





# **DO'S BIJ HET WERVEN VAN JONGE HOOGOPGELEIDEN**

*Een onderzoek naar de rol en betekenis van imago voor jonge hoogopgeleiden  
bij het zoeken naar een baan*

Steven van Roon  
5 maart 2010

**Afstudeerscriptie**  
Technische Bedrijfskunde  
Universiteit Twente

Faculteit Management en Bestuur  
Vakgroep Operations, Organization and Human Resources

**Afstudeercommissie**  
dr. ir. M.J. van Riemsdijk  
dr. M.J.T. van Velzen  
*Universiteit Twente, Enschede*

J. Westerbeek  
A. van Liere  
*Present Media b.v., Enschede*

**Contact**

Auteur: S. van Roon, [s.vanroon@alumnus.utwente.nl](mailto:s.vanroon@alumnus.utwente.nl)

Universiteit Twente: dr. ir. M.J. van Riemsdijk, [m.j.vanriemsdijk@utwente.nl](mailto:m.j.vanriemsdijk@utwente.nl)

Present Media: A. van Liere, [a.vanliere@presentmedia.nl](mailto:a.vanliere@presentmedia.nl)



Scriptie



Presentatie

© 2010 Steven van Roon. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

There are three principal means of acquiring knowledge. . . observation of nature, reflection, and experimentation. Observation collects facts; reflection combines them; experimentation verifies the result of that combination.

- Denis Diderot (1713 - 1784)



## Samenvatting

Het werven van goed gekwalificeerd personeel is een grote uitdaging voor organisaties. Aan goede medewerkers is immers altijd een gebrek, want iedereen wil ze hebben. Organisaties doen dan ook erg hun best om de aandacht en uiteindelijk diensten van de sollicitanten te krijgen. Voor het Midden- en Klein Bedrijf (MKB) is de opgave nog iets lastiger; zij hebben niet het voordeel van bekendheid onder de massa en de verhalen van de vele mensen die er werken. In dit onderzoek wordt onderzocht wat voor hoogopgeleide jongeren – studenten en starters – van belang is bij het zoeken naar een baan.

Tijdens het sollicitatieproces spelen informatie, bekendheid en imago bij jongeren belangrijke rol (zie bv. Lemmink, Schuijf & Streukens (2003), Barnett, Jermier & Lafferty (2006)). Om een beeld te krijgen wat er binnen die factoren een rol speelt, is het van belang te achterhalen waardoor jongeren aangetrokken worden: wat voor soort informatie willen ze, op welke manier willen ze de organisatie kennen en wat voor imago van een werkgever is door de jongeren gewenst?

Ondanks dat imago als term niet altijd een belangrijke rol (b)lijkt te spelen in het afwegingsproces rond de baankeuze van jongeren, zal blijken dat de verschillende variabelen dit wel doen. Het verkrijgen van inzicht in hoe de variabelen zich verhouden in het afwegingsproces en hoe jongeren de verschillende variabelen en uiteindelijk dus het imago van een organisatie graag zien, is dan ook de belangrijkste doelstelling van dit onderzoek:

*Het verkrijgen van meer inzicht in de rol die imago speelt in het afwegingsproces rond baankeuze bij jongeren en in het door jongeren gewenste werkgeversimago van een organisatie.*

Op basis van de literatuur is aan te nemen dat een sollicitatieproces gestructureerd verloopt: het inwinnen van informatie leidt tot bekendheid, bekendheid leidt vervolgens tot een (positievere) imago-beoordeling en dit leidt weer tot een verhoogde kans op solliciteren (zie Figuur 2.2, pagina 23). De rol van het imago van een organisatie is echter niet eenduidig. Een deel van het onderzoek plaatst het imago als een belangrijke factor aan het begin of gedurende het sollicitatietraject (respectievelijk Cable & Turban, 2003 en Lemmink et al., 2005). Hiermee is het imago van groot belang: is het afwezig, dan zal het sollicitatietraject niet goed beginnen of het zal niet goed kunnen eindigen. Andere resultaten laten zien dat het imago niet onbelangrijk is, maar dat het geen doorslaggevende rol speelt (bv. Chapman et al., 2005 en Roberson, Collins & Oreg, 2005). Uitgangspunt van dit onderzoek is dat het imago een belangrijke rol wordt toegekend tijdens het solliciteren.

De meest gebruikte informatiebronnen door de respondenten bij het sollicitatieproces zijn de huidige werknemers van een organisatie, gevolgd door vacatures in kranten en het internet (online vacatures en om informatie in te winnen). Het netwerk van iemand staat op de derde plaats. De respondenten zijn op zoek naar betrouwbare informatie, ze zullen dan ook die bronnen selecteren die de kans hierop vergroten. Dit kan zowel betekenen dat het bronnen moeten zijn die men kan verifiëren, of, in geval de bron een persoon is, de relatie met die persoon.

Hoe specifiek de informatie over een organisatie en de baan/functie is, hoe meer dit gewaardeerd wordt door de respondenten. Bekendheid met de producten/diensten van een organisatie is daarentegen voor de meerderheid van de respondenten wel van belang; ze moeten hier achter kunnen staan.

Door de meerderheid van de respondenten wordt imago gedefinieerd als “de uitstraling naar buiten toe, wat de mensen zien.”. Dit komt ten dele overeen met de definitie welke op basis van de literatuur voor dit onderzoek is opgesteld: “de individuele perceptie van iemand over iets of iemand”. De respondenten definiëren het niet expliciet als iets individueels.

Resumerend: de respondenten gebruiken een gelijksoortige definitie, maar onderscheiden daarbinnen andere elementen en die betekenen vaak voor iedere respondent ook iets anders. Een aanzet tot een algemene definitie en betekenis is dan ook op basis van dit onderzoek niet mogelijk. Het is zelfs de vraag of dit überhaupt mogelijk is.

Antwoorden op de onderzoeksvragen:

1. *Aan wat voor type/kwaliteit van informatie hebben jongeren behoefte in het sollicitatietraject?*

De informatie die de respondenten over een organisatie hebben is het startpunt van het sollicitatieproces. Dit type informatie geeft inzicht in hoe de organisatie is en wat de baan/functie inhoudt waar op gesolliciteerd wordt. Aan de hand van de informatie besluiten de respondenten of ze wel of niet zullen solliciteren. De respondenten prefereren specifieke informatie boven algemene informatie. De belangrijkste informatiebronnen die gebruikt worden zijn referenties van werknemers van een organisatie en het Internet (online vacatures en informatie zoeken en inwinnen). Aan de hand van de beschikbare informatie bepalen de respondenten of de organisatie of de baan/functie bij hen past of dat zij denken er geschikt voor te zijn. Als zij van mening zijn dat er geen match is, zullen ze ook niet solliciteren.

2. *Op welke manier willen jongeren bekend zijn met een organisatie waar ze gaan solliciteren?*

De bekendheid met de organisatie is voor het merendeel van de respondenten niet van belang. Bekendheid met de producten of diensten die een organisatie aanbiedt, is daarentegen voor de meerderheid wel van belang bij het solliciteren. Bedrijven moeten dus met name hun producten/diensten bekend maken onder het grote publiek.

De bekendheid zelf opdoen is voor een deel van de respondenten van belang. Als er via een ander persoon bekendheid wordt opgedaan – of dit nu met de organisatie of met de producten of diensten is – is de relatie die de respondent met die persoon heeft belangrijk. De persoon moet men vertrouwen en in staat achten voor hen te kunnen oordelen.

3. *Wat voor een soort imago van een bedrijf is voor jongeren aantrekkelijk?*

Een aantal imago-elementen speelt voor de respondenten een belangrijke rol binnen het sollicitatieproces. De belangrijkste zijn een interessante baan/functie, de organisatiecultuur, de training- & opleidingsmogelijkheden, het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talenten en de kwaliteit van de producten en/of diensten. Van de vijf belangrijkste punten vallen er twee onder het algemeen imago en drie onder het werkgeversimago. De elementen van de elementen die het werkgeversimago bepalen zijn over het algemeen hoger dan de scores op de elementen die het algemene imago bepalen. Het werkgeversimago speelt dus een iets belangrijkere rol in het sollicitatieproces.

De antwoorden op bovenstaande vragen leiden tot een antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek: *“Welke rol speelt het imago bij jongeren in het wervingstraject, wat is het door hen gewenste imago van een organisatie en hoe kan het MKB hier op inspelen?”*:

Volgens de literatuur speelt het imago, en dan met name het werkgeversimago een belangrijke, doorslaggevende rol in het sollicitatieproces. De respondenten definiëren het imago anders dan de literatuur, waardoor het dan ook lastig is om te concluderen dat de respondenten deze rol bevestigen.

Als de elementen waaruit de verschillende imago's – volgende de literatuur – zijn opgebouwd apart worden bekeken en vergeleken worden met het belang dat de respondenten toekennen



aan de afzonderlijke elementen, kan wel geconcludeerd worden dat zij een belangrijke rol vervullen.

Deze (werkgevers)imago-elementen die van belang zijn staan hierna, gecategoriseerd op basis van overeenkomstige kenmerken en met de gewenste invulling ervan, weergegeven.

### **Bedrijfscultuur en -structuur**

- **De organisatiecultuur;** een open en persoonlijke organisatie waar men niet alleen zakelijk met elkaar omgaat.
- **De organisatiestructuur;** hoewel dit element niet expliciet is gemaakt in het onderzoek, is uit de antwoorden van de respondenten wel naar voren gekomen dat er ook wensen zijn ten aanzien van de organisatiestructuur, namelijk: de respondenten willen een platte organisatie waarbij leidinggevenden makkelijk benaderbaar zijn.

### **Personeelsorganisatie en -beleid**

- **Een interessante baan/functie;** dit betekent voor de respondenten dat zij tot het uiterste van hun kunnen worden aangespoord, waar men veel eigen verantwoordelijkheid heeft, met leuk collega's samenwerkt en waar voldoende mogelijkheden zijn voor hun persoonlijke ontwikkeling.
- **Training- & opleidingsmogelijkheden;** de hoeveelheid training varieert tussen een gemiddeld aantal van 2,5 training per jaar en voor de respondenten die antwoordden in dagen, was het gemiddelde 30 trainingdagen per jaar. Het is voor de respondenten van belang dat ze zelf kunnen bepalen welke training ze volgen, dat het niet per definitie verplicht is en dat het moet aansluiten bij hun functie. Het staat niet ter discussie of er training- en opleidingsmogelijkheden zijn: die moeten er zijn. Aangezien het voor de respondenten erg belangrijk is, zijn ze zelfs – onder voorwaarden – bereid een eigen bijdrage te betalen.
- Het kunnen **aantrekken, ontwikkelen en behouden van talenten;** wellicht onbewust en onbedoeld zien de respondenten zichzelf ook als talenten. Als een organisatie in staat is hun talenten te (h)erkennen en ontwikkelen, is dat voor hen interessant. Het speelt ook mee dat de respondenten graag in een ambitieuze en leerzame omgeving werken; talenten en een goed 'talentbeleid' worden als indicatoren daarvan gezien.

### **Primair bedrijfsproces**

- **De kwaliteit van de producten en/of diensten;** de respondenten willen niet betrokken zijn bij organisaties die een slechte kwaliteit leveren. Kwaliteit betekent voor de respondenten voornamelijk dat de producten en/of diensten lang mee gaan, betrouwbaar zijn en dat er rekening wordt gehouden met en voldaan wordt aan de klantwensen.

### **Hoe het Midden- en Kleinbedrijf gebruik kan maken van de onderzoeksresultaten**

Het is voor het MKB nadelig dat het imago er voor jongeren toe doet. Om een imago te kunnen vormen, zal men bekend moeten zijn met iets of iemand – met een bedrijf in het geval van dit onderzoek. Dit laatste vormt voor de meeste MKB bedrijven een obstakel, aangezien zij niet bekend zijn bij het grote publiek.

Anderzijds is gebleken dat specifieke elementen van de verschillende imago's voor de respondenten van dit onderzoek wel van belang zijn. Hiermee hoeft het ontbreken van een geheel beeld en dus (algemeen) imago niet negatief te zijn. Het biedt de MKB bedrijven de mogelijkheid om hun wervingscommunicatie te specificeren en concentreren op de elementen die van belang zijn voor de respondenten. Dit geldt natuurlijk niet alleen voor MKB bedrijven, maar voor alle bedrijven. Er zal nog nader onderzoek gedaan moeten worden naar de

personeelswerving bij het MKB om een volledig beeld te krijgen. Hierbij is het onder meer verstandig te kijken naar de redenen van werknemers om te kiezen voor een MKB bedrijf in tegenstelling tot een groot bedrijf.

De respondenten is gevraagd informatie, bekendheid en het imago in volgorde van belangrijkheid binnen hun sollicitatieproces te zetten. Informatie staat op de eerste plaats, gevolgd door imago en tot slot bekendheid. Het is dus van belang dat een organisatie veel gedetailleerde informatie verspreid binnen het netwerk van de werknemers. Dit betreft dan zowel informatie over het bedrijf zelf, als over de producten/diensten. Voor MKB bedrijven is dit ook een goed uit te voeren.

## Voorwoord

Het voorwoord is bij een afstudeerscriptie de enige plaats waar de auteur niet beperkt wordt door zijn academische verantwoordelijkheden. Dat is dan ook de reden dat ik zo lang mogelijk heb gewacht met het schrijven ervan: eindelijk van dat juk verlost! Hoewel ik waarschijnlijk een net zo lang voorwoord zou kunnen produceren als dat deze scriptie aan pagina's telt – en in een fractie van de tijd die ik daar voor nodig had – zal ik me beperken tot één pagina.

Bijvoeglijke naamwoorden geven taal kleur en beleving. Om u enig inzicht te geven in de periode en het proces dat heeft geleid tot het voorliggend resultaat, heb ik een aantal bijvoeglijke naamwoorden nodig om u, de lezer, mee te kunnen nemen. Voor u ligt het resultaat van een langdurig, enerverend, leerzaam, frustrerend, enthousiasmerend, energievretend, euforisch, hopeloos, autistisch en sociaal proces. Zoals u zult begrijpen heb ik me beperkt tot het meest relevante deel van het bijvoeglijk spectrum.

Het afronden van een academische opleiding in de vorm van een scriptie als deze heeft – voor hen die mij voorgingen en opvolgen – een herkenbaar profiel van een op-en-neergaand lijnenspel. Twee stappen vooruit; één, twee, drie of meer stappen terug. Dat hoort erbij, dat is niet erg en de opgaande momenten zijn ook best leuk. De neergaande lijnen zijn vaak leerzaam, maar meestal frustrerend en energievretend.

Oké, er is één ongeschreven regel voor een voorwoord: dankzeggingen. In boeken gebeurt dit vaak aan het einde, maar bij een academisch schrijven eindigt de interesse van de lezer bij de laatste punt van de aanbevelingen -- en de eerlijkheid gebied me te vermelden dat het vaak al eerder, veel eerder is. Academici, pragmatisch als ze zijn, hebben dit dus naar voren gehaald.

Ten eerste mijn ouders: 1) omdat ze begin 1982 besloten dat ze wel een kind wilden tegen het einde van dat jaar; 2) omdat ze, ondanks het resultaat, ook nog (van) me wilden houden; 3) omdat ze het niet opgegeven hebben te hopen op en me te steunen bij het halen van een goed eindresultaat.

Ten tweede mijn vriendin: 1) ik ben niet altijd het leukste gezelschap als het niet gaat zoals ik wil, maar gelukkig weet zij hoe ze in een dergelijke situatie het best kan reageren, vaak is dat 'niet'; 2) omdat ze bleef geloven in mijn capaciteiten ook dit proces te kunnen tackelen; 3) omdat ze me heeft geholpen waar dat moest en kon.

Ten derde Maarten van Riemsdijk: het begeleiden van afstudeerders lijkt makkelijk, maar het kunnen scheppen van duidelijkheid, het geven van sturing en het hebben van vertrouwen in een student is toch een gave. Vooral het vertrouwen in mij om door te gaan was voor mij belangrijk.

Ten vierde Martijn van Velzen: ondanks de korte samenwerking was deze voor mij wel waardevol. Het bood me nieuwe inzichten en natuurlijk de mogelijkheid tot afronding.

Ten vijfde Present Media: bij het binnenhalen van een afstudeerder om een vraagstuk op te lossen, is de verwachting toch dat het in een maand of zes wel gedaan is...de ruimte en steun een kleine twee jaar bieden en me ook nog in dienst nemen is toch wel uniek.

Tot slot iedereen die ik heb getraakteerd op een twee uur durend interview, een conceptversie van deze scriptie met de vraag om feedback en/of eieren die ik kwijt moest. Allen ben ik jullie veel dank verschuldigd.

Ook een oprecht excuus vind ik hier op zijn plaats: Matthijs en Kim; sorry dat ik jullie interviews alleen op mijn gecrashte USB-stick had staan.

Enschede, februari 2010



# Inhoudsopgave

<b>Lijst van figuren &amp; tabellen .....</b>	<b>15</b>
<b>Lijst van gebruikte afkortingen, begrippen en definities .....</b>	<b>16</b>
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>17</b>
1.1 Aanleiding .....	17
1.2 Context.....	17
1.3 Onderzoeksdoelstelling.....	18
1.4 Centrale vraag.....	19
1.5 Personeelswerving.....	19
1.6 Leeswijzer .....	19
<b>2. Theoretisch kader .....</b>	<b>21</b>
2.1 Introductie .....	21
2.1.1 Oriëntatiefase.....	21
2.1.2 Matchfase.....	22
2.1.3 Keuzefase .....	22
2.1.4 Theoretisch model.....	23
2.2 Oriëntatiefase .....	23
2.2.1 Informatie.....	23
2.2.2 Bekendheid.....	24
2.2.3 Aantrekkelijkheid.....	25
2.2.4 Identiteit.....	25
2.2.5 Imago.....	26
2.2.6 Reputatie.....	29
2.3 Matchfase.....	31
2.3.1 Person-Organization Fit.....	31
2.3.2 Kwantiteit en kwaliteit van de sollicitanten .....	32
2.4 Conclusies op basis van de literatuur.....	32
2.5 Onderzoeksmodel.....	33
2.6 Onderzoeksvragen.....	34
2.7 Operationalisering.....	34
2.7.1 Informatie.....	34
2.7.2 Bekendheid.....	35
2.7.3 Imago.....	35
<b>3. Methodologie .....</b>	<b>37</b>
3.1 Methode .....	37
3.2 Deelnemers.....	37
3.3 Aanpak.....	38
<b>4. Onderzoeksresultaten .....</b>	<b>41</b>
4.1 Informatiebronnen.....	41
4.1.1 Informatiespecificiteit.....	41
4.2 Bekendheid.....	43
4.3 Imago.....	44
4.3.1 Algemeen.....	44
4.3.2 Werkgeversimago .....	50
4.3.3 Onderlinge samenhang.....	53
<b>5. Conclusies .....</b>	<b>55</b>
5.1 Literatuur .....	55
5.2 Interviews .....	55

5.3	Onderzoeksvragen.....	57
<b>6.</b>	<b>Aanbevelingen.....</b>	<b>61</b>
6.1	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	61
6.2	Aanbevelingen voor de praktijk.....	62
<b>Index</b>	.....	<b>63</b>
<b>Referenties</b>	.....	<b>65</b>
<b>Bijlage I - Interviewprotocol</b>	.....	<b>67</b>

## Lijst van figuren & tabellen

### Figuren

Figuur 2.1 Schematische weergave van het sollicitatieproces.....	21
Figuur 2.2 Theoretische verbanden die leiden tot een verhoogde sollicitatie-intentie.....	23
Figuur 2.3 Relatie tussen identiteit, imago en reputatie (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006).....	26
Figuur 2.4 Directe verbanden van informatie, bekendheid en imago met de sollicitatie-intentie ....	33
Figuur 2.5 Onderzoeksmodel.....	34
Figuur 4.1 Aantallen gebruikte bronnen.....	42
Figuur 4.2 Belang van bekendheid onder respondenten.....	44
Figuur 4.3 Het belang van de elementen voor het algemene imago.....	47
Figuur 4.4 Belang van elementen van werkgeversimago.....	51

### Tabellen

Tabel 2.1 Fases in het sollicitatieproces.....	21
Tabel 2.2 Bedrijfsimago definities (deel 1 naar Stern, Zinkham & Jaju, 2001, p. 212).....	28
Tabel 2.3 Bedrijfsreputatie definities (deel 1 naar Wals & Beatty (2007, p. 129)).....	30
Tabel 3.1 Demografische kenmerken van respondenten.....	38
Tabel 4.1 Gebruikte informatiebronnen bij het solliciteren.....	41
Tabel 4.2 Behoeftes aan mate van Informatiespecificiteit.....	42
Tabel 4.3 Vormen en gebruik van bekendheid.....	43
Tabel 4.4 Genoemde elementen binnen 'imago'.....	45
Tabel 4.5 Het onderscheid tussen imago en reputatie.....	45
Tabel 4.6 Het onderscheid dat respondenten kunnen maken in verschillende typen imago.....	46
Tabel 4.7 Het belang van imago-elementen bij het solliciteren.....	46
Tabel 4.8 Prioritering van imago-elementen bij sollicitatie.....	47
Tabel 4.9 De belangrijkste kenmerken van kwaliteitsproducten/-diensten.....	49
Tabel 4.10 Het belang van werkgeversimago-elementen bij het solliciteren.....	50
Tabel 4.11 Prioritering van werkgeversimago elementen.....	50
Tabel 4.12 Wat respondenten verstaan onder promotiemogelijkheden.....	51
Tabel 4.13 De volgorde van belangrijkheid van informatie, bekendheid en imago.....	53

## Lijst van gebruikte afkortingen, begrippen en definities

<b>Bedrijfsidentiteit</b>	<i>“... een weergave van het bedrijf die gelijk is aan de huidige toestand ervan”</i>
<b>Bedrijfsimago</b>	<i>“Het imago van een organisatie komt overeen met het beeld dat individuen vormen om de organisatie te omschrijven. Het imago wordt gevormd door de informatie die individuen – eerstehands of tweedehands – verkrijgen over de organisatie. De informatie bestaat uit algemene indrukken, gevoelens en ervaringen.”</i>
<b>Bedrijfsreputatie</b>	<i>“Het collectieve oordeel over een bedrijf, gebaseerd op beoordeling van directe en/of indirecte ervaringen met het bedrijf, enige (andere) vorm van communicatie en symboliek dat informatie geeft over de aan het bedrijf toe te schrijven activiteiten/handelingen.”</i>
<b>In-house dag</b>	<i>Dag waarbij een bedrijf een groep studenten uitnodigt voor een kijk achter de schermen met als doel de studenten te interesseren voor een baan. Vaak wordt de dag afgesloten met een borrel waarbij informeel contact is tussen medewerkers en studenten.</i>
<b>P-O fit</b>	<i>Person-Organization fit: de mate waarin een persoon en organisatie bij elkaar passen in de ogen van de persoon.</i>
<b>MKB</b>	<i>Midden- en Klein Bedrijf.</i>



## 1. Inleiding

*In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek besproken met daaruit voortvloeiend de onderzoeksdoelstelling, centrale vraag en een introductie van de hoofdonderwerpen.*

### 1.1 Aanleiding

Het werven van goed gekwalificeerd personeel is een grote uitdaging voor organisaties. Aan goede medewerkers is immers altijd een gebrek, want iedereen wil ze hebben. Organisaties doen dan ook erg hun best om de aandacht en uiteindelijk diensten van de sollicitanten te krijgen.

Dit onderzoek heeft twee aanleidingen. De eerste aanleiding is de vraag vanuit Present Media b.v. hoe met zo min mogelijk inspanningen succes kan worden behaald op de gebieden acquisitie en personeelswerving. Deze vraag komt voort uit het zo efficiënt mogelijk willen omgaan met de beschikbare middelen. Zowel tijd en geld zijn in beperkte mate aanwezig en hoe effectiever deze middelen ingezet kunnen worden, hoe beter het voor de organisatie is. Present Media is een onderneming met 10 medewerkers in Enschede en richt zich op het adviseren van organisaties over de strategische inzet van internet.

De tweede aanleiding is de vraag vanuit de Provincie Overijssel die via Maarten van Riemsdijk bij mij terecht kwam. De Provincie Overijssel vraagt zich af hoe het kan dat het regionale Midden- en Klein Bedrijf (MKB) klaagt over onvoldoende arbeidskrachten en de (regionale) jongeren menen dat er onvoldoende geschikte arbeidsplaatsen zijn. Dit lijkt inderdaad met elkaar te conflicteren. Feitelijk bestaat deze vraag uit twee delen; 1) het regionale MKB kan geen geschikte arbeidskrachten vinden en 2) de (regionale) jongeren kunnen geen geschikte baan in de regio vinden.

### 1.2 Context

Deze problemen zijn niet specifiek voor Present Media en het MKB in de provincie Overijssel. De komende 10 jaar zullen in Nederland ongeveer 1,5 miljoen ouderen de arbeidsmarkt verlaten en zal eenzelfde aantal jongeren de arbeidsmarkt betreden (de Beer, 2006). Als de huidige samenstelling van de beroepsbevolking wordt meegenomen en deze 10 jaar in tijd vooruit wordt geschoven, zal ongeveer de helft deel uitmaken van de groep 45 jaar en ouder. De andere helft zal bestaan uit de groep 15-35 jaar (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2009). De vergrijzing van de beroepsbevolking is een direct gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van de babyboomgeneratie. Veel westerse landen hebben hier mee te maken.

Niet alleen de uitstroom van een oudere generatie, ook de instroom van grote aantallen jongeren, met ook nog eens een stijgend opleidingsniveau, is een fenomeen dat in de westerse wereld veelvuldig voorkomt (SER, 2006). Jongeren die de arbeidsmarkt gaan betreden hebben een andere kijk op arbeid dan de huidige generatie werkenden (Manpower Inc., 2006). Ze gebruiken dezelfde begrippen, maar kennen er een andere betekenis en een andere prioritering aan toe. Zo wordt plezier in het werk voor de leeftijdsgroep van 51 jaar en ouder voornamelijk bepaald door de sfeer van een organisatie en voor de leeftijdsgroep jonger dan 25 door leuke collega's (Manpower Inc., 2006).

Op het moment van schrijven, zitten we middenin een financieel-economische crisis. De krapte op de arbeidsmarkt die de afgelopen jaren heeft bestaan, neemt af en slaat naar verwachting zelfs om naar een stijgende werkeloosheid. Hoewel de crisis nog niet zijn dieptepunt bereikt had, was men al druk bezig met de tijd na de crisis. Getalenteerd personeel probeert men met tal van (overheids)maatregelen te behouden, waaronder deeltijd-WW en een uitzondering van de regels voor deskundig personeel bij een ontslagronde (NRC Handelsblad, 2009). De zoektocht naar en het behoud van waardevolle werknemers gaat dus onverminderd door.

Samenvattend, de groep die de arbeidsmarkt betreedt, heeft mogelijk andere wensen, andere eisen en een andere kijk op werk dan de groep mensen die zich nu op de arbeidsmarkt bevindt. Twee belangrijke groepen die beiden een andere taal spreken en elkaar dus niet verstaan, is een voorbode voor problemen, teleurstellingen en frustraties.

Personeelswerving is gericht op het vervullen van openstaande vacatures binnen de organisatie. De eerste stap hierin is uiteraard er voor zorgen dat er sollicitanten komen. Dit gebeurt middels verschillende wervingsactiviteiten. Voorbeelden hiervan zijn advertenties, (banen)beurzen, in-house dagen en spannende websites. Bij de keuze voor welke wervingsactiviteiten men in gaat zetten, wordt geselecteerd op het aantal potentiële sollicitanten dat men ermee kan trekken. Men kijkt bij het opzetten van de activiteiten naar algemene trends en de concurrentie – echte vernieuwingen zijn zeldzaam en worden bovendien razendsnel overgenomen. Het gevolg is dat veel wervingscampagnes als ‘dertien in een dozijn’ kunnen worden omschreven. Niet alleen vindt dit kopieergedrag plaats in de soort activiteiten, ook in woordkeus. Welke organisatie biedt er geen ‘uitdagend werk’, ‘een jong en dynamisch team’ en een ‘marktconform’ pakket aan arbeidsvoorwaarden? De succesvolle methoden van concurrenten worden gekopieerd en wellicht iets aangepast om zoveel mogelijk potentiële sollicitanten naar het bedrijf te trekken. Kwantiteit gaat boven kwaliteit. Wat volgt is een tijdrovende en geldverslindende selectie-procedure.

Tijdens het sollicitatieproces spelen informatie, bekendheid en imago een belangrijke rol (zie bv. Lemmink, Schuijf & Streukens (2003), Barnett, Jermier & Lafferty (2006)). Om een beeld te krijgen wat er binnen die factoren een rol speelt, is het van belang te achterhalen waardoor jongeren aangetrokken worden: wat voor soort informatie willen ze, op welke manier willen ze de organisatie kennen en wat voor imago van een werkgever is door de jongeren gewenst? Het is vervolgens van belang om te onderzoeken welke aspecten het imago van een organisatie volgens de doelgroep bepalen.

### 1.3 Onderzoeksdoelstelling

De gemene deler tussen de twee aanleidingen zoals eerder beschreven, is het invloed kunnen uitoefenen op de uitkomsten van een ‘vacature traject’. Zijn er mogelijkheden die het succes van het vinden van sollicitanten bevorderen? Inzicht in het afwegingsproces van jongeren rond hun baankeuze vergroot de kansen hierop en geeft organisaties richting om succes te behalen.

In de aanleiding is al gesproken over het imago van een organisatie. Naast het algehele imago, maakt men onderscheid tussen meerdere imago’s: werkgeversimago, leveranciersimago en het imago van een bedrijf als investering (Azoulay, 2007). Als er door de doelgroep van dit onderzoek onderscheid wordt gemaakt, speelt het werkgeversimago de belangrijkste rol.

Zoals later beschreven zal worden, bestaan er verschillende soorten imago en deze imago’s zijn op hun beurt opgebouwd uit verschillende variabelen. Een imago is niet gebaseerd op één ding, het wordt gevormd door verschillende ervaringen. Dit kan zijn door wat men hoort in het nieuws, wat men ervaart wanneer men een product koopt of wat de ervaringen zijn met een organisatie als werkgever. De variabelen bepalen uiteindelijk wat voor imago iemand van een organisatie heeft – in het geval van dit onderzoek het imago als werkgever.

Ondanks dat imago als term niet altijd een belangrijke rol (b)lijkt te spelen in het afwegingsproces rond de baankeuze van jongeren, zal blijken dat de verschillende variabelen dit wel doen. Het verkrijgen van inzicht in hoe de variabelen zich verhouden in het afwegingsproces en hoe jongeren de verschillende variabelen en uiteindelijk dus het imago van een organisatie graag zien, is dan ook de belangrijkste doelstelling van dit onderzoek:

*Het verkrijgen van meer inzicht in de rol die imago speelt in het afwegingsproces rond baankeuze bij jongeren en in het door jongeren gewenste werkgeversimago van een organisatie.*

#### 1.4 Centrale vraag

Aan de hand van het voorgaande kan de centrale vraag van het onderzoek opgesteld worden:

***“Welke rol speelt het imago bij jongeren in het wervingstraject, wat is het door hen gewenste imago van een organisatie en hoe kan het MKB hier op inspelen?”***

Het MKB staat in de centrale vraag specifiek genoemd. Het zoeken van een baan wordt over het algemeen niet ingestoken met de keuze van de bedrijfsgrootte, maar op basis van andere variabelen, waarover uiteraard meer in het vervolg. Op basis van de resultaten ten aanzien van de variabelen die wel een rol spelen in het sollicitatieproces zal in de conclusies en aanbevelingen specifiek ingegaan worden op de gevolgen voor het MKB.

#### 1.5 Personeelswerving

Personeelswerving kan vanuit twee kanten bekeken worden. De eerste benadert het werven van personeel vanuit de positie van de werkgever, de tweede vanuit het perspectief van de sollicitant (Murphy & Tam, 2004). Het laatste perspectief is voor dit onderzoek relevant, omdat er wordt onderzocht welke factoren van belang zijn voor de sollicitant en als gevolg hiervan: hoe kunnen werkgevers hier op inspelen? Om dit op een goede manier te kunnen doen, moet de sollicitant centraal staan.

Sollicitanten hebben een aantal beslissingen te maken in het sollicitatietraject; het al dan niet solliciteren, het volbrengen van de volledige selectieprocedure en uiteindelijk het wel of niet accepteren van een aanbod – als er een aanbod gedaan wordt uiteraard (Murphy & Tam, 2004). Gedurende dit proces zijn er drie momenten waar de sollicitant open staat voor beïnvloeding en zijn er derhalve drie momenten waarop een werkgever zijn best moet doen om de aandacht te krijgen van de sollicitant zodat er beïnvloeding plaats kan vinden. Dit onderzoek beperkt zich tot het eerste moment, het al dan niet solliciteren.

#### 1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal het theoretisch kader van het onderzoek worden behandeld. Hier wordt ingegaan op de resultaten en verbanden van bestaand onderzoek en hoe dit in verhouding staat met dit afstudeeronderzoek. In hoofdstuk 3 zal de onderzoeksmethodologie worden besproken, gevolgd door de resultaten van het onderzoek in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 is gewijd aan de analyse van de resultaten, waarna in hoofdstuk 6 de conclusies worden gepresenteerd en in hoofdstuk 7 aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de praktijk worden gegeven.



## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de relevante theorie ten aanzien van de onderzoeksvragen beantwoord. Eerst volgt een introductie waarin het sollicitatieproces schematisch in kaart wordt gebracht en worden de verschillende fases kort behandeld. Daarna wordt er dieper in gegaan op de matchfase en de keuzefase.

### 2.1 Introductie

Voor dit onderzoek is het sollicitatieproces onderverdeeld in drie fasen (zie Figuur 2.1). De basis van deze onderverdeling wordt gevormd door voorgaand onderzoek (zie Tabel 2.1). Barber (1998) bekijkt het voornamelijk vanuit een organisatieoogpunt, waar Murphy & Tam (2004) het benaderen vanuit de sollicitant. Het is uiteraard de vraag of een organisatie zoveel invloed heeft als dat Barber (1998) veronderstelt.

	Oriëntatiefase	Matchfase	Keuzefase
Barber (1998) (uit: Breaugh & Starke (2000))	“generating applicants”	“maintaining applicant status”	“influencing job choice”
Murphy & Tam (2004)	“whether or not to apply for a job”	“whether or not to remain as an active applicant as the organization makes its decision about applicants”	“if a job offer is made, whether or not to accept it”

Tabel 2.1 Fases in het sollicitatieproces

In de *oriëntatiefase* is een sollicitant zich aan het oriënteren op de arbeidsmarkt; in welke branche zou ik willen werken, welke sectoren zijn er, welke werkgevers zijn er, wat zoek ik in een baan, etc. zijn de vragen die gesteld worden. In de volgende fase, de *matchfase*, gaat de sollicitant onderzoeken of hij/zij past bij de organisaties die uit de oriëntatiefase naar voren zijn gekomen. Is het wel iets voor mij, wil ik hier echt wel werken? In de derde en laatste fase, de *keuzefase*, beslist de sollicitant of hij/zij zal ingaan op een eventueel aanbod.



Figuur 2.1 Schematische weergave van het sollicitatieproces.

Dit onderzoek richt zich specifiek op de rol van het imago van een organisatie en de afweging of een sollicitant wil solliciteren. De oriëntatie- en matchfase zullen in praktijk niet zo strikt gescheiden liggen als in het model. Een sollicitant zal al snel de afweging maken of hij/zij bij de organisatie past en andersom. Aangezien de keuzefase erg specifiek in gaat op de factoren die een rol spelen bij het accepteren van een baan en de sollicitant dus in principe al overtuigd is van de organisatie, zal deze fase in dit onderzoek verder niet behandeld worden dan een korte beschrijving in paragraaf 2.1.3.

#### 2.1.1 Oriëntatiefase

In deze fase gaat een sollicitant nadenken over zijn behoeften. Een eerste selectie van vacatures en potentiële werkgevers vindt plaats op basis van algemene voorkeuren: interesses, expertisegebieden, geografische voorkeuren, etc. zijn elementen waarmee het aantal mogelijkheden beperkt zal worden. Op basis van deze ‘filters’ zal de sollicitant zich gaan oriënteren op de arbeidsmarkt. Organisaties kunnen in beperkte mate invloed uitoefenen op de filters die de sollicitant instelt. Stel dat een sollicitant graag in Utrecht wil wonen en niet langer

dan een half uur reistijd wil hebben, dan maakt het niet meer uit hoe goed de baan in Groningen is.

Organisaties hebben uiteraard wel invloed op de signalen en informatie die zij zelf uitzenden. De bedrijfsidentiteit speelt hierbij een belangrijke rol. Het zou gezien kunnen worden als het begin van alle marketingactiviteiten, aangezien het 'de organisatie' definieert. Het is een kapstok voor medewerkers waar ze hun activiteiten aan op kunnen hangen en het vormt een middel om de cultuur en een gevoel van saamhorigheid te kweken. Het geeft de organisatie iets menselijks. Medewerkers kunnen zich hiermee identificeren en het creëert een duidelijk beeld van de organisatie dat uitgedragen kan worden. Het is uiteraard aan de (communicatie)medewerkers om dat beeld ook waar te maken in hun doen en laten.

De bedrijfsidentiteit doet nog meer. Zoals later aan de orde zal komen, vormt het ook de 'input' voor het imago van een organisatie (Barnett, Jermier & Lafferty, 2006). Hoewel vaak gelijkgesteld, door elkaar gehaald en verschillend gedefinieerd, zijn imago en reputatie twee verschillende begrippen. Het onderscheid tussen imago en reputatie komt in het kort neer op: een imago is een *impressie* van iets of iemand op een *individu* en reputatie is een *collectief oordeel* over iets of iemand. Hiermee is niet uitgesloten dat meerdere individuen dezelfde impressie van iets of iemand kunnen hebben; zij hebben er alleen geen - collectief aangenomen - oordeel over geveld. Tevens is het mogelijk dat een organisatie meerdere imago's en reputaties heeft; dat is afhankelijk vanuit welk perspectief men naar de organisatie kijkt (Azoulay, 2007).

#### 2.1.2 Matchfase

In de matchfase bepaalt de sollicitant of hij/zij door wil gaan in het sollicitatieproces bij het bedrijf. Variabelen als Person-Organization fit (P-O fit) gaan dan een belangrijke rol spelen: Past de organisatie bij mij, pas ik bij de organisatie? Dit wordt afgeleid van de verschillende contactmomenten die een sollicitant heeft gehad met de organisatie. In het geval van een sollicitatie, zal dit voornamelijk het sollicitatietraject zijn. Mochten eerdere contactmomenten niet goed bevallen zijn, is het aannemelijk dat de persoon er niet eens gesolliciteerd zou hebben (Rynes, Bretz & Gerhart, 1991).

Men moet erg goed nadenken over hoe het sollicitatieproces wordt ingericht. Hoe het proces is verlopen, kan iets zeggen over de manier van werken of de cultuur die binnen een organisatie heerst. Het gedrag van de recruiters zegt iets over werk- en organisatie aspecten die de sollicitant (nog) niet weet (Turban, Forret & Hendrickson, 1998). Al deze factoren zijn van invloed op het besluit of een sollicitant door wil gaan in het traject.

#### 2.1.3 Keuzefase

Tot slot gaat het er uiteraard om dat de potentiële sollicitant ook daadwerkelijk gaat solliciteren, de intenties zullen omgezet moeten worden in actie. Hierover is weinig onderzocht, de onderzoekers worden veelal beperkt door hun onderzoeksmethode – gesimuleerde situaties – en hun doelgroep – studenten – waardoor alleen uitspraken gedaan kunnen worden over *intenties* en niet over daadwerkelijk handelen (bv. Cable & Turban (2003)).

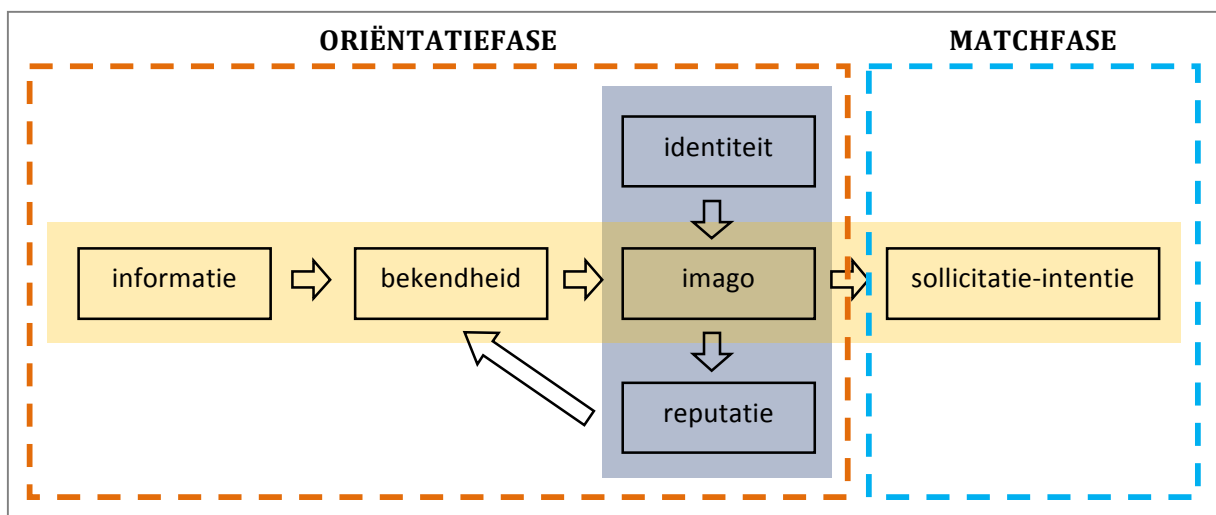
Interessant is dat Chapman et. al. (2005), in tegenstelling tot Cable & Turban (2003), hebben aangetoond dat het type werk (één van de baan karakteristieken) een even zo grote invloed blijkt te hebben ( $\rho = 0,53$ ) op de sollicitatie-intenties als het bedrijfsimago. Sollicitanten zullen natuurlijk wel eerst geïnteresseerd moeten zijn in een baan bij het bedrijf. Organisaties moeten hun best doen op alle randvoorwaardelijke zaken en hun uitstraling, zodat sollicitanten *willen* kijken naar de werkzaamheden die men daadwerkelijk moet gaan uitvoeren. Deze werkzaamheden zullen uiteindelijk een belangrijke rol spelen in de beslissing om een baan te accepteren.

### 2.1.4 Theoretisch model

In Figuur 2.2 staan de theoretische verbanden die tot een verhoogde sollicitatie-intentie leiden. Onder andere Lemmink, Schuijf & Streukens (2003) hebben in hun onderzoek het verband tussen informatie, bekendheid, imago en de sollicitatie-intentie gelegd. De onderlinge relaties tussen identiteit, imago en reputatie zijn onder meer door Barnett, Jermier & Lafferty (2006) en Hatch & Schultz (1997) aangetoond.

De oriëntatiefase behelst met name de onderlinge relaties tussen informatie, bekendheid en imago. Het imago is niet een losstaand element dat voortkomt uit het feit dat iemand bekend is met een organisatie, het is eveneens afhankelijk van de identiteit van een organisatie. Wat deze elementen en hun onderlinge relaties inhouden zal in de volgende paragrafen behandeld worden.

De sollicitatie-intentie zal niet onderzocht worden, aangezien dit feitelijk een variabele is die in laboratoriumonderzoek het best meetbare eindresultaat is: iemand die meedoet aan een laboratoriumonderzoek hoeft niet echt te beslissen of hij/zij zal gaan solliciteren. Die keuze laat zich waarschijnlijk door veel meer factoren beïnvloeden dan de keuzes die een proefpersoon voorgelegd krijgt. Om te weten te komen waar een sollicitant belang aan hecht, zal alleen onderzoek worden gedaan naar de oriëntatiefase. De kans om dan uiteindelijk te gaan solliciteren zal door in te spelen op die elementen vergroot worden.



**Figuur 2.2** Theoretische verbanden die leiden tot een verhoogde sollicitatie-intentie

## 2.2 Oriëntatiefase

Uit de introductie is gebleken dat de oriëntatiefase het begin van het sollicitatieproces vormt en een doorslaggevende rol speelt in het gehele proces. De sollicitant gaat bewust op een zoek naar een mogelijke baan en zal organisaties gaan bekijken met de 'werkgevers bril' op: welke indruk hij krijgt van de organisatie als werkgever.

Men zal eerst informatie over een mogelijke werkgever gaan inwinnen. Deze informatie kan nieuw zijn, maar het kan het ook ervaring zijn van eerdere contactmomenten of ervaring van anderen. Als men een idee van het bedrijf heeft gekregen, is de aantrekkelijkheid als werkgever van belang bij het bepalen of men er ook zou willen werken.

Informatie zal als eerste behandeld worden, gevolgd door de rol van bekendheid met een bedrijf, aantrekkelijkheid als werkgever, de bedrijfsidentiteit, het imago en tot slot de reputatie.

### 2.2.1 Informatie

Informatie speelt een belangrijke factor in het sollicitatieproces. Naast dat men bijvoorbeeld te weten komt wat voor een organisatie het is of wat een bepaalde functie inhoudt, draagt het ook bij aan de bekendheid van een organisatie. De bekendheid met een organisatie is mede

afhankelijk van de mate waarin gebruik wordt gemaakt van informatiebronnen. Lemmink, Schuijf & Streukens (2003) gebruiken naast de in 1986 door Dowling gedefinieerde informatiebronnen *personal experience* (bv. het afnemen van een dienst), *interpersonal communication* (bv. het delen van ervaringen) en *mass media communication* (bv. advertentiecampagnes), ook het door hen toegevoegde informatietype *recruitment information* (informatie over de wervingsactiviteiten en procedures) (Lemmink, Schuijf, & Streukens, 2003, p. 6). Door middel van contacten met een organisatie, of het nu het gebruik van producten of diensten is, of door contacten met anderen die ervaringen hebben, is men in staat om een beeld te vormen over de organisatie. Zij hebben ook ontdekt dat de mate waarin er gebruik wordt gemaakt van de verschillende informatiebronnen bepalend is in hoeverre zich men bekend acht met een bedrijf. Gatewood, Gowan & Lautenschlager (1993) hebben dit laatste ook aangetoond. Beiden stellen dat hoe meer men van een organisatie hoort en weet, hoe meer men de organisatie als 'bekend' zal bestempelen. Een belangrijk punt is dat een grotere hoeveelheid informatie over het bedrijf bijdraagt aan een hogere intentie tot solliciteren.

Hoe specifiek de informatie over het wervingsproces is, hoe hoger de beleefde P-O fit van sollicitanten. De P-O fit speelt in de matchfase een belangrijke rol. De beoordeling van organisaties die specifieke informatie verschaffen is positiever dan de beoordeling van organisaties die algemene of vage informatie verstrekken (Roberson, Collins, & Oreg, 2005). Barber & Roehling (1993) hebben in hun onderzoek aangetoond dat meer gedetailleerde informatie in vacatures meer aandacht trekt dan vage of algemene informatie. De bereidheid om aan de hand van een vacature met meer gedetailleerde informatie is groter dan bij een advertentie met vage of algemene informatie. Een organisatie doet er in dat opzicht verstandig aan om zoveel mogelijk informatie te verstrekken, want dit zal meer sollicitaties opleveren (Barber & Roehling, 1993, p. 853).

Roberson, Collins & Oreg (2005) stellen dat effectieve werving afhankelijk is van de kunde van een organisatie om te weten wat voor informatie een sollicitant wenst in de verschillende fases van de sollicitatieprocedure. Een organisatie die hier op in kan spelen, zal de sollicitant langer kunnen binden.

Het is nu duidelijk dat er niet alleen veel en op veel verschillende manieren gecommuniceerd moet worden, maar dat dit ook zo volledig mogelijk moet gebeuren als men veel sollicitanten wil. Het is echter nog niet duidelijk geworden *wat* er dan gecommuniceerd moet worden. Wat willen de sollicitanten eigenlijk weten, waarover willen ze details en waarover juist algemene informatie? Deze vragen zullen in het onderzoek beantwoord worden.

### 2.2.2 Bekendheid

De eerste fase van personeelswerving – *recruitment* – wordt in de literatuur aangeduid als het aantrekken van sollicitanten (Rynes & Barber, 1990, p. 287). Als gekeken wordt in de literatuur naar de effecten van merkbekendheid en de invloed daarvan op consumenten, blijkt dat deze vaak een voorkeur hebben voor het merk dat ze kennen (Hoyer & Brown, 1990). Potentiële sollicitanten en potentiële consumenten gedragen zich in dat opzicht gelijk, een potentiële sollicitant voelt zich meer aangetrokken tot een bekender merk. Al is het hierbij uiteraard wel van belang *waarmee* de organisatie bekend is (geworden). Lemmink, Schuijf & Streukens (2003) hebben in hun onderzoek aangetoond dat bekendheid invloed heeft op de aantrekkingskracht van een bedrijf als werkgever. Hoewel het niet een sterke directe invloed heeft op het sollicitatiegedrag, speelt bekendheid wel een rol in de beoordeling van de reputatie van een bedrijf (Lemmink, Schuijf & Streukens, 2003). Deze zelfde conclusie hebben Cable & Turban (2003) ook getrokken. Zij hebben aangetoond dat bekendheid bijdraagt aan een meer positievere beoordeling van de reputatie van een bedrijf, wat op zijn beurt weer een positieve invloed heeft op de verwachte trots om bij de organisatie te horen, welke de sollicitatieintentie positief beïnvloed.



Hoe onbekender een bedrijf voor de sollicitant is, hoe meer een sollicitant zal afgaan op de verhalen van anderen - de bedrijfsreputatie - en het aantal contactmomenten met een bedrijf; hoe vaker er contact is geweest, hoe positiever men over een bedrijf zal denken (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993). Uit het onderzoek van Gatewood, Gowan en Lautenschlager blijkt ook dat de bekendheid van een potentiële sollicitant met het bedrijf significant bijdraagt aan de beoordeling van de algehele bedrijfsreputatie<sup>1</sup> ( $r = 0.81$ ,  $p < 0.01$ ) en op zijn beurt draagt de algehele bedrijfsreputatie aanzienlijk bij aan de kans op reageren op een advertentie ( $r = 0.9$ ,  $p < 0.01$ ). Opmerkelijk daarbij is dat de directe relatie tussen de bekendheid met een bedrijf de kans op reageren afgaand op een advertentie niet significant is ( $r = 0.27$ ), maar wanneer men bekend is met de bedrijfsnaam, neemt de kans op reageren aanzienlijk toe ( $r = 0.65$ ,  $p < 0.05$ ). Blijkbaar speelt de reputatie van een bedrijf een belangrijkere rol bij de beslissing of er wordt doorgegaan met de sollicitatieprocedure dan de bekendheid van het bedrijf. De marketingtaak in deze is dan ook ervoor zorgen dat het bedrijf bekend wordt bij de doelgroep. Niet alleen bekend van product en naam, maar ook bekend als werkgever.

Bekendheid speelt in het sollicitatietraject dus een belangrijke rol. Het is echter niet bekend of de potentiële sollicitanten alleen het bedrijf willen kennen of ook de producten/diensten van de organisatie. Net zomin is onderzocht hoe graag de potentiële sollicitanten de bekendheid zelf willen opdoen, of dat deze ook via anderen - een soort tweedegraads bekendheid - mag plaatsvinden.

### 2.2.3 Aantrekkelijkheid

De aantrekkelijkheid van een organisatie - als werkgever - wordt door Rynes (1991) omschreven als “...*getting potential candidates to view the organization as a positive place to work*”. Omdat de kwalificatie van een bedrijf als gewenste werkgever door Turban en Cable (2003) wordt genoemd als een van de factoren bij het aantrekken van sollicitanten, is deze definitie van Rynes hierbij een goede operationalisering. Azoulay (2007) gaat verder door het bepalen van specifieke karakteristieken van een onderneming. Als een bedrijf zich kan kenmerken door de termen “aangenaam” (*agreeable*), innovatief en chique, heeft dit een positieve invloed op het sollicitatiegedrag. Een organisatie zal dus ook moeten beschikken over een uitstraling van ‘goed werkgeverschap’; een potentiële sollicitant moet een goed gevoel hebben als hij denkt aan werken bij de organisatie.

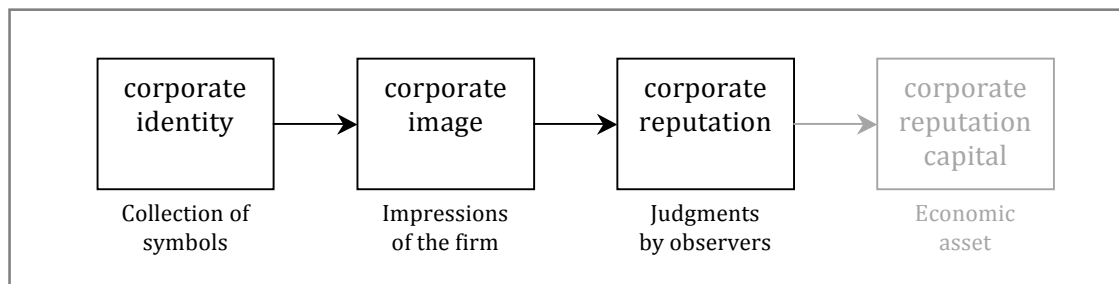
### 2.2.4 Identiteit

In de literatuur is al enige decennia een discussie gaande over de begrippen identiteit, imago en reputatie en hun onderlinge relaties (bv. Abratt, 1989; Hatch & Schultz, 1997; Davies & Miles, 1998 en Chun 2005). Zo maakt Chun een duidelijk onderscheid door te stellen dat imago kan worden gezien als de indrukken van een buitenstaander en dat bij reputatie zowel interne als externe belanghebbenden een rol spelen (2005, p. 94). Gatewood, Gowan en Lautenschlager (1993, p. 414) zeggen - en met hen velen - dat imago en reputatie hetzelfde zijn. Omdat er geen eenduidige definities zijn, is het noodzaak dat deze voor dit onderzoek vastgesteld worden zodat duidelijk is wat er met de verschillende termen bedoeld wordt.

Barnett, Jermier en Lafferty (2006) hebben naast een definitie voor de termen bedrijfsidentiteit, bedrijfsimago en bedrijfsreputatie, ook de onderlinge relatie vastgelegd (Figuur 2.3). Zoals te zien is, is er een onderlinge afhankelijkheid tussen wie/wat het bedrijf is, welk beeld buitenstaanders van het bedrijf hebben en hoe het bedrijf bekend staat. Tevens wordt in dit figuur weergegeven dat het één moeilijk zonder het ander kan bestaan. Voordat een organisatie zich actief kan bezighouden met reputatiemanagement, zal het zich eerst bewust moeten zijn van haar eigen identiteit. Vervolgens kan het werken aan een positief beeld middels (diensten)marketing en communicatie om uiteindelijk tot een goede reputatie te kunnen komen.

---

<sup>1</sup> Gatewood, Gowan en Lautenschlager bedoelen met “image” hetzelfde als “reputation” (1993, p. 414)



Figuur 2.3 Relatie tussen identiteit, imago en reputatie (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006)

De bedrijfsidentiteit wordt door Barnett, Jermier & Lafferty omschreven als de kern van de organisatie (2006, p. 11), wat de organisatie echt is, niet welk beeld er intern van de organisatie bestaat over de organisatie, zoals wordt gesuggereerd door andere onderzoekers (bv. Fombrun, 1996). Deze benadering wordt door Davies & Miles (1998, p. 18) ondersteund, maar zij noemen het de (bedrijfs-) persoonlijkheid in plaats van identiteit. In dit onderzoek wordt de benadering van Barnett, Jermier en Lafferty aangehouden. Kanttekening hierbij is wel dat het moeilijk is om een entiteit die bestaat door de aanwezigheid van vele individuen een andere identiteit toe te kennen dan door de vele individuen aan de organisatie wordt toegekend.

**bedrijfsidentiteit:** “... een weergave van het bedrijf die gelijk is aan de huidige toestand ervan” (Barnett, Jermier & Lafferty, 2006)

Bedrijfsidentiteit staat los van bedrijfsimago. Hoewel het een noodzakelijk ingrediënt is volgens Barnett, Jermier & Lafferty (2006), leidt de bedrijfsidentiteit niet als vanzelf tot een bedrijfsimago. Hier zal het een en ander voor gedaan moeten worden vanuit het bedrijf. Dit is de taak van marketing – *public relations* of *corporate communication* in het bijzonder – en andere organisatorische processen die zich bezighouden met de beeldvorming bij het grote publiek van de organisatie (Gray & Balmer, 1998; Barnett, Jermier & Lafferty, 2006).

De bedrijfsidentiteit speelt ook een belangrijke interne rol in een organisatie (zie Stuart, 2003). Het zorgt er bijvoorbeeld voor dat er door iedereen beslissingen in lijn met de bedrijfsdoelen worden genomen (Stuart, 2003, p. 29). Daarnaast is het opgebouwd uit een aantal componenten, waaronder de organisatiecultuur en –structuur (Gray & Balmer, 1998). Een eenduidige, diepgewortelde beleving van de bedrijfsidentiteit zorgt er ook voor dat de informatie die door de organisatieleden wordt verspreid, in overeenstemming is met de werkelijkheid, waarmee zoals later zal blijken, voldaan wordt aan een ander, belangrijk punt; de specificiteit en juistheid van de verstrekte informatie.

#### 2.2.5 Imago

Er zijn vele typen imago te beschrijven (zie bv. Abratt, 1989, p. 64). Voor dit onderzoek is er een aantal noemenswaardig omdat zij direct of indirect van invloed zijn op het succes van personeelwerving. Het gaat hierbij om het algehele bedrijfsimago, het wervingsimago (recruitmentimago) en product- of dienstimago. Een individu kan een bedrijf vanuit een aantal verschillende hoeken bekijken (algemeen, specifiek naar producten en als werkgever) en een bedrijf kan dus ook op deze gebieden een andere indruk achterlaten bij verschillende individuen (Hatch & Schultz, 1997, p. 359), afhankelijk van wat het bedrijf wil overbrengen (Azoulay, 2007). Het is desondanks niet ondenkbaar dat de verschillende imago's invloed hebben op elkaar; een bedrijf dat slechte producten levert, heeft blijkbaar geen oog voor kwaliteit en het kan bij een individu de reactie opwekken niet met die organisatie geassocieerd te willen worden.

Het imago is iets waar de organisatie feitelijk niet heel veel invloed op heeft, het is hoe *anderen* de organisatie ervaren. De ervaring en de daaruit volgende beeldvorming kan per individu verschillend zijn. Schuler (2004) omschrijft dit als volgt: *The image of an organization corresponds to the mental model that the individuals who compose its several different publics*

create to represent it. (...) The image is formed through the information that individuals receive about the organization, which they first receive and then organize in their 'data bank', in a very personal way. Door Lemmink, Schuijf & Streukens wordt "corporate image" gedefinieerd als "(...)the image of the organisation as it is experienced by the various publics." (Lemmink, Schuijf, & Streukens, 2003, p. 4). Uiteraard heeft de organisatie wel invloed op wat de individuen te zien krijgen. Vanzelfsprekend moet dit overeenkomen met de identiteit.

<b>Author(s)</b>	<b>Definition/conceptualization</b>	<b>Belangrijke elementen</b>
<b>Deel 1</b>		
Martineau 1958	The sense of the article suggests that corporate image is a stereotype held by the public based upon both functional meanings (quality, service, price) and emotive meanings. It does identify various groups who hold images of the company. These groups are consumers, stockholders, employees, trade, community, government, and financial.	<i>public</i> <i>functional meanings</i> <i>emotive meanings</i> <i>various groups</i>
Tucker 1961	Corporate image is the public attitude toward it.	<i>public</i> <i>attitude</i>
Spector 1961	The sum total of the public perceptions of the corporation's personality is what we refer to as the corporate image.	<i>public</i> <i>perceptions</i>
Hill 1962	An abstraction about a company based upon sensory impressions received by an individual. Company images vary widely from public to public.	<i>abstraction</i> <i>sensory impressions</i> <i>individual</i> <i>several publics</i>
Britt 1971	This article suggests that a company has several publics' holding images.	<i>public</i> <i>several publics</i>
Marton and Boddewyn 1978	Corporate image has a qualitative nature. It refers to the total impression, perception or reputation of the company.	<i>impression</i> <i>perception</i> <i>reputation</i>
Sethi 1979	The image of the corporate personality held in the minds of various publics: stockholders, employees, consumers, suppliers, and potential investors.	<i>image of corporate personality</i>
Pharoah 1982	Corporate image refers to the expectations, attitudes and feelings that consumers have about the nature and underlying reality of the company as represented by its corporate identity.	<i>expectation</i> <i>attitude</i> <i>feeling</i> <i>consumers</i> <i>corporate identity</i>
Topalian 1984	Corporate image of an organization is the profile or sum of impressions and expectations of the organization built up in the minds of individuals who comprise its publics.	<i>sum of impressions and expectations</i> <i>individual</i>
Gurol and Kaynak 1984	Corporate image is its reputation credibility among consumers.	<i>reputation credibility</i> <i>consumers</i>
Gronroos 1984	The corporate image is the result of how consumers perceive the firm.	<i>perceive</i> <i>consumers</i>
Dowling 1986	An image is the set of meanings by which a company is known and through which people describe and relate to it. It is the net result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings, and impressions about the company. A company will not have an image - people hold images of the company.	<i>set of meanings</i> <i>people</i> <i>person</i> <i>beliefs</i> <i>ideas</i> <i>feelings</i> <i>impressions</i>
Kilbourne and Mowen 1986	Image refers to the public's general perception or feelings about the company.	<i>public</i> <i>general perception or feelings</i>

Winters 1986/88	The article describes corporate image as public attitudes toward the company.	<i>public attitudes</i>
Abratt, Clayton and Pitt 1987	The article makes reference to public perception of the company.	<i>public perception</i>
Cottle 1988	Corporate image is the mental picture people have of the company.	<i>mental picture people</i>
Dowling 1988	Corporate image is the total impression an entity makes on the minds of people. It is linked to the corporate personality.	<i>total impression people linked to corporate personality</i>
Selame and Selame 1988	Image is intangible impressions that are shaped and reshaped to produce the most favorable public perceptions ... they are gradually perceived and evolutionary – tend to be made up of small, often unrelated parts.	<i>intangible impressions produced gradually perceived evolutionary small, often unrelated parts</i>
Johnson and Zinkhan 1990	It is the overall impression of the company held by the segments of the public.	<i>overall impression segments of the public</i>
Gregory 1991	It is the public's perception of a company – the preconceived ideas and prejudices that have formed in the minds of the customers. This perception may not always reflect accurately a corporation's true profile, but to the public it's the reality.	<i>public perception preconceived ideas prejudices customers</i>
Fearnley 1993	Image is the collective experience of those who work for and deal with the organization.	<i>collective experience those who work for and deal with the company</i>
Garone 1998	It is an amalgamation of an organization's reputation, brands, and messages ... It rests on a foundation of factors – value of its product or services, employee treatment, community responsibility, reaction in a crisis and so on ... It's a reservoir of goodwill	<i>amalgamation of reputation, brands, and messages product or service employee treatment community responsibility reservoir of goodwill</i>
<b>Deel 2</b>		
Hatch & Schultz 1997, 359	organizational image is a holistic and vivid impression held by an individual or a particular group towards an organization and is a result of sense-making by the group and communication by the organization of a fabricated and projected picture of itself	<i>holistic and vivid impression individual particular group sense-making by the group communication by the organization</i>
Lemmink, Schuijf & Streukens 2003, 4	the image of the organisation as it is experienced by the various publics.	<i>public</i>
Schuler 2004	The image of an organization corresponds to the mental model that the individuals who compose its several different publics create to represent it. (...) The image is formed through the information that individuals receive about the organization, which they first receive and then organize in their 'data bank', in a very personal way.	<i>mental model individual several different publics information personal 'data bank'</i>
Barnett, Jermier & Lafferty 2006	observers' general impressions of a corporation's distinct collection of symbols, whether that observer is internal or external to the firm.	<i>observers general impressions collection of symbols internal and external observers</i>

**Tabel 2.2** *Bedrijfsimago definities (deel 1 naar Stern, Zinkham & Jaju, 2001, p. 212)*

Zoals uit Tabel 2.2 blijkt, zijn er grofweg twee kampen te onderscheiden: zij die het imago zien als iets individueels en zij die het zien als iets van het publiek. Allen zijn het er over eens dat het percepties of impressies zijn; meningen eigenlijk. Sommigen nemen reputatie mee als een van de

elementen die het imago bepalen. Op zich is hier wat voor te zeggen – onder de voorwaarde dat er een reputatie bekend is – aangezien een mens nooit volledig objectief kijkt naar iets waar hij/zij al iets over gehoord heeft. Anderzijds maken vele individuen een collectief en bepalen dus vele individuele meningen een collectieve mening, waardoor er in dit onderzoek voor wordt gekozen om de reputatie niet als bepalend element voor het imago te zien.

Op basis van voorgaande definities en gebruikte elementen is een definitie opgesteld voor het bedrijfsimago. Het is van belang dat het gaat om een beeld dat ieder individu voor zichzelf maakt op basis van verschillende informatiebronnen. De informatie die een individu verkrijgt, kan door hemzelf verkregen zijn, maar ook via anderen. Bijvoorbeeld werknemers, klanten of via de krant.

**bedrijfsimago:** “*Het imago van een organisatie komt overeen met het beeld dat individuen vormen om de organisatie te omschrijven. Het imago wordt gevormd door de informatie die individuen – eerstehands of tweedehands – verkrijgen over de organisatie. De informatie bestaat uit algemene indrukken, gevoelens en ervaringen.*”

Het bedrijfsimago speelt een positieve rol bij het aantrekken van sollicitanten, zoals is gebleken uit verschillende studies (bijv. Fombrun & Shanley, 1990; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993; Lemmink, Schuijf & Streukens, 2003) en wat in de meta-analyse van Chapman et al. (2005) is bevestigd.

Nu de term imago gedefinieerd is, kan gekeken worden naar wat voor imago jongeren aantrekkelijk vinden bij het zoeken naar een geschikte werkgever. Hierover is wederom weinig bekend. Voordat bepaald kan worden wat voor *soort* imago jongeren interessant vinden, is het ook nuttig om te bepalen wat de jongeren überhaupt onder de term imago verstaan. De wetenschappers zijn er nog niet in geslaagd een eenduidige definitie op te stellen, laat staan dat het grote publiek dat dan wel kan. Het is dus interessant om te achterhalen wat imago voor jongeren eigenlijk inhoudt, uit welke elementen het voor hen bestaat. Als dat bekend is, kan gekeken worden naar de inhoud van die elementen. Hoewel dit natuurlijk per individu zal verschillen, wordt verondersteld dat er een gemene deler gevonden kan worden.

#### 2.2.6 Reputatie

Het is moeilijk om informatie te krijgen over de reputatie van bedrijven. De *Fortune Corporate Reputation Industry Report* is een bekende bron en maatstaf voor de bedrijfsreputatie van voornamelijk Amerikaanse bedrijven en wordt regelmatig in wetenschappelijk onderzoek gebruikt. Bedrijven met een hoge *Fortune rating* worden verondersteld bekender te zijn bij de studenten, omdat deze bedrijven meer publiciteit zullen krijgen door de hoge rating (Cable & Turban, 2003). Bij het ontbreken van adequate informatie over een organisatie, zullen mensen geneigd zijn om af te gaan op de mate waarin zij bekend zijn met een organisatie als ze daarover een mening moeten of willen vormen. Omdat baanzoekers in de beginstadiën van het proces vaak beperkte informatie hebben over een bedrijf, zullen zij bij het beoordelen van de reputatie van een bedrijf ook afgaan op de mate van bekendheid. Zij zullen bedrijven die ze beter kennen een hogere reputatie toekennen dan bedrijven waarmee ze minder bekend zijn.

De term “reputatie” wordt op verschillende manieren omschreven en gebruikt in de literatuur, waardoor een duidelijke definiëring voor dit onderzoek noodzakelijk is.

Author(s)	Definition/conceptualization	Belangrijke elementen
<b>Deel 1</b>		
Fombrun and Shanley 1990, 234	[Corporate reputations are] the outcome of a competitive process in which firms signal their key characteristics to constituents to maximize their social status	<i>key characteristics</i> <i>social status</i>
Herbig and Milewicz	Reputation is an aggregate composite of all	<i>aggregate composite of all</i>

1993, 18	previous transactions over the life of the entity, a historical notion, and requires consistency of an entity's actions over a prolonged time	<i>previous transactions</i> <i>consistency over time</i>
Doney and Cannon 1997, 37	We define supplier reputation as the extent to which firms and people in the industry believe a supplier is honest and concerned about its customers	<i>supplier</i> <i>firms and people in the industry</i> <i>honest</i> <i>concerned about its customers</i>
Weiss et al. 1999, 75	Thus, whereas image reflects what a firm stands for, reputation reflects how well it has done in the eyes of the marketplace	<i>performance</i> <i>marketplace</i>
Fombrun et al. 2000, 243	A reputation is therefore a collective assessment of a company's ability to provide valued outcomes to a representative group of stakeholders	<i>collective</i> <i>assessment</i> <i>ability to provide valuable outcomes</i>  <i>representative group of stakeholders</i>
Bromley 2001, 317	Reputation can be defined as a distribution of opinions (the overt expression of a collective image) about a person or other entity, in a stakeholder or interest group	<i>distribution of opinions</i> <i>stakeholder</i> <i>interest group</i>
Wang et al. 2003, 76	In essence, reputation is a result of the past actions of a firm	<i>result of past actions</i>
Rose and Thomsen 2004, 202	Is identical to all stakeholders' perception of a given firm, i.e. based on what they think they know about the firm, so a corporation's reputation may simply reflect people's perceptions	<i>stakeholders</i> <i>perception</i>
<b>Deel 2</b>		
Gotsi & Wilson, 2001	A corporate reputation is a stakeholder's overall evaluation of a company over time. This evaluation is based on the stakeholder's direct experiences with the company, any other form of communication and symbolism that provides information about the firm's actions and/or a comparison with the actions of other leading rivals.	<i>stakeholder</i> <i>overall evaluation over time</i> <i>direct experiences</i>  <i>forms of communication and symbolism</i>
Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006	Observers' collective judgment of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time.	<i>observer</i> <i>collective judgment</i> <i>assessment</i> <i>financial impacts</i> <i>social impacts</i> <i>environmental impacts</i>

**Tabel 2.3** *Bedrijfsreputatie definities (deel 1 naar Wals & Beatty (2007, p. 129))*

Tabel 2.3 geeft de verschillende definities weer en daar komt uit naar voren dat reputatie wordt gezien als een resultaat uit het verleden. Mensen – individueel en als collectief – gaan de eigenschappen, handelingen, resultaten, beelden en verhalen van een organisatie beoordelen of, zoals Gotsi en Wilson (2001) het noemen, evalueren. In tegenstelling tot imago, wat voornamelijk een persoonlijke interpretatie is van de onderneming, is reputatie een collectief oordeel over een organisatie (Barnett, Jermier & Lafferty, 2006, pp. 13-14). Niet alleen consumenten maken gebruik van het imago, maar ook investeerders, zakenpartners, werknemers, etc.. Over het algemeen is dus te stellen dat de reputatie van een organisatie van groter belang is voor een organisatie dan het imago.

Dit alles meegenomen wordt voor dit onderzoek, aan de hand van Tabel 2.3, de volgende definitie voor reputatie opgesteld:

**bedrijfsreputatie:** *“Het collectieve oordeel over een bedrijf, gebaseerd op beoordeling van directe en/of indirecte ervaringen met het bedrijf, enige (andere) vorm van communicatie en symboliek dat informatie geeft over de aan het bedrijf toe te schrijven activiteiten/handelingen.”*

Cable & Turban (2003) hebben in hun onderzoek de relatie tussen bedrijfsreputatie en de sollicitatie-intentie onderzocht én gevonden. Bedrijven met een goede reputatie trekken over het algemeen meer sollicitanten aan dan bedrijven met een slechte(re) reputatie. Andersom geredeneerd, uit onderzoek is gebleken dat sollicitanten meer aangetrokken worden door bedrijven met een goede reputatie dan door bedrijven met een slechte(re) reputatie (Belt & Paolillo, 1982; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993; Cable & Turban, 2003). Dit is mogelijk te verklaren doordat werkzoekenden – potentiële sollicitanten – vaak een beperkt beeld hebben van de bedrijfsactiviteiten en zullen dus afgaan op de reputatie van een bedrijf, die in geval van een beperkt beeld zal worden beïnvloed door hun bekendheid met het bedrijf (Rynes, 1991; Cable & Turban, 2003) en de contactintensiteit met het bedrijf (Gatewood, Gowan, & Lautenschlager, 1993).

Uit het onderzoek is echter niet duidelijk geworden welk element van de reputatie de sollicitanten aantrekt. In veel van de onderzoeken wordt gebruik gemaakt van de *Fortune Reputation Ratings*, welke is opgebouwd uit een aantal elementen (Fryxell & Wang, 1994): *Long-term investment value (L-TIV)*; *Financial soundness (FINS)*; *Wise use of corporate assets (WUCA)*; *Quality of management (QOM)*; *Quality of products or services (QOP/S)*; *Innovativeness (INN)*; *Ability to attract, develop, and keep talented people (ATP)*; and, *Community and environmental responsibility (CER)*. De hoeveelheid en verscheidenheid van de elementen lijkt een evenwichtig beeld te geven, maar uit het onderzoek van Fryxell & Wang blijkt dat met name de financiële resultaten invloed hebben op de factoren die gebruikt zijn (allen, behalve CER), dit maakt de bruikbaarheid aanzienlijk kleiner, wetenschappelijk gezien zelfs twijfelachtig. De sollicitanten scoren niet op de individuele factoren, maar op de reputatierating in het algemeen. Hoewel de rating dus op voornamelijk financiële gronden gebaseerd wordt, is het de vraag of de sollicitanten dit ook zullen doen.

De bedrijfsreputatie speelt niet alleen op zichzelf een belangrijke rol, maar speelt ook een rol bij de beoordeling van andere eigenschappen van een organisatie of baan. Cable & Turban (2003) hebben vastgesteld dat de eigenschappen van een baan bij een bedrijf met een goede reputatie door studenten als beter worden bestempeld dan bedrijven met een minder goede reputatie. Bij de beoordeling van een baan laten studenten zich dus ook leiden door de reputatie van het bedrijf.

Hoewel er in de literatuur en in dit onderzoek onderscheid wordt gemaakt tussen reputatie en imago, is het de vraag of potentiële sollicitanten dit ook doen. Er zal dus onderzocht worden of dit zo is. Mochten zij dit doen, dan is het uiteraard ook van belang om te weten te komen welke van de twee zij dan belangrijker vinden.

## 2.3 Matchfase

De sollicitant is geïnteresseerd in een organisatie als werkgever, de kwantiteit is binnen! Nu begint het echte werk pas. Het is nu zaak dat de sollicitant geïnteresseerd blijft. In de matchfase zal duidelijk worden of de organisatie in de oriëntatiefase de waarheid heeft gesproken, het zal duidelijk worden of de sollicitanten daadwerkelijk geïnteresseerd zijn en het zal blijken in hoeverre de organisatie is wat men zoekt in een werkgever.

### 2.3.1 Person-Organization Fit

“Person-organization fit” is de mate waarin een persoon en een organisatie bij elkaar passen, en blijkt ook een belangrijke rol te spelen bij de beslissing om al dan niet te gaan solliciteren bij een bedrijf (Chapman et al., 2005; Roberson, Collins & Oreg, 2005).

Interessant is om te zien dat er ook in dit model een informatiecomponent aanwezig is, “*recruitment message specificity*”. Hoe preciezer de informatie in de wervingsinformatie is, hoe beter een persoon kan beoordelen of er een potentiële goede klik is tussen de organisatie en de persoon zelf en dus of de persoon er zou willen werken/solliciteren. De specificiteit van de wervingsinformatie is in het onderzoek van Roberson, Collins & Oreg (2005) onderverdeeld in twee mogelijkheden: algemene of specifieke informatie over secundaire arbeidsvoorwaarden, training en professionele en technische ontwikkelmogelijkheden bij het bedrijf. Hoe algemener de informatie, hoe meer de studenten waarschijnlijk afgaan op algemene organisatorische kenmerken, wat in overeenstemming is met andere onderzoeken en theorieën. Hoe specifiek de informatie, hoe meer er getoetst kan worden of de organisatie wel goed past bij de persoon en hoe meer daarop gebaseerd zal worden of er gekozen wordt om te solliciteren.

### 2.3.2 Kwantiteit en kwaliteit van de sollicitanten

Het succes van personeelswerving kan beschreven worden in termen van omvang en kwaliteit van de groep sollicitanten (Turban & Cable, 2003). De reputatie van een bedrijf, maar ook de kenmerken van een bedrijf zijn zoals besproken van invloed op het succes van personeelswerving. Zo beïnvloedt de reputatie van een bedrijf het aantal geïnterviewde sollicitanten door het bedrijf, maar ook de kwalificatie van het bedrijf als gewenste werkgever (Turban & Cable, 2003), waaruit is af te leiden dat de kwaliteit van de sollicitanten bij een bedrijf met een goede reputatie hoger zal zijn dan van de sollicitanten bij bedrijven met een minder goede reputatie.

Niet alleen zijn de sollicitanten kwalitatief beter, maar er geldt ook dat hoe hoger de kwaliteit, hoe langer het dienstverband zal zijn. Kanttekening hierbij is wel dat de kwaliteit van de sollicitanten door Turban & Cable (2003, p. 739) wordt gemeten met het gemiddelde cijfer dat behaald is tijdens de studie en het vermogen om een buitenlandse taal te spreken. Het is te betwijfelen of dit de beste indicatoren zijn om de kwaliteit van sollicitanten te beoordelen. Hoe goed de sollicitant is, hangt niet alleen af van de cijfers die tijdens zijn/haar studie zijn gehaald, maar ook van bijvoorbeeld ervaring.

Voor werkgevers is het vinden van *geschikte* sollicitanten belangrijker (en efficiënter) dan het vinden van sollicitanten an sich. De geschiktheid van de groep sollicitanten is uiteindelijk belangrijker dan de omvang ervan. Uit onderzoek is gebleken dat hoe specifiek de informatie die over een vacature gecommuniceerd wordt, is, hoe groter de kans dat beter gekwalificeerde sollicitanten zullen solliciteren (Mason & Belt, 1986).

## 2.4 Conclusies op basis van de literatuur

In het wervingsproces spelen informatie, de bekendheid en het imago van een organisatie een belangrijke rol bij het beïnvloeden van de sollicitatie-intenties. Een potentiële sollicitant zal veel en vooral veel positieve ervaringen en verhalen van een organisatie nodig hebben om er te willen solliciteren. Als men niet zelf kan oordelen over een organisatie, gaat men af op het oordeel van anderen (reputatie). Voor organisaties is het dan ook belangrijk dat zij zich bewust zijn van deze stappen.

Middels het beleven van, handelen naar en het communiceren van de identiteit ontstaat bij een individu een beeld, een imago. Hoe het imago beoordeeld wordt, hangt af van de onderlinge samenhang tussen de verschillende uitingen. De reputatie is een oordeel door het collectief en vindt zijn oorsprong in het imago. Een collectief bestaat immers uit individuen en een overheersend beeld zal op zijn beurt tot een oordeel lijden. Een positieve reputatie zorgt op zijn beurt weer voor meer bekendheid, waardoor het imago positiever zal worden en een goed imago leidt tot een verhoogde intentie tot solliciteren. In Figuur 2.2 (pag. 23) worden de onderlinge, theoretische, verbanden weergegeven.

Ieder individu velt een eigen oordeel op basis van verschillende attributen en kent aan die attributen een eigen waarde toe. Hoe dat gebeurt, is slecht te beïnvloeden door een bedrijf. Een



organisatie is daarentegen wel in staat om de informatie en signalen die het uitzendt, te beïnvloeden. Het is duidelijk geworden dat er niet alleen veel en op veel verschillende manieren gecommuniceerd moet worden, maar dat dit ook zo volledig mogelijk moet gebeuren als men veel sollicitanten wil. Het is echter nog niet duidelijk geworden *wat* er dan gecommuniceerd moet worden. Wat willen de sollicitanten eigenlijk weten, waarover willen ze details en waarover juist algemene informatie? Deze vragen worden in het onderzoek beantwoord.

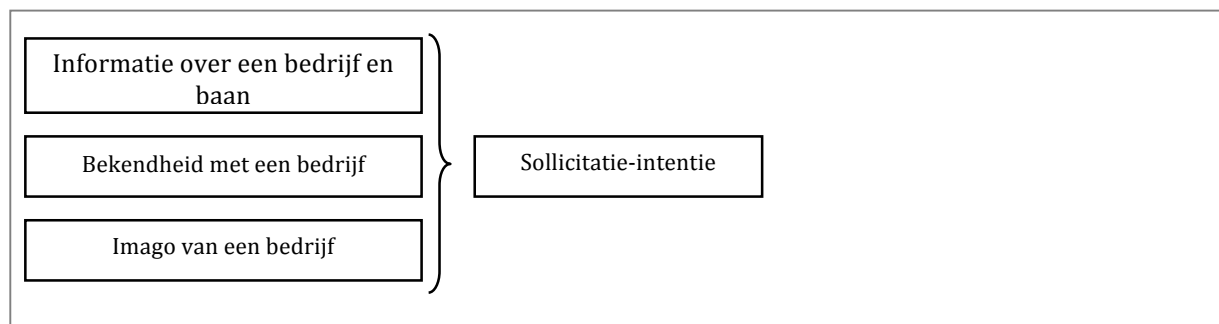
Bekendheid speelt in het sollicitatietraject een belangrijke rol. Het is echter niet bekend of de potentiële sollicitanten alleen het bedrijf willen kennen of ook de producten/diensten van de organisatie. Net zomin is onderzocht hoe graag de potentiële sollicitanten de bekendheid zelf willen opdoen, of dat deze ook via anderen – een soort tweedegraads bekendheid – mag plaatsvinden. Deze twee zaken zullen dus onderzocht moeten worden.

Zoals eerder gesteld, moet bepaald worden wat jongeren onder de term imago verstaan. Naast wat er onder de term verstaan wordt, moet ook onderzocht worden of er door de jongeren onderscheid wordt gemaakt in verschillende soorten imago. Vervolgens is het belangrijk te weten te komen wat voor *soort* imago jongeren interessant vinden.

Hoewel er in de literatuur en in dit onderzoek onderscheid wordt gemaakt tussen reputatie en imago, is het de vraag of potentiële sollicitanten dit ook doen. Er zal dus onderzocht worden of dit zo is. Mochten zij dit doen, dan is het uiteraard ook van belang om te weten te komen welke van de twee zij dan belangrijker vinden.

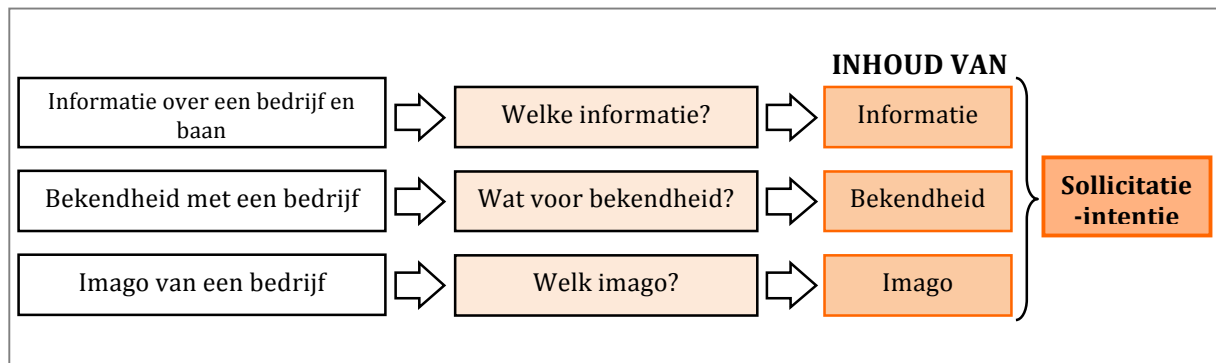
## 2.5 Onderzoeksmodel

Om de openstaande vragen te kunnen beantwoorden, is een onderzoeksmodel opgesteld. Het is duidelijk geworden dat informatie, bekendheid en het imago alle drie een belangrijke rol hebben bij het verhogen van de sollicitatie-intentie van potentiële sollicitanten (zie Figuur 2.4).



**Figuur 2.4** *Directe verbanden van informatie, bekendheid en imago met de sollicitatie-intentie*

Zoals in paragraaf 2.4 duidelijk is geworden, is het zaak uit te diepen wat de verschillende belangrijke aspecten inhouden. Welk soort informatie willen de sollicitanten graag hebben, op welke manier willen ze het bedrijf kennen en wat houdt imago voor hen in, welk imago willen zij graag hebben van een potentiële werkgever (zie Figuur 2.5).



Figuur 2.5 Onderzoeksmodel

## 2.6 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen voor dit onderzoek richten zich op de relevantie en de achtergrond van de factoren informatie, bekendheid en imago in relatie tot de sollicitatie-intentie van jongeren. De volgende onderzoeksvragen vormen het uitgangspunt van het onderzoek:

1. Aan wat voor type/kwaliteit van informatie hebben jongeren behoefte in het sollicitatietraject?
2. Op welke manier willen jongeren bekend zijn met een organisatie waar ze gaan solliciteren?
3. Wat voor een soort imago van een bedrijf is voor jongeren aantrekkelijk?

Gezamenlijk moeten deze vragen leiden tot een antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek: *“Welke rol speelt het imago bij jongeren in het wervingstraject, wat is het door hen gewenste imago van een organisatie en hoe kan het MKB hier op inspelen?”*.

## 2.7 Operationalisering

Om te kunnen achterhalen wat de verschillende factoren betekenen voor de focusgroepen, zijn er interviews afgenomen. In deze paragraaf worden de factoren uit de literatuur besproken. De vragen die in de interviews gesteld zijn, staan in Bijlage I – Interviewprotocol.

### 2.7.1 Informatie

Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen, hebben Roberson, Collins & Oreg (2005) in hun onderzoek het belang van informatiespecificiteit aangetoond. Hoe specifiek de informatie is, hoe groter de kans dat men geïnteresseerd is in de organisatie als werkgever.

Breaugh, Greising, Taggart & Chen (2003) hebben onderzocht van welke informatiebronnen men gebruik maakt tijdens het sollicitatieproces. Zij hebben uit hun onderzoek de vijf meestgebruikte informatiebronnen afgeleid. In dit onderzoek is het gebruik hiervan onder de respondenten getoetst. De vijf informatiebronnen staan hieronder weergegeven.

#### **Informatiebronnen** (Breaugh, Greising, Taggart, & Chen, 2003)

1. Studentenuitzendbureau
2. Vacatures in kranten
3. Referenties van werknemers van een organisatie
4. Sollicitanten (mensen die al gesolliciteerd hebben)
5. Banenmarkten

Naast de informatiebronnen, is ook de specificiteit van de informatie zelf van belang. Mason & Belt (1986) hebben dit geoperationaliseerd als “specifieke baaneigenschappen”. Echter, niet alleen de eigenschappen van een baan zijn van belang in het sollicitatieproces, ook wat een

organisatie verwacht van een sollicitant zelf. Daarom zijn de specifieke eisen die men aan een sollicitant stelt aan het onderdeel 'informatiespecificiteit' toegevoegd.

### **Informatiespecificiteit**

1. Specifieke baaneigenschappen (Mason & Belt, 1986)
2. Specifieke eisen aan sollicitant

#### 2.7.2 Bekendheid

De bekendheid met een organisatie is de volgende stap in het onderzoeksmodel. Cable & Turban (2003) hebben drie attributen opgesteld voor bekendheid met een organisatie. Vanwege de hoge validiteit van de attributen (Cronbach's alfa is 0,82), zijn de attributen opgenomen in het onderzoek om de bekendheid met een organisatie te meten.

#### **Bekendheid** (Cable & Turban, 2003)

1. Ik weet redelijk veel van deze organisatie
2. Ik ben erg bekend met deze organisatie
3. Ik ben bekend met de producten of diensten van deze organisatie

Een nadeel van deze attributen is dat niet duidelijk wordt op welke wijze de respondent de bekendheid vergaard heeft. Niet alle respondenten zijn aan het solliciteren, daarom is er in het onderzoek voor gekozen de volgende vragen hierover te stellen:

- a) Heb je zelf ervaring met de (producten/diensten van de) organisatie?
- b) Heb je ervaringen van anderen gehoord of gelezen?
- c) Is de relatie met de andere bron/persoon hierbij van belang?

#### 2.7.3 Imago

De derde stap is het imago van een organisatie. Lemmink, Schuijf & Streukens (2003) hebben onderzoek gedaan naar de rol van het bedrijfsimago en het imago als werkgever van een organisatie ter verklaring van sollicitatie-intenties. Op basis van bestaande literatuur hebben zij de factoren bepaald voor bedrijfsimago en het werkgeversimago. Hun onderzoek vormt om een aantal redenen de basis van dit onderzoek. Ten eerste omdat de definitie van bedrijfsimago vergelijkbaar is met die gehanteerd wordt in dit onderzoek. Ten tweede omdat erkend en onderzocht wordt dat er meerdere imago's mogelijk zijn. Ten slotte omdat zowel bedrijfsimago als werkgeversimago van invloed is op de sollicitatie-intentie.

Lemmink, Schuijf & Streukens onderscheiden 7 factoren om het bedrijfsimago mee te beschrijven:

#### **Bedrijfsimago** (Lemmink, Schuijf & Streukens, 2003, p. 5)

1. Het vermogen om getalenteerde mensen aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden
2. Verantwoordelijkheid ten opzichte van maatschappij en milieu
3. Financiële soliditeit
4. Innovatiekracht
5. Marketing en communicatie
6. Kwaliteit van het management
7. Kwaliteit van producten/diensten

Zoals uit het theoretisch hoofdstuk blijkt, is het ook mogelijk dat men, naast een algemene mening, ook meningen, imago's vormt op andere rollen van een organisatie, waaronder de rol als werkgever. Lemmink, Schuijf & Streukens onderscheiden 6 factoren om het werkgeversimago te beschrijven:

**Werkgeversimago** (Lemmink, Schuijf & Streukens, 2003, p. 6)

1. Promotie mogelijkheden
2. Interessante baan/functie
3. Internationale mogelijkheden
4. Organisatiecultuur
5. Salaris
6. Training en opleidingsmogelijkheden

In het onderzoek is de respondenten gevraagd wat ze verstaan onder de termen en of ze belang hechten aan deze factoren bij hun sollicitatie. Als dit het geval was, is gevraagd waarom zij dit dan van belang vinden.

### 3. Methodologie

Dit onderzoek is een exploratief onderzoek met het doel om inzicht te krijgen in wat de toekomstige arbeidskrachten – de jongeren – verstaan onder de factoren die relevant zijn in het wervingsproces. Anderzijds is onderzocht wat het belang is van deze factoren voor jongeren.

Het beeld dat een individu heeft van een organisatie bepaalt in hoeverre iemand überhaupt de interesse heeft om er te solliciteren. Het imago zal voor iedere sollicitant op basis van andere variabelen opgebouwd zijn. Daarnaast kan ook de 'waarde' van die variabelen voor iedere sollicitant een ander oordeel tot gevolg hebben. Wat voor de één flexibel lijkt, kan voor een ander als ongeïnteresseerd overkomen. Voor de ene sollicitant speelt de bekendheid van een organisatie wel een rol, voor een ander totaal niet. Meer inzicht in wat de variabelen aan mogelijke invulling hebben, biedt waardevolle informatie om tot een match te komen in wat een organisatie aanbiedt en communiceert en wat een sollicitant (van een bepaalde doelgroep) als positief ervaart. Het empirisch deel van dit onderzoek zal zich dan ook daar op richten. In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksvragen en methode worden beschreven die gebruikt zullen worden bij het uitvoeren van het onderzoek.

Hoewel het MKB een belangrijke rol speelt in de onderzoeksvraag zal hier niet expliciet op worden ingegaan tijdens de interviews. De interviews zijn erop gericht om informatie te verkrijgen over wat de respondenten belangrijk vinden tijdens het solliciteren. Voor een respondent zullen de eisen die hij stelt aan een toekomstige baan of werkgever niet anders zijn als hij solliciteert op een baan bij een MKB bedrijf of bij een groot bedrijf.

#### 3.1 Methode

In voorgaand onderzoek is imago veelal geoperationaliseerd als de *Fortune 500 Rating* of er is alleen gevraagd naar het belang van het imago zonder te definiëren wat het imago dan is, hierover is ook geen literatuur. Het is dan ook zaak om inzicht te krijgen in wat imago precies inhoudt. Een exploratief onderzoek is hiervoor een geschikt type onderzoek, het gaat immers om het verkrijgen van een eerste beeld. Een semigestructureerd interview is een goede methode om hier achter te komen. Door gebruik te maken van 'laddering' is er ook de mogelijkheid om door te vragen op gegeven antwoorden. 'Laddering' is een methode voor mondelinge interviews, waarbij veel wordt doorggevraagd om te achterhalen waarom iemand iets antwoordt (Van Riel, Stroecker & Maathuis, 1998). Met deze methode kan in relatief korte tijd en met relatief weinig respondenten veel achtergrondkennis verworven worden.

#### 3.2 Deelnemers

In eerdere onderzoeken is vooral gebruik gemaakt van studenten als onderzoekspopulatie. Studenten hebben nog geen praktijkervaring en zijn dus nog niet 'geconfronteerd met de werkelijkheid'. Het is daarom ook interessant om te onderzoeken of niet-studenten een andere mening hebben ten aanzien van informatie, bekendheid en imago bij hun sollicitatie. Zij hebben de confrontatie met de werkelijkheid al wel gehad en het zou goed kunnen dat zij er anders tegenaan kijken.

Dit onderzoek is uitgevoerd onder twee groepen respondenten: studenten in de eindfase van hun studie en starters met 1-3 jaar werkervaring. Beide groepen zijn of bezig met een opleiding aan de Universiteit Twente of hebben daar hun opleiding afgerond. Het onderzoek wordt in een kort tijdsbestek onder de twee groepen uitgevoerd. Gezien de korte tijd en de bewerkelijkheid van het type onderzoek, is gekozen om voor beide categorieën negen personen te selecteren.

De deelnemers zijn strategisch geselecteerd, omdat het voor het onderzoek relevant is dat er een zo breed mogelijke focusgroep geïnterviewd is. Binnen de twee groepen is een gelijke verdeling nagestreefd naar type opleiding (technisch en niet-technisch), opleiding zelf (zoveel mogelijk verschillende opleidingen) en geslacht (mannen en vrouwen). Respondenten met de opleiding

Technische Bedrijfskunde, officieel een technische studie, zijn behandeld als studenten of starters met een niet-technische studie. Hier is voor gekozen omdat zij zich op de arbeidsmarkt over het algemeen richten op niet-technische functies. Gezien het lage aantal respondenten zullen de uitkomsten van het onderzoek niet representatief en generaliseerbaar zijn.

De respondenten is gevraagd naar hun werkervaring. Voor starters gold dat zij zich moesten beperken tot werkgevers na hun studietijd. Studenten werd gevraagd om te denken aan ervaringen in bijbanen of wat zij belangrijk zouden vinden bij hun toekomstige werkgever. Hoewel de antwoorden dus niet één-op-één te vergelijken zijn, geeft het wel inzicht in de verschillen tussen sollicitanten met 'echte' werkervaring en wat zij belangrijk vinden, en sollicitanten die net de arbeidsmarkt betreden en dus nog geen beeld hebben van hoe het er aan toe gaat. De meeste respondenten waren op het moment van het interview niet op zoek naar een (andere) baan of aan het solliciteren.

In onderstaande tabel staan de demografische kenmerken van de respondenten. Bij de samenstelling van de groepen is gelet op een evenredige verhouding mannen en vrouwen, technische en niet-technische opleidingen. De leeftijdscategorie 25-27 is het meest vertegenwoordigd in de onderzoekspopulatie.

Leeftijd				
	22-24	25-27	28-30	
<b>Studenten</b>	3	5	1	<b>9</b>
<b>Starters</b>	0	7	2	<b>9</b>
	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	

Opleiding		
	Technisch	Niet-technisch
<b>Studenten</b>	5	4
<b>Starters</b>	5	4
	<b>10</b>	<b>8</b>

Geslacht		
	Man	Vrouw
<b>Studenten</b>	4	5
<b>Starters</b>	5	4
	<b>9</b>	<b>9</b>

**Tabel 3.1** Demografische kenmerken van respondenten

Zoals uit Tabel 3.1 naar voren komt, waren onder de respondenten 3 studenten in de categorie 22-24 jaar, 5 in de categorie 25-27 jaar en 1 in de categorie 28-30. Onder de starters was er niemand in de categorie 22-24, waren er 7 respondenten in de categorie 25-27 en 2 in de categorie 28-30.

Zowel bij de studenten als bij de starters waren er 5 respondenten met een technische opleiding en 4 met een niet-technische opleiding.

Tot slot, er zijn 4 mannelijke studenten en 5 mannelijke starters geïnterviewd, en 5 vrouwelijke studenten en 4 vrouwelijke starters.

### 3.3 Aanpak

Het interview is opgesteld op basis van de onderdelen uit de theorie, zoals voorgaand behandeld. Daarnaast zal ook enige algemene informatie van de respondenten gevraagd worden: zowel op algemeen persoonlijk vlak als arbeidsgerelateerd vlak. Deze informatie kan meer inzicht geven in de motieven en redenen die respondenten hebben voor een bepaald antwoord. De respondenten zijn bevroegd op hun behoefte aan (type) informatie, de mate

waarin zij bekend willen zijn met de organisatie of diens producten/diensten en wat zij verstaan onder imago en de verschillende imago-elementen en het belang dat zij hechten aan deze elementen bij het solliciteren.

De respondenten zijn één-op-één geïnterviewd. Dit is voor een deel face-to-face gedaan en voor een deel telefonisch. Alle interviews zijn opgenomen na akkoord van de respondenten. Van deze opnames is een transcriptie gemaakt, welke ter goedkeuring aan de respondenten is gestuurd. De antwoorden zijn geanonimiseerd voor de presentatie en analyse van de resultaten. In een tweede dataverzamelingsronde is per e-mail aan de respondenten gevraagd of zij ten tijde van het interview aan het zoeken waren naar een (andere) baan of aan het solliciteren waren. Ieder interview heeft ongeveer twee uur geduurd. Er zijn verschillende typen vragen gesteld. Een aantal vragen is open gesteld om zoveel mogelijk informatie in te winnen. Bij andere vragen is de respondenten een aantal keuzemogelijkheden voorgelegd. Bij de behandeling van de resultaten in hoofdstuk 4 wordt aangegeven wat voor type vraag gesteld is.





## 4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews gepresenteerd<sup>2</sup>. De resultaten worden behandeld in de volgorde van de interviewvragen, beginnend met informatie, gevolgd door bekendheid en tot slot imago.

### 4.1 Informatiebronnen

Zoals uit de literatuur is gebleken, wordt bij het solliciteren gebruik gemaakt van verschillende informatiebronnen. De respondenten is gevraagd naar het gebruik van dezelfde informatiebronnen als die in de literatuur naar voren zijn gekomen. Het gaat om informatie die men gebruikt tijdens het sollicitatieproces, dus informatie over het bedrijf en de baan waarin ze geïnteresseerd zijn. De respondenten is de keuze gegeven uit de eerste vijf antwoorden. Daarna is hen gevraagd of zij nog aanvullingen op de lijst hadden, waarvan de top 3 is weergegeven in de onderste rijen van Tabel 4.1.

Informatiebronnen			
	Studenten	Starters	Totaal
Referenties van werknemers van een organisatie	7	5	12
Vacatures in kranten	7	2	9
Banenmarkten	1	5	6
Sollicitanten	1	2	3
Studentenuitzendbureau	2	0	2
Internet (incl. online jobboards)	6	4	10
Viavia/netwerk/vrienden en bekenden	3	4	7
Werving & Selectiebureaus	0	4	4

**Tabel 4.1** Gebruikte informatiebronnen bij het solliciteren

Door 12 van de 18 respondenten wordt gebruik gemaakt van referenties van werknemers van een organisatie. Hiervan wordt door studenten iets meer gebruik gemaakt dan door starters, zoals te zien is in Tabel 4.1.

Door studenten wordt het meest gebruik gemaakt van referenties van werknemers van een organisatie, vacatures in kranten (7 van de 9), het internet (6 van de 9), gevolgd door het netwerk van de sollicitant door 3 van de 10.

Bij starters ligt het gebruik anders. Het meest is er gebruik gemaakt van banenmarkten en referenties van werknemers van een organisatie (5 van de 9), gevolgd door internet, hun netwerk, werving- en selectiebureaus (4 van de 9).

Dat internet nog niet was opgenomen in de literatuur is mogelijk te verklaren door de datum van het onderzoek. Na het onderzoek van Breaugh, Greising, Taggart & Chen (publicatie in 2003, de data is dus nog eerder verzameld), zijn de internettoepassingen en het gebruik van internet aanzienlijk toegenomen.

Opvallend is dat onder studenten de kranten als informatiebron hoog scoren, terwijl die door starters nauwelijks gebruikt zijn. Dit is mogelijk te verklaren doordat studenten zich aan het oriënteren zijn op de arbeidsmarkt, terwijl starters terugkijken op hoe zij hun baan hebben gevonden.

#### 4.1.1 Informatiespecificiteit

Aan de geïnterviewden is middels een open vraag gevraagd of zij behoefte hebben aan specifieke informatie als het gaat over hun toekomstige baan, of dat zij genoeg nemen met algemene informatie. Specifiek betekent in dit onderzoek vooral uitgebreide en gedetailleerde informatie. De meeste respondenten willen specifieke informatie; bij studenten 9 van de 9 en bij starters 6

<sup>2</sup> Uitgebreide onderzoeksresultaten zijn op verzoek verkrijgbaar bij de auteur.

van de 9. In sommige gevallen wil men algemene informatie over het bedrijf waar zij die baan gaan uitvoeren en meer specifieke informatie over de baan zelf. Dit is bij starters vier keer vaker het geval dan bij studenten (4 van de 9 respectievelijk 1 van de 9). Als het gaat om de specificiteit van informatie over het profiel van de gewenste sollicitant, is er onder zowel studenten en starters een behoefte aan specifieke informatie (6 van de 9).

Informatiespecificiteit			
	Studenten	Starters	
Baan – specifiek	9	6	15
Baan – algemeen	1	4	5
Sollicitant – specifiek	6	6	12
Sollicitant – algemeen	2	2	4

Tabel 4.2 Behoeftte aan mate van Informatiespecificiteit

Zowel studenten als starters hebben behoefte aan specifieke informatie over het bedrijf en de baan. Deze informatie wordt gebruikt om te kijken naar wat voor een organisatie het is en wie er werken. Deze informatie gebruikt men om te beoordelen of het een organisatie is die bij hen past. Ook dit geldt zowel voor de groep studenten als voor de groep starters. Men wil vooral ‘matchen’ tussen wat de baan inhoudt en of dat bij hen past. Zij gebruiken zichzelf als referentiepunt en stellen hun eigen wensen en belangen voorop. Zoals een respondent het verwoordde: *“Specifieke informatie heeft mijn voorkeur, want op basis van de informatie beoordeel ik of ik geschikt ben voor de baan en of de baan geschikt is voor mij.”* (respondent 1).

Men gebruikt de informatie ook om te bepalen of solliciteren zinvol is. Hoe beter de respondent bij het opgestelde profiel past, hoe groter zij de kans achten dat ze worden aangenomen, waardoor het meer zinvol is om te solliciteren. De informatie wordt dus ook als zelfselectiemiddel gebruikt. Hoe belangrijk het profiel door sommigen wordt gezien, blijkt uit het antwoord van een van de respondenten: *“Het door het bedrijf opgestelde profiel kan meer zeggen over de baan dan alle andere informatie die men geeft.”* (respondent 3). Een andere respondent ziet in een uitgebreid pakket van eisen minder uitdaging, heeft minder het gevoel dat het om hem als persoon gaat: *“Hoe uitgebreider het eisenpakket van een werkgever, hoe minder ik het gevoel heb dat ik mijn best moet doen om binnen te komen, dat ik hen er van moet overtuigen dat ik de juiste persoon ben”* (respondent 11).

Enige verschillen bevinden zich tussen technische en niet-technische studenten (zie Figuur 4.1). Technische studenten merken andere sollicitanten meer als informatiebron aan dan niet-technische studenten. Daarnaast maken niet-technische studenten meer gebruik van banenmarkten dan technische studenten. Een mogelijke verklaring voor beide verschillen kan het aanbod op de arbeidsmarkt en de bestaande relaties met mogelijke werkgevers zijn. Voor niet-technische opleidingen is het aanbod van banen vele malen groter en bij technische opleidingen zijn er tijdens de opleiding vaak intensievere banden met het bedrijfsleven.

	Studentenuitzendbureau	Vacatures in kranten	Referenties van werknemers	Andere sollicitanten	Banenmarkten	Werving & Selectiebureaus	Internet	Via via/netwerk/vrienden en bekenden
<b>Totaal</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>7</b>
<i>Student</i>	2	7	7	1	1	0	6	3
<i>Starter</i>	0	2	5	2	5	4	4	4
<i>Mannen</i>	0	3	5	2	1	2	4	3
<i>Vrouwen</i>	2	6	7	1	5	2	6	4
<i>Techn.</i>	1	4	6	3	1	2	6	4
<i>N-Techn.</i>	1	5	6	0	5	2	4	3

Figuur 4.1 Aantallen gebruikte bronnen

## 4.2 Bekendheid

*Het onderdeel bekendheid is ingegaan op de relevantie van de bekendheid met een organisatie: weet de sollicitant wat voor een organisatie het is, wat voor producten er gemaakt worden en zijn er misschien nog andere manieren waarop iemand bekend kan zijn met een organisatie?*

De respondenten is gevraagd waar hun voorkeur naar uit gaat/ging, naar algemene of specifieke informatie over het bedrijf en de baan. Daarna is doorgevraagd naar de redenen van hun antwoord.

De meerderheid van de respondenten vindt het niet van belang of ze de organisatie al kennen voordat ze gaan solliciteren, slechts 4 van de 9 studenten geeft aan dat ze het wel belangrijk vinden, net als 3 van de 9 starters. Bekendheid met de producten of diensten van een organisatie is daarentegen wel belangrijk voor de respondenten: 6 van de 9 studenten en 5 van de 9 starters. Iets minder dan de helft van de respondenten vindt het belangrijk dat zij zelf de bekendheid met een organisatie hebben. In het geval dat via anderen bekendheid wordt opgedaan – dus via ‘tweedehands’ informatie – geven vrijwel alle respondenten aan dat zij de relatie die zij hebben met die ander belangrijk vinden, 8 van de 9 studenten en 8 van de 9 starters. Het is daarbij van belang de persoon in kwestie vertrouwd wordt of dat de respondenten hem/haar redelijk goed moeten kennen (tweederde van de respondenten), voordat ze iets van hen aannemen met betrekking tot de organisatie.

De bekendheid met de producten/diensten van een organisatie speelt voor de respondenten wel een belangrijke rol: 11 van de 18 willen bekend zijn met de producten of diensten. Hierbij geldt ook dat als zij bekendheid opdoen via anderen, dat dan de relatie een belangrijke factor vormt.

Bekendheid			
	Studenten	Starters	
Bekendheid met organisatie van belang	4	3	7
Van belang dat bekendheid zelf wordt opgedaan	4	4	8
Relatie met andere informatiebron van belang	8	8	16
Bekendheid met producten/diensten van belang	6	5	11
Van belang dat bekendheid zelf wordt opgedaan	5	3	8
Relatie met andere informatiebron van belang	8	8	16

**Tabel 4.3** Vormen en gebruik van bekendheid

Het overgrote deel van de respondenten had geen aanvullingen op de genoemde vormen van bekendheid met de organisatie. Een enkeling noemde echter wel wat men voorts wil weten van een organisatie: *“De bedrijfscultuur, de organisatievorm, of er aan MVO [maatschappelijk verantwoord ondernemen – SvR] werd gedaan en de arbeidsvoorwaarden.”* (respondent 14) of de bronnen via welke weg men bekend is geworden met de organisatie, zoals *“Nieuwsberichten en iemand die ik heb gesproken”* (respondent 3).

In Figuur 4.2 staan de resultaten van de vragen naar de rol van bekendheid van de organisatie, de producten/diensten van een organisatie, de informatiebron en de rol van de relatie met de bron. Het figuur verdient enige toelichting; “Totaal optie 1” verwijst naar de eerste optie in verticale tekst, bv. “bekendheid met organisatie is niet belangrijk”. In de onderverdeling naar studenten, starters, mannen, vrouwen, technische opleiding en niet-technische opleiding, is uitgegaan van de grootste factor (dik gedrukt).

De bekendheid met een organisatie is voor de meeste respondenten niet belangrijk (10 van 18, 7 van de 18 vinden het belangrijk). Respondent 14 *“Ik wilde eigenlijk niet eens werken bij mijn huidige werkgever”*, ondanks dat de organisatie bekend was en de respondent er niet wilde werken, waren er blijkbaar andere factoren die belangrijker waren om te besluiten er toch te gaan werken. Een ander verwoordde het als volgt: *“Nee, ik ben wat dat betreft heel open minded: ik probeer het gewoon.”* (respondent 17).

De bekendheid met de organisatie zelf opdoen is voor een deel van de respondenten belangrijk (7 van de 18). De relatie die ze met de persoon hebben speelt bij vrijwel alle respondenten een zeer belangrijke rol (15 van de 18). Als via een andere weg informatie wordt ingewonnen, moet deze persoon wel vertrouwd worden, capabel geacht worden of moet bekend zijn hoe deze persoon denkt, zodat beoordeeld kan worden of dit overeenstemt met het eigen denkpatroon. Respondent 10 zei hierover: *“Ik vind het wel belangrijk om te weten hoe die ander tot een mening komt. Mijn eigen ervaring met die ander en hoe ik diegene zie, spelen daar wel een rol in.”*. Ook het hebben van andere belangen kan een rol spelen bij het al dan niet gebruiken van iemand als betrouwbare informatiebron. Werknemers van een organisatie kunnen bijvoorbeeld een bonus krijgen voor een aangedragen werknemer, in een dergelijk geval zal deze persoon toch iets rooskleuriger zijn over de organisatie dan iemand die dat belang niet heeft.

	Bekendheid met organisatie (0 = niet, 1 = wel)	Informatiebron (1 = eerstehands, 2 = tweedehands)	Relatie (0 = onbelangrijk, 1 = belangrijk)	Bekendheid met producten/diensten (0=niet, 1=wel)	Informatiebron (1 = eerstehands, 2 = tweedehands)	Relatie (0 = onbelangrijk, 1 = belangrijk)
<b>Totaal optie 1</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	1	7	<b>8</b>	0
<b>Totaal optie 2</b>	7	2	<b>16</b>	<b>11</b>	1	<b>16</b>
<i>Student</i>	5	4	8	6	5	8
<i>Starter</i>	6	4	8	5	3	8
<i>Mannen</i>	5	4	7	4	3	7
<i>Vrouwen</i>	6	4	9	7	5	9
<i>Techn.</i>	5	3	7	4	2	8
<i>N-Techn.</i>	6	5	9	7	6	8

**Figuur 4.2** Belang van bekendheid onder respondenten

De respondenten vinden de bekendheid met producten/diensten belangrijk (11 van de 18, 6 van de 18 vinden het niet belangrijk). Achter het product kunnen staan en er enthousiast over zijn, is voor de respondenten van belang, respondent 4 zei hierover: *“Wanneer ik de producten/diensten ken en deze positief beoordeel, zal ik er sneller solliciteren.”*, een andere respondent zegt: *“Doorslaggevend is voor mij toch wel wat de organisatie doet en of dat past binnen mijn wensen.”* (respondent 2). Respondent 11 trekt het wat meer naar zichzelf door te stellen: *“Ja, de bekendheid met de diensten is voor mij van belang. Je bent onderdeel van de dienstverlening, dus het is je werk.”*.

### 4.3 Imago

*In dit onderdeel is eerst onderzocht wat de respondenten zelf onder imago verstaan en hoe zij dit definiëren. In eerste instantie is onderzocht hoe de respondenten aankijken tegen algemene imagokenmerken, gevolgd door kenmerken die specifiek zijn voor het werkgeversimago.*

#### 4.3.1 Algemeen

In de literatuur is geen eenduidige definitie voorhanden voor imago. Het is daarom interessant te weten hoe de respondenten het imago (van een bedrijf) definiëren. Deze definities zijn vervolgens vergeleken met de definitie die voor dit onderzoek is opgesteld aan de hand van de literatuur: *“Het imago van een organisatie komt overeen met het beeld dat individuen vormen om de organisatie te omschrijven. Het imago wordt gevormd door de informatie die individuen – eerstehands of tweedehands – verkrijgen over de organisatie. De informatie bestaat uit algemene indrukken, gevoelens en ervaringen.”*

Respondenten definieerden imago op verschillende manieren. Het meest gegeven antwoord is: *“De uitstraling van een bedrijf, hoe het op een ander overkomt”*. Deze omschrijving is zowel door de studenten (8 van de 9) als door de starters (7 van de 9) het meest gegeven. *“Het verhaal dat verteld wordt”* is door 2 studerende respondenten genoemd.

Vervolgens is gevraagd welke elementen de respondenten in het imago onderscheiden; op basis van welke punten zij het imago bepalen. De elementen die de respondenten onderscheiden zijn zeer divers en lopen uiteen van huisstijlelementen tot de manier waarop service wordt verleend. In totaal zijn er 36 verschillende elementen genoemd, waarvan 13 meer dan één keer genoemd zijn. De meest genoemde elementen zijn *“of een bedrijf goed is voor de werknemers”* en *“de inhoud*

van de bedrijfscommunicatie” (6 van de 18), gevolgd door “de mening van medewerkers” (5 van de 18) en “de communicatiemiddelen/uitingen”, “reputatie”, “huisstijl” en “de kwaliteit van service/product richting klant” (4 van de 18).

Welke elementen onderscheid je in imago?	#
Goed voor werknemers (primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden)	6
Inhoud van de bedrijfscommunicatie	6
Mening van medewerkers	5
Communicatiemiddelen/ uitingen	4
Reputatie	4
Huisstijl/ beeld van bedrijf	4
Service/ product in richting klant	4

Tabel 4.4 Genoemde elementen binnen 'imago'

Aangezien het “goed zijn voor werknemers” en “inhoud van de communicatie” met 6 keer het meest genoemd zijn, zou het goed mogelijk kunnen zijn dat de respondenten voornamelijk gedacht hebben aan het werkgeversimago in een sollicitatiecontext. Opvallend is het aantal genoemde elementen dat te maken heeft met communicatie. Imago wordt door een meerderheid van de respondenten omschreven als “de uitstraling naar buiten toe, wat de mensen zien”. Wellicht dat hier het grote aantal communicatie gerelateerde elementen vandaan komt, aangezien dat is wat de mensen waarnemen.

Nadat de respondenten hun definitie van imago hebben gegeven, is hen de definitie zoals in dit onderzoek gebruikt, gegeven. Er is hen gevraagd of zij, naar aanleiding van deze definities, onderscheid maken tussen imago en reputatie. Vervolgens, als ze onderscheid maken, welke van de twee ze dan gebruiken of gebruikt hebben bij het solliciteren. De resultaten staan in Tabel 4.5 op pagina 45.

Imago of reputatie?	Studenten	Starters	Totaal
Ik maak onderscheid tussen imago en reputatie.	6	6	12
Ik vind imago belangrijker.	5	4	9
Ik vind reputatie belangrijker.	1	1	2

Tabel 4.5 Het onderscheid tussen imago en reputatie.

Zoals uit Tabel 4.5 naar voren komt, maken zowel studenten als starters onderscheid tussen imago en reputatie. Het verschil in het totaal dat zegt onderscheid te maken en welk element dan het belangrijkste is, komt omdat één respondent geen keuze kon maken welke belangrijker was. Het grootste deel vindt het imago belangrijker. Dit vindt vaak zijn oorsprong in het feit dat zij meer waarde hechten aan wat zij zelf vinden van een bedrijf dan aan wat anderen hierover denken. Zoals respondent 7 het verwoordde: “Ik vind wat ik vind, het belangrijkste”, of respondent 17: “Ik vind persoonlijke ervaringen belangrijker dan wat het collectief vindt”.

Weinig respondenten hebben gesolliciteerd bij een beursgenoteerde onderneming. Uit de interviews komt naar voren dat het de respondenten niet uitmaakt of de organisatie beursgenoteerd is of niet. Zij solliciteren bij een bedrijf dat hen aanstaat en letten daarbij niet op het al dan niet beursgenoteerd zijn. Voor de typen imago die de respondenten kunnen gebruiken, geldt dat er slechts één respondent naar een organisatie kijkt als investering.

Zoals in Tabel 4.7 is weergegeven, maakt een meerderheid van de respondenten binnen het begrip imago onderscheid tussen het werkgeversimago, het leveranciersimago en een mogelijk investeringsimago. In eerste instantie geven veel respondenten aan dat zij dit niet doen, maar door de vraag aan het denken gezet en na enige overpeinzing bleek toch dat ze wel onderscheid hebben gemaakt. Van de respondenten die hebben aangegeven onderscheid te maken, ziet de

meerderheid het werkgeversimago als apart soort imago, gevolgd door het imago als leverancier. Ook als er onderscheid wordt gemaakt door de respondent, wordt er uiteindelijk door de meesten wel één beeld gevormd waarin de verschillende imago's ook verschillend meewegen.

Type imago	Studenten	Starters	
Ik maak onderscheid in verschillende imago typen	7	5	<b>12</b>
Werkgever	6	6	<b>12</b>
Leverancier	5	4	<b>9</b>
Investing	1	0	<b>1</b>
Samengevoegd tot één imago	4	4	<b>8</b>

**Tabel 4.7** Het onderscheid dat respondenten kunnen maken in verschillende typen imago.

Het resultaat dat 12 van de 18 respondenten onderscheid maken tussen imago en reputatie is, gezien de discussie in de literatuur alleen al, een opvallend resultaat. Blijkbaar hebben de respondenten een duidelijk beeld bij wat imago is en wat reputatie: *“Reputatie stelt of een bedrijf zijn imago waarmaakt of niet.”* (respondent 6), *“Reputatie zie ik meer als hoe anderen erover denken.”* (respondenten 2 en 12). Het resultaat van 12 uit 18 wordt 16 uit 18 wanneer de respondenten worden meegenomen die na het geven de definities uit dit onderzoek, toch onderscheid zeggen te maken.

Van de 18 respondenten maken er 12 onderscheid in verschillende soorten imago. 15 respondenten geven aan het werkgeversimago relevant te vinden. Dat dit meer respondenten zijn dan die onderscheid zeggen te maken, komt omdat een aantal respondenten geen onderscheid maken, maar alleen het werkgeversimago relevant vinden. Het leveranciersimago is voor 8 respondenten relevant en voor slechts 1 respondent is het imago als mogelijke investering relevant. Als de respondenten denken aan solliciteren, zal hun gedachte voornamelijk uitgaan naar de organisatie als werkgever.

Bij de vraag over de verschillende elementen van imago is de respondenten de lijst van Lemmink, Schuijf & Streukens (2003, p. 5) voorgelegd. Er is hen gevraagd wat zij verstaan onder de verschillende termen en of het van belang is/was bij hun sollicitatie.

Het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talentvolle mensen wordt door de meerderheid (14 van de 18) van de respondenten als een belangrijk onderdeel gezien bij het solliciteren bij een organisatie. Met 13 van de 18 respondenten volgt de kwaliteit van de producten/diensten van een organisatie. Studenten en starters verschillen nauwelijks in hun antwoorden. Uitzondering is de financiële soliditeit van een organisatie, voor studenten is dit nauwelijks van belang (2 van de 9), voor starters is het meer van belang (5 van de 9).

Algemene imago-elementen van belang bij sollicitatie (geweest)?	Studenten	Starters	
Het vermogen om getalenteerde mensen aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden	6	8	<b>14</b>
Kwaliteit van producten/diensten	7	6	<b>13</b>
Kwaliteit van het management	5	6	<b>11</b>
Marketing en communicatie	4	6	<b>10</b>
Verantwoordelijkheid ten opzichte van maatschappij en milieu	5	4	<b>9</b>
Innovatiekracht	5	3	<b>8</b>
Financiële soliditeit	2	5	<b>7</b>

**Tabel 4.8** Het belang van imago-elementen bij het solliciteren.

Vervolgens is de respondenten gevraagd de imago-elementen in volgorde van belangrijkheid te zetten. Tabel 4.9 geeft het resultaat hiervan weer.

Imago algemeen – prioritering (gemiddelde)	
Studenten	Starters
Kwaliteit van producten/diensten	Kwaliteit van het management
Het vermogen om getalenteerde mensen aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden	Het vermogen om getalenteerde mensen aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden
Innovatiekracht	Kwaliteit van producten/diensten
Kwaliteit van het management	Innovatiekracht
Verantwoordelijkheid ten opzichte van maatschappij en milieu	Financiële soliditeit
Marketing en communicatie	Verantwoordelijkheid ten opzichte van maatschappij en milieu
Financiële soliditeit	Marketing en communicatie

Tabel 4.9 Prioritering van imago-elementen bij sollicitatie.

De respondenten hechten vooral waarde aan het aanbieden van kwaliteitsproducten/diensten en het vermogen om getalenteerde medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden. Het minst van belang voor de geïnterviewde studenten zijn de financiële soliditeit van een onderneming en de marketing en communicatie-uitingen van een organisatie.

De starters hechten de meeste waarde aan de kwaliteit van het management, waar dit voor studenten pas op de vierde plaats komt. Hier speelt mogelijk de ervaring op de werkvloer door de starters een rol; zij hebben ervaren hoe het management het plezier in werken kan beïnvloeden: *“Door mijn eerdere ervaringen met slecht management, was goed management voor mijn huidige baan een belangrijk punt.”* (respondent 13). Starters hechten de minste waarde aan de marketing en communicatie-uitingen en de verantwoordelijkheid ten opzichte van maatschappij en milieu het minst belangrijk, respondent 13 hierover: *“Sterker nog: als ik een Toyota Prius als leaseauto zou krijgen, zou ik nee zeggen!”* (zie Tabel 4.9).

Als de resultaten van de prioritering van elementen voor het algemeen imago (zie Tabel 4.9) worden vergeleken met Figuur 4.3, is het opvallend hoeveel respondenten aangeven dat zij de kwaliteit van marketing en communicatie-uitingen belangrijk vinden, maar dat dit op de een-na-laatste plaats staat voor studenten en de laatste plaats bij starters in hun prioritering. Een respondent stelde: *“Als het er erg knullig uitziet, denk ik: als je dat al niet kan...”* (respondent 10). Het zou dus kunnen zijn dat de respondenten het belangrijk vinden omdat het iets zegt over de professionaliteit, of het gebrek daaraan, van een organisatie. Als het slecht is, zou het kunnen zijn dat het fungeert als een diskwalificerende factor.

Een ander verschil is de positie van “kwaliteit van het management”, studenten plaatsen deze op de vierde positie, starters op de eerste (zie Tabel 4.9). In Figuur 4.3 is te zien dat echter 5 van de 9 studenten aangeven dat ze het van belang vinden bij hun sollicitatie. Zij vinden het dus wel van belang, maar geven het een relatief lage prioriteit.

Bij starters lijkt dit andersom te zijn. Het krijgt over het algemeen de hoogste prioriteit, maar slechts 6 van de 9 respondenten merken het aan als belangrijk element bij het solliciteren.

	Talent aantrekken, ontwikkelen, behouden	Verantwoordelijkheid ten opzichte van maatschappij en milieu	Financiële soliditeit	Innovatiekracht	Marketing & Communicatie	Kwaliteit van het management	Kwaliteit van producten/diensten
<b>Totaal</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>13</b>
<i>Student</i>	6	5	2	5	4	5	7
<i>Starters</i>	8	4	5	3	6	6	6
<i>Mannen</i>	8	3	3	4	6	5	6
<i>Vrouwen</i>	6	6	4	4	4	6	7
<i>Techn.</i>	8	5	2	4	7	4	7
<i>N-Techn.</i>	6	4	5	4	3	7	6

Figuur 4.3 Het belang van de elementen voor het algemene imago

De verschillende imago-elementen worden nu in dezelfde volgorde besproken als de volgorde die is aangehouden in het interview.

### **Getalenteerde medewerkers**

Op de vraag hoe men een getalenteerde medewerker zou omschrijven, kwamen veel verschillende antwoorden. Een aantal kenmerken staat echter centraal, namelijk: *“toegewijd”, “boven de massa uitstekend”, “hardwerkend”* en *“iemand die iets kan toevoegen aan een organisatie”*. Het is voor de respondenten dus een mix van iets goed kunnen en hard (willen) werken.

Volgens 15 van de 18 respondenten hebben getalenteerde medewerkers andere behoeftes dan ‘gewone’ medewerkers. Meest genoemde redenen hiervoor zijn dat getalenteerde medewerkers behoefte hebben aan meer *“erkenning”, “uitdaging”, “ontwikkeling”* en *“vrijheid”*. Veel van de respondenten noemden deze andere behoeften van getalenteerde medewerkers als reden om het belangrijk te vinden bij hun sollicitatie. Hierin ligt de impliciet de aanname dat de respondenten zichzelf als talent zien, of, zoals een respondent het verwoordde: *“Je hebt als kandidaat ook de verantwoordelijkheid dat de werkgever je als ‘talent’ ziet en je voldoende mogelijkheden geeft om je te ontwikkelen en te behouden.”* (respondent 13).

### **Verantwoordelijkheid ten opzichte van maatschappij en milieu**

Voor de duidelijkheid is de respondenten gevraagd naar hoe zij *“maatschappelijk verantwoord ondernemen”* zouden definiëren. Respondenten denken hierbij vooral aan rekening houden met de omgeving van het bedrijf, waarbij handelingen getoetst dienen te worden aan hun impact op die omgeving. Een enkeling neemt hierbij ook de omgang met de medewerkers of het verbeteren van de omgeving mee. Opvallend was het relatief grote aantal negatieve reacties op het onderwerp. Men vond het *“geneuzel”, een “10-letter-bingo-woord”* of zien het als *“een charmeoffensief richting de maatschappij dat niet serieus gemeend is”*.

### **Financiële soliditeit**

De financiële soliditeit van een organisatie betekent voor 6 van de 18 respondenten dat zij zich geen zorgen hoeven maken over hun baan of salaris. *“Het is belangrijk dat je weet dat de organisatie waar je solliciteert een goede financiële basis heeft, waardoor je kunt inschatten of je niet bij het minste of geringste op straat belandt.”* (respondent 2), *“Belangrijk, want het geeft een gevoel van zekerheid, werken bij een [financieel] gezond bedrijf.”* (respondent 16).

Voor 11 van de 18 respondenten heeft het betrekking op de financiële toestand van de organisatie; financieel stabiel, solide en gezond. *“Dat het bedrijf niet meteen omvalt als je er net werkt. Het bedrijf moet in staat zijn zich een aantal jaren in stand te kunnen houden.”* (respondent 8), *“Dat een organisatie op een goede manier kan functioneren bij een stabiele economie. Ze moet mij kunnen blijven betalen.”* (respondent 12).

### **Innovatie**

Innovatie heeft betrekking op de mate waarin een onderneming in staat is om nieuwe, originele of verbeterde producten/diensten te creëren (13 van de 18 respondenten), voor drie respondenten geldt daarbij ook dat de producten/diensten succesvol in de markt gezet moeten worden voordat het innovatie is, *“Dat een bedrijf in staat is om nieuwe producten/diensten binnen een industrie te bedenken en deze succesvol op de markt kan brengen.”* (respondent 5).

De innovatiekracht van een organisatie is volgens het merendeel van de respondenten afhankelijk van de mensen en middelen die een organisatie beschikbaar heeft. *“Grote budgetten”, “veel tijd”, “de hoeveelheid beschikbare kennis”* en *“de juiste mensen”* zijn de meest genoemde ingrediënten.

### **Marketing en communicatie-uitingen**

Voor een groot deel van de respondenten bepaalt de opvallendheid, kwaliteit en kwantiteit de aantrekkelijkheid van marketing- en communicatie-uitingen. Daarbij is het sterk afhankelijk van



de eigen smaak van de personen of een uiting in de smaak valt, hierin is geen algemeen beeld te construeren. Een aantal antwoorden van de respondenten: *“De verzorgdheid van de uitingen, zoals geen spel- en stijlfouten. Daarnaast de kleuren die gebruikt worden.”* (respondent 2), *“Kwaliteit van argumenten en de tijdgeest.”* (respondent 6), *“Ik denk dat het wel belangrijk is, dat als ik het lees, ik me ook aangesproken voel. Als ik denk dat het niets voor mij is, ga ik het niet lezen en ga ik er dus ook niets mee doen.”* (respondent 8), *“Het is wel leuk, als het leuk is voor een van de zintuigen.”* (respondent 10), *“Als het een objectief beeld geeft van de werkelijkheid vind ik het aantrekkelijk. Al is dit natuurlijk wel moeilijk te controleren.”* (respondent 17), *“Kwantiteit, plaats, uitstraling en professionaliteit van de uiting, herkenbaarheid en vast nog een aantal dingen waar ik me niet bewust van ben.”* (respondent 18).

### **Kwalitatief goed management**

De medewerkers vormen een belangrijk element bij het bepalen of er kwalitatief goed management gevoerd wordt. Het gaat hierbij zowel op aansturing, motivatie, de organisatiecultuur en de algehele medewerkertevredenheid. Een ander belangrijk element vormt het strategisch inzicht van het management. Is het in staat een duidelijke visie te formuleren en is het in staat en bereid deze ook ten uitvoer te brengen. Een aantal respondenten verwoordde het als volgt: *“Duidelijkheid over zaken en duidelijkheid richting mensen.”* (respondent 7), *“Voldoende betrokken zijn bij de mensen, een motiverende werking bij mensen hebben en inspirerend zijn.”* (respondent 11), *“Management dat laat zien dat het waardeert dat je voor ze werkt. Dat ze je stimuleren bij je ideeën en in je ontwikkeling, vrijheid voor het individu en complimenten geven wanneer dat kan/terecht is.”* (respondent 12).

Uiteraard is het moeilijk voor iemand die buiten de organisatie staat, te beoordelen of het management binnen een organisatie voldoet aan hun kwaliteitscriteria. Men gaat hierbij vooral of op de indrukken die men krijgt binnen het sollicitatieproces en de verhalen van medewerkers van de organisatie. Als men geen informatie kan krijgen, zal men niet minder snel solliciteren. Wanneer er echter slechte verhalen over het management zijn of er signalen zijn die daar op duiden, zoals veel uitstroom bijvoorbeeld, zal men eerder geneigd zijn door te gaan bij een organisatie waar deze negatieve beelden niet aanwezig zijn.

### **Kwaliteitsproducten/-diensten**

Volgens de literatuur (b.v. Cramwinckel & Nelissen, 1999; Dowling, 1986; Fryxell & Wang, 1994) speelt de kwaliteit van de producten/diensten een rol bij het bepalen van het imago van een organisatie. Uit Tabel 4.9 blijkt dat studenten de kwaliteit van de producten/diensten het belangrijkste element vinden, voor starters staat het op de derde plaats. Om te weten te komen wat de respondenten precies verstaan onder ‘kwaliteitsproducten/-diensten’, is hen dit gevraagd.

<b>Kenmerken van kwaliteitsproducten/-diensten</b>			
	<b>Studenten</b>	<b>Starters</b>	
Het moet lang mee gaan (duurzaam)	4	4	<b>8</b>
Moet aansluiten bij de wensen van de klant	5	0	<b>5</b>
Het moet betrouwbaar zijn	2	3	<b>5</b>
Dat het doet wat het moet doen / fit-for-purpose	1	3	<b>4</b>
Het moet innovatief zijn	2	2	<b>4</b>

*Tabel 4.10 De belangrijkste kenmerken van kwaliteitsproducten/-diensten*

Duurzaamheid is een belangrijk begrip als het gaat om kwaliteit, men wil iets kopen waar men lang mee kan doen. Een tweede belangrijk begrip is de klantwens. Een kwaliteitsproduct- of dienst dient aan te sluiten bij de wensen van de klant. Daarbij moet het doen waar het voor bedoeld is en het moet ook werken wanneer men het wil gebruiken, betrouwbaarheid.

Opvallend is dat meer dan de helft van de studenten (5 van de 9) het voldoen aan de wensen van de klant als belangrijk kenmerk ziet van kwaliteitsproducten/-diensten, terwijl dit door geen enkele starter wordt genoemd.

Gevraagd naar eventuele aanvullingen op de imago-elementen, bleek geen van de respondenten die te hebben.

#### 4.3.2 Werkgeversimago

Naast de algemene imago-elementen, is er in de interviews ook aandacht besteed aan de elementen die specifiek zijn voor het werkgeversimago van een organisatie. De respondenten is de kenmerken van werkgeversimago voorgelegd – zoals gehaald uit de literatuur (Lemmink, Schuijf & Streukens, 2003, p. 6) – en gevraagd wat zij voor hen betekenen en wat voor hen het belang er van is/was bij het solliciteren. In Tabel 4.11 is het aantal respondenten weergegeven dat heeft gezegd dat het betreffende element van belang was bij hun sollicitatie. Tabel 4.12 geeft de prioritering aan die aan de respondenten gevraagd is te maken.

Imago werkgeverskenmerken – van belang bij sollicitatie (geweest)?			
	Studenten	Starters	
Interessante baan/functie	9	9	<b>18</b>
Organisatiecultuur	9	9	<b>18</b>
Training & opleidingsmogelijkheden	6	8	<b>14</b>
Promotiemogelijkheden	6	6	<b>12</b>
Salaris	3	6	<b>9</b>
Internationale mogelijkheden	3	2	<b>5</b>

**Tabel 4.11** *Het belang van werkgeversimago-elementen bij het solliciteren.*

Iedere respondent geeft aan het van belang te vinden dat een baan/functie interessant is en dat de organisatiecultuur hen moet aanspreken. Als reden voor beiden geldt voornamelijk dat de respondenten van mening zijn dat iets waar je het meeste van je tijd mee bezig bent, ook iets moest zijn wat interessant is en dat dit in een omgeving is waarin men zich prettig voelt. Meer starters dan studenten vinden het salaris van belang bij het solliciteren (6 respectievelijk 3 van de 9).

De internationale mogelijkheden zijn zowel studenten als starters het minst van belang bij het solliciteren.

Imago werkgeverskenmerken – prioritering	
Studenten	Starters
Interessante baan/ functie	Interessante baan/ functie
Organisatiecultuur	Organisatiecultuur
Training & Opleidingsmogelijkheden	Salaris
Promotiemogelijkheden	Training & Opleidingsmogelijkheden
Salaris	Promotiemogelijkheden
Internationale mogelijkheden	Internationale mogelijkheden

**Tabel 4.12** *Prioritering van werkgeversimago elementen*

Een interessante baan/functie staat voor iedere respondent op de eerste plaats, dat is veruit de hoogste prioriteit bij het solliciteren. Op een tweede plaats staat de organisatiecultuur. Bij studenten wordt dit gevolgd door de training en opleidingsmogelijkheden en de promotiemogelijkheden. Bij starters door het salaris en de training en opleidingsmogelijkheden. Men wil kunnen groeien en de mogelijkheden krijgen om te groeien. De minste prioriteit wordt door studenten gegeven aan het salaris en de internationale mogelijkheden. Door starters wordt de minste prioriteit gegeven aan de promotie- en de internationale mogelijkheden.

Het werkgeversimago gaat in op aspecten die te maken hebben met het beeld dat van een bedrijf ontstaat als werkgever. Als de resultaten van de prioritering (zie Tabel 4.12) worden vergeleken

met Figuur 4.4, het belang van de elementen voor de respondenten, blijkt dat deze redelijk overeenkomen.

Het grootste verschil is te vinden bij salaris. Zowel uit Tabel 4.12 als in Figuur 4.4 blijkt dat studenten het salaris minder belangrijk vinden dan starters (3 van de 9 studenten en 6 van de 9 starters vinden het belangrijk). Studenten lijken meer te focussen op de inhoudelijke aspecten dan starters. Dezelfde verhouding in aantallen geldt tussen mannen en vrouwen en technische en niet-technische opleidingen. In deze vergelijking moet wel meegenomen worden dat de combinatie man-technische opleiding 5 keer voorkomt, man-niet technische opleiding 1 keer, vrouw-technische opleiding 1 maal en vrouw-niet technische opleiding 2 keer. Het is dus moeilijk te zeggen of het de mannelijke of technische factor is die veroorzaakt dat er een verschil bestaat in het belang van salaris.

Voor 15 van de 18 respondenten geldt dat promotie inhoudt dat ze meer verantwoordelijkheden krijgen, voor 9 respondenten hangt daarmee een verbetering in arbeidsvoorwaarden samen. De positie van een functie in de organisatiehiërarchie speelt niet zozeer mee, het gaat de respondenten om de hoeveelheid verantwoordelijkheid die ze dragen. De gemiddelde termijn om promotie te maken ligt op ongeveer 2,5 jaar, waarbij onder studenten een langere termijn wordt aangegeven (ongeveer 3) dan onder starters (iets meer dan 1,75 jaar). Starters hebben vermoedelijk een beter inzicht in wat redelijke promotietermijnen zijn.

Een interessante baan/functie is voor 8 van de 18 respondenten afhankelijk van de collega's en de mogelijkheden tot persoonlijke groei en ontwikkeling (4 respondenten overlappen). Deze resultaten komen overeen met de resultaten van het onderzoek van Manpower (2006). Uitdaging en eigen verantwoordelijkheid staan met 7 respondenten daaronder (eveneens met 4 overlappings). Zoals in het vorige hoofdstuk al vermeld, staat uitdaging voor het (moeten) doen van taken die men nog niet kan en die men dus nog moet leren. Tot het uiterste gepusht worden speelt hierbij een belangrijke rol. Deze definitie wijkt af van de definitie die jongeren aan 'uitdaging' hebben gegeven in het onderzoek van Manpower (2006).

Door de respondenten zijn in totaal 27 verschillende aspecten genoemd die voor hen bijdragen aan een interessante baan/functie, de aspecten die het meest genoemd zijn, zijn nog maar door 8 van de 18 respondenten genoemd. Dit betekent dat er een heel divers beeld is van wat een baan/functie interessant maakt en dat het dus vooral individueel bepaald is.

### Promotiemogelijkheden

Promotiemogelijkheden spelen voor de respondenten geen belangrijke rol binnen het werkgeversimago, voor studenten staat het op de 4<sup>e</sup> plaats, voor starters op de 5<sup>e</sup> plaats. De respondenten is gevraagd wat zij onder promotiemogelijkheden verstaan. Hierop zijn verschillende antwoorden gegeven, waarvan de belangrijkste zijn weergegeven in Tabel 4.13.

Promotiemogelijkheden			
	Studenten	Starters	
Meer verantwoordelijkheden	7	8	15
Meer financiële compensatie, betere arbeidsvoorwaarden	6	3	9
Hogere functie	1	4	5

Tabel 4.13 Wat respondenten verstaan onder promotiemogelijkheden

	Promotie mogelijkheden	Interessante baan/ functie	Internationale mogelijkheden	Bedrijfscultuur	Salaris	Training & Opleidingsmogelijkheden
<b>Totaal</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>14</b>
Student	6	9	3	9	3	6
Starters	6	9	2	9	6	8
Mannen	5	9	4	8	6	6
Vrouwen	7	9	1	10	3	8
Techn.	6	10	4	10	6	7
N-Techn.	6	8	1	8	3	7

Figuur 4.4 Belang van elementen van werkgeversimago

De meeste respondenten geven aan dat het krijgen van meer verantwoordelijkheden als promotie gezien wordt. Daarbij horen betere arbeidsvoorwaarden, maar deze optie wordt door minder mensen genoemd.

De promotietermijn is niet voor alle respondenten in jaren uit te drukken, 14 van de 18 drukken het in jaren uit, 3 respondenten geven aan nu promotie te willen maken en 1 geeft aan dat je promotie moet maken als je er klaar voor bent. Voor de 14 die het in jaren hebben uitgedrukt, is de gemiddelde termijn waarop men promotie wil maken ongeveer 2,5 jaar.

### **Interessante baan/functie**

Een interessante baan of functie is voor alle respondenten van belang, voor 18 van de 18 is het zelfs het belangrijkste.

Leuke collega's en persoonlijke groei zijn met de meest genoemde elementen die bepalen of een baan of functie interessant is (beide door 8 respondenten). Respondent 8 zei hierover: *"Mijn collega's moeten leuk zijn, daar moet ik mee willen samenwerken, mee kletsen."* Gevolgd door uitdaging en (veel) eigen verantwoordelijkheid (7 respondenten), zoals respondent 10 zei: *"Ik moet ergens verantwoordelijk voor zijn waar ik voor ga bouwen, grote invloed op kan uitoefenen en waar ik mijn eigen plan voor kan trekken."* Een uitdagende baan is volgens de respondenten vooral een baan die bestaat uit dingen die zij nog niet kunnen, die zij moeten leren en waarin zij gepusht worden tot hun uiterste kunnen. *"Het moet iets zijn wat ik nog niet eerder heb gedaan, althans, niet zo vaak dat ik het kan doen zonder dat het energie kost. Ik moet er van kunnen leren, het moet nieuw zijn."* (respondent 16).

### **Internationale mogelijkheden**

De twee meest genoemde antwoorden op de vraag wat men verstaat onder internationale mogelijkheden, zijn *"(een periode) werken in het buitenland"* door 10 respondenten, en *"in het werk te maken krijgen met mensen uit een ander land of andere cultuur"* door 9 respondenten. Internationale mogelijkheden zijn dus op twee manieren in de vullen. Wanneer men de mogelijkheid als positief ervaart, hangt af van de voorwaarden waaronder dit gebeurt (5 respondenten), de ontwikkelingsmogelijkheden die erbij horen (4 respondenten) en de omgeving waarin men terecht komt (3 respondenten). De omgeving heeft zowel met het land en de cultuur als met de werkomgeving te maken.

### **Organisatiecultuur**

"De omgang met elkaar binnen een organisatie" wordt door 13 van 18 respondenten als omschrijving gegeven voor de organisatiecultuur. De (informele) omgang tussen zowel management en werknemers (6 respondenten) als tussen collega's onderling (5 respondenten) spelen de belangrijkste rol. Een *"platte organisatie"* en *"goede sfeer"* spelen ook een belangrijke rol (beide door 4 respondenten genoemd). Respondent 1 verwoordde het als volgt: *"Collega's moeten onderling zakelijk, maar met een vriendschappelijke ondertoon met elkaar omgaan. Er moet ruimte zijn voor ontspanning en met moet eerlijk zijn tegen elkaar."*, respondent 18 verwoordde zei hierover: *"De mensen moeten flexibel zijn en de organisatie niet al te hiërarchisch, maar er moet wel een duidelijke organisatiestructuur zijn."*

Door 7 respondenten wordt dit omschreven als *"de heersende normen, waarden en gebruiken"* binnen een organisatie. Hoewel dit te maken heeft met hoe men met elkaar omgaat, zeggen normen, waarden en gebruiken ook iets over de omgang met werk, klanten en de omgeving van de organisatie.

Ook bij dit punt, net zoals bij de kwaliteit van het management, is het moeilijk van tevoren te bepalen of een baan/functie echt aan de verwachtingen voldoet. Men gaat vooral af op verhalen van werknemers en wat zij viavia hebben gehoord.

### **Salaris**

Het salaris speelt voor 7 van de 18 respondenten geen (grote) rol, 4 van de 18 vinden het belangrijk en 6 van de 18 vinden dat het in verhouding moet staan met de verantwoordelijk-

heden. Of, zoals respondent 11 het verwoordde: *“Salaris is eigenlijk compensatie voor wat je mist op andere vlakken.”*

Van de 18 respondenten hebben er 10 een concreet bedrag genoemd en 9 een kwalitatief antwoord op de vraag wat een redelijk salaris zou zijn. Van de genoemde bedragen ligt het gemiddelde net onder de € 2.700 bruto per maand. De kwalitatieve antwoorden lopen uiteen van bovengemiddeld, marktconform tot het kunnen betalen van de maandelijks vaste en variabele lasten.

Op de vraag wat een goed salaris zou zijn, antwoordde 10 van de 18 respondenten met een kwantitatief antwoord en 8 met een kwalitatief antwoord. Een goed salaris is voor de respondenten die kwantitatief antwoordden, een salaris net boven de € 3.300 bruto per maand. Voor de respondenten die kwalitatief hebben geantwoord geldt als een goed salaris boven het marktconform salaris, hoger dan hun huidige salaris of het is voor hen teveel afhankelijk van andere elementen en daarmee niet generiek te beantwoorden.

### **Training & Opleidingsmogelijkheden**

Training en opleidingsmogelijkheden zijn voor veel respondenten van belang in hun baan. De respondenten willen zich kunnen blijven ontwikkelen, willen blijven leren: *“De mogelijkheid tot het volgen van trainingen vind ik belangrijk als beginner. Ik moet nog veel leren.”* (respondent 2), *“Ja, ik vind het belangrijk mezelf te ontwikkelen. Stilstaan is achteruitgang en ik vind het leuk, ik ben leergierig.”* (respondent 14). Het aantal trainingen per jaar verschilt en wordt verschillend beantwoord. Van de 12 respondenten die hebben geantwoord in het aantal trainingen, is het gemiddelde 2,5 training per jaar. De 6 respondenten die hebben geantwoord in het aantal dagen, is het gemiddeld aantal dagen rond de 28,5.

Van de 18 respondenten vindt 12 van hen het belangrijk dat ze zelf kunnen bepalen welke training of opleiding ze volgen. Men wil dat het aansluit bij hun eigen wensen en ontwikkelpad: *“Als ik iets niet zinnig vind, wil ik het ook niet doen. Ik wil er wel een stem in hebben.”* (respondent 8), *“Ik wil in ieder geval kunnen bespreken wat en waarom. Ik wil er zelf ook een keuze in hebben of dat er wordt gevraagd naar mijn behoeften.”* (respondent 13). Dat er een aantal trainingen door de organisatie waar ze werkzaam zijn wordt vastgesteld, is daarbij geen probleem. Men gaat er vanuit dat de werkgever beter op de hoogte is van de nuttige vaardigheden dan zichzelf. De helft van de respondenten vindt het van belang dat deelname aan een opleiding vrijwillig is. Men laat zich liever niet dwingen tot iets waar ze het nut niet van inzien.

Meer dan de helft van de respondenten (11) is bereid een eigen bijdrage te betalen, 10 van hen stellen daarbij wel voorwaarden. Zo is men niet bereid om een eigen bijdrage te betalen als de baas het meest profiteert van een gevolgde opleiding. Bij opleidingen die als eigen investering gezien (kunnen) worden, is men wel bereid een eigen bijdrage te betalen. Respondent 18 verwoordde dit als volgt: *“Het hangt er een klein beetje vanaf. Als je het voor jezelf doet, omdat het leuk vindt of omdat het je eigen waarde verhoogt, maar niet direct waarde toevoegt aan het bedrijf, dan wel.”*

Gevraagd naar eventuele aanvullingen op de werkgeversimago-elementen, bleek geen van de respondenten die te hebben.

#### **4.3.3 Onderlinge samenhang**

Om een duidelijk beeld te krijgen waar men het meeste belang aan hecht in het sollicitatieproces, is de respondenten gevraagd om de onderwerpen in volgorde van belangrijkheid te zetten.

<b>Volgorde van belangrijkheid informatie- bekendheid - imago</b>	
<b>Studenten</b>	<b>Starters</b>
Informatie	Informatie
Imago	Imago
Bekendheid	Bekendheid

**Tabel 4.14** De volgorde van belangrijkheid van informatie, bekendheid en imago.

Studenten en starters zijn het eens over de volgorde van belangrijkheid: informatie, imago, bekendheid. Een imago kan alleen gevormd worden als men iets weet of gezien heeft waarover een mening gevormd kan worden. Gezien de volgorde, kunnen de respondenten ook een mening/imago vormen op basis van informatie, zonder (zelf) echt bekend te zijn met de organisatie. Een enkele bron, een enkele advertentie of nieuwsbericht kan dus al voldoende zijn.

## 5. Conclusies

*Dit hoofdstuk is onderverdeeld in drie paragrafen. De eerste paragraaf behandelt de bevindingen uit de literatuur, de tweede paragraaf de conclusies uit de gehouden interviews en hun relatie met de literatuur en tot slot worden de onderzoeksvragen beantwoord.*

### 5.1 Literatuur

In het wervingsproces spelen informatie over, de bekendheid van en het imago van een organisatie een belangrijke rol bij het beïnvloeden van de sollicitatie-intenties. Een potentiële sollicitant zal veel en vooral positieve ervaringen en verhalen van een organisatie nodig hebben om er te willen solliciteren. Als de sollicitant niet zelf kan oordelen over een organisatie, gaat hij of zij af op het oordeel van anderen (reputatie). Voor organisaties is het dan ook belangrijk dat zij zich bewust zijn van deze volgorde van beoordelingspunten.

Ieder individu velt een eigen oordeel op basis van verschillende attributen en kent aan die attributen een eigen waarde toe. Het beeld – het imago – dat mensen hebben van een organisatie is dus niet te bepalen. Een organisatie is daarentegen wel in staat de signalen die het uitzendt te bepalen en dus ook te beïnvloeden.

Middels het beleven van, handelen naar en het communiceren van de bedrijfsidentiteit ontstaat bij een individu een beeld: een imago. Hoe het imago beoordeeld wordt, hangt af van de onderlinge samenhang tussen verschillende uitingen van het bedrijf. De reputatie is een oordeel door het collectief en vindt zijn oorsprong in het imago. Een collectief bestaat immers uit individuen en een overheersend beeld zal op zijn beurt tot een oordeel leiden. Een positieve reputatie zorgt op zijn beurt voor meer bekendheid, waardoor het imago positiever zal worden. Een goed imago leidt tot een verhoogde intentie tot solliciteren. In Figuur 2.2 (pagina 23) worden deze onderlinge verbanden weergegeven.

Op basis van de literatuur is aan te nemen dat een sollicitatieproces gestructureerd verloopt: het inwinnen van informatie leidt tot bekendheid, bekendheid leidt vervolgens tot een (positievere) imago-beoordeling en dit leidt weer tot een verhoogde kans op solliciteren (zie Figuur 2.2, pagina 23). De rol van het imago van een organisatie is echter niet eenduidig. Een deel van het onderzoek plaatst het imago als een belangrijke factor aan het begin of gedurende het sollicitatietraject (respectievelijk Cable & Turban, 2003 en Lemmink et al., 2005). Hiermee is het imago van groot belang: is het afwezig, dan zal het sollicitatietraject niet goed beginnen of het zal niet goed kunnen eindigen. Andere resultaten laten zien dat het imago niet onbelangrijk is, maar dat het geen doorslaggevende rol speelt (bv. Chapman et al., 2005 en Roberson, Collins & Oreg, 2005). Uitgangspunt van dit onderzoek is dat het imago een belangrijke rol wordt toegekend tijdens het solliciteren.

### 5.2 Interviews

De meest gebruikte informatiebronnen door de respondenten bij het sollicitatieproces zijn de huidige werknemers van een organisatie, gevolgd door vacatures in kranten en het internet (online vacatures en om informatie in te winnen). Het netwerk van iemand staat op de derde plaats. De respondenten zijn op zoek naar betrouwbare informatie, ze zullen dan ook die bronnen selecteren die de kans hierop vergroten. Dit kan zowel betekenen dat het bronnen moeten zijn die men kan verifiëren, of, in geval de bron een persoon is, de relatie met die persoon.

Hoe specifiek de informatie over een organisatie en de baan/functie is, hoe meer dit gewaardeerd wordt door de respondenten. Wat informatie over het bedrijf betreft, gaat het om specifieke informatie over wat voor soort bedrijf het is, welke producten of diensten ze leveren en wat de bedrijfscultuur is. Wat betreft de informatie over een baan, gaat het om specifieke

informatie over de eisen die gesteld worden, wat de baan inhoudt aan taken en verantwoordelijkheden en hoe de werkomgeving eruit ziet.

De respondenten willen zelf beoordelen of de organisatie en de baan/functie bij hen passen. Wanneer zij het gevoel hebben dat dit niet zo is, zal men ook niet gaan solliciteren. De verwachtingen die een organisatie heeft ten aanzien van toekomstige werknemers zal blijken uit de informatie die zij zelf verstrekt, de respondenten kijken hiernaar en beoordelen of zij aan die verwachtingen kunnen of willen voldoen.

Het is voor het merendeel van de respondenten niet van belang of zij een organisatie bij hun sollicitatie al kennen of niet. Bekendheid met de producten/diensten van een organisatie is daarentegen voor de meerderheid van de respondenten wel van belang; ze moeten hier achter kunnen staan. Als de respondenten via anderen bekend worden met de organisatie of producten/diensten is het van belang dat zij diegene vertrouwen en capabel achten om een oordeel te kunnen vellen over de waarde van de informatie voor de respondent. Zij moeten weten of die bron aan hetzelfde belang hecht als zichzelf.

In de literatuur wordt geen eenduidige definitie van imago gegeven, net zo min als de betekenis die door de onderzoekspopulaties wordt toegekend aan een bepaalde term. In dit onderzoek wordt imago wordt door respondenten verschillend omschreven. Toch is er wel een algemeen beeld uit de verschillende omschrijvingen te destilleren. Door de meerderheid van de respondenten wordt imago gedefinieerd als *“de uitstraling naar buiten toe, wat de mensen zien.”*. Dit komt ten dele overeen met de definitie welke op basis van de literatuur voor dit onderzoek is opgesteld: *“de individuele perceptie van iemand over iets of iemand”*. De respondenten definiëren het niet expliciet als iets individueels. Als de woorden die gebruikt zijn kritisch bekeken worden, blijkt dat er een kleine tegenstrijdigheid aanwezig is: ‘uitstraling’ is iets wat niet makkelijk te benoemen is, het is een gevoel, een onbewuste waarneming bijna. Wat de mensen ‘zien’ is iets oppervlakkiger. Dit kan zich uitsluitend beperken tot het zichtbare en is daarmee voor iedereen gelijk. Er is in dat opzicht geen interpretatie mogelijk, iets wat juist van belang is bij het imago; het is een subjectieve waarneming.

Het imago is volgens de literatuur opgebouwd uit een aantal elementen, waaronder *Het vermogen om getalenteerde mensen aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden, financiële soliditeit, kwaliteit van het management en kwaliteit van producten/diensten*. Deze elementen worden door de respondenten niet gebruikt om de term imago te omschrijven. Zij gebruiken kwalificaties als *goed voor werknemers (primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden), inhoud van de bedrijfscommunicatie, communicatiemiddelen/uitingen, service/product in richting klant*. De respondenten benaderen het dus niet op een algemeen bedrijfsniveau zoals in de literatuur wordt verondersteld. Het betreft het individueel belang en de uitingen van het bedrijf naar buiten toe.

Lemmink, Schuijf & Streukens (2005) stellen in hun artikel dat zij op basis van de tot dan toe bestaande literatuur een aantal elementen geselecteerd hebben die het (werkgevers)imago zouden moeten beïnvloeden. Aangezien de respondenten gebruik maken van andere elementen, rijst de vraag of de voorselectie van elementen – die Lemmink, Schuijf & Streukens hebben voorgelegd aan hun onderzoekspopulatie – een juiste is geweest. In ieder geval wijkt de interpretatie van de term (werkgevers)imago door de respondenten van dit onderzoek af van de in de literatuur gangbare interpretatie.

Resumerend: de respondenten gebruiken een gelijksoortige definitie, maar onderscheiden daarbinnen andere elementen en die betekenen vaak voor iedere respondent ook iets anders. Een aanzet tot een algemene definitie en betekenis is dan ook op basis van dit onderzoek niet mogelijk. Het is zelfs de vraag of dit überhaupt mogelijk is: is iets dat individueel bepaald wordt wel eenduidig te definiëren en van een betekenis te voorzien? Op basis van vervolgonderzoek kan wellicht wel worden bepaald of er binnen (bepaalde) groepen een eenduidige betekenis



wordt toegekend aan begrippen. Als dat het geval is, is het makkelijker hierop in te spelen bij de werving van nieuw personeel.

Ondanks het voorgaande, vinden de respondenten de door Lemmink, Schuijf & Streukens (2005) benoemde elementen niet allemaal onbelangrijk. Er eenmaal mee geconfronteerd in het interview, bleek toch dat de meeste respondenten belang hechten aan zaken als een interessante baan en kwaliteit van het management. In tegenstelling tot de conclusies van Lemmink, Schuijf & Streukens, zien de respondenten dit niet als elementen van het (werkgevers)imago.

Onder de respondenten blijkt dat (de elementen van) het werkgeversimago belangrijker is dan (de elementen van) het algemene imago. Dit is weer in overeenstemming met de conclusies van Lemmink, Schuijf & Streukens (2005).

Een organisatie die in staat is om talentvolle medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden, die bekend staat om de kwaliteit van hun producten of dienstverlening en de kwaliteit van het management, heeft een grotere kans op een sollicitatie van de respondenten dan een organisatie die deze kenmerken niet heeft. Alle respondenten vinden een interessante baan/functie en de bedrijfscultuur belangrijke elementen bij het bepalen of ze bij een organisatie zullen solliciteren. Collega's bepalen niet alleen de cultuur, maar ook in hoeverre een baan/functie interessant is. Daarnaast spelen de mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en groei een belangrijke factor. Uitdaging is ook een reden om een baan/functie interessant te vinden. Onder uitdaging wordt verstaan: een baan waarbij het uiterste van iemands kunnen wordt verwacht, waar veel van geleerd kan worden.

De respondenten is gevraagd informatie, bekendheid en het imago in volgorde van belangrijkheid binnen hun sollicitatieproces te zetten. Informatie staat op de eerste plaats, gevolgd door imago en tot slot bekendheid. Het is dus van belang dat een organisatie veel gedetailleerde informatie verspreid binnen het netwerk van de werknemers. Dit betreft dan zowel informatie over het bedrijf zelf, als over de producten/diensten.

### 5.3 Onderzoeksvragen

Het onderzoek is aan de hand van drie subvragen opgebouwd, zoals behandeld in paragraaf 2.6. Hieronder worden de drie vragen beantwoord, gevolgd door een antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek.

#### *1. Aan wat voor type/kwaliteit van informatie hebben jongeren behoefte in het sollicitatietraject?*

De informatie die de respondenten over een organisatie hebben is het startpunt van het sollicitatieproces. Dit type informatie geeft inzicht in hoe de organisatie is en wat de baan/functie inhoudt waar op gesolliciteerd wordt. Aan de hand van de informatie besluiten de respondenten of ze wel of niet zullen solliciteren. De respondenten prefereren specifieke informatie boven algemene informatie. De belangrijkste informatiebronnen die gebruikt worden zijn referenties van werknemers van een organisatie en het Internet (online vacatures en informatie zoeken en inwinnen). Aan de hand van de beschikbare informatie bepalen de respondenten of de organisatie of de baan/functie bij hen past of dat zij denken er geschikt voor te zijn. Als zij van mening zijn dat er geen match is, zullen ze ook niet solliciteren.

#### *2. Op welke manier willen jongeren bekend zijn met een organisatie waar ze gaan solliciteren?*

De bekendheid met de organisatie is voor het merendeel van de respondenten niet van belang. Bekendheid met de producten of diensten die een organisatie aanbiedt, is

daarentegen voor de meerderheid wel van belang bij het solliciteren. Bedrijven moeten dus met name hun producten/diensten bekend maken onder het grote publiek.

De bekendheid zelf opdoen is voor een deel van de respondenten van belang. Als er via een ander persoon bekendheid wordt opgedaan – of dit nu met de organisatie of met de producten of diensten is – is de relatie die de respondent met die persoon heeft belangrijk. De persoon moet men vertrouwen en in staat achten voor hen te kunnen oordelen.

### 3. *Wat voor een soort imago van een bedrijf is voor jongeren aantrekkelijk?*

Een aantal imago-elementen speelt voor de respondenten een belangrijke rol binnen het sollicitatieproces. De belangrijkste zijn een interessante baan/functie, de organisatiecultuur, de training- & opleidingsmogelijkheden, het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talenten en de kwaliteit van de producten en/of diensten. Van de vijf belangrijkste punten vallen er twee onder het algemeen imago en drie onder het werkgeversimago. De elementen van de elementen die het werkgeversimago bepalen zijn over het algemeen hoger dat de scores op de elementen die het algemene imago bepalen. Het werkgeversimago speelt dus een iets belangrijkere rol in het sollicitatieproces.

De antwoorden op bovenstaande vragen leiden tot een antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek: *“Welke rol speelt het imago bij jongeren in het wervingstraject, wat is het door hen gewenste imago van een organisatie en hoe kan het MKB hier op inspelen?”*:

Volgens de literatuur speelt het imago, en dan met name het werkgeversimago een belangrijke, doorslaggevende rol in het sollicitatieproces. De respondenten definiëren het imago anders dan de literatuur, waardoor het dan ook lastig is om te concluderen dat de respondenten deze rol bevestigen.

Als de elementen waaruit de verschillende imago's – volgende de literatuur – zijn opgebouwd apart worden bekeken en vergeleken wordt met het belang dat de respondenten toekennen aan de afzonderlijke elementen, kan wel geconcludeerd worden dat zij een belangrijke rol vervullen. Deze (werkgevers)imago-elementen die van belang zijn staan hierna, gecategoriseerd op basis van overeenkomstige kenmerken en met de gewenste invulling ervan, weergegeven.

#### **Bedrijfscultuur en -structuur**

- **De organisatiecultuur**; een open en persoonlijke organisatie waar men niet alleen zakelijk met elkaar omgaat.
- **De organisatiestructuur**; hoewel dit element niet expliciet is gemaakt in het onderzoek, is uit de antwoorden van de respondenten wel naar voren gekomen dat er ook wensen zijn ten aanzien van de organisatiestructuur, namelijk: de respondenten willen een platte organisatie waarbij leidinggevenden makkelijk benaderbaar zijn.

#### **Personeelsorganisatie en -beleid**

- **Een interessante baan/functie**; dit betekent voor de respondenten dat zij tot het uiterste van hun kunnen worden aangespoord, waar men veel eigen verantwoordelijkheid heeft, met leuk collega's samenwerkt en waar voldoende mogelijkheden zijn voor hun persoonlijke ontwikkeling.
- **Training- & opleidingsmogelijkheden**; de hoeveelheid training varieert tussen gemiddeld 2,5 training en ongeveer 30 trainingdagen per jaar. Het is voor de respondenten van belang dat ze zelf kunnen bepalen welke training ze volgen, dat het niet per definitie verplicht is en dat het moet aansluiten bij hun functie. Het staat niet ter discussie of er training- en opleidingsmogelijkheden zijn: die moeten er zijn. Aangezien het voor de respondenten erg belangrijk is, zijn ze zelfs – onder voorwaarden – bereid een eigen bijdrage te betalen.

- Het kunnen **aantrekken, ontwikkelen en behouden van talenten**; wellicht onbewust en onbedoeld zien de respondenten zichzelf ook als talenten. Als een organisatie in staat is hun talenten te (h)erkennen en ontwikkelen, is dat voor hen interessant. Het speelt ook mee dat de respondenten graag in een ambitieuze en leerzame omgeving werken; talenten en een goed 'talentbeleid' worden als indicatoren daarvan gezien.

### Primair bedrijfsproces

- De **kwaliteit van de producten en/of diensten**; de respondenten willen niet betrokken zijn bij organisaties die een slechte kwaliteit leveren. Kwaliteit betekent voor de respondenten voornamelijk dat de producten en/of diensten lang mee gaan, betrouwbaar zijn en dat er rekening wordt gehouden met en voldaan wordt aan de klantwensen.

Omdat de zes genoemde elementen niet allemaal in hetzelfde construct vallen is de onderlinge weging niet zonder meer weer te geven. In de interviews is gevraagd naar de volgorde van belangrijkheid van de elementen per construct, maar niet naar de onderlinge weging over alle elementen heen.

In de interviews is ook gevraagd aan de respondenten of zij een element van belang vonden bij hun sollicitatie. Hiermee is er dus iets te zeggen over het belang dat respondenten aan bepaalde elementen hechten bij hun sollicitatie. Als het aantal respondenten dat een element van belang vond bij de sollicitatie bepalend is voor de volgorde, dan zou deze er als volgt uit zien:

- Een interessante baan/functie (18 respondenten)
- De organisatiecultuur (18 respondenten)
- Training- & opleidingsmogelijkheden (14 respondenten)
- Het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talenten (14 respondenten)
- De kwaliteit van de producten en/of diensten (13 respondenten)

Dat de respondenten niet geassocieerd willen worden met producten van slechte kwaliteit is niet onlogisch. Het belang hiervan neemt na enige tijd werken ook af onder de respondenten (de starters plaatsen het op de derde positie, de studenten op de eerste plek). De betekenis die wordt gegeven aan de term "kwaliteit" verschilt sterk (zie Tabel 4.10 op pagina 49). Er zijn respondenten die het omschrijven als kenmerken van het product/de dienst zelf, maar ook respondenten die het omschrijven als de mate waarin het voldoet aan waarvoor het gebruikt wordt. Dit heeft niets te maken met materiaal, sterkte of betrouwbaarheid. Deze manier van kijken naar kwaliteit is interessant. Wellicht is het inherent aan de economische levensduur die we tegenwoordig aan producten toekennen. Een mobiele telefoon bijvoorbeeld, wordt vaak om de twee jaar vervangen, langer hoeft hij het dus ook niet te doen. Het is daarentegen des te belangrijker dat de telefoon aan mijn wensen en eisen ten aanzien van mogelijkheden en toepassingen voldoet.

De aspecten die bepalen in wat voor een (werk)omgeving de sollicitanten terecht komen, hebben de overhand en nemen na enige tijd werken ook toe. De kwaliteit van het management bijvoorbeeld, wordt door studerende respondenten op de vierde plaats gezet, door starters op de eerste plaats. Elementen die direct betrekking hebben op het succes en het belang van de persoon zijn dus belangrijk. Imago is een individuele perceptie, een individu zal dan ook vooral op zaken letten waarvan hij weet dat het voor hemzelf belangrijk is. Hoe meer ervaring op een gebied of hoe duidelijker de wensen, hoe persoonlijker de individuele perceptie en – dus – hoe persoonlijker het imago wordt.

Op basis van het voorgaande zou ook te concluderen moeten zijn dat het belang van het imago groter wordt. Dit lijkt niet zo te zijn. Van de tien respondenten die aangeven dat zij imago belangrijker vinden dan reputatie blijken er slechts vier starters te zijn. Hieruit zou de conclusie kunnen worden getrokken dat studenten hun persoonlijke perceptie belangrijker vinden dan dat starters dat vinden. Toch ligt het licht iets genuanceerder. Drie starters maken geen onderscheid

tussen imago en reputatie, wat te maken kan hebben in hun eigen definities. Slechts één starter geeft aan dat hij reputatie belangrijker vindt en één starter maakt wel onderscheid, maar vindt imago en reputatie net zo belangrijk. Hieruit blijkt dat de vraagstelling specifiek moet om tot een duidelijkere conclusie te komen. Hierbij kan gedacht worden aan het voorleggen van een definitie – die op basis van onderzoek is vastgesteld – en dan de vraag stellen of er onderscheid wordt gemaakt.

### **Hoe het Midden- en Kleinbedrijf gebruik kan maken van de onderzoeksresultaten**

Het is voor het MKB nadelig dat het imago er voor jongeren toe doet. Om een imago te kunnen vormen, zal men bekend moeten zijn met iets of iemand. Dit laatste vormt voor de meeste MKB bedrijven een obstakel, aangezien zij niet bekend zijn bij het grote publiek.

Anderzijds is gebleken dat specifieke elementen van de verschillende imago's voor de respondenten van dit onderzoek wel van belang zijn. Hiermee hoeft het ontbreken van een algeheel beeld en dus (algemeen) imago niet negatief te zijn. Het biedt de MKB bedrijven de mogelijkheid om hun wervingscommunicatie te specificeren en concentreren op de elementen die van belang zijn voor de respondenten. Dit geldt natuurlijk niet alleen voor MKB bedrijven, maar voor alle bedrijven. Er zal nog nader onderzoek gedaan moeten worden naar de personeelswerving bij het MKB om een volledig beeld te krijgen. Hierin zou dan dieper ingegaan moeten worden op de drijfveren van werknemers om – bewust of onbewust – te kiezen voor een MKB bedrijf als werkgever. Het zal waarschijnlijk gaan om specifieke combinaties van producten/diensten en de kenmerken van de organisatie die een (potentiële) werknemer aanspreken. Dit maakt het niet makkelijker om eenduidige conclusies te trekken, maar biedt wel de mogelijkheid om per industrie of tak te kijken wat werknemers drijft en hoe daar op in te spelen is.

## 6. Aanbevelingen

Aan de hand van dit onderzoek is een aantal aanbevelingen te geven voor zowel vervolgonderzoek als voor het gebruik van de resultaten in de praktijk.

### 6.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De groep respondenten van dit onderzoek is te beperkt om te kunnen generaliseren. Dit geldt zowel voor de omvang als voor de samenstelling ervan. Om wel te kunnen generaliseren, en daarmee de bruikbaarheid van de resultaten te vergroten, is vervolgonderzoek aan te raden. Hierbij dient niet alleen een grotere populatie bevraagd te worden, maar ook een meer diverse groep. Het gaat hier voornamelijk om meerdere opleidingsniveaus, meerdere leeftijdsgroepen en de verschillende combinaties hiervan; ouderen – laag opgeleid, jongeren – middelbaar opgeleid, etc.. Daarnaast is een betere spreiding van herkomst en achtergrond ook gewenst. Dit onderzoek heeft zich gericht op studenten en alumni van de Universiteit Twente. De wensen en eisen van de bevolking in andere delen van het land kunnen hiervan verschillen.

Wat betreft de onderzoeksmethodiek is aan te raden dat deze niet wordt toegepast onder een grotere populatie. De interviews duurden per stuk ongeveer 2 uur, waarna er nog een uur besteed is aan de uitwerking ervan. Op grote schaal, kost dit zowel de respondenten als de onderzoeker (te) veel tijd. Gesloten vragen of meerkeuzevragen zijn aan te bevelen. Voordat dit gedaan kan worden, zullen in verschillende bevolkingsgroepen wel uitgebreidere interviews – zoals in dit onderzoek – gehouden moeten worden om een meer coherent en volledig beeld te krijgen van de meest relevante elementen en de betekenis van die elementen.

Sommige termen die in de vragen gebruikt zijn, zijn voor meerdere uitleg vatbaar. Bijvoorbeeld “Wat betekent ... voor jou?” kan worden opgevat als een vraag naar de definitie van een onderwerp, als ook wat het belang van het onderwerp voor de respondent is. Het gebruik van termen die op eenduidige wijze geïnterpreteerd kunnen worden, is aan te bevelen.

De respondenten vragen zelf definities te geven voor termen is voor vervolgonderzoek niet aan te raden. Hoewel het in dit onderzoek heeft geleid tot de conclusie dat de in de literatuur gehanteerde begrippen wellicht aangepast moeten worden, is het verstandiger om een definitie te geven en op basis hiervan vragen te laten beantwoorden. Dit geeft een eenduidiger beeld in de antwoorden en dus in de onderzoeksresultaten.

Het aantal vragen is voor kwantitatief vervolgonderzoek te groot. Kwantitatief onderzoek zal moeten plaatsvinden met afgebakende begrippen en gecategoriseerde antwoorden. Dit verkennend onderzoek biedt de mogelijkheid om de begrippen beter af te bakenen en de antwoorden beter te categoriseren.

In dit onderzoek zijn geen oorzakelijke verbanden gelegd, wat betekent dat het niet duidelijk is of en hoe het een tot het ander kan leiden of hoe het elkaar beïnvloed. Dit zou in vervolgonderzoek onderzocht kunnen worden. Met de resultaten van dergelijk onderzoek kan een combinatie tussen middel en uitkomst worden vastgesteld, wat bijdraagt aan de effectiviteit van de wervingsinspanningen.

Specifiek onderzoek naar de invloed van de verschillende imago's en imago-elementen ten aanzien van het MKB is aan te raden. Hierbij is het onder meer verstandig te kijken naar de redenen van werknemers om te kiezen voor een MKB bedrijf in tegenstelling tot een groot bedrijf. Veel van de theoretische modellen zijn gebaseerd op onderzoek waarbij het grootbedrijf als onderzoeksitem is genomen. Deze beperking in de theorie heeft tot gevolg dat, net als het vele gebruik van universitaire studenten, er een vereenvoudiging van de werkelijkheid gebruikt wordt op basis van een te klein deel van de werkelijkheid. Immers, 80% van de bedrijven bestaat uit het midden- en kleinbedrijf, net als dat (meer dan) 80% van de bevolking niet universitair is opgeleid.

## 6.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Het is voor het MKB nadelig dat het imago er voor jongeren toe doet. Om een imago te kunnen vormen, zal men bekend moeten zijn met iets of iemand. Dit laatste vormt voor de meeste MKB bedrijven een obstakel, aangezien zij niet bekend zijn bij het grote publiek. De informatiebron is voor de respondenten ook van belang; zij maken gebruik van werknemers van een organisatie en bekenden of vrienden die zij vertrouwen en in staat achten te kunnen oordelen of de baan/functie wat voor hen is.

Wat betreft de elementen van het imago die van belang zijn voor de respondenten, betekent dat een (MKB) bedrijf zich bewust moet zijn van de verlangens van de respondenten. Dit betekent het volgende :

- Zet medewerkers van de organisatie als ambassadeurs, zij zullen hun verhaal zoveel mogelijk moeten verspreiden onder hun directe omgeving. Daarnaast kunnen de medewerkers een vacature ook binnen hun netwerk onder de aandacht brengen.
- Houd de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de gaten en kijk hoe die passen binnen de organisatie. Een bedrijf dat de arbeidsvoorwaarden tien jaar geleden heeft opgesteld en daarna nooit meer heeft gewijzigd, zal bedrogen uitkomen.
- Zorg voor uitgebreide informatie over de producten/diensten die de organisatie biedt en verspreid deze informatie. Informatie kan op verschillende manieren en via verschillende kanalen verspreid worden. Inspanningen op dit punt is voor de respondenten belangrijker, aangezien zij meer waarde aan bekendheid met producten/diensten hechten, dan aan bekendheid in algemene zin.
- Bied een interessante baan/functie, wat voor de respondenten betekent dat zij tot het uiterste van hun kunnen worden aangespoord, waar men veel eigen verantwoordelijkheid heeft, met leuk collega's samenwerkt en waar voldoende mogelijkheden zijn voor hun persoonlijke ontwikkeling.
- Zorg voor een platte, open en persoonlijke organisatie waar men leidinggevende makkelijk kan benaderen en waar men niet alleen zakelijk met elkaar omgaat.
- Bied training- en opleidingsmogelijkheden. Het is voor de respondenten geen vraag of die er moeten zijn, voor hen is het een gegeven dat die er zijn. Het is voor de respondenten van belang dat ze zelf kunnen bepalen welke training ze volgen, dat het niet per definitie verplicht is en dat het moet aansluiten bij hun functie. Aangezien het voor de respondenten erg belangrijk is, zijn ze zelfs – onder voorwaarden – bereid een eigen bijdrage te betalen (in geld of tijd).
- Zorg ervoor dat de organisatie in staat is om talenten te (h)erkennen en ontwikkelen. Dit is voor de respondenten interessant. Het speelt ook mee dat de respondenten graag in een ambitieuze en leerzame omgeving werken; talenten en een goed 'talentbeleid' worden als indicatoren daarvan gezien.

## Index

### A

aanbevelingen, xi, 19, 61  
aanleiding, 17, 18, 45  
attributen, 32, 35, 55

### B

baankeuze, vii, 18, 19  
bedrijfsidentiteit, 22, 23, 25, 26  
bedrijfsimago, 22, 25, 26, 29, 35  
beroepsbevolking, 17, 66

### C

collectief, 22, 29, 30, 32, 45, 55  
communicatie, 16, 22, 25, 31, 35,  
45, 46, 47, 48, 68  
construct, 59  
cultuur, 22, 52, 57

### D

definitie, vii, viii, ix, 25, 29, 31, 35,  
44, 45, 51, 56, 58, 61, 62  
diensten, vii, viii, ix, x, 17, 24, 25,  
33, 35, 39, 43, 44, 46, 47, 48,  
49, 50, 55, 56, 57, 58, 59, 62,  
67, 68  
dienstverband, 32  
doelstelling, vii, 18

### E

ervaringen, 16, 18, 24, 29, 31, 32,  
35, 38, 44, 45, 47, 55

### F

factoren, vii, 18, 19, 21, 22, 23, 25,  
31, 34, 35, 36, 37, 43  
filters, 21

### G

geld, 17, 62

### I

imago, i, iii, vii, viii, ix, x, 16, 18, 19,  
21, 22, 23, 25, 26, 28, 29, 30,  
31, 32, 33, 34, 35, 37, 39, 41,  
44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 53,  
54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61,  
62, 67, 68  
bedrijfsimago, 16, 28, 35, 67  
leveranciersimago, 18, 45, 46

werkgeversimago, vii, viii, 18,  
19, 35, 44, 45, 46, 50, 51, 53,  
57, 58

indicatoren, ix, 32, 59, 62  
individu, 22, 26, 29, 32, 37, 49, 55,  
59  
informatiebron, 41, 42, 43, 44, 62  
innovatiekracht, 35, 46, 47, 68  
interviews, xi, 34, 37, 39, 41, 45,  
50, 55, 59, 61

### J

jongeren, vii, viii, ix, 17, 18, 19, 29,  
33, 34, 37, 51, 57, 58, 60, 61, 62

### K

keuzefase, 21

### M

maatschappij, 35, 46, 47, 48, 67  
management, 35, 46, 47, 49, 52,  
57, 59, 68  
marketing, 35, 46, 47, 48, 65, 66,  
68  
marketingactiviteiten, 22  
matchfase, 21, 22, 24, 31  
medewerkers, vii, 17, 22, 45, 47,  
48, 49, 57, 62, 67  
MKB, viii, ix, 16, 17, 19, 34, 37, 58,  
60, 61, 62  
model, 21, 23, 26, 28, 32

### N

netwerk, vii, x, 41, 55, 57, 62

### O

onderzoekspopulatie, 37, 38, 56  
onderzoeksvraag, 37  
oordeel, 16, 22, 30, 31, 32, 37, 55,  
56  
opleiding, xi, 37, 38, 42, 43, 51, 53,  
67, 68  
opleidingsniveau, 17  
organisatie, vii, viii, ix, x, 16, 17,  
18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26,  
29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37,  
39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47,  
48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56,  
57, 58, 59, 62, 67, 68  
oriëntatiefase, 21, 23, 31

### P

P-O fit, 16, 22, 24  
Present Media, iii, xi, 17

product, 18, 25, 26, 28, 44, 45  
producten, vii, viii, ix, x, 24, 25, 26,  
33, 35, 39, 43, 44, 46, 47, 48,  
49, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 67, 68

### R

randvoorwaardelijke zaken, 22  
recruiters, 22  
reputatie, 22, 23, 24, 25, 26, 28,  
29, 30, 31, 32, 33, 45, 46, 55,  
59, 67  
respondenten, vii, viii, ix, x, 34, 35,  
36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44,  
45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52,  
53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60,  
61, 62

### S

sollicitant  
potentiële sollicitant, 22, 24,  
25, 32, 55  
sollicitanten, vii, 17, 18, 19, 22,  
24, 25, 29, 31, 32, 33, 34, 38,  
41, 42, 59, 67  
sollicitatie-intenties, 22, 32, 35, 55  
sollicitatieproces, vii, viii, x, 18, 19,  
21, 22, 23, 34, 41, 49, 53, 55,  
57, 58  
sollicitatietraject, vii, viii, 19, 22,  
25, 33, 34, 55, 57  
studenten, 22, 29, 31, 32, 37, 38,  
41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49,  
50, 51, 59, 61

### T

talentbeleid, ix, 59, 62  
talenten, viii, ix, 58, 59, 62, 67  
getalenteerde, 35, 46, 47, 48,  
67  
training, viii, ix, 32, 50, 53, 58, 62,  
68

### U

uitstraling, vii, 22, 25, 44, 45, 49,  
56

### V

variabelen, vii, 18, 19, 37  
vergrijzing, 17

### W

werkgever, vii, 18, 19, 23, 24, 25,  
26, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 38,  
42, 43, 46, 48, 50, 53, 67





## Referenties

- Abratt, R. (1989). A New Approach to the Corporate Image Management Proces. *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 63-76.
- Azoulay, A. (2007). Does Brand Personality Make a Difference?
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9.
- Barber, A. E., & Roehling, M. V. (1993). Job Postings and the Decision to Interview: A Verbal Protocol Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 845-856.
- Belt, J. A., & Paolillo, J. G. (1982). The Influence of Corporate Image and Specificity of Candidate Qualifications on Response to Recruitment Advertisement. *Journal of Management*, 8, 105-112.
- Breaugh, J. A., Greising, L. A., Taggart, J. W., & Chen, H. (2003). The Relationship of Recruiting Sources and Pre-Hire Outcomes: Examination of Yield Ratios and Applicant Quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 33 (11), 2267-2287.
- Breaugh, J. E., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26 (3), 405-434.
- Cable, D. M., & Turban, D. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33 (11), 2244-2266.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2009, juli 20). Beroepsbevolking; leeftijd en herkomst. Den Haag/Heerlen.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 928-944.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 91-109.
- Davies, G., & Miles, L. (1998). Reputation Management: Theory versus Practice. *Corporate Reputation Review*, 2 (1), 16-27.
- de Beer, P. (2006). De metamorfose van de arbeidsmarkt in het komend decennium. In M. Nijssen, H. Veldhuis, & T. de Korte (Red.), *Dilemma's in de nieuwe arbeidsmarkt: Hoogspanning en laagspanning. Tussen activeren en ontzien* (pp. 20-28).
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fryxell, G. E., & Wang, J. (1994). The Fortune Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What? *Journal of Management*, 12 (1), 1-14.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions. *The Academy of Management Journal*, 36 (2), 414-427.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate Reputation: Seeking a Definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), 24-30.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31 (5), 695-702.

- Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between Organisational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 356-365.
- Hoyer, W. D., & Brown, S. P. (1990). Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repet-Purchase Product. *Journal of Consumer Research*, 17, 141-148.
- Knight, G. (1999). International services marketing: review of research, 1980-1998. *Journal of Services Marketing*, 13 (4/5), 347-360.
- Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24, 1-15.
- Manpower Inc. (2006). *De nieuwe werknemer*. Witboek.
- Mason, N. A., & Belt, J. A. (1986). Effectiveness of Specificity in Recruitment Advertising. *Journal of Management*, 12 (3), 425-432.
- Murphy, K., & Tam, A. (2004). The Decisions Job Applicants Must Make: Insights From a Bayesian Perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 12 (1/2), 66-74.
- NRC Handelsblad. (2009, juli 15). Werkgever krijgt ruimte om te selecteren bij ontslag. *NRC Handelsblad*.
- Roberson, Q. M., Collins, C. J., & Oreg, S. (2005). The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attraction to Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 19 (3), 319-339.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, Job Choice, and Post-hire Consequences: A call for New Research Directions. In M. Dunnette, & L. Hough (Red.), *Handbook of industrial/organizational psychology* (2 ed., pp. 399-444). Palo Alto, CA, USA: Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S. L., & Barber, A. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *Academy of Management Review*, 15 (2), 286-310.
- Rynes, S. L., Bretz jr, R. D., & Gerhart, B. (1991). The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-521.
- Schuler, M. (2004). Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration. *Corporate Reputation Review*, 7 (1), pp. 37-53.
- SER. (2006). *Welvaartsgroei door en voor iedereen: Themadocument Arbeidsmarktperspectieven laaggeschoolden en ontwikkeling kwalificatiestructuur beroepsbevolking*. Publicatienummer 8 III, Sociaal-Economische Raad, Den Haag.
- Stern, B., Zinkham, G.M., & Jaju, A. (2001). Marketing Images: Construct Definition, Measurement Issues, and Theory Development. *Marketing Theory*, 1, 201-224.
- Stuart, H. (2003). Employee Identification with the Corporate Identity. *International Studies of Management & Organization*, 32 (3), 28-44.
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 733-751.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Cable, D. M. (1998). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 24-44.
- Van Riel, C. B., Stroecker, N. E., & Maathuis, O. J. (1998). Measuring Corporate Images. *Corporate Reputation Review*, 1 (4), 313-326.

## Bijlage I – Interviewprotocol

Rubriek	Factor	Vraag
Algemeen	Leeftijd	Wat is je leeftijd?
	Geslacht	Wat is je geslacht?
	Opleiding	Wat is je opleiding (naam)?
	Aantal jaren werkervaring	Hoeveel jaren werkervaring heb je? (Alleen bij alumni.)
	Aantal werkgevers	Hoeveel werkgevers heb ik je in die tijd gehad? (Alleen bij alumni.)
Informatie	Bronnen	Van welk van de volgende informatiebronnen maak je gebruik/heb je gebruik gemaakt bij het solliciteren? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Studentenuitzendbureau</li> <li>○ Vacatures in kranten</li> <li>○ Referenties van werknemers van een organisatie</li> <li>○ Sollicitanten (mensen die al gesolliciteerd hebben)</li> <li>○ Banenmarkten</li> </ul>
		Zijn er nog andere bronnen waar je gebruik van maakt/hebt gemaakt?
	Specificiteit	Heb/Had je een voorkeur voor specifieke informatie over de baan? Heb/Had je een voorkeur voor specifieke informatie over het profiel van de gewenste sollicitant?
	Aanvullingen	Let je nog op/Heb je nog op andere zaken gelet bij het gebruik van informatiebronnen?
Bekendheid	Organisatie	Speelt/Speelde jouw bekendheid van een organisatie een rol bij je keuze om er al dan niet te solliciteren?
		Is/Was het van belang of deze bekendheid door jezelf is opgedaan of door anderen?
		Als je via anderen informatie inwint/hebt ingewonnen, is/was jouw relatie met deze persoon dan van belang?
	Producten/diensten	Speelt/Speelde jouw bekendheid met de producten/diensten van een organisatie een rol bij je keuze om er al dan niet te solliciteren?
		Is/Was het van belang of deze bekendheid door jezelf is opgedaan of door anderen?
Als je via anderen informatie inwint/hebt ingewonnen, is/was jouw relatie met deze persoon dan van belang?		
Aanvullingen	Maak je nog gebruik van/Heb je nog gebruik gemaakt van andere vormen van bekendheid van de organisatie?	
Imago	Begrip	Wat versta jij onder imago?
		Welke elementen onderscheid je hierin?
		Maak je onderscheid tussen imago en reputatie?
	Imago of reputatie	Maak je gebruik/Heb je gebruik gemaakt van het imago of de reputatie van een organisatie?
Type imago	Maak je onderscheid/Heb je onderscheid gemaakt in het bedrijf als leverancier, als werkgever en als investering? Vorm/Vormde je uit deze imago's één imago?	
Bedrijfsimago	Het vermogen om getalenteerde mensen aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden	Hoe zou jij een getalenteerde medewerker omschrijven?
		Hebben deze talenten volgens jou andere behoeften dan 'gewone' medewerkers?
		Is het voor jou van belang bij je keuze om te solliciteren (geweest) dat een organisatie in staat is om talenten aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden?
	Verantwoordelijkheid ten opzichte van maatschappij en milieu	Wat versta jij onder 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'? Is/Was het een punt van belang bij het bepalen of je zou solliciteren?
	Financiële soliditeit	Wat betekent de financiële soliditeit van een organisatie voor jou? Is/Was het een punt van belang bij het bepalen of je zou solliciteren?

	Innovatiekracht	Wat is voor jou innovatie? Wat bepaalt volgens jou de innovatiekracht van een organisatie? Is/Was het een punt van belang bij het bepalen of je zou solliciteren?	
	Marketing en communicatie	Wat bepaalt de aantrekkingskracht van marketing en communicatie uitingen van een organisatie voor jou? Is/Was het een punt van belang bij het bepalen of je zou solliciteren?	
	Kwaliteit van het management	Wat vind jij kwalitatief goed management? Is/Was het een punt van belang bij het bepalen of je zou solliciteren?	
	Kwaliteit van producten/diensten	Wat vind jij kenmerken kwaliteitsproducten/-diensten? Is/Was het een punt van belang bij het bepalen of je zou solliciteren?	
	Aanvullingen	Maak je nog gebruik van/Heb je nog gebruik gemaakt van andere kenmerken van imago?	
	Prioritering	Wil je de behandelde kenmerken in volgorde van belangrijkheid zetten als het gaat om jouw keuze tot solliciteren?	
Werkgeversimago	Promotiemogelijkheden	Wat zie jij als promotie? Op welke termijn zou je promotie willen maken? Is/Was het een punt van belang bij het bepalen of je zou solliciteren?	
		Interessante baan/functie	Wat maakt een baan/functie interessant voor jou? Is/Was het een punt van belang bij het bepalen of je zou solliciteren?
			Internationale mogelijkheden
	Organisatiecultuur	Hoe zou jij een bedrijfscultuur omschrijven? Welke elementen zijn voor jou van belang? Welke waarden moeten die elementen hebben? Is/Was het een punt van belang bij het bepalen of je zou solliciteren?	
		Salaris	
			Training en opleidingsmogelijkheden
	Aanvullingen		
	Prioritering	Wil je de behandelde kenmerken in volgorde van belangrijkheid zetten als het gaat om jouw keuze tot solliciteren?	
	Onderlinge samenhang	Wil je informatie, bekendheid en imago in volgorde van belangrijkheid zetten?	