007).

De person-organization en person-job fit komen voort uit het Attraction-Selection-Attrition (ASA) model van Schneider (Schneider, Goldstein & Smith, 1995). Dit model beschrijft het mechanisme van wederzijdse aanpassing tussen de persoon en de organisatie (Jager, 2004). Mensen selecteren zelf bij welke organisatie ze gaan werken, maar ze bepalen ook zelf wanneer ze weggaan. Het ASA model bestaat uit drie fases: aantrekkingsfase, selectiefase en de verloopfase. De aantrekkingsfase houdt in dat mensen organisaties aantrekkelijk vinden afhankelijk van de congruentie tussen de eigenschappen van de organisatie en die van henzelf. De selectieprocedure gaat om de kenmerken die een persoon heeft die een organisatie wil en daarom wordt aangenomen. De laatste, de verloopfase houdt in dat mensen die zich niet thuis voelen in de organisatie eerder de neiging hebben om weg te gaan, dan mensen die zich wel thuis voelen (Van Vianen, 2000).

In dit onderzoek wordt de focus gelegd op hoe potentiële kandidaten op zoek gaan naar een baan en welke fit daarbij belangrijk wordt gevonden zodat arbeidsmarktcommunicatie op een effectieve manier kan worden ingezet. Daarom wordt in dit onderzoek aandacht besteedt aan de eerste fase van het ASA model van Schneider, de aantrekkingsfase.

Aantrekkingsfase

Op het gebied van de aantrekkingsfase zijn verscheidene onderzoeken gedaan. Het blijkt uit onderzoek van Tom (1971) dat werkzoekenden de voorkeur geven aan organisaties die dezelfde 'persoonlijkheid' hebben als zij zelf. Uit andere onderzoeken is gebleken dat werkzoekenden beïnvloed worden door de overeenkomsten tussen hun persoonlijkheid en kenmerken van de organisatie (Cable en Judge, 1996). Werkzoekenden ontwikkelen bepaalde percepties (voorstellingen) over de mate van fit tussen henzelf en organisaties. Cable en Judge (1996) hebben naar deze percepties van hoogopgeleiden werkzoekenden onderzoek gedaan. Zij onderzochten hoe belangrijk person-organization fit en de demand-abilities fit waren bij het kiezen van een baan en bij de houding ten opzichte van het werk. Daarnaast werd gekeken in hoeverre de organisatiewaarden overeenkwamen met de waarden van de respondent met behulp van de 'Organizational Culture Profile' (OCP) van O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991). Het OCP meet het verschil tussen bedrijfswaarden en persoonlijke waarden van werknemers (O'Reilly et al., 1991). Het OCP wordt vooral toegepast om te toetsen in hoeverre werknemers of sollicitanten bij een bedrijf passen. Onder waarden werd in dit onderzoek verstaan: 'enduring beliefs that a specific mode of conduct or end-state is preferable to its opposite, thereby guiding individuals' attitudes, judgements, and behaviors (O'Reilly et al., 1991, p. 294). In dit onderzoek werden verschillende tijdmetingen gehouden. Respondenten moesten een vragenlijst invullen na een sollicitatiegesprek en na 6 maanden bij het bedrijf gewerkt te hebben. Uit de resultaten bleek dat de person-organization fit perceptie een goede voorspeller was voor de intentie van de baankeuze. Percepties van de person-organization fit van werkzoekenden waren dus gebaseerd op de match tussen de percepties van de waarden van de organisatie en henzelf (bijvoorbeeld hulpvaardigheid, tolerantie, eerlijkheid). Werkzoekenden vinden organisaties dus aantrekkelijk afhankelijk van de overeenkomst tussen hun eigenschappen en de eigenschappen van de organisatie. Daarnaast bleek ook de person-job fit een voorspeller te zijn van de intentie van een baankeuze maar in mindere mate dan de person-organization fit. De resultaten suggereerden dat mensen die een baan zoeken meer nadruk leggen op de person-organization fit dan de person-job fit. Dit zou kunnen komen doordat werkzoekenden van tevoren al een selectie hebben gemaakt van het soort baan dat ze willen hebben. Hierdoor wordt de person-job fit wellicht minder belangrijk dan de waarden van organisatie bij het kiezen van een baan. Mensen die een baan zoeken leken dus meer te letten op de waarden van een organisatie dan de vereisten van een baan en of ze daar bij pasten.

Saks en Ashforth (2002) deden een onderzoek waarin zij de antecedenten van fit percepties (het zoeken naar een baan) onderzochten. Uit de resultaten bleek dat antecedenten zoals zoekgedrag en carrièreplanning, allebei positief gerelateerd waren aan person-organization fit en person-job fit voor binnenkomst in een bedrijf. Er werd echter twee keer zoveel variantie verklaard door person-job fit dan door person-organization fit wat suggereert dat mensen bij het zoeken meer gefocused zijn op een baan dan op een organisatie. Dit werd verklaard door de suggestie dat bij het plannen van een carrière het niet gaat om de organisatie waar je gaat werken, maar om de baan die je eventueel kan krijgen.

Uit beiden onderzoek blijkt dat positieve person-organization fit en person-job fit een positieve invloed hebben op het kiezen van een baan of organisatie. Verder komen de resultaten van deze twee onderzoeken niet met elkaar overeen. Uit het onderzoek van Cable en Judge (1996) kwam naar voren dat person-organization fit percepties belangrijker waren dan de person-job percepties. Mensen die een baan zoeken leken meer te letten op de normen, waarden en cultuur van een organisatie dan de vereisten van een baan en of ze daarbij pasten. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat mensen die eenmaal worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek al zijn geselecteerd op hun vaardigheden, waardoor de person-job fit al is ontstaan en de person-organization fit belangrijker wordt (Cable & Judge, 1996). In het onderzoek van Saks en Ashforth (2002) bleek dat mensen bij het zoeken naar een baan juist meer gefocused waren op de vereisten van een baan dan op de kenmerken van een organisatie. Saks en Ashforth (2002) suggereerden dat bij het plannen van een carrière het niet gaat om de organisatie maar om de baan die je kunt krijgen.

Het verschil in de resultaten tussen Saks en Ashforth (2002) en Cable en Judge (1996) komt mogelijk door het verschil van tijdstip waarop is gemeten (voor en na kennismaking met de organisatie) en het verschil in

operationalisering waardoor de resultaten niet goed met elkaar te vergelijken zijn. Het zou kunnen zijn dat mensen in eerste instantie voornamelijk letten op de vereisten van een baan en pas op de kenmerken van een organisatie al er echt contact is met de organisatie. In deze onderzoeken is echter niet gekeken naar de needs-supplies fit. De person-job fit werd namelijk alleen geoperationaliseerd door de demands-abilities fit. Uit het onderzoek van Cable & DeRue (2002) blijkt echter dat de demands-abilities fit en de needs-supplies fit als twee verschillende type fits kunnen worden gezien door werknemers. Daarom wordt in dit onderzoek niet naar de person-job fit als geheel gekeken maar naar de demands-abilities fit en de needs-supplies fit als twee aparte type fits. Deze twee fits geven namelijk een specifiek inzicht dan wanneer alleen naar de person-job fit gekeken zou worden.

Uit de bovenstaande onderzoeken is naar voren gekomen dat bij het kiezen van een baan het belangrijk is dat er een fit tussen zowel de organisatie en de persoon als de baan en de persoon is. Daarnaast is bij het zoeken naar een baan ook het zoekproces zelf belangrijk, namelijk het gebruik van zoekkanalen. In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingegaan.

2.5 Zoekkanalen

Om als organisatie arbeidsmarktcommunicatie effectief in te zetten moet er gebruik gemaakt worden van verschillende communicatiemiddelen om de doelgroepen op de arbeidsmarkt te kunnen bereiken. Hiervoor maken werkgevers gebruik van bepaalde wervingskanalen om informatie over vacatures bekend te maken. Werkzoekenden gebruiken zoekkanalen om deze informatie te achterhalen. Een zo goed mogelijke aansluiting tussen wervings- en zoekkanalen bevordert de afstemming tussen vraag en aanbod.

Van welke zoekkanalen maken werkzoekenden nu het meeste gebruik? In het onderzoek van Doyen en Lamberts (2001) werden zoekkanalen ingedeeld in formele zoekkanalen (audiovisuele kanalen, geschreven kanalen, formele bemiddeling), informele zoekkanalen (door middel van familie, vrienden of kennissen) en spontaan solliciteren (bijvoorbeeld spontaan bij een werkgever langsgaan). Uit het onderzoek bleek dat werkzoekenden verschillende zoekkanalen gebruiken in het zoekproces naar een baan. Met name jongeren maken meer gebruik van verschillende zoekkanalen dan ouderen. Uit de resultaten bleek dat werkzoekenden het meeste gebruik maken van advertenties in de regionale dagbladen en vervolgens in landelijke dagbladen. Daarnaast werd ook veel gebruik gemaakt van de informele zoekkanalen en uitzendbureaus.

Uit recenter onderzoek, namelijk het Arbeidsmarkt Gedragsonderzoek (AGO) van 2005, bleek dat het meest effectieve kanaal voor werkzoekenden via bekenden en het netwerk (informele zoekkanalen) is. Daarnaast wordt ook via uitzendbureaus en stages redelijk snel een baan gevonden. Traditionele kanalen zoals de dagbladen, werving- en selectiebureaus en vakbladen bleken ook effectief maar wel in mindere mate. Een opvallend resultaat uit dit onderzoek was dat de effectiviteit van de bedrijvensites vergelijkbaar is met de effectiviteit van de traditionele kanalen, zoals de krant, vakbladen en werving- en selectiebureaus. Bedrijvensites gaan dus een steeds belangrijkere rol spelen in de werving van mensen. Hier rekening mee houdend dat nog niet de helft van de werkgevers haar eigen website gebruikt voor recruitment. Daarnaast bleek uit het onderzoek dat 98% van de ondervraagden de website van het bedrijf bezoekt alvorens te solliciteren.

Voor een effectieve arbeidsmarktcommunicatie is het dus van essentieel belang om de wervingskanalen goed af te stemmen op de kanalen die werkzoekenden gebruiken. Een bedrijf kan een nog zo goede advertentie plaatsen in een dagblad, maar als die niet wordt gezien door potentiële kandidaten, mist het zijn doel. In dit onderzoek zal daarom ook gekeken worden naar welke zoekkanalen worden gebruikt door de doelgroepen die beschreven staan in de inleiding.

2.6 Terugkoppeling van de theorie en toepassing van de case: de Zandbeek Communication Group

Op basis van de theorie blijken verschillende factoren een rol te spelen in het zoekproces van werkzoekenden die van belang zijn voor arbeidsmarktcommunicatie, zoals: het corporate imago, person-organization fit, demands-abilities fit en de needs-supplies fit, organisatiewaarden en het gebruik van zoekkanalen. Naar

aanleiding van de theorie worden de deelvragen die in hoofdstuk 1.1 zijn opgesteld verder gespecificeerd voor het onderzoek. Hierbij wordt ook de case van de Zandbeek Communication Group toegepast.

Corporate imago

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat een positief bedrijfsimago een positieve invloed heeft op het aantrekken van potentiële kandidaten (Saks, 2005; Gatewood et al., 1993; Turban & Cable, 2003). In het onderzoek van Intermediair (2007) en Poland (2001) is onderzoek gedaan naar welke aspecten van het corporate imago belangrijk zijn voor hoogopgeleiden bij het zoeken naar een baan. In de case van de Zandbeek Communication Group is het echter onduidelijk welke aspecten van het corporate imago de verschillende doelgroepen aanspreken. Daarnaast is onbekend in hoeverre er verschillen bestaan tussen de twee omschreven doelgroepen: de hbo'ers en de wo'ers. Als dat duidelijk is, kan de Zandbeek Communication Group ingaan op de aspecten die de doelgroepen aanspreken in zijn arbeidsmarktcommunicatie. De volgende onderzoeksvragen zijn daarom geformuleerd:

- *Welke kenmerken van het corporate imago spelen een rol bij de twee doelgroepen als ze op zoek gaan naar een baan?*
- *Zijn er verschillen in de voorkeur van kenmerken van het corporate imago bij de doelgroepen?*

Person-organization fit, demands-abilities fit, needs-supplies fit

In de aantrekkingsfase van een baan is het belangrijk dat een fit bestaat tussen de organisatie en de persoon en de baan en de persoon. De vraag is welke fits voor werkzoekenden nu belangrijk zijn bij het zoeken naar een baan. Tot nu toe is weinig onderzoek gedaan naar deze fits waarin de needs-supplies fit en demands-abilities fit als apart worden gezien. Daarnaast wordt in dit onderzoek de boodschap in personeelsadvertenties door Zandbeek als een belangrijk onderdeel gezien van arbeidsmarktcommunicatie. In dit onderzoek worden de fits daarom gemeten op basis van personeelsadvertenties. De volgende onderzoeksvraag is daarom opgesteld:

- *In welke mate bepaalt een person-organization fit, demands-abilities fit en needs-supplies fit de intentie om voor een baan te kiezen bij de doelgroepen op basis van een personeelsadvertentie?*

Organisatiewaarden

Niet alleen is het belangrijk om te weten of er een fit is tussen de organisatie en de persoon, maar ook om te achterhalen voor welke organisatiewaarden werkzoekenden een voorkeur hebben zoals met behulp van het Organizational Culture Profile (OCP). Deze waarden kunnen namelijk in de boodschap op de arbeidsmarkt gecommuniceerd worden zodat eerder de juist mensen worden aangetrokken. Dit geldt ook voor de boodschap die de Zandbeek Communication Group wil communiceren. Daarbij is de vraag of er bepaalde organisatiewaarden correleren met een person-organization fit, een demands-abilities fit of een needs-supplies fit. Met behulp van inzicht in deze vragen, kan de arbeidsmarktcommunicatie beter afgestemd worden op de doelgroepen.

Hieronder zijn daarom de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- *Voor welke organisatiewaarden hebben de doelgroepen een voorkeur?*
- *Zijn er verschillen in de voorkeur van organisatiewaarden tussen de doelgroepen?*
- *Welke organisatiewaarden zijn van invloed op de intentie van de baankeuze?*
- *Welke organisatiewaarden correleren en/of zijn van invloed op de person-organization fit, demands-abilities fit, needs-supplies fit?*

Zoekkanalen

Tot slot spelen in het zoekproces naar een baan ook zoekkanalen een essentiële rol. Het is voor een organisatie belangrijk om inzicht te hebben in welke zoekkanalen relevant zijn hun doelgroepen. Dit is bij de Zandbeek Communication Group nu nog onduidelijk. Dit is echter cruciaal voor effectieve arbeidsmarktcommunicatie. De boodschap kan namelijk nog zo goed zijn, als het desbetreffende kanaal niet wordt gebruikt door werkzoekenden dan mist het alsnog zijn doel. Daarom zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- *Welke zoekkanalen worden het meest gebruikt door de doelgroepen als ze op zoek gaan naar een baan?*
- *Zijn er verschillen in het gebruik van zoekkanalen bij de doelgroepen?*

De hierboven gestelde onderzoeksvragen zullen in de volgende hoofdstukken geoperationaliseerd en onderzocht worden aan de hand van kwantitatief onderzoek. Op deze wijze zal meer inzicht komen in de factoren die van belang zijn bij de doelgroepen en kunnen aanbevelingen gedaan worden voor de arbeidsmarktcommunicatie van de Zandbeek Communication Group.

3 Methode van onderzoek

Na het theoretisch kader in het voorgaande hoofdstuk, is in dit hoofdstuk de methode van het onderzoek uiteengezet. Om de arbeidsmarktcommunicatie van de Zandbeek Communication Group effectiever te kunnen inzetten is het van belang te achterhalen welke factoren in het zoekproces naar een baan een rol spelen bij de doelgroepen (hbo'ers en wo'ers) die staan beschreven in het eerste hoofdstuk. Om dit te onderzoeken is gekozen voor kwantitatief onderzoek, waarin als onderzoeksinstrument gebruik gemaakt is van een enquête. Hiermee is getracht om een zo goed mogelijk inzicht te krijgen in de meningen en percepties van de doelgroepen. Een nadeel van deze onderzoeksmethodiek is dat er niet makkelijk inzicht kan worden verkregen in de achterliggende motivaties van respondenten zoals met kwalitatief onderzoek. In dit onderzoek gaat het echter om een globaal en zo breed mogelijk beeld te krijgen van de factoren. In de volgende paragrafen wordt de keuze voor deze methode, de operationalisatie, de procedure en de respondenten van het onderzoek nader toegelicht.

3.1 Respondenten en procedure

De enquête is bij twee doelgroepen afgenomen, namelijk bij laatstejaars studenten die een opleiding Communicatie en Multimedia design of in die richting volgen en bij laatstejaars die een opleiding Bedrijfscommunicatie of Communicatiewetenschap volgen. Bij de hbo'ers is de enquête afgenomen bij de Avans Hogeschool Breda, Hogeschool Utrecht, Hogeschool In Holland in Den Haag en Hogeschool Zuyd in Maastricht. Daarnaast is bij de wo'ers de enquête afgenomen bij de opleiding Bedrijfscommunicatie van de Radboud Universiteit Nijmegen en Toegepaste Communicatiewetenschap van de Universiteit Twente. In het onderzoek is gekozen om de enquête af te nemen bij laatstejaars studenten omdat deze groep zich langzaam gaat oriënteren op de arbeidsmarkt. Daarnaast is het voor de Zandbeek Communication Group belangrijk omdat ze juist in deze groep geïnteresseerd zijn. De enquêtes zijn zowel digitaal als schriftelijk afgenomen. De digitale manier is bij de hbo'ers toegepast omdat is gebleken dat laatstejaars studenten niet meer gezamenlijk college hebben in hun laatste jaar. Deze doelgroep was daarom het beste via de e-mail te bereiken. De digitale enquête is in week 36, 37 en 38 uitgezet. In week 37, 38 en 39 zijn er vervolgens een herhalingsverzoeken verstuurd naar alle studenten. In totaal zijn 671 e-mails verstuurd en zijn er in totaal 110 enquêtes ingevuld, wat neerkomt op een respons van 16%. In tabel 3.1 is een overzicht van de respons per school van de hbo'ers. Van deze totale groep was 84% man en 16% vrouw. De verdeling van mannen en vrouwen bleek overeen te komen met de verdeling op de Hogescholen. De gemiddelde leeftijd van de groep bedroeg 24 jaar.

De schriftelijke manier is bij de wo'ers toegepast op Universiteit Twente van de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap tijdens het college Marketingcommunicatie & Consumentengedrag. Daarnaast zijn er schriftelijk enquêtes afgenomen bij de opleiding Bedrijfscommunicatie op de Radboud Universiteit Nijmegen tijdens het college Externe Communicatie. Er is voor deze methode gekozen omdat zo de juiste doelgroep bij elkaar zat en er een zo hoog mogelijke respons gegenereerd werd. De schriftelijke enquête werd in week 36 afgenomen tijdens de eerste collegeweek van het jaar. In totaal hebben 125 laatstejaars studenten van de twee colleges de enquête ingevuld. Daarvan hebben 54 (43%) studenten van Universiteit Twente en 70 (57%) studenten van de Radboud Universiteit Nijmegen de enquête ingevuld (zie tabel 3.2). Van de 125 respondenten was 26% man en 74% vrouw met een gemiddelde leeftijd van 23 jaar.

Tabel 3.1: Overzicht van de respons per hbo school, aangegeven in percentages (n=110).

Scholen:	respondent (%)
Avans Hogeschool Breda	29%
Hogeschool INHOLLAND, Den Haag	6%
Hogeschool Rotterdam	16%
Hogeschool Utrecht	40%
Hogeschool Zuyd, Maastricht	10%
Totaal	100%

Tabel 3.2: Overzicht van de respons per universiteit, aangegeven in percentages (n=125).

Universiteiten:	respondent (%)
Radboud Universiteit Nijmegen	57%
Universiteit Twente	43%
Totaal	100%

3.2 Operationalisatie

In het onderzoek is gebruik gemaakt van twee verschillende enquêtes (zie bijlage I enquête versie 1 en 2). De enquêtes verschillen bij vraag 8 waar twee verschillende vacatures worden getoond. Deze vacatures zijn bestaande vacatures die beschreven staan op de website van de Zandbeek Communication Group. De vacatures sluiten zo ver mogelijk aan bij de opleidingen van de doelgroepen die zijn omschreven in het eerste hoofdstuk. De andere vragen in de enquête zijn in alle twee de versies hetzelfde.

De enquête bestond uit een aantal onderdelen, met als doel om verschillende variabelen te meten en daarnaast structuur aan te brengen in de vragen die de respondenten voorgelegd kregen. In de enquête zijn over de volgende onderwerpen vragen gesteld: achtergrondgegevens, gebruik van zoekkanalen in het oriëntatieproces, het corporate imago, organisatiewaarden, de person-organization fit, needs-supplies fit en demands-abilities fit. Hieronder worden de vragen verder toegelicht.

Achtergrondgegevens (vraag 1 t/m 3)

De enquête begon met een aantal vragen (1 t/m 3) betreffende geslacht, leeftijd, studierichting en de naam van de instelling of instituut. Deze vragen geven een overzicht van de doelgroepen, opleidingen, sekse en leeftijd.

Gebruik van zoekkanalen in het arbeidsmarktorientatieproces (vraag 4 en 5)

Vraag 4 en 5 zijn opgesteld om te achterhalen in hoeverre de respondenten al bezig zijn met het oriënteren op de arbeidsmarkt en welke zoekkanalen ze hierbij toepassen. In vraag 4a wordt nagegaan of de respondenten van plan zijn om na hun studie op zoek te gaan naar een baan. Voor deze vraag bestaan drie antwoordcategorieën; ja, misschien en nee. Vraag 4b gaat na hoeveel tijd de respondenten momenteel per week besteden aan het oriënteren op de arbeidsmarkt. De antwoorden waren verdeeld in vier mogelijkheden: 0 uur, 1 tot 3 uur, 3 tot 5 uur en meer dan 5 uur. Vraag 5a gaat over de kanalen die werkzoekenden raadplegen bij het zoeken naar een baan. Hierin is op basis van het Arbeidsmarkt Gedragsonderzoek (AGO) uit 2005 onderscheid gemaakt tussen internet, bekenden en netwerk, werving- en selectiebureau, dagblad/krant, bedrijfsdagen, via universiteit of school, vakbladen, bedrijvsites, via stage, beurzen of via andere kanalen. Hierbij wordt gevraagd welke drie zoekkanalen ze het meest zouden gebruiken. Vervolgens is ook de vraag gesteld of respondenten vacaturesites zouden bezoeken of al gebruiken bij het zoeken naar een baan (vraag 5b). Bij vraag 5c moesten de respondenten aangeven welke vacaturesites ze zouden gebruiken of al gebruiken. Uit deze enquêtevragen 4 en 5 moet blijken welke zoekkanalen door de doelgroepen het meest geraadpleegd worden. Als dat duidelijk is, kan de Zandbeek Communication Group deze kanalen gebruiken voor plaatsing en inrichting van bijvoorbeeld advertenties om zo haar doelgroepen te kunnen bereiken.

Corporate imago (vraag 6)

Bij vraag 6 worden de kenmerken weergegeven die het corporate imago vormen aan de hand van het onderzoek van Poland (2001). De vraag bestaat uit 18 kenmerken waarvan de respondent er vijf moet aangeven die hij of zij het meest belangrijk vindt bij het zoeken naar een baan. Door middel van deze vraag kan de Zandbeek Communication Group nagaan welke kenmerken belangrijk worden gevonden om hier vervolgens rekening mee te houden in hun arbeidsmarktcommunicatie.

Organisatiewaarden (vraag 7)

Bij vraag 7 wordt gemeten voor welke organisatiewaarden de respondent een voorkeur heeft. De items die bij deze vraag worden gebruikt, zijn afkomstig van het Organizational Culture Profile (OCP) van O'Reilly et al (1991). Het OCP is een methode voor het meten van individuele waarden als bedrijfswaarden (Agle en

Caldwell, 1999; Cable en Judge, 1997; Howard, 1998; Ashkanasy, Broadfoot en Falkus, 2000; Sarros, Gray, Densten en Cooper, 2005). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de items uit de versie van Cable en Judge (1997) die door Gorgievski, Kemp en Faber (2006) naar het Nederlands vertaald zijn. In de enquête zijn 30 items gebruikt die zijn verwerkt tot stellingen. Bij de stellingen had de respondent de keuze om op basis van een 5 punts-Likert schaal van 'helemaal mee oneens' (1) tot 'helemaal mee eens' (5) antwoord te geven. Op basis van een factoranalyse zijn 3 waarden naar voren gekomen. Van de 30 items zijn hierbij 21 items behouden. Voor het uitvoeren van de factoranalyse is gebruik gemaakt van de Principal components methode met de Varimax rotatie. Uit de analyse blijkt dat er voldoende correlatie was tussen de items (Bartlett's Test of Sphericity is significant bij ($\alpha=.05$) ($p = .000$) en $KMO = .75$). Er zijn 3 factoren gevonden die 37% van de variantie verklaren. Omdat dit aan de lage kant ligt, moet hier rekening mee worden gehouden bij de resultaten. Daarnaast waren alle communaliteiten hoger dan .20 en waren er geen dubbelladingen bij $> .40$ (tabel 3.3).

Tabel 3.3: Componentenanalyse van de stellingen over organisatiewaarden, communaliteiten, factorladingen en eigenwaardes (verklaarde variantie 37%).

	Communaliteit	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Vriendschappelijkheid	.61	.78		
Hulpvaardigheid/betrokken	.60	.77		
Complimenten geven	.49	.67		
Informeel cultuur	.41	.55		
Enthousiasme	.35	.50		
Teamwerk	.24	.44		
Ambitie om succesvolste te zijn	.40		.62	
Beloning gekoppeld prestatie	.35		.55	
Veel uren draaien	.38		.53	
Creativiteit	.35		.49	
Kwaliteit van product/dienstverlening	.26		.48	
Alert zijn bij kansen	.27		.46	
Professionele groei/ontwikkeling	.35		.45	
Originele aanpak	.26		.44	
Nadruk op prestaties	.21		.43	
Visie als leidraad	.36		.42	
Zakelijke cultuur	.52			.67
Stabiliteit	.41			.63
Goed georganiseerd zijn	.43			.62
Goede reputatie/imago	.36			.49
Nadruk op regels	.28			.48
Eigenwaarde factor		3.94	2.46	1.74

Bij de items 'vriendschappelijkheid', 'hulpvaardigheid/betrokkenheid', 'complimenten geven', 'een informeel cultuur', 'enthousiasme' en 'teamwerk' van factor 1 gaat het in de kern om elkaar helpen. Daarom worden deze items samen genoemd als de waarde *hulpvaardigheid* ($\alpha=0.72$). Bij de items 'ambitie om de succesvolste te zijn', 'beloning gekoppeld aan prestatie', 'uren draaien', 'nadruk op creativiteit', 'nadruk kwaliteit van product en dienstverlening', 'alert zijn bij kansen', 'professionele groei en ontwikkeling', 'originele aanpak', 'nadruk op prestatie' en 'visie leidraad' ligt de nadruk op het presteren in een organisatie en wordt daarom als de waarde *prestatiegerichtheid* ($\alpha=0.68$). Tot slot gaat het bij de items 'zakelijke cultuur', 'stabiliteit', 'goed georganiseerd', 'een goede reputatie en imago' en 'nadruk op regels' om zekerheid en veiligheid in een organisatie en wordt daarom als waarde *veiligheid/zekerheid* ($\alpha=0.60$) benoemd. Voor de drie waarden is een gemiddelde score berekend door de waarden op te tellen en te delen door het aantal items (zie tabel 4.3, in hoofdstuk 4).

Beoordeling vacature (vraag 8)

Bij vraag 8 worden in de 2 versies twee verschillende vacatures getoond die aansluiten bij de omschreven doelgroepen in het eerste hoofdstuk. Er is gekozen voor een vacature omdat dit een belangrijk onderdeel vormt van arbeidsmarktcommunicatie. Bovendien is het goed toepasbaar in een enquête. De vacatures bevatten informatie over de functie en de organisatie en zijn afkomstig van de website van de Zandbeek Communication Group. De respondent krijgt dus hetzelfde beeld van de functie en van de organisatie als een echte sollicitant.

In versie 1 wordt een vacature getoond die aansluit bij de eerste doelgroep met een hbo-opleiding op het gebied van Communicatie en Multimedia design. Het gaat hier om een vacature voor een junior interaction designer. In versie 2 wordt een vacature getoond die aansluit bij de tweede doelgroep met een opleiding op gebied van Bedrijfscommunicatie of Communicatiewetenschap op universitair niveau. In de getoonde vacature wordt gevraagd naar een projectmanager.

Aan de hand van de vacature wordt in beide versies gevraagd of de respondent de advertentie zou lezen als hij of zij op zoek is naar een baan (vraag 8a). Vervolgens wordt gevraagd of de respondent ooit gehoord heeft van de organisaties (vraag 8b). Dit kan namelijk van invloed zijn op de andere vragen. In vraag 8c wordt gevraagd in hoeverre ze zich voelen aangesproken tot de functie en de organisatie. Daarbij is een open vraag toegevoegd waarin ze moeten aangeven waarom ze zich wel of niet voelen aangesproken. Deze vragen geven inzicht in hoe de respondent tegen de omschrijving van de functie en de organisatie aankijkt.

Bij vraag 8d wordt vervolgens aan de hand van de vacatures de person-organization fit, needs-supplies fit, en demands-abilities fit gemeten. De stellingen die worden toegepast zijn afkomstig van Cable en DeRue (2002). Door Van Vuuren (2006) is een back-translation uit het Engels van de fitmetingen gemaakt. De stellingen: (1) *'Wat de baan uit de advertentie me biedt, past denk ik goed bij wat ik van een eerste baan verwacht'*, (2) *'De kenmerken die een eerste baan volgens mij moet hebben, worden denk ik heel goed vervuld in deze baan'* en (3) *'Ik verwacht dat de baan uit de advertentie aansluit bij alles wat ik zoek in een eerste baan'* meten de needs-supplies fit ($\alpha=0.85$). De stellingen: (1) *'De gestelde eisen in deze baan, komen denk ik overeen met mijn persoonlijke vaardigheden'*, (2) *'Ik schat in dat mijn vaardigheden en opleiding goed passen bij wat je moet kunnen voor deze baan'* en (3) *'Mijn talenten en scholing passen denk ik goed bij de eisen die deze baan aan mij stelt'*, vormen samen de demands-abilities fit ($\alpha=0.89$). Tot slot vormen de drie stellingen de person-organization fit ($\alpha=0.90$): (1) *'Mijn persoonlijke waarden komen denk ik overeen met de waarden en cultuur van de organisatie, zoals omschreven in de advertentie'*, (2) *'De waarden en cultuur van deze organisatie sluiten denk ik goed aan bij wat ik waardevol en belangrijk vind in het leven'* en (3) *'De zaken waar ik veel waarde aan hecht in het leven komen denk ik sterk overeen met de zaken waar deze organisatie veel waarde aan hecht'*. Bij de stellingen had de respondent de keuze om op basis van een 5 punts-Likert schaal van 'helemaal mee oneens' (1) tot 'helemaal mee eens' (5) antwoord te geven. In vraag 8d zijn voor de gemiddelde score per schaal van de twee groepen de waarden opgeteld en gedeeld door het aantal items (zie tabel 4.6 en 4.8).

Vraag 8e, f en g gaan na of de respondent na het lezen van de advertentie meer informatie zou zoeken over de baan, of hij of zij contact op zou nemen met de organisatie en of ze op de baan zouden solliciteren als ze op zoek zijn naar een baan. Vraag 8g is afkomstig uit het onderzoek van Cable & DeRue (2002) en meet samen met vraag 8e en f de *intentie van de baankeuze* ($\alpha=0.94$). De gemiddelde scores van de vraag 8e, f en g en 8e, f, g zijn samengenomen en berekend door alle waarden op te tellen en te delen door het aantal items (zie tabel 4.5, 4.6 en 4.8). Bij alle drie de vragen heeft de respondent op basis van een 5 punts-Likert schaal de mogelijkheid om van zeer onwaarschijnlijk (1) tot zeer waarschijnlijk (5) te antwoorden. Tot slot heeft de respondent de mogelijkheid om opmerkingen te plaatsen over de vragenlijst.

3.3 Analyse van de resultaten

Voor het analyseren van de resultaten zijn verschillende methoden gebruikt. Zo is er gebruik gemaakt van beschrijvende statistiek, correlatietabellen en een multi-pele regressieanalyse. Hieronder wordt de toepassing van de multi-pele regressieanalyse verder toegelicht.

Regressieanalyse

Er is een multi-pele regressieanalyse uitgevoerd om na te gaan in hoeverre de person-organization fit, needs-supplies fit, de demands-abilities fit gerelateerd aan de intentie van de baankeuze. Voor het aantonen van mediumeffecten van de drie predictoren was een steekproefgrootte van 110 van de hbo'ers en 125 van de wo'ers voldoende.

Om na te gaan of er een regressieanalyse mocht worden uitgevoerd, is ter controle een residuenanalyse toegepast. De verschillen tussen de door de regressielijn voorspelden waarden en de 'echte' waarden van de

afhankelijke variabele worden residuen genoemd. De cases met de grootste residuen – en dus met de grootste afwijkingen – heten outliers bij een criterium van meer dan 3 standaarddeviaties. Outliers zijn vaak van invloed op de uiteindelijk regressievergelijking (De Vocht, 2005, p. 223). Met behulp van de Casewise diagnostics is daarom gekeken of er sprake was van outliers.

Zowel bij de hbo'ers als bij de wo'ers kwam elk 1 outlier naar voren en is daarom in beide datasets verwijderd. Om een regressieanalyse te kunnen uitvoeren moet daarnaast ten aanzien van de residuen aan drie vooronderstellingen zijn voldaan: de residuen zijn normaal verdeeld, met een gemiddelde van 0 en een constante variantie (De Vocht, 2005, p. 226, 227). Deze vooronderstellingen zijn gecontroleerd met enkele grafieken (normal probability plot en scattewrplots) die bij de regressieanalyse worden geboden.

Daarnaast geldt bij een multiële regressieanalyse dat de onafhankelijke variabelen onderling niet te sterk mogen correleren, anders kan er sprake zijn van multicollineariteit. In dit geval meten de onafhankelijke variabelen ongeveer hetzelfde en is het niet mogelijk om het effect van iedere variabele afzonderlijk te bepalen. Hierdoor komt de validiteit in gevaar (De Vocht, 2005, p.215). Aan de hand van de correlatiematrix kan nagegaan worden of er sprake is van multicollineariteit. Hierbij geldt: 'Indien er correlaties van ≥ 0.9 voorkomen, is het aan te raden om een van beide onafhankelijke variabelen buiten het model te laten' (De Vocht, 2005, p. 215). Uit de tabellen 4.5.1 en 4.5.3 uit hoofdstuk 4 blijkt dat het niet noodzakelijk is om onafhankelijke variabelen te verwijderen. Daarnaast is gebruik gemaakt van een stepwise regressiemethode omdat hierbij het relatieve belang van de verschillende onafhankelijke variabelen meteen zichtbaar is en alleen de significante variabelen worden opgenomen (De Vocht, 2005, p. 216).

4 Resultaten

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten die middels de schriftelijke en digitale enquête verkregen zijn onder de hbo'ers en de wo'ers. In de eerste paragraaf zijn de resultaten beschreven over het gebruik van zoekkanalen in het arbeidsmarktoriëntatieproces. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 de resultaten van de belangrijkste kenmerken van het corporate imago weergegeven. In paragraaf 4.3 worden de voorkeuren van de organisatiewaarden beschreven en in paragraaf 4.4 de beoordeling van de vacature. In de laatste paragraaf 4.5 worden de resultaten gepresenteerd van de rol die de person-organization fit, needs-supplies fit en demands-abilities fit spelen bij de keuze van een baan.

4.1 Arbeidsmarktoriëntatie

Van de laatstejaars studenten die een opleiding op het gebied van Communicatie en Multimedia design volgen is 60% van plan om na de studie een baan te gaan zoeken. Van de overige studenten gaat 30% misschien een baan zoeken en 10% nog niet. Van de groep oriënteert 46% zich niet, 47% 1 tot 3 uur, 4% 3 tot 5 uur en 3% meer dan 5 uur per week op de arbeidsmarkt.

Van de laatstejaars studenten van de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap en Bedrijfscommunicatie is 72% van plan om na de studie te hebben afgerond een baan te gaan zoeken die aansluit op hun studie. Van de overige studenten weet 20% het nog niet zeker en gaat 8% eerst nog iets anders doen na hun studie. Van de groep besteedt momenteel 67% nog geen tijd en 30% 1 tot 3 uur per week aan het oriënteren op de arbeidsmarkt.

Met behulp van een Chi-kwadraat toets bleek dat hbo'ers significant meer tijd besteden aan het oriënteren op de arbeidsmarkt dan de wo'ers ($\chi^2(3) = 10.80, p < .05$). Verder was er geen sprake van een significant verschil tussen de doelgroepen bij de vraag of ze na hun studie van plan zijn te gaan werken.

Gebruk van zoekkanalen

In de onderstaande tabel (4.1) staat weergegeven welke zoekkanalen in volgorde van belangrijkheid worden gebruikt bij het zoeken naar een nieuwe baan bij de hbo'ers en wo'ers.

Tabel 4.1: Overzicht van het gebruik van zoekkanalen aangegeven met percentages in de eerste, tweede en derde plaats van het hbo (n=110) en het wo (n=125).

Zoekkanaal:	1 ^e plaats:		2 ^e plaats:		3 ^e plaats:	
	hbo	wo	hbo	wo	hbo	wo
Internet:	67%	70%	16%	16%	10%	5%
Bekenden/ netwerk:	16%	10%	39%	23%	14%	17%
Werving-selectiebureau:	3%	0%	4%	11%	13%	18%
Dagblad/krant:	1%	10%	6%	20%	15%	19%
Bedrijfsdagen:	0%	0%	2%	5%	1%	2%
Universiteit/school:	3%	2%	3%	6%	12%	10%
Vakbladen:	0%	2%	4%	5%	6%	6%
Bedrijvsites:	1%	1%	8%	10%	6%	10%
Stage:	10%	2%	17%	4%	19%	14%
Beurzen:	0%	1%	1%	0%	3%	2%
Anders:	0%	2%	0%	0%	2%	0%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Volgens de tabel maken hbo'ers in de eerste plaats het meest gebruik van internet (67%). Op de tweede plaats wordt het meest gebruik gemaakt van bekenden en netwerk (39%) en via stage (17%). Ook op de derde plaats wordt het meest gezocht naar een baan via een stage (19%) en bekenden en netwerk (14%) en worden daarnaast dagblad en krant (15%), het werving- en selectiebureau (13%) en school (12%) genoemd.

De wo'ers maakten in eerste instantie bij het zoeken van een baan het meest gebruik van internet (70%). Daarnaast werden bekenden en netwerk (23%) en dagblad en krant (20%) op de tweede plaats als een

belangrijk zoekkanaal aangegeven. Deze twee werden ook op derde plaats genoemd naast het werving- en selectiebureau (19%).

Met behulp van een Chi-kwadraat toets is onderzocht in hoeverre er sprake is van significante verschillen tussen de hbo'ers en wo'ers bij het gebruik van de zoekkanalen. Het bleek dat de hbo'ers significant meer gebruik maken van 'bekenden en netwerk', ($\chi^2(3) = 13.56, p < .01$). Verder bleek dat de hbo'ers ook significant meer gebruik maken van hun stage om een baan te zoeken dan de wo'ers ($\chi^2(3) = 22.15, p < .001$). Daarnaast geven de wo'ers aan significant meer gebruik te maken van het werving- en selectiebureau ($\chi^2(3) = 9.04, p < .05$) en van kranten en dagbladen ($\chi^2(3) = 24.32, p < .001$) bij het zoeken naar een baan. Tussen de overige zoekkanalen bleken geen significante verschillen te bestaan.

Gebruik van vacaturesites

Op de vraag of de respondenten gebruik zouden maken van vacaturesites als ze op zoek gaan naar een baan, zou 67% van de hbo'ers en 78% van de wo'ers dit zeker doen. Van de hbo'ers zegt 28% en 20% van de wo'ers 'misschien' een vacaturesite te bezoeken. Van de hbo'ers worden de vacaturesites Monsterboard (74%), Nationale vacaturebank (45%) en Intermediair (37%) het meest genoemd. Door de wo'ers is ook Monsterboard (81%) de meest genoemde en daarna Intermediair (54%) en Nationale Vacaturebank (52%).

4.2 Corporate imago

In de onderstaande tabel (4.2) is te zien welke kenmerken van het corporate imago het meest belangrijk werden gevonden bij het zoeken naar een baan onder de twee doelgroepen.

Tabel 4.2: Overzicht van kenmerken van het corporate imago aangegeven met percentages van de hbo'ers (n=110) en de wo'ers (n=125).

Kenmerken corporate imago:	hbo	wo
Afwisselend werk	65%	55%
Goed salaris	63%	58%
Goede doorgroeimogelijkheden	58%	58%
Uitdagende functie	43%	61%
Aansprekende producten/diensten	37%	26%
Opleidingsmogelijkheden	36%	27%
Aansprekende cultuur van een organisatie	33%	60%
Zelfstandigheid	30%	26%
Coaching en begeleiding	28%	17%
Stimulerend management	19%	10%
Mogelijkheden tot internationale carrière	16%	24%
Financieel gezond	16%	11%
Goede secundaire arbeidsvoorwaarden	16%	25%
Loopbaanvooruitzichten	14%	18%
Aantal vrije dagen	6%	4%
Mogelijkheid voor traineeship	5%	11%
Overwerkvergoeding	5%	0%
Grote organisatie (>100)	0%	5%

Uit de tabel is op te maken dat de hbo'ers afwisselend werk, een goed salaris, goede doorgroeimogelijkheden, een uitdagende functie en aansprekende producten en diensten de belangrijkste aspecten vinden van het corporate imago van een organisatie. Voor de wo'ers gelden een uitdagende functie, een aansprekende cultuur, goed salaris, goede doorgroeimogelijkheden en afwisselend werk een belangrijke rol bij het corporate imago. Met behulp van een Chi-kwadraat toets is onderzocht in hoeverre er sprake is van significante verschillen tussen de twee doelgroepen. Er bleek een significant verschil te bestaan bij het kenmerk 'aansprekende cultuur van een organisatie', ($\chi^2(1) = 16.97, p < .001$). Dit betekent dat de wo'ers een aansprekende cultuur van een organisatie significant belangrijker vinden bij de keuze van een baan dan de hbo'ers. Ook vonden de wo'ers 'een uitdagende functie' significant belangrijker dan de wo'ers bij de keuze van een baan, ($\chi^2(1) = 7.00, p < .01$). Daarnaast bleek dat de wo'ers ook 'een grote organisatie' significant belangrijker vinden dan de hbo'ers, ($\chi^2(1) = 5.13, p < .05$). De hbo'ers vinden daarentegen 'overwerkvergoeding' significant belangrijker bij een

keuze van een baan dan wo'ers, ($\chi^2(1) = 6.14, p < .05$). Bij de overige kenmerken van het corporate imago bleken geen significante verschillen te bestaan tussen de twee doelgroepen.

4.3 Organisatiewaarden

In de onderstaande tabel (4.3) zijn de gemiddelden van de voorkeur voor de organisatiewaarden gepresenteerd bij de twee groepen. Met behulp van de Mann-Whitney toets bleek dat hbo'ers significant een grotere voorkeur hebben voor hulpvaardigheid en prestatiegerichtheid in een organisatie. Daarentegen hebben de respondenten van het wo een significant grotere voorkeur voor veiligheid en zekerheid in een organisatie.

Tabel 4.3: Overzicht van gemiddelden, U-waarde en significantie van de variabelen hulpvaardigheid, prestatie en veiligheid/zekerheid (1=helemaal mee oneens, 5=helemaal mee eens) van de hbo (n=110) en het wo (n=125).

Organisatiewaarden:	Hulpvaardigheid	Prestatiegerichtheid	Veiligheid/zekerheid
Hbo gemiddelde (SD)	4.15 (.48)	3.98 (.38)	3.79 (.59)
WO gemiddelde (SD)	4.02 (.46)	3.74 (.36)	3.97 (.47)
U-waarde	5783,00	4106,00	5367,00
Significantie	.034	.000	.003

4.4 Beoordeling vacature

Op de vraag of de respondenten de vacature zouden lezen als ze op zoek gaan naar een baan, gaf 38% van de hbo'ers het antwoord 'ja', 42% 'misschien' en 20% het antwoord 'nee'. Bij de wo'ers gaf op deze vraag 51% het antwoord 'ja', 32% het antwoord 'misschien' en 17% 'nee'. Daarnaast had 6% van de hbo'ers van de naam Nexwork gehoord en 8% van de wo'ers van de naam Van Zandbeek gehoord.

In de onderstaande tabel (4.4) zijn de gemiddelden weergegeven van de vraag in hoeverre de respondenten zich voelden aangesproken tot de functie en tot de organisatie na het lezen van de vacature. Verder bleek dat de wo'ers zich significant meer voelden aangesproken tot de functie in de vacature dan de hbo'ers. Er bleek geen significant verschil te zijn tussen het aangesproken voelen tot de organisatie bij de twee doelgroepen.

Tabel 4.4: Overzicht van gemiddelden, U-waarde en significantie van de variabelen aangesproken tot functie en organisatie (1=niet aangesproken, 4=heel veel aangesproken) van de hbo'ers (n=110) en de wo'ers (n=125).

Variabelen:	Aangesproken tot functie	Aangesproken tot organisatie
Hbo gemiddelde (SD)	2.16 (.85)	2.27 (.74)
WO gemiddelde (SD)	2.44 (.78)	2.45 (.78)
U-waarde	5592,50	5975,00
Significantie	.009	.060

In tabel 4.5 is te zien welke meest voorkomende antwoorden zijn gegeven op de open vraag waarom een respondent zich wel of niet voelde aangesproken tot de functie en de organisatie. Op de vraag zijn zowel positieve als negatieve antwoorden naar voren gekomen. Opvallend is dat bij hbo'ers de functie vaak aansluit bij de opleiding maar dat de functie ook vaak te technisch werd gevonden. Verder viel op dat de hbo'ers de organisatie beschouwde als een uitdagende organisatie of als een niet onderscheidende organisatie. Bij de wo'ers waren de antwoorden vergeleken met de hbo'ers iets positiever. De wo'ers vonden Zandbeek vaak een dynamische en interessante organisatie maar daarentegen vonden anderen dat er te weinig informatie over de organisatie stond in de vacature.

Tabel 4.5: Overzicht van de open vraag waarom de respondent zich wel of niet voelde aangesproken tot de functie en organisatie van de hbo'ers (n=110) en de wo'ers (n=125).

	Aangesproken tot functie:	Aangesproken tot organisatie:
hbo:		
-Wel	Functie aansluit bij de opleiding (24%)	Creatieve, uitdagende organisatie (24%) Aansprekende cultuur (16%)
-Niet	Functie is te technisch (17%) Niet die richting op willen met hun werk (17%) Saaie standaardfunctie (9%)	Te standaard, niet onderscheidend (24%) Geen interesse in de functie (12%)
wo:		
-Wel	Functie spreekt aan (42%) Functie sluit aan op kennis en vaardigheden (13%)	Dynamische, interessante organisatie (30%) Organisatiewaarden/ cultuur spreken aan (26%)
-Niet	Functieomschrijving spreekt niet aan (21%) Niet die richting op willen met hun werk (13%)	Geen aansprekende organisatiewaarden (9%) Weinig informatie over de organisatie (11%)

In tabel 4.6 is een overzicht van de mate waarin de hbo'ers en wo'ers na het lezen van de vacature 'informatie zoeken', 'contact opnemen met de organisatie' en zouden 'solliciteren'. Met behulp van de Mann-Whitney toets bleek dat de wo'ers significant meer informatie zouden zoeken over de organisatie na het lezen van de vacature dan de hbo'ers. Daarnaast gaven de wo'ers ook significant meer aan om contact op te nemen met de organisatie dan de hbo'ers. Tevens gaven wo'ers significant vaker aan te willen solliciteren na het lezen van de vacature dan de hbo'ers (tabel 4.6).

Tabel 4.6: Overzicht van gemiddelden, U-waarde en significantie van de variabelen informatie zoeken, contact opnemen met organisatie en solliciteren (1=zeer onwaarschijnlijk, 5=zeer waarschijnlijk) van de hbo'ers (n=110) en de wo'ers (n=125).

Variabelen:	Informatie zoeken	Contact opnemen met organisatie	Solliciteren
hbo gemiddelde (SD)	2.33 (1.23)	2.15 (1.09)	2.20 (1.21)
wo gemiddelde (SD)	3.16 (1.26)	2.80 (1.24)	3.02 (1.25)
U-waarde	4175,00	4581,50	4193,50
Significantie	.000	.000	.000

4.5 Intentie van de baankeuze

Hbo-groep

Tabel 4.6 presenteert een correlatietabel met de gemiddelden, standaard deviaties en de correlaties van de variabelen van de hbo'ers. Volgens de tabel is de *intentie van de baankeuze* (de intentie om een baan te kiezen) positief gecorreleerd aan de person-organization fit ($r = .33, p < .01$), de demands-abilities fit ($r = .39, p < .01$) en de needs-supplies fit ($r = .67, p < .01$). Verder bleek de demands-abilities fit negatief te correleren met veiligheid/zekerheid ($r = .20, p < .05$). Tot slot was er een positieve correlatie tussen de organisatiewaarden hulpvaardigheid en veiligheid/zekerheid ($r = .38, p < .01$), hulpvaardigheid en prestatie ($r = .45, p < .01$) en tussen prestatiegerichtheid en veiligheid/zekerheid ($r = .28, p < .01$).

Tabel 4.6: Overzicht van gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en correlaties van de variabelen van de hbo'ers (n = 110).

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Intentie baankeuze	2.23	1.10								
2. Geslacht (1=man, 2=vrouw)	1.16	0.37	.33							
3. Person-organization fit	3.10	0.85	.33**	.15						
4. Demands-abilities fit	3.18	0.96	.39**	-.15	.24*					
5. Needs-supplies fit	2.72	0.91	.67**	.09	.36**	.43**				
6. Hulpvaardigheid	4.15	0.48	.11	.09	.15	.03	.06			
7. Prestatiegerichtheid	3.81	0.48	-.01	-.11	.15	.11	.00	.45**		
8. Veiligheid/ zekerheid	3.40	0.49	-.02	.09	.16	-.20*	.06	.38**	.28**	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Vervolgens is nagegaan of een multipele regressieanalyse uitgevoerd kon worden om te achterhalen welke variabelen gerelateerd waren aan de intentie van de baankeuze. Met behulp van een normal probability plot en een scatterplot is dit nagegaan. Aan de hand van het normal probability plot is gebleken dat er sprake was van een normale verdeling. In het scatterplot kon worden afgelezen dat de variantie van de residuen constant was. Dit betekent dat de residuen onafhankelijk van de voorspelde Y-waarden zijn en de variantie constant is. Tot slot bleek aan de hand van het scatterplot dat het regressiemodel lineair was. In dit geval vertoonden de residuen geen duidelijk patroon: alle positieve en negatieve residuen lagen evenwichtig gespreid rondom de horizontale nullijn. Aangezien de data van de hbo-groep voldeed aan de vooronderstellingen voor het uitvoeren van een multipele regressieanalyse, kon er een regressieanalyse uitgevoerd worden.

Vervolgens is een multipele regressieanalyse uitgevoerd om na te gaan welke variabelen gerelateerd waren aan de intentie van de baankeuze van de respondenten van de hbo-opleiding. De variabelen person-organization fit, demands-abilities fit en needs-supplies fit die significant correleerden met de intentie van de baankeuze zijn als potentiële predictoren in de regressieanalyse opgenomen met behulp van de stepwise-methode.

Alleen de significante variabelen zijn genoteerd (tabel 4.7). Uit de tabel valt af te leiden dat de variabele needs-supplies fit voor een variantie van 50% zorgt. Dit betekent dat wanneer er sprake is van een needs-supplies fit (of een organisatie de behoeften, wensen en voorkeuren van een persoon kan bevredigen) de hbo'ers een significant grotere intentie hebben om voor de baan te kiezen. De variabelen person-organization fit en demands-abilities fit bleken geen significante rol te spelen bij de intentie van de baankeuze op basis van een personeelsadvertentie.

Tabel 4.7: Overzicht van multipele regressieanalyse (stepwise) voor de variabele die de intentie van de baankeuze voorspellen van de hbo (n=109).

Criterion- variabele	Stap	Voorspeller	β	B	SE B	R ²	ΔR^2
Intentie baankeuze	1	Needs-supplies fit	.71***	.86	.08	.50	.50***
F			106.36***				

Voetnoot. De variabelen demands-abilities fit en person-organization fit zijn niet opgenomen in de tabel.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Daarnaast kwam een significant negatieve correlatie naar voren tussen demands-abilities fit en de organisatie waarde veiligheid/zekerheid (tabel 4.7). Dit betekent dat wanneer er sprake is van de waarde veiligheid en zekerheid dit een variantie verklaard van 4% in de demands-abilities fit. Hoe meer sprake er zal zijn van de waarde veiligheid en zekerheid, hoe meer de demands-abilities fit van de hbo'ers zal afnemen.

Respondenten denken dan minder aan de benodigde capaciteiten, vaardigheden en ervaringen te voldoen die de organisatie van hen eist.

Wo-groep

Tabel 4.8 presenteert de gemiddelden, standaard deviaties en de correlaties van de variabelen van het wo. Volgens de tabel is de intentie van de baankeuze positief gecorreleerd aan de person-organization fit ($r = .32, p < .01$), de demands-abilities fit ($r = .55, p < .01$) en de needs-supplies fit ($r = .77, p < .01$). Verder correleerde veiligheid/zekerheid positief met hulpvaardigheid ($r = .35, p < .01$) en met prestatie ($r = .36, p < .01$).

Tabel 4.8: Overzicht van gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en correlaties van de variabelen van het wo (N = 125). Alpha reliabiliteits staan tussen de haakjes achter de correlaties.

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Intentie baankeuze	2.99	1.19								
2. Geslacht (1=man, 2=vrouw)	1.74	0.44	.08							
3. Person-organization fit	3.26	0.64	.32**	.20*						
4. Demands-abilities fit	3.58	0.75	.55**	.02	.22*					
5. Needs-supplies fit	3.02	0.81	.77**	.14	.29**	.54**				
6. Hulpvaardigheid	4.02	.46	.07	.15	.09	.08	.04			
7. Prestatiegerichtheid	3.77	.38	.12	.12	.04	.17	.10	.18		
8. Veiligheid/ zekerheid	3.45	.39	.02	.16	.08	.02	.01	.35**	.36**	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Ook bij de wo-groep is nagegaan of er een multipale regressieanalyse uitgevoerd kon worden om te achterhalen welke variabelen van invloed zijn op de intentie van de baankeuze. Er bleek sprake te zijn van een normale verdeling in het normal probability plot en een constante variantie van de residuen in het scatterplot. Daarnaast vertoonden de residuen ook geen duidelijk patroon wat betekende dat het regressiemodel lineair was. Daarmee voldeed de data van de wo-groep aan de vooronderstellingen, waardoor een regressieanalyse kon worden uitgevoerd.

De variabelen person-organization fit, demands-abilities fit en needs-supplies fit die significant correleerden met de intentie zijn in de regressieanalyse opgenomen met behulp van de stepwise-methode (zie tabel 4.9).

Tabel 4.9: Overzicht van multipale regressieanalyse (stepwise) voor de variabelen die de intentie van de baankeuze voorspellen van het wo (n=124).

Criterion- variabele	Stap	Voorspeller	β	B	SE B	R ²	ΔR^2
Intentie baankeuze	1	Needs-supplies fit	.79***	1.14	.08	.62	.62***
	2	Needs-supplies fit Demands-abilities fit	.68*** .20**	.99 .31	.09 .10	.64	.02**
F			111.95***				

Voetnoot. De variabele person-organization fit is niet opgenomen in de tabel.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Uit de tabel is op te maken dat de variabelen needs-supplies fit en demand-abilities fit een significante regressiecoëfficiënt hebben. De needs-supplies fit en de demand-abilities fit verklaren samen 64% in de variantie van de intentie van de baankeuze. De needs-supplies fit verklaard de meeste variantie in de intentie

van de baankeuze, namelijk 62% (na de eerste stap van de stepwise). De demands-abilities fit zorgt voor een extra variantie van 2% in de intentie van de baankeuze. Hieruit blijkt dat als er sprake is van een needs-supplies fit dit significant van invloed is op de intentie van de baankeuze. Daarnaast zorgt ook een demands-abilities fit voor een grotere intentie van de baankeuze, echter in mindere mate dan de needs-supplies fit. De person-organization fit bleek geen significante rol te spelen bij het kiezen van een baan op basis van een personeelsadvertentie.

5 Conclusie en discussie

Bij het inzetten van arbeidsmarktcommunicatie moet met verschillende factoren rekening worden gehouden. In dit hoofdstuk worden deze factoren beschreven en worden verklaringen gegeven voor de bevindingen. Daarnaast worden de beperkingen van dit onderzoek genoemd en suggesties voor vervolgonderzoek gedaan. Ook wordt een reflectie gegeven op de theorie van arbeidsmarktcommunicatie. Tot slot behandelt de laatste paragraaf aanbevelingen voor de Zandbeek Communication Group.

5.1 Aspecten van het corporate imago

In dit onderzoek kwamen twee vragen naar voren op het gebied van het corporate imago: welke aspecten van het corporate imago spelen een rol bij de doelgroepen als ze op zoek gaan naar een baan en zijn daartussen verschillen? Uit het onderzoek is gebleken dat met name de aspecten afwisselend en uitdagend werk, een goed salaris en goede doorgroeimogelijkheden zeer belangrijk werden gevonden bij zowel de hbo'ers als de wo'ers. Deze resultaten komen overeen met het Intermediair Imago Onderzoek (2007). Wat niet overeenkwam met het onderzoek waren de secundaire arbeidsvoorwaarden. Deze werden namelijk als minder belangrijk beschouwd vergeleken met het Intermediair Imago Onderzoek (2007). Opvallend is dat ook het aspect stimulerend management in dit onderzoek niet belangrijk werd gevonden door de respondenten. In het onderzoek van Intermediair Imago Onderzoek (2007) bleek echter dat afwezigheid van stimulerend management een van de belangrijkste oorzaken is om op zoek te gaan naar een andere baan. Blijkbaar is stimulerend management nog niet zo belangrijk bij de keuze van de eerste baan maar wel als iemand eenmaal ergens werkt. Daarnaast waren er ook verschillen tussen de twee groepen. Een opvallend verschil was dat wo'ers significant meer waarde hechten aan een aansprekende cultuur dan de hbo'ers. Opvallend is dus dat wo'ers niet alleen geïnteresseerd zijn in de functie maar ook in de cultuur van een bedrijf. Het blijkt dus dat niet iedereen dezelfde aspecten van het corporate imago op basis van het figuur 2 (zie blz. 9) van Poland (2001) even belangrijk vindt. Er moet dus rekening worden gehouden met verschillen tussen de doelgroepen.

5.2 De rol van de person-organization fit, needs-supplies fit en demands-abilities fit

Uit onderzoeken (Saks & Ashforth, 2002; Cable & Judge, 1996) is gebleken dat verschillende fits zoals de person-organization fit, needs-supplies fit en demands-abilities fit een rol spelen bij het zoeken naar een baan. De vraag was in welke mate deze fits de intentie van de baankeuze bepalen op basis van een vacature. Bij de hbo'ers bleek alleen de needs-supplies fit gerelateerd te zijn aan de intentie van de baankeuze. Een person-organization fit en een demands-abilities fit verhoogde niet de intentie van de baankeuze. Hbo'ers lieten hun baankeuze dus alleen afhangen van de mate waarin hun behoeften, wensen en voorkeuren werden bevredigd door de organisatie. Een mogelijke verklaring hiervoor, is dat de hbo'ers een kritische houding hebben ten opzichte van een baan. Ze kijken niet of ze aan de eisen van de baan voldoen maar of de baan aan hun eisen voldoet. Dit zou te maken kunnen hebben met de momenteel gunstige positie op de arbeidsmarkt van de hbo'ers. In tijden van een ruime arbeidsmarkt speelt wellicht de demands-abilities fit ook een rol.

Bij de wo'ers was ook de needs-supplies fit een voorspeller voor de intentie van de baankeuze. In tegenstelling tot bij de hbo'ers bleek ook de demands-abilities fit tot op zekere hoogte bepalend te zijn bij de keuze van de baan. Dit betekent dat de wo'ers hun keuze niet alleen laten afhangen van hun eigen wensen en behoeften maar ook voor een klein gedeelte door de eisen die de organisatie aan hen stelt. Wellicht vinden de wo'ers dat ze een minder sterkere positie op de arbeidsmarkt hebben dan de hbo'ers waardoor ze zich eerder laten beïnvloeden door de eisen die de organisatie stelt. Het verschil in de resultaten tussen de hbo'ers en wo'ers zou ook verklaard kunnen worden door het gegeven dat de wo'ers zich significant meer voelden aangesproken tot de functie en daarom een grotere intentie hadden om voor de baan te kiezen dan de hbo'ers. Het zou kunnen zijn dat een demands-abilities fit een belangrijkere rol speelt als iemand een baan erg graag wil. Iemand let dan wellicht meer op de eisen die de organisatie in de baan stelt. Als je minder geïnteresseerd bent in een baan is misschien alleen de needs-supplies fit van belang. Er wordt dan meer gelet of de baan aan jouw behoeften voldoet.

Zowel bij de hbo'ers als de wo'ers bleek de person-organization fit geen invloed te hebben op de intentie van de baankeuze. Het is echter opvallend dat de wo'ers significant wel meer waarde hechten aan het corporate imagoaspect 'aansprekende cultuur' van een organisatie, maar hun keuze voor een baan hier niet van laten afhangen. Waarom de person-organization fit geen rol speelt in dit onderzoek is een interessante uitkomst voor de theorie. In de onderzoeken van Cable en Judge (1996) en Saks en Ashforth (2002) bleek de person-organization fit namelijk wel een grote of kleine rol te spelen. Een verklaring waarom dit niet gold voor dit onderzoek, komt mogelijk doordat de respondenten hun keuze voor de baan moesten bepalen aan de hand van een vacature. Op basis van een vacature is het naar alle waarschijnlijkheid moeilijk te zeggen of iemand bij een organisatie past of niet. Iemand leert een organisatie pas kennen door echt in contact te komen met een bedrijf en niet op basis van een advertentie. In het onderzoek van Saks en Ashforth (2002) werd naar de person-organization fit en demands-abilities fit gekeken voordat er echt contact was met de organisatie. Uit het onderzoek kwam naar voren de demands-abilities fit twee keer meer variantie verklaarde dan de person-organization fit. Mensen waren dus meer gefocused op de demands-abilities fit dan de person-organization fit. In dit onderzoek is echter niet gekeken naar de needs-supplies fit. Het is daarom moeilijk om de resultaten met elkaar te vergelijken. Echter, lijkt het op basis van dit onderzoek en van Saks en Ashforth (2002) wel dat de needs-supplies fit en demands-abilities fit een belangrijkere rol spelen wanneer de werkzoekende nog geen contact gehad heeft met de organisatie. De person-organization fit speelt waarschijnlijk een grotere rol als iemand het bedrijf al kent. In het onderzoek van Cable en Judge (1996) onder hoogopgeleiden bleek namelijk dat de person-organization fit wel een belangrijke voorspeller was van de intentie van de baankeuze op basis van sollicitatiegesprekken en na enige tijd van werkervaring. De invloed van de fit hangt dus waarschijnlijk voor een groot deel af van de fase wanneer iemand op zoek is naar een baan. Hier zou echter meer onderzoek gedaan naar moeten worden om dit theoretisch te kunnen onderleggen.

Zoals hierboven al stond beschreven sprak de functie bij de wo'ers significant meer aan dan bij de hbo'ers. De hbo'ers vonden de functie vaak te saai of niet interessant omdat het niet de richting was waarvoor ze zouden kiezen. Daarnaast kwam naar voren dat de wo'ers eerder informatie zouden zoeken, contact op zouden nemen met de organisatie en zouden solliciteren dan de hbo'ers. Het blijkt dus dat de intentie om voor de baan te kiezen op basis van de vacature groter is bij de wo'ers dan bij de hbo'ers. Dit komt ook overeen met het resultaat dat de functie bij de wo'ers significant meer aansprak dan bij de hbo'ers. Hoewel de hbo'ers de organisatie iets minder positief beoordeelde dan de wo'ers bleek er geen significant verschil te zijn tussen de twee groepen. Uit de open vraag waarom men zich wel of niet voelde aangesproken tot de organisatie waren de respondenten zowel positief als negatief. Als ze de organisatie positief beoordeelden bleek bij beide groepen vaak de cultuur aan te spreken en zagen ze het als een interessante en creatieve organisatie. Als ze zich niet voelde aangesproken tot de organisatie vonden ze de organisatiewaarden vaak te onduidelijk, de organisatie niet onderscheidend genoeg of sprak de cultuur hen niet aan.

5.3 Organisatiewaarden

Ook organisatiewaarden kunnen meewegen in het zoekproces naar een baan. De onderzoeksvragen luiden: voor welke organisatiewaarden hebben doelgroepen een voorkeur en zijn er verschillen tussen de groepen? Welke organisatiewaarden zijn van invloed op de intentie van de baankeuze en welke organisatiewaarden correleren en/of zijn van invloed op de person-organization fit, demands-abilities fit, needs-supplies fit?

Na de factoranalyse kwamen drie organisatiewaarden naar voren: hulpvaardigheid, prestatiegerichtheid en veiligheid/zekerheid. Uit de resultaten bleek dat hbo'ers een grotere voorkeur hebben voor prestatiegerichtheid en hulpvaardigheid in een organisatie dan de wo'ers. Het blijkt dus dat hbo'ers graag in een organisatie willen werken waar de nadruk ligt op presteren en waar ambities worden nagestreefd. Dit in combinatie met een organisatie waar collega's hulpvaardig en betrokken zijn.

Wo'ers bleken daarentegen meer voorkeur te hebben voor veiligheid en zekerheid in een organisatie. Hieronder wordt een organisatie verstaan die stabiliteit uitstraalt, de nadruk op regels legt en die goed georganiseerd is en een goede reputatie heeft. Een verklaring voor het verschil in de voorkeur voor prestatiegerichtheid komt mogelijk door de verdeling van de sekse van de opleidingen. De opleiding van de hbo'ers bestond namelijk voor

het grootste gedeelte uit mannen. Het kan zijn dat mannen over het algemeen meer prestatiegericht zijn dan vrouwen. Uit onderzoek van Litzky & Greenhaus (2007) bleek bijvoorbeeld dat mannen een grotere ambitie hadden om promotie te maken naar senior management dan vrouwen in hun werk. Ook uit onderzoek van Orga (2007) onder 1195 werkzoekenden bleken vrouwen lager te scoren op carrièregerichtheid. Waarom de hbo'ers meer voorkeur hebben voor hulpvaardigheid en de wo'ers voor zekerheid en veiligheid in een organisatie is geen duidelijke verklaring voor te geven.

Verder bleek uit de resultaten dat een voorkeur voor bepaalde organisatiewaarden geen invloed had om wel of niet voor de baan te kiezen die stond vermeld in de vacature. Ook bij de person-organization fit kwam al naar voren dat respondenten bij het kijken naar een personeelsadvertentie zich niet laten leiden door de organisatiewaarden. Aangezien de respondenten hun keuze niet baseren op een person-organization fit, is het ook verklaarbaar dat organisatiewaarden geen rol speelden bij de intentie van de baankeuze. De person-organization fit wordt namelijk gebaseerd op de organisatiewaarden. Daarom is het ook logisch dat de gemeten organisatiewaarden niet gerelateerd waren aan de intentie van de baankeuze. Op basis van een vacature is het voor mensen zeer moeilijk om te bepalen of er een fit is tussen jou en de organisatie en om de waarden in een advertentie te laten bepalen of jij voor een baan kiest of niet. Daarnaast kan het ook zijn dat in de vacatures niet duidelijk stond vermeld welke waarden in de organisatie voorkomen. Uit de antwoorden op de open vraag kwam namelijk regelmatig naar voren dat de respondenten vonden dat er geen duidelijke omschrijving was van de organisatie zelf. Respondenten hebben hun keuze voor de baan daarom wellicht ook minder snel door organisatiewaarden laten bepalen. Organiseatiewaarden zijn vaak belangrijker wanneer een persoon al echt contact heeft met een bedrijf, zoals met een sollicitatiegesprek. In een advertentie blijven organisatiewaarden abstract voor mensen die het bedrijf niet kennen. Waarschijnlijk laten ze zich daarom meer leiden door de kenmerken van de baan dan door de waarden van een organisatie.

Hoewel organisatiewaarden niet gerelateerd zijn aan de intentie van de baankeuze, bleek de organisatiewaarde veiligheid/zekerheid negatief gerelateerd te zijn aan de demands-abilities fit bij de hbo'ers. Dit betekent dat hoe meer sprake er zal zijn van de waarde veiligheid en zekerheid in een organisatie, hoe meer de demands-abilities fit van de hbo'ers zal afnemen. Respondenten denken minder aan de benodigde capaciteiten, vaardigheden en ervaringen te voldoen bij een organisatie die veiligheid en zekerheid belangrijk vindt. De hbo'ers willen waarschijnlijk in een organisatie werken die vlot en dynamisch is. De sector waarin zij werken komt hier mee overeen. De hbo'ers moeten namelijk steeds op de hoogte blijven van de nieuwste technieken en ontwikkelingen en deze toepassen in het werkveld. De respondenten zien daarom veiligheid en zekerheid wellicht als een beperking voor hun werk en hun capaciteiten.

5.4 Zoekkanalen

Het blijkt dat de respondenten zich voornamelijk niet of een uur per week oriënteren op de arbeidsmarkt. De lage aantal uren is te verklaren doordat de enquêtes begin van het schooljaar zijn afgenomen. Aan het eind van het studiejaar zullen de respondenten zich naar alle waarschijnlijkheid meer oriënteren op de arbeidsmarkt dan aan het begin van hun schooljaar. Hoewel uit de resultaten bleek dat hbo'ers zich meer aan het oriënteren zijn dan de wo'ers, was er echter geen verschil in het aantal dat van plan is om na de studie te gaan werken. Hbo'ers richten zich dus al eerder op de arbeidsmarkt. Wellicht heeft dit te maken met het feit dat een hbo-opleiding meer gericht is op de arbeidsmarkt dan een opleiding op universitair niveau. Beide groepen maken het meest gebruik van internet. Dit houdt in dat ze op vacaturesites en bedrijvensites kijken. Ook maken ze beide veel gebruik van hun netwerk en bekenden. Er bleken ook verschillen te bestaan in het gebruik bij de groepen. Hbo'ers maken meer gebruik van stages om een baan te vinden. Dit is te verklaren doordat mensen van het hbo tijdens hun opleiding over het algemeen meer stages lopen dan mensen van het wo. Hierdoor zullen ze ook eerder gebruik maken van deze manier om aan een baan te komen. Wo'ers blijken daarentegen meer gebruik te maken van het werving- en selectiebureau en van kranten en dagbladen. Tot slot gaven de respondenten ook aan vacaturesites te raadplegen. Bij beide groepen waren de sites Monsterboard, Nationale Vacaturebank en Intermediair belangrijk.

5.5 Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Het onderzoek heeft inzicht gegeven in welke factoren van belang zijn voor het inzetten van arbeidsmarktcommunicatie, maar het kende echter ook enkele tekortkomingen die mogelijk invloed hebben gehad op de resultaten. Bij het afnemen van de schriftelijke enquête hebben twee universiteiten meegewerkt en bij de webenquête vijf Hogescholen. Dit kan voor verschil hebben gezorgd in de diversiteit van de respons tussen de twee groepen. Daarentegen was er sprake van een hoge respons zodat er betrouwbare uitspraken gedaan konden worden. Bovendien is de data afgenomen tijdens colleges en de digitale enquête naar alle laatstejaars studententen gestuurd waardoor er een representatief beeld is ontstaan van de doelgroepen.

In dit onderzoek is gekeken naar verschillende factoren die een rol spelen bij de zoektocht naar een baan. Het voordeel hiervan is dat er een zo breed mogelijk beeld is gevormd van deze factoren bij elkaar. Een nadeel hiervan is dat iedere factor op enkele vragen is onderzocht. Een suggestie voor vervolgonderzoek is daarom om iedere factor verder uit te diepen en verder te onderzoeken. Zo kan bij het corporate imago onderzocht worden of de aspecten van het corporate imago van Poland (2001) nog steeds actueel zijn. Daarnaast kan gekeken worden naar hoe het corporate imago van een organisatie overkomt op werkzoekenden en of dit overeenkomt met de identiteit van de organisatie.

Aangezien in andere onderzoeken (Cable & Judge, 1996; Saks & Ashforth, 2002) niet apart naar de needs-supplies fit en demands-abilities fit gekeken is, geeft dit onderzoek hier wel inzicht in. In dit onderzoek zijn de fits gemeten op basis van een vacature, wat betekent dat er geen contact was tussen de respondent en de organisatie. Dit heeft wellicht de invloed van de fits bepaald bij de intentie van de baankeuze. Het is daarom interessant om in vervolgonderzoek te kijken of er verschil is in de fits wanneer er wel contact is met de organisatie bijvoorbeeld tijdens een sollicitatiegesprek. Bovendien kan de invloed van de fits verschillen tijdens een krappe of een ruime arbeidsmarkt. Nu er momenteel sprake is van een krappe arbeidsmarkt speelt misschien de needs-supplies een belangrijkere rol dan in tijden van een ruime arbeidsmarkt. Bovendien is het interessant om te achterhalen of er verschil is in de fits bij het zoeken naar een baan onder andere opleidingen en opleidingsniveaus. Dit onderzoek en dat van Cable & Judge (1996) en Saks & Ashforth (2002) zijn afgenomen onder hoogopgeleiden. Wellicht zijn er andere uitkomsten bij mensen met een lager opleidingsniveau. Ook kan onderzoek gedaan worden naar hoe graag iemand een baan wil en in welke mate de fits daarin een rol spelen. Als iemand een baan graag wil, kijkt diegene wellicht beter of hij of zij aan de eisen van een baan voldoet.

Een punt van kritiek in het onderzoek is dat bij de organisatiewaarden die op basis van een factoranalyse zijn gevormd de alpha's niet zeer hoog waren. Dit betekent dat er over de resultaten minder sterke uitspraken gedaan kunnen worden. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van het OCP van O'Reilly (1991). Voor vervolgonderzoek kunnen de stellingen niet alleen worden afgenomen bij werkzoekenden maar ook bij de medewerkers van de organisatie. Hierdoor kan gekeken worden in hoeverre de waarden tussen de organisatie en de respondenten overeenkomen.

Bij de factor zoekkanalen is gekeken naar welke zoekkanalen werden geraadpleegd door werkzoekenden. Het bleek dat het meest gebruik gemaakt werd van internet. Dit betekent dat er op vacaturesites en bedrijvites wordt gekeken. Een interessant vervolgonderzoek zou voor organisaties zijn om meer aandacht te besteden aan bedrijvites als zoekkanaal. Uit het onderzoek van Arbeidsmarkt Gedragsonderzoek (AGO) van 2005 bleek namelijk dat bedrijvites in de toekomst steeds belangrijker worden in de arbeidsmarktcommunicatie. Er kan bijvoorbeeld onderzocht worden op welke kenmerken werkzoekenden letten als ze kijken naar een bedrijvite. Letten ze bijvoorbeeld op de lay-out of meer op de inhoud van de webteksten?

Tot slot is in dit onderzoek enkel gebruik gemaakt van kwantitatieve data met behulp van enquêtes. Met kwalitatief onderzoek zou nog verder gekeken kunnen worden naar de achterliggende motivaties van werkzoekenden. Ook dit is een suggestie voor vervolgonderzoek.

5.6 Betekenis van onderzoek voor arbeidsmarktcommunicatie

In dit onderzoek is duidelijk geworden dat voor het inzetten van arbeidsmarktcommunicatie verschillende factoren van belang zijn. Arbeidsmarktcommunicatie werd in dit onderzoek gezien als een proces van continue

uitwisseling van boodschappen tussen de werkgever en (potentiële) werknemer(s) en personen en instellingen die voor de organisatie van belang zijn, ten einde goed gekwalificeerde (potentiële) werknemers te werven en te binden. Dit uitgangspunt is essentieel aangezien het steeds moeilijker wordt om personeel te vinden. Het is dus belangrijk om een gelijkwaardige relatie te hebben met de werkzoekende. In veel definities wordt arbeidsmarktcommunicatie helaas nog te veel gezien vanuit de zenderkant. Het is echter belangrijk dat een organisatie niet alleen naar zijn eigen wensen en behoeften kijkt, maar ook naar de wensen en behoeften van de werkzoekende. In dit onderzoek is namelijk gebleken dat vooral op deze laatste wijze naar banen wordt gezocht door personen. Een organisatie kan dus niet langer alleen vanuit zijn eigen visie de arbeidsmarkt benaderen maar moet zich ook meer inleven in de potentiële werknemers. Dit kunnen organisaties doen door goed onderzoek te doen naar het profiel van potentiële werknemers en hun boodschap aan te passen aan de behoeften en eisen van deze mensen. Daarnaast is het van belang om niet alleen te richten op externe maar ook op interne arbeidsmarktcommunicatie. Het kost vaak minder geld om mensen intern te behouden dan extern aan te trekken. Het is daarom van belang om zowel aan de interne als externe arbeidsmarktcommunicatie aandacht te besteden. Ook is gebleken dat de identiteit en het imago van een bedrijf een rol spelen bij arbeidsmarktcommunicatie. Een goed imago kan zorgen voor het beter kunnen aantrekken van potentiële werknemers. Hiervoor is echter wel een krachtige identiteit nodig om een duidelijk en positief beeld te scheppen bij de doelgroepen. Bovendien is het belangrijk om uniek en onderscheidend te zijn van andere organisaties. Dit kwam ook naar voren in het onderzoek. Een standaardverhaal wordt namelijk niet altijd meer geaccepteerd door werkzoekenden. Net als een potentiële werknemer vaak onderscheidend en uniek moet zijn voor een organisatie, geldt dat ook andersom. Het is steeds moeilijker om in de banen onderscheidend te zijn. Daarom moet het bedrijf duidelijk maken waarom zij zelf zo bijzonder zijn. Het is echter wel belangrijk dat in de boodschap die gebruikt wordt voor arbeidsmarktcommunicatie de identiteit van het bedrijf overeenkomt met het imago. De kans bestaat namelijk wanneer er geen overeenkomst is, de potentiële werknemer verkeerde verwachtingen krijgt en vroegtijdig vertrekt. Tot slot is het belangrijk dat voor het opzetten van arbeidsmarktcommunicatie eerst de doelgroep goed in kaart gebracht moet worden en van welke zoekkanalen zij gebruik maken.

In dit onderzoek is gelet op een aantal factoren die een rol spelen in arbeidsmarktcommunicatie. Echter zijn er ook nog andere mogelijke factoren die van belang kunnen zijn. Zo is in dit onderzoek bijvoorbeeld niet gekeken naar in hoeverre de omgeving van invloed is bij de keuze voor een baan. Hier zou verder onderzoek naar gedaan kunnen worden.

5.7 Aanbevelingen voor de Zandbeek Communication Group

Op basis van de theorie en de resultaten uit het onderzoek kunnen enkele aanbevelingen gedaan worden voor de arbeidsmarktcommunicatie voor de Zandbeek Communication Group. De vraag was op welke factoren de Zandbeek Communication Group moet inspelen bij de twee doelgroepen om goede werknemers te werven. Een algemene aanbeveling is om bij het samenstellen van de boodschap in de arbeidsmarktcommunicatie rekening houden met verschillende factoren. Uit dit onderzoek zijn de volgende factoren naar voren gekomen: het corporate imago, organisatiewaarden, de fit tussen persoon en baan en gebruik van zoekkanalen.

Aspecten van het corporate imago

de Zandbeek Communication Group moet in zijn boodschap naar zowel de hbo'ers als de wo'ers de nadruk leggen op afwisselend werk, het salaris, goede doorgroeimogelijkheden en een uitdagende functie. Bij de hbo'ers is het daarnaast van belang om nadruk te leggen op de aansprekende producten en diensten en bij de wo'ers op de cultuur van de organisatie. Zandbeek moet dus duidelijk maken wat er voor verschillende werkzaamheden zijn en wat nu de uitdaging in de baan is. Hierbij is het belangrijk om te weten wat de doelgroepen voor uitdagingen zoeken. Ook is het belangrijk te vermelden welke doorgroeimogelijkheden bestaan en waarom de diensten van Zandbeek zo aansprekend zijn. Daarnaast zijn de wo'ers geïnteresseerd in de cultuur van de organisatie. Waarom is het nu zo leuk om bij Zandbeek te werken?

Nadruk op organisatiewaarden

De Zandbeek Communication Group moet in zijn boodschap de nadruk leggen op de waarden in hun een organisatie en wat hen onderscheidend maakt van de andere bedrijven. Veel respondenten vonden namelijk de omschrijving van de organisatie een standaardverhaal dat niet aansprak. Daarnaast is het van belang om bij de hbo'ers rekening te houden met het prestatiegerichte van het werk, zoals welke ambities Zandbeek nastreeft. Ook is voor hbo'ers betrokkenheid en hulpvaardigheid in een organisatie belangrijk. Een aanbeveling is daarom om aandacht aan de sfeer bij Zandbeek in de boodschap te besteden. Zo kunnen bijvoorbeeld collega's op de website vertellen over de werksfeer en wat bijzonder is aan het werken bij Zandbeek.

Ook bij de wo'ers is het belangrijk om aan deze aspecten aandacht te besteden maar bij deze groep moet ook de nadruk gelegd worden op de zekerheid van het werk. Zo kan in de boodschap verteld worden hoe de organisatie geregeld is, wat voor reputatie en imago het bedrijf heeft en bijvoorbeeld hoe lang het bedrijf al bestaat met het oog op stabiliteit.

Rekening houden met fits

Voor organisaties is het belangrijk om de geschikte kandidaat te vinden voor een functie. Daarnaast is het minstens zo belangrijk om die persoon in de organisatie te houden. Ongeschikte mensen vervangen kan zorgen voor hoge kosten en dit willen organisaties zoveel mogelijk voorkomen. Daarom is het belangrijk dat er een fit is tussen de baan en de persoon en de organisatie en de persoon.

Bij het vormgeven van arbeidsmarktcommunicatie moet daarom rekening gehouden met de drie fits person-organization fit, needs-supplies fit en de demands-abilities fit. Omdat duidelijk is geworden dat in een vacature de needs-supplies fit het belangrijkste is, moet in de boodschap van Zandbeek ingespeeld worden op de behoeften en eisen van de werkzoekende. Hierbij kan gelet worden op de aspecten van het corporate imago. Zandbeek zou zich dus meer kunnen inleven in de werkzoekende en de boodschap niet alleen schrijven vanuit de organisatie. In de vacature kan bijvoorbeeld in plaats van 'onze wens' 'jouw wens' veranderd worden. De boodschap van nu is namelijk erg zendergericht en zal niet altijd positief overkomen op de werkzoekenden. Vooral niet in tijden van een krappe arbeidsmarkt.

Toepassen van zoekkanalen

Bij het benaderen van doelgroepen is het belangrijk om de juiste zoekkanalen toe te passen. Uit onderzoek is gebleken dat hbo'ers en wo'ers beide het meest gebruik maken van internet. De groepen maken beide gebruik van vacaturesites zoals Monsterboard, Nationale Vacaturebank en Intermediair. Ook worden bedrijvensites gebruikt. Zandbeek moet er dus voor zorgen dat het een mooie, aantrekkelijke website heeft met voldoende informatie waar werkzoekenden behoeften aan hebben. Zoals bijvoorbeeld: wie ze zijn, wat ze doen en waarin ze onderscheidend in zijn. De bedrijvensite is een goed middel om te laten uitstralen wie Zandbeek is.

Daarnaast maken hbo'ers ook gebruik van hun stages om een baan te vinden. Binnen Zandbeek zijn regelmatig stages, maar dit kan bijvoorbeeld verder uitgebreid worden door meer contact te leggen met andere Hogescholen. Daarnaast maken de hbo'ers en ook wo'ers gebruik van hun netwerk en bekenden. Zandbeek moet er dus voor zorgen dat ze bekend raken in dat netwerk. Dit kan bijvoorbeeld door bedrijfspresentaties op scholen en universiteiten te houden of meeloopdagen in het bedrijf te organiseren. Wo'ers blijken daarnaast gebruik te maken van het werving- en selectiebureau en van kranten en dagbladen. Zandbeek zou zijn boodschap dus meer kunnen vermelden via deze kanalen. Daarnaast is het voor werkzoekenden prettig als ze makkelijk in contact kunnen komen met medewerkers uit het bedrijf. Bijvoorbeeld door het lezen van weblogs van medewerkers of te chatten.

Tot slot is het belangrijk om niet alleen aandacht te besteden aan de externe boodschap maar ook zeker aan de medewerkers zelf. De Zandbeek Communication Group moet dus ook voldoende aandacht besteden aan de interne arbeidsmarktcommunicatie.

Literatuurlijst

- Arbeidsmarkt Gedragsonderzoek (2005). *Brancherapport voor het bereiken van hoog opgeleide starters en laatstejaarsstudenten op de arbeidsmarkt (HBO en WO)*. PCM Media.
- Ashkanasy, N., Broadfoot L. E. & Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. Eds. Ashkanasy, N., Wilderom, C. en Peterson, M. (2000) *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks Sage, Publications, pp. 131-146.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). War for talent, Part 2. *The McKinsey Quarterly*, 2, pp. 9-12.
- Birkigt, K. & Stadler, M. (1986). *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionene, Fallspielen*, (Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech).
- Blauw, E. (1989). *Het corporate image. Beeldvorming van de onderneming, Eén van de meeste complexe managementvraagstukken*. Amsterdam: De Viergang.
- Blauw, E. (1994). *Het corporate image over imago en identiteit*. Amsterdam: De Viergang.
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67,294-311.
- Centraal Planbureau (2006). Gunstige vooruitzichten voor Nederlandse economie. <http://www.perssupport.anp.nl/Home/Persberichten/Actueel?itemId=87918> (geraadpleegd op 17 april 2007).
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1121-1133.
- Dalen, A. van (2003). *Doelgericht en effectief communiceren op de arbeidsmarkt*. Bussum: Coutinho.
- Derks, W., Hovens, P. & Klinkers, L.E.M. (2006). *Structurele bevolkingsdaling. Een urgente nieuwe invalshoek voor beleidsmakers*. Den Haag.
- Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 723-734.
- Doyen, G., & Lamberts, M. (2001). *Hoe zoeken werkzoekenden?* Leuven: HIVA-K.U. Leuven.
- Ernst & Young. (2007). Ondernemers vrezen krapte op de arbeidsmarkt. <http://www.amcinfo.nl/nieuws/news.php?page=showcomments&id=524> (geraadpleegd op 3 juni 2007).
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A. & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal* 36, 414-427.

Gorgievski, M. J., Kemp, R. G. M. en Faber, A. (2006). *Waarden in het MKB. Literatuuronderzoek en ontwikkeling meetmethodiek*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31, 695-702.

Het NRC Handelsblad (2007). *Krapte op de arbeidsmarkt*.

http://weblogs.nrc.nl/weblog/discussie/2007/01/27/arbeidsmarkt/?jal_no_js=true&poll_id=45 (geraadpleegd op 17 april 2007).

Intermediair (2006). *Intermediair Imago Onderzoek 2006*. Haarlem.

Jager, S. (2004). *Do people make the place: de rol van fit bij het ASA model van Schneider*. Universiteit van Amsterdam.

Keuning, D. (2001). *Grondslagen van het management*. Groningen.

Klinvex, K. C. (2001). *Het werven van goede medewerkers*. Schoonhoven: Academic Service.

Koeleman, H. (1997). *Interne communicatie als managementinstrument*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An investigative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-44.

Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87, 985-993.

Livestro, A. (2003). *Kwantitatief marktonderzoek, het hoe en waarom*. (MOA)

Litzky, B. & Greenhaus, J. (2007). The relationship between gender and aspirations to senior management. *Career development International*, 12, 637-659.

Manpower Inc. (2006). *Confronting the coming talent crunch: What's next?*

http://www.manpower.com/mpcom/files?names=Results_TalentShortage_2006.pdf (geraadpleegd op 2 juni 2007).

Nijhof, A. H. J. (1993). *Handboek corporate communication*. Alphen a/d Rijn: Bohn Stafleu Van Loghum.

O'Reilly, C., Chatan, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

Orga (2007). *Man en vrouw beiden even ondernemend*. <http://www.orgaadvies.nl/index.php?page=71> (geraadpleegd op 11 december 2007).

Poland, C. (2001). *De aantrekkelijke werkgever. Een onderzoek naar aspecten waarop hoger opgeleiden werkgevers beoordelen*. Tilburg: University of Tilburg.

Raad voor Werk en Inkomen (2007). *Arbeidsmarkt ontwricht. RWI pleit voor investeringen in opleidingen voor werknemers*. <http://www.roc-opleidingen.nl/Nieuws/nieuws.asp> (geraadpleegd op 26 april 2007).

Reijnders, E. (2002). *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

- Rekom, J. van, (1991). Corporate Identity. In: Riel C. B. M., van (eds.) Studenteneditie Corporate Communication. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Riel, C. B. M., van (1992). *Identiteit en imago. Een inleiding in de corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service.
- Riel, C. B. M., van (2003). *Identiteit en imago: recente inzichten in corporate Communication: theorie & praktijk*. Den Haag: Academic Service.
- Saks, A.M. (2005). The impracticality of recruitment research. In Evers, A., Smit-Voskuyl, O. & Anderson, N. (Eds.) *Handbook of personnel selection*, pp. 47-72. Oxford: Basil Blackwell.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2002). Is job search related to employment quality? It depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 646-654.
- Sanders, G. & Neuijen, B. (1996). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Van Gorcum.
- Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L. & Cooper. B. (2005). The organizational culture profile revisited and revised: An Australian perspective. *Australian Journal of Management* 30 (1): 159-182.
- Schneider, B. , Goldstein, H. & Smith, D. (1995). The ASA Framework: An Update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 573-592.
- Thomas & Kleyn (1989). *Communicatiebegrippen voor dagelijks gebruik*. Den Haag.
- Turban, D. B., & Cable, D.M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 733-751.
- Vereniging Personeelswerving/ Arbeidsmarktcommunicatie (PAC), (1994). *Handboek Arbeidsmarktcommunicatie. Theorie en praktijk*. Haarlem.
- Verrijck, J. F. (1999). *Werving en selectie van schaars personeel*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie
- Verschoor, B. M. & Waasdorp, G. J. W. (2003). *De toekomstige arbeidsmarkt*. <http://www.arbeidsmarktcommunicatie.com> (geraadpleegd op 11 april 2007).
- Vianen, A. E. M., van, (2000). Person-organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53, 113-149.
- Vos, M.F. (1992). *Het corporate image concept. Een strategische benadering*. Utrecht: LEMMA.
- Vocht, A, de (2005). *Basishandboek SPSS 13*. Utrecht: Bijleveld Press.

Vuuren, M., van (2006). *Why work? The contribution of value perceptions and efficacy expectations to organizational commitment*. Doctoral dissertation, Universiteit Twente.

Witte, V. de (2004). *De wereld achter de arbeidsmarktcomappane: arbeidsmarktcommunicatie in complexe organisaties*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Bijlagen I:
Enquête versie 1 en 2

Beste student!

Over ongeveer een jaar of iets langer, ben je klaar met je studie en ga je misschien wel op zoek naar een leuke baan. Hoe ga je dat doen en waar let je dan op? Naar de antwoorden op deze vragen ben ik op zoek. Daarom zou ik je willen vragen om deze enquête in te vullen in verband met mijn afstudeeronderzoek van de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap van de Universiteit Twente. De enquête bestaat uit 4 verschillende onderdelen. Het zal ongeveer tien minuten in beslag nemen.

Alvast bedankt!

Anne-Marie Hendriks

ACHTERGRONDGEGEVENS

1. Geslacht: Man Vrouw
2. Leeftijd: jaar
- 3a. Studierichting:
- 3b. Instelling/ instituut:

ARBEIDSMARKTORIËNTATIE

- 4a. Ben je *na* deze studie van plan om binnen 1 jaar op zoek te gaan naar een (vaste) baan die aansluit bij je studie?
- ja misschien nee
- 4b. Hoeveel tijd besteed je momenteel *per week* aan het oriënteren op de arbeidsmarkt?
- 0 uur 1 – 3 uur 3 – 5 uur meer dan 5 uur
- 5a. Welke 3 bronnen gebruik je/ zou je gebruiken als je op zoek gaat naar een nieuwe baan? Zet de 3 bronnen in volgorde van belangrijkheid in de top 3 met het nummer dat voor de bron staat aangegeven. Op nummer 1 komt de belangrijkste, nummer 2 die je daarna het belangrijkste vindt, etc.
- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. internet | |
| 2. bekenden en netwerk | |
| 3. werving- en selectiebureau | |
| 4. dagblad/krant | Top 3 van belangrijkste bronnen: |
| 5. bedrijfsdagen | 1. nummer: |
| 6. via universiteit of school | 2. nummer: |
| 7. vakbladen | 3. nummer: |
| 8. bedrijvensites | |
| 9. via stage | |
| 10. beurzen | |
| 11. anders, namelijk..... | |
- 5b. Maak je/ zou je gebruik maken van vacaturesites als je op zoek gaat naar een baan?
- ja misschien nee (*ga door naar vraag 6*)
- 5c. Kruis aan welke vacaturesites je gebruikt/ je zou gebruiken als je op zoek gaat naar een baan? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.
- | | |
|------------------------|--------------------------|
| Monsterboard | <input type="checkbox"/> |
| Totaljobs | <input type="checkbox"/> |
| Nationale vacaturebank | <input type="checkbox"/> |
| Intermediair | <input type="checkbox"/> |
| Job Track | <input type="checkbox"/> |
| Vacaturekrant | <input type="checkbox"/> |
| Een baan.nl | <input type="checkbox"/> |
| Anders, namelijk | |

ORGANISATIEKENMERKEN

6. Hieronder worden 18 kenmerken genoemd die deel uitmaken van het werkgeversimago.
Kruis 5 kenmerken aan die je het belangrijkste vindt als je op zoek gaat naar een baan.

- Coaching en begeleiding
- Opleidingsmogelijkheden
- Stimulerend management
- Goede doorgroei mogelijkheden
- Mogelijkheden tot internationale carrière
- Grote organisatie (>100)
- Financieel gezond
- Afwisselend werk
- Zelfstandigheid
- Uitdagende functie
- Mogelijkheid voor traineeship
- Aantal vrije dagen
- Loopbaanvooruitzichten
- Goed salaris
- Goede secundaire arbeidsvoorwaarden
- Overwerkvergoeding
- Aansprekende cultuur van een organisatie
- Aansprekende producten en diensten

7. Hieronder volgen telkens een aantal omschrijvingen van organisaties. Geef bij elk van de omschrijving aan in hoeverre ze op jou van toepassing zijn.

Ik geef de voorkeur aan een organisatie...

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
...die de nadruk legt op creativiteit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op zelfstandigheid van de werknemers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die zich onderscheid van andere bedrijven door een originele aanpak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op enthousiasme in het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ik geef de voorkeur aan een organisatie...

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
...die de nadruk legt op regels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op stabiliteit en zekerheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die werkzekerheid biedt aan werknemers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ik geef de voorkeur aan een organisatie...

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
...die een goede reputatie en een goed imago heeft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op een zakelijke cultuur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die conflictvermijdend is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die ambitie heeft om de meest succesvolle te zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die een hoge beloning koppelt aan goede prestaties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...waar als het nodig is meer uren worden gedraaid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op de kwaliteit van het product en waar dienstverlening voorop staat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...waar het resultaat belangrijker is dan het proces.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die goed georganiseerd is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ik geef de voorkeur aan een organisatie...

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
...die zich vlot aanpast aan nieuwe omstandigheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op eerlijkheid en integriteit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die openstaat voor verschillende opvattingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ik geef de voorkeur aan een organisatie...

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
...die snel en alert reageert als er kansen zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die snel knopen doorhakt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op analytisch werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op professionele groei en ontwikkeling van de medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die een duidelijke visie heeft als leidraad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op prestaties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ik geef de voorkeur aan een organisatie...

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
...met een informele cultuur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op teamwerk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...waar medewerkers hulpvaardig en betrokken zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...waar complimenten worden gegeven voor goede prestaties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op vriendschappelijkheid en collegialiteit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ADVERTENTIEVOORBEELD

Om de volgende vragen te kunnen beantwoorden is het nodig om eerst de onderstaande advertentie te lezen!

Na je studie gelijk het diepe in? Nexwork zoekt Interaction Designers!

Onze wens

Nexwork komt graag in contact met een enthousiaste interaction designer. Ons sterk groeiende bedrijf wil zich versterken met een persoon die opdrachten strategisch benadert en deze vervolgens op creatieve wijze vertaalt naar de internetomgeving. Cruciaal is de gave om (al dan niet binnen multidisciplinaire teams) 'out of the box' te kunnen denken, bijvoorbeeld in brainstormen. Tegelijkertijd zoeken we iemand die de handen uit de mouwen steekt en zich thuisvoelt bij zowel de grafische als de technische aspecten van het werk.

Jouw talent

Je hebt een relevante opleiding (hbo) afgerond. Daarnaast heb je reeds ervaring opgedaan in het bedenken van online communicatiemiddelen. Voor crossmediale concepten draai jij je hand dus niet om. Je kennis van Macromedia Studio, Adobe CS en HTML/XHTML is simpelweg uitstekend. Ervaring met action script is een pre.

Over Nexwork

Nexwork is een full service internetbureau wat zich bezig houdt met webdesign, (webbased) applicaties, online campagnes, games en zoekmachine optimalisatie. We zijn op de hoogte van de ontwikkelingen van morgen maar staan met beide benen op de grond. Belangrijke waarden voor ons zijn flexibiliteit, loyaliteit en enthousiasme. Daarnaast zijn we creatief op zowel advies als middelenniveau en zijn we in staat om tot kwalitatieve oplossingen te komen in een korte periode.

8a. Zou je deze advertentie lezen als je op zoek bent naar een baan?

ja misschien nee

8b. Heb je ooit van de organisatie Nexwork gehoord?

ja nee weet ik niet

8c. Hieronder staan 2 stellingen over de advertentie. Kruis het antwoord dat op jou van toepassing is aan en geef daarna aan waarom. Het gaat bij de vragen puur om de inhoud van de advertentie, niet om de opmaak en de lay-out!

Ik voel me heel veel/ veel/ weinig/ niet aangesproken tot de functie, omdat.....

Ik voel me heel veel/ veel/ weinig/ niet aangesproken tot de organisatie, omdat.....

8d. Hieronder volgen enkele stellingen over de advertentie. Lees de stellingen goed door en geef vervolgens aan in hoeverre ze op jou van toepassing zijn.

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
1. Wat de baan uit de advertentie me biedt, past denk ik goed bij wat ik van een eerste baan verwacht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. De kenmerken die een eerste baan volgens mij moet hebben, worden denk ik heel goed vervuld in deze baan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik verwacht dat de baan uit de advertentie aansluit bij alles wat ik zoek in een eerste baan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
4. De gestelde eisen in deze baan, komen denk ik overeen met mijn persoonlijke vaardigheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik schat in dat mijn vaardigheden en opleiding goed passen bij wat je moet kunnen voor deze baan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mijn talenten en scholing passen denk ik goed bij de eisen die deze baan aan mij stelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
7. Mijn persoonlijke waarden komen denk ik overeen met de waarden en cultuur van de organisatie, zoals omschreven in de advertentie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. De waarden en cultuur van deze organisatie sluiten denk ik goed aan bij wat ik waardevol en belangrijk vind in het leven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. De zaken waar ik veel waarde aan hecht in het leven komen denk ik sterk overeen met de zaken waar deze organisatie veel waarde aan hecht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8e. Zou je na het lezen van de advertentie meer informatie gaan zoeken over deze baan?

*Ze*er onwaarschijnlijk *Ze*er waarschijnlijk

8f. Zou je na het lezen van de advertentie contact opnemen met de organisatie?

*Ze*er onwaarschijnlijk *Ze*er waarschijnlijk

8g. Zou je op de functie uit de advertentie solliciteren als je op zoek bent naar een baan?

*Ze*er onwaarschijnlijk *Ze*er waarschijnlijk

<p>Opmerkingen:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Bedankt voor je medewerking!!!

Beste student!

Over ongeveer een jaar of iets langer, ben je klaar met je studie en ga je misschien wel op zoek naar een leuke baan. Hoe ga je dat doen en waar let je dan op? Naar de antwoorden op deze vragen ben ik op zoek. Daarom zou ik je willen vragen om deze enquête in te vullen in verband met mijn afstudeeronderzoek van de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap van de Universiteit Twente. De enquête bestaat uit 4 verschillende onderdelen. Het zal ongeveer tien minuten in beslag nemen.

Alvast bedankt!

Anne-Marie Hendriks

ACHTERGRONDGEGEVENS

1. Geslacht: Man Vrouw
2. Leeftijd: jaar
- 3a. Studierichting:
- 3b. Instelling/ instituut:

ARBEIDSMARKTORIËNTATIE

- 4a. Ben je *na* deze studie van plan om binnen 1 jaar op zoek te gaan naar een (vaste) baan die aansluit bij je studie?
- ja misschien nee
- 4b. Hoeveel tijd besteed je momenteel *per week* aan het oriënteren op de arbeidsmarkt?
- 0 uur 1 – 3 uur 3 – 5 uur meer dan 5 uur
- 5a. Welke 3 bronnen gebruik je/ zou je gebruiken als je op zoek gaat naar een nieuwe baan? Zet de 3 bronnen in volgorde van belangrijkheid in de top 3 met het nummer dat voor de bron staat aangegeven. Op nummer 1 komt de belangrijkste, nummer 2 die je daarna het belangrijkste vindt, etc.
- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. internet | |
| 2. bekenden en netwerk | |
| 3. werving- en selectiebureau | Top 3 van belangrijkste bronnen: |
| 4. dagblad/krant | 1. nummer: |
| 5. bedrijfsdagen | 2. nummer: |
| 6. via universiteit of school | 3. nummer: |
| 7. vakbladen | |
| 8. bedrijvensites | |
| 9. via stage | |
| 10. beurzen | |
| 11. anders, namelijk..... | |
- 5b. Maak je/ zou je gebruik maken van vacaturesites als je op zoek gaat naar een baan?
- ja misschien nee (*ga door naar vraag 6*)
- 5c. Kruis aan welke vacaturesites je gebruikt/ je zou gebruiken als je op zoek gaat naar een baan? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.
- | | |
|------------------------|--------------------------|
| Monsterboard | <input type="checkbox"/> |
| Totaljobs | <input type="checkbox"/> |
| Nationale vacaturebank | <input type="checkbox"/> |
| Intermediair | <input type="checkbox"/> |
| Job Track | <input type="checkbox"/> |
| Vacaturekrant | <input type="checkbox"/> |
| Een baan.nl | <input type="checkbox"/> |
| Anders, namelijk | |

ORGANISATIEKENMERKEN

6. Hieronder worden 18 kenmerken genoemd die deel uitmaken van het werkgeversimago.
Kruis 5 kenmerken aan die je het belangrijkste vindt als je op zoek gaat naar een baan.

- Coaching en begeleiding
- Opleidingsmogelijkheden
- Stimulerend management
- Goede doorgroei mogelijkheden
- Mogelijkheden tot internationale carrière
- Grote organisatie (>100)
- Financieel gezond
- Afwisselend werk
- Zelfstandigheid
- Uitdagende functie
- Mogelijkheid voor traineeship
- Aantal vrije dagen
- Loopbaanvooruitzichten
- Goed salaris
- Goede secundaire arbeidsvoorwaarden
- Overwerkvergoeding
- Aansprekende cultuur van een organisatie
- Aansprekende producten en diensten

7. Hieronder volgen telkens een aantal omschrijvingen van organisaties. Geef bij elk van de omschrijving aan in hoeverre ze op jou van toepassing zijn.

Ik geef de voorkeur aan een organisatie...

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
...die de nadruk legt op creativiteit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op zelfstandigheid van de werknemers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die zich onderscheid van andere bedrijven door een originele aanpak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op enthousiasme in het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ik geef de voorkeur aan een organisatie...

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
...die de nadruk legt op regels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op stabiliteit en zekerheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die werkzekerheid biedt aan werknemers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ik geef de voorkeur aan een organisatie...

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
...die een goede reputatie en een goed imago heeft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op een zakelijke cultuur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die conflictvermijdend is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die ambitie heeft om de meest succesvolle te zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die een hoge beloning koppelt aan goede prestaties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...waar als het nodig is meer uren worden gedraaid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op de kwaliteit van het product en waar dienstverlening voorop staat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...waar het resultaat belangrijker is dan het proces.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die goed georganiseerd is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ik geef de voorkeur aan een organisatie...

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
...die zich vlot aanpast aan nieuwe omstandigheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op eerlijkheid en integriteit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die openstaat voor verschillende opvattingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ik geef de voorkeur aan een organisatie...

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
...die snel en alert reageert als er kansen zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die snel knopen doorhakt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op analytisch werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op professionele groei en ontwikkeling van de medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die een duidelijke visie heeft als leidraad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op prestaties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ik geef de voorkeur aan een organisatie...

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
...met een informele cultuur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op teamwork.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...waar medewerkers hulpvaardig en betrokken zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...waar complimenten worden gegeven voor goede prestaties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die de nadruk legt op vriendschappelijkheid en collegialiteit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ADVERTENTIEVOORBEELD

Om de volgende vragen te kunnen beantwoorden is het nodig om eerst de onderstaande advertentie te lezen!

VAN ZANDBEEK

communicatie & creatie

Van Zandbeek zoekt projectmanagers!

Onze wens
Van Zandbeek corporate communicatie komt graag in contact met een enthousiaste projectmanager. De persoon die we zoeken, is in staat om tegelijkertijd aan meerdere projecten voor meerdere accounts werken. De projectmanager heeft daarbij veelvuldig contact met klanten in de uitvoering van projecten, onderhoudt verder intern contacten met het design- en internetbureau en maakt zelfstandig begrotingen en facturen. Begeleiding door een (senior) consultant is een vanzelfsprekendheid maar in de uitvoering werkt de projectmanager veel zelfstandig.

Jouw talent
Je bent opgeleid in het communicatievak (bijvoorbeeld HEAO Communicatie of WO Communicatiewetenschap) en georganiseerd en gestructureerd werken, is jou niet vreemd. Doortastendheid, flexibiliteit en daadkracht zijn de kernwoorden die gelden in deze functie.

Over Van Zandbeek
Van Zandbeek is een communicatieadviesbureau dat zich bezighoudt met het volledige communicatie traject van advies tot uitvoering, zowel in- als extern. Elke communicatiediscipline kan weer onderverdeeld worden in verschillende specialisaties. Het dienstenaanbod van Van Zandbeek is dus niet alleen breed maar ook nog eens diep. Belangrijke waarden voor ons zijn flexibiliteit, loyaliteit en enthousiasme. Daarnaast zijn we creatief op zowel advies- als middeleniveau en zijn we in staat om tot kwalitatieve oplossingen te komen in een korte periode.

8a. Zou je deze advertentie lezen als je op zoek bent naar een baan?

ja misschien nee

8b. Heb je ooit van de organisatie Van Zandbeek gehoord?

ja nee weet ik niet

8c. Hieronder staan 2 stellingen over de advertentie. Kruis het antwoord dat op jou van toepassing is aan en geef daarna aan waarom. Het gaat bij de vragen puur om de inhoud van de advertentie, niet om de opmaak en de lay-out!

Ik voel me heel veel/ veel/ weinig/ niet aangesproken tot de functie, omdat.....
.....
.....

Ik voel me heel veel/ veel/ weinig/ niet aangesproken tot de organisatie, omdat.....
.....
.....

8d. Hieronder volgen enkele stellingen over de advertentie. Lees de stellingen goed door en geef vervolgens aan in hoeverre ze op jou van toepassing zijn.

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
1. Wat de baan uit de advertentie me biedt, past denk ik goed bij wat ik van een eerste baan verwacht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. De kenmerken die een eerste baan volgens mij moet hebben, worden denk ik heel goed vervuld in deze baan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik verwacht dat de baan uit de advertentie aansluit bij alles wat ik zoek in een eerste baan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
4. De gestelde eisen in deze baan, komen denk ik overeen met mijn persoonlijke vaardigheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik schat in dat mijn vaardigheden en opleiding goed passen bij wat je moet kunnen voor deze baan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mijn talenten en scholing passen denk ik goed bij de eisen die deze baan aan mij stelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
7. Mijn persoonlijke waarden komen denk ik overeen met de waarden en cultuur van de organisatie, zoals omschreven in de advertentie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. De waarden en cultuur van deze organisatie sluiten denk ik goed aan bij wat ik waardevol en belangrijk vind in het leven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. De zaken waar ik veel waarde aan hecht in het leven komen denk ik sterk overeen met de zaken waar deze organisatie veel waarde aan hecht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8e. Zou je na het lezen van de advertentie meer informatie gaan zoeken over deze baan?

*Ze*er onwaarschijnlijk *Ze*er waarschijnlijk

8f. Zou je na het lezen van de advertentie contact opnemen met de organisatie?

*Ze*er onwaarschijnlijk *Ze*er waarschijnlijk

8g. Zou je op de functie uit de advertentie solliciteren als je op zoek bent naar een baan?

*Ze*er onwaarschijnlijk *Ze*er waarschijnlijk

Opmerkingen:.....

Bedankt voor je medewerking!!!

