



OP WEG NAAR EEN VAST DIENSTVERBAND

Naam student: Cato Beentjes
Studentnummer: s1089669
Datum: 3 juni 2019

Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden
Opleiding: Human Resource Management

Module: Afstudeeropdracht Organisatie X
Code Module: HRHt14-18

Klas: HRM4D
Docent: Hendrik-Jan Bot

0. Voorwoord

Deze scriptie is het resultaat van vier jaar colleges, werkgroepen aan de Hogeschool Leiden en stages bij verschillende organisaties. Binnen dit onderzoek zal er, ondanks de tijdelijke hiring stop, worden gekeken naar hoe Organisatie X ervoor kan zorgen dat meer stagiaires blijven werken bij Organisatie X na hun stage.

Samen met mijn scriptiebegeleider Hendrik-Jan Bot en mijn stagebegeleider Wesley van der Wilk zijn de onderzoeksvraag en de daarbij behorende deelvragen opgesteld. Ik ben blij dat ik bij Organisatie X mijn scriptie en (laatste) stage kan doorlopen. Tijdens mijn stage ben ik met open armen ontvangen op de afdeling. Iedereen was vanaf moment één een open, daardoor konden de stagiaires gemakkelijk vragen stellen als iets onduidelijk was. Ik vond het erg inspirerend om binnen een omgeving te werken waarbij ik bezig mocht zijn met het werven van jong talent.

Het onderwerp van mijn scriptie sprak mij vanaf het eerste moment erg aan. In de afgelopen vier jaar is er veel theorie voorbijgekomen over de betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie. Hierdoor kon ik de theorie tijdens mij scriptie goed koppelen met de praktijk, door zelf onderzoek te doen hierover.

Binnen dit voorwoord zou ik een aantal mensen willen bedanken voor de afgelopen maanden. Bedankt Dorine en Wesley voor alle begeleiding vanuit Organisatie X. Wanneer ik in de afgelopen maanden vragen had over de werkzaamheden tijdens de stage of als ik informatie vanuit interne documentatie nodig had, schoten jullie mij allebei te hulp. Bedankt afdeling Recruitment voor de leerzame en met name gezellige stageperiode. Door jullie heb ik de organisatie goed leren kennen. Daarbij heb ik mijzelf ontwikkeld door deel te nemen aan het organiseren van evenementen, het geven van presentaties en door de samenwerking met andere teams. Bedankt Hendrik-Jan voor het ontnemen van mijn stress en paniek op sommige punten tijdens het schrijven van het onderzoek. Door uw waardevolle ideeën en feedback heb ik het onderzoek scherper kunnen maken. Als laatste zou ik graag mijn familie, mijn vriendinnen en mijn huisgenoten willen bedanken voor hun aandacht, interesse, hulp en afleiding tijdens deze stage en het schrijven van dit onderzoek.

Veel leesplezier!

Cato Beentjes

3 juni 2019

1. Management samenvatting

In de management samenvatting zal kort worden toegelicht hoe Organisatie X ervoor kan zorgen dat er meer stagiaires blijven werken na afloop van hun stage.

Om erachter te komen hoe Organisatie X ervoor kan zorgen dat de stagiaires na afloop van hun stage blijven en doorgroeien naar de functie van Analyst is er zowel deskresearch al fieldresearch gedaan. Het deskresearch is gedaan aan de hand van literatuuronderzoek en voor het fieldresearch zijn er 10 interviews gehouden met vijf stagiaires en vijf Hiring Managers.

Stagiaires die zich gebonden voelen en geboeid zijn door een organisatie zijn in hogere mate betrokken bij de organisatie. De kans dat betrokken stagiaires na hun stage willen blijven bij de organisatie is aanzienlijk groter dan stagiaires die zich niet betrokken voelen bij de organisatie. De concurrentie op de huidige arbeidsmarkt is groot. Net zoals bij veel andere grote consultancy organisaties gaat het goed bij Organisatie X en is de onderneming op zoek naar nieuwe medewerkers. Een van de instroommogelijkheden is via een stage. Organisatie X neemt deze mogelijkheid zeer serieus en neemt dan ook eigenlijk alleen stagiaires aan die zij ook aan zouden nemen als medewerker in vaste dienst. Het is voor de organisatie van belang dat de huidige stagiaires na hun stage niet overstappen naar de concurrent. Door de stagemogelijkheden te vergroten en de begeleiding van de stagiaires aan te scherpen, wil Organisatie X ervoor zorgen dat stagiaires een zo leuk, interessant en leerzaam mogelijke stageperiode hebben.

Om de betrokkenheid van stagiaires te vergroten moet de begeleiding van stagiaires worden verbeterd. Tevens is het van belang dat stagiaires bij verschillende evenementen en activiteiten van de afdeling waar zij stagelopen worden betrokken. Zij voelen zich daardoor een onderdeel van het team. De stagevoorzieningen, zoals bijvoorbeeld feedbackgesprekken, evenementen en de stagiaire meenemen naar de klant, moeten gelijk worden gemaakt voor alle stagiaires over de hele organisatie, zodat het aannemen en het begeleiden op een vergelijkbare manier verloopt. Om de (doorgroei)mogelijkheden overzichtelijker te maken voor de stagiaires, moet er een evenement worden georganiseerd waar de verschillende doorgroeimogelijkheden per afdeling voor de stagiaires na hun stage bij Organisatie X worden toegelicht. Daarbij zullen de stappen die zij moeten zetten om kenbaar te maken dat zij willen blijven na hun stage bij Organisatie X per afdeling worden toegelicht tijdens dit event.

Om stagiaires na hun stage te kunnen laten blijven is het van belang dat de huidige hiring stop wordt opgeheven en dat er functies en mogelijkheden vrijkomen voor de net afgestudeerde stagiaires.

Op basis van dit onderzoek zijn drie aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen zijn gedaan op gebied van de begeleiding van de stagiaires, het voeren van gesprekken met de stagiaires en het organiseren van een 'Job-day'.

De stagiaires worden op dit moment per afdeling en per stagebegeleider anders begeleid. Uit onderzoek is gebleken dat stagiaires met een toegewijde, actieve begeleiding zich meer betrokken voelen bij de organisatie. Door het opstellen van een begeleidingsprogramma voor stagiaires organisatie breed, zullen de stagiaires zich op den duur meer betrokken voelen bij de organisatie. Hierdoor wordt de kans groter dat zij na hun stage zouden willen blijven bij Organisatie X, omdat zij dan in hogere mate zich verbonden voelen en geboeid zijn door de organisatie.

Naast het opstellen van een programma voor de begeleiding van stagiaires, dient er ook meer aandacht te komen voor het voeren van begeleidings- en feedback gesprekken. Deze gesprekken dienen regelmatig plaatsvinden. Tijdens de gesprekken kunnen de voortgang, de mogelijkheden binnen de organisatie tijdens én na de stage, de leerdoelen en de behoeftes van de stagiaire worden besproken.

Voor het verhelderen van de mogelijkheden na afloop van een stage zal er een 'Job-day' worden georganiseerd. Tijdens de 'Job-day' zal worden toegelicht hoe Organisatie X als organisatie in elkaar zit, wat de (doorgroei)mogelijkheden en kansen voor stagiaires zijn en wat de stagiaires moeten doen om kenbaar te maken dat zij willen blijven.

Inhoudsopgave

0. Voorwoord	1
1. Management samenvatting.....	2
2. Inleiding	7
2.1 Doel en relevantie	7
2.2 Leeswijzer	7
3. Situatieschets	8
3.1 Beschrijving organisatie.....	8
3.2 Interne analyse.....	8
3.2.1 Structuur	9
3.2.2 Systemen	9
3.2.3 Sleutelvaardigheid.....	9
3.2.4 Staf	10
3.2.5 Strategie en Significante waarden.....	10
3.3 Externe analyse	10
3.3.1 Demografische factoren	10
3.3.2 Maatschappelijke factoren	11
3.3.3 Economische factoren	11
3.4 Deelconclusie	11
4. Probleemformulering	12
4.1 Aanleiding.....	12
4.2 Doelstelling	12
4.3 Probleemstelling	13
4.4 Hoofdvraag en deelvragen	13
4.5 Afbakening.....	14
5. Theoretisch kader.....	14
5.1 Wat is er bekend over het betrokken krijgen en houden van stagiaires?	14
5.1.1 Definitie	15
5.1.2 Binden en boeien	15
5.1.3 Het binden en boeien van stagiaires	16
5.2 Hoe ziet de arbeidsmarkt van de internationale strategy consultancy eruit?.....	17
5.2.1 Definitie	17
5.2.2 Huidige arbeidsmarkt strategy consultancy.....	18
6. Methode	20
6.1: Beschrijving type onderzoek	20
6.2: Beschrijving steekproef.....	20

6.3: Beschrijving meetinstrumenten	21
6.4: Beschrijving data-analyse	21
6.5: Procedure.....	22
6.6: Betrouwbaarheid en validiteit.....	22
7. Resultaten	22
7.1 Hoe zorgt Organisatie X ervoor dat de stagiaires die de mogelijkheid hebben om te blijven, kiezen voor Organisatie X?	23
7.1.1 Doorgroei mogelijkheden	23
7.1.2 Blijven bij Organisatie X?	23
7.1.3 Weggaan bij Organisatie X?	24
7.1.4 Gebonden met Organisatie X.....	24
7.1.5 Geboeid door Organisatie X.....	25
7.1.6 Betrokken bij Organisatie X.....	25
7.2 Welke mogelijkheden van stagevoorzieningen bij Organisatie X worden momenteel benut?	26
7.2.1 Mogelijkheden voor stagiaires	26
7.2.2 Gesprekken met stagiaires.....	26
7.2.3 Contact met recruitment.....	27
7.2.4 De arbeidsmarkt.....	28
7.2.5 Intern to perm.....	28
7.3 Beschrijving van opvallende resultaten	29
7.4 Verbanden tussen de verschillende resultaten.....	30
8. Conclusies.....	30
8.1 Hoofdvraag en doelstelling.....	30
8.2 Verband resultaten en situatieschets	30
8.2.1 Interne analyse.....	30
8.2.2 Externe analyse	31
8.3 Verband resultaten en theoretisch kader	31
8.3.1 De betrokkenheid van stagiaires	31
8.3.2 Arbeidsmarkt	32
8.4 Deelconclusies.....	32
8.4.1 Wat is er bekend over het betrokken krijgen en houden van stagiaires?.....	32
8.4.2 Hoe ziet de arbeidsmarkt van de internationale strategy consultancy eruit?	33
8.4.3 Hoe zorgt Organisatie X ervoor dat de stagiaires die de mogelijkheid hebben om te blijven kiezen voor Organisatie X?.....	33
8.4.4 Welke mogelijkheden van stagevoorzieningen bij Organisatie X worden momenteel benut?.....	34
8.5 Conclusie.....	35
9. Discussie.....	36
9.1 Evaluatie van de resultaten en persoonlijke reflectie	36
9.2 Betrouwbaarheid en validiteit.....	37
9.3 Implicaties van de resultaten	37
9.3.1 Deskresearch.....	37

9.3.2 Field research	37
9.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek	37
10. Aanbevelingen.....	37
10.1 Begeleidingsprogramma voor stagiaires.....	38
10.1.1 Rol HR	38
10.2 Begeleidings- en feedback gesprekken	38
10.2.1 Rol HR	39
10.3 Organiseren 'Job-day'	39
10.3.1 Rol HR	39
11. Implementatie.....	40
11.1 Aanbeveling 1: Begeleidingsprogramma voor stagiaires	40
11.2 Aanbeveling 2: Begeleidings- en feedback gesprekken	41
11.3 Aanbeveling 3: Organiseren 'Job-day'	41
12. Literatuur	44
13. Bijlagen.....	49
13.1 Vragenlijst voor stagiaires	49
13.2 Vragenlijst voor de Hiring Managers.....	49
13.3 Uitwerking interviews stagiaires	49
13.3.1 Stagiaires – Respondent 1.....	49
13.3.2 Stagiaires – Respondent 2.....	53
13.3.3 Stagiaires – Respondent 3.....	57
13.3.4 Stagiaires – Respondent 4.....	60
13.3.5 Stagiaires – Respondent 5.....	63
13.4 Uitwerking interview Hiring Managers.....	65
13.4.1 Hiring Managers – Respondent 1.....	65
13.4.2 Hiring Managers – Respondent 2.....	68
13.4.3 Hiring Managers – Respondent 3.....	71
13.4.4 Hiring Managers – Respondent 4.....	73
13.4.5 Hiring Managers – Respondent 5.....	76
13.5 Toelichting vragenlijsten.....	79
13.5.1 Toelichting vragenlijst stagiaires	79
13.5.2 Toelichting vragenlijst Hiring Managers	80
13.6 Analyseschema interviews stagiaires	82
13.7 Analyseschema interviews Hiring Managers	97

2. Inleiding

Na je stage blijven bij Organisatie X en in dienst treden als ‘echte’ medewerker? Dat is mogelijk! Ieder jaar lopen er ongeveer 150 mensen stage bij Organisatie X in Nederland. Sommigen van hen zijn na hun stage klaar met studeren en betreden de arbeidsmarkt. Uit onderzoek is gebleken dat de huidige arbeidsmarkt binnen alle branches krap is (UWV, 2018). Binnen consultancy organisaties is dit ook het geval. Het aanbod van vacatures is groot, maar de vraag minder groot (Telegraaf, 2018). Veel organisaties binnen de consultancy branche zijn op zoek vergelijkbare jonge talentvolle starters. Organisatie X moet ervoor zorgen dat stagiaires na hun stage niet de organisatie verlaten, maar blijven en in dienst treden als Analyst. De kans dat stagiaires blijven na hun stage is groter als zij zich betrokken voelen bij de organisatie (Allen & Meyer, 1990). Daar waar in literatuur wordt gesproken over binden en boeien zal er in dit onderzoek voornamelijk worden gekeken naar hoe je stagiaires zo betrokken krijgt dat zij bij de organisatie wil blijven. Op dit moment blijft 5% van de stagiaires na hun stage in dienst bij Organisatie X. Dit is te weinig volgens de afdeling Recruitment. Door het hoge percentage van verloop van stagiaires worden er veel onnodige kosten gemaakt aan het opnieuw werven van medewerkers. Daarbij verliest Organisatie X de kennis die is opgedaan door de stagiaires die de organisatie na hun stage verlaten.

Ondanks dat de afdeling Recruitment het percentage stagiaires dat blijft na hun stage graag zou zien stijgen, is er op dit moment een tijdelijke hiring stop. In de zomermaanden zijn er minder projecten, waardoor er minder werk te doen is. Hierdoor komen er minder functies open te staan, is er geen doorstroom van stagiaires en worden er geen medewerkers aangenomen. In ieder geval tot na de zomer kunnen stagiaires zodoende niet doorgroeien naar de functie van Analyst.

Als het wel weer mogelijk is voor de stagiaires om door te stromen na hun stage, worden de acties om inzicht te geven in de doorgroeimogelijkheden voor stagiaires doorgezet. Iedere maand wordt er een lunch voor stagiaires georganiseerd, waarbij de stagiaires ervaringen met elkaar kunnen delen. Bij deze lunch is er ook altijd een Analyst uit de business aanwezig. Deze Analyst geeft tijdens de lunch een presentatie over zijn of haar ‘Organisatie X Journey’. De Analyst vertelt tijdens de lunch hoe diegene is gekomen waar hij of zij nu is. Vaak waren de sprekers zelf ook eerst stagiaires bij Organisatie X. Naast de internlunches heeft het stagebureau ook regelmatig contact met Hiring Managers over het online zetten van vacatures, het aannemen van nieuwe stagiaires en over het verlengen van stages.

2.1 Doel en relevantie

Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen hoe Organisatie X binnen de huidige arbeidsmarkt de beste jonge talentvolle stagiaires aan zich kan binden en boeien, zodat zij zich betrokken voelen bij de organisatie.

Om dit te onderzoeken is de volgende hoofdvraag opgesteld binnen dit onderzoek: *‘Hoe kan Organisatie X ervoor zorgen dat er meer stagiaires bij Organisatie X blijven werken voor de functie van Analyst?’*.

2.2 Leeswijzer

In dit verslag zullen er verschillende onderdelen aan bod komen. Allereerst zal in hoofdstuk 3 de situatieschets worden beschreven met een interne en een externe analyse. Hierna volgt hoofdstuk 4 met de probleemformulering, waar het probleem zal worden vastgesteld. In hoofdstuk 5 zal het theoretisch kader aan bod komen met de hoofdvraag en de deelvragen. Na het theoretisch kader volgt in hoofdstuk 6 de methode, waarin beschreven zal staan hoe het onderzoek uitgevoerd zal worden. Daaropvolgend worden in hoofdstuk 7 de resultaten uitgewerkt. Hierna zal er een conclusie worden getrokken in hoofdstuk 8 met behulp van de theoretische deelvragen en de empirische

deelvragen. In hoofdstuk 9 zullen de resultaten van het onderzoek in de discussie worden bekritiseerd. In hoofdstuk 10, de aanbevelingen, zal staan wat ik Organisatie X aanraad om te doen om ervoor te zorgen dat het aantal stagiaires dat na hun stage in dienst blijft bij Organisatie X toe zal nemen. Tot slot zal in hoofdstuk 11 de implementatie worden beschreven met een planmatige beschrijving van de interventies, de kosten en de baten van de adviezen.

3. Situatieschets

In de situatieschets zal eerst een beschrijving van Organisatie X aan bod komen, vervolgens zal er een interne analyse aan de hand van het 7s- model (Athos & Pascale, 1981) worden gedaan. De externe analyse zal aan de hand van de omgevingsfactoren van Marcus en van Dam (2015) worden beschreven. Dit hoofdstuk heeft als doel om een beschrijving te geven over zowel Organisatie X in het algemeen als de interne- en de externe factoren te analyseren. Hiermee zal duidelijk worden waar het huidige probleem tot stand komt.

3.1 Beschrijving organisatie

In 1989 werd X Consulting opgericht. X Consulting kwam voort uit de consultancy-afdeling van het accountantskantoor Naam X. In 2000 brak X Consulting alle banden op contractuele basis met Naam X als gevolg van spanningen omtrent geldzaken. Na deze splitsing kwam er vanaf 2001 ook een nieuwe naam voor de organisatie: Organisatie X. Momenteel heeft Organisatie X 460.000 medewerkers wereldwijd. In Nederland zijn er ongeveer 3.500 medewerkers. Het hoofdkantoor van Organisatie X is gevestigd in Dublin. Organisatie X heeft in totaal 200 kantoren, verspreid over 55 landen. In Nederland zijn er kantoren in Amsterdam, Utrecht, Heerlen en Eindhoven. De wereldwijde omzet in 2018 was ongeveer \$41 miljard dollar. In 2019 wordt er weer een stijging in de omzet verwacht (Organisatie X interne documenten, 2019).

Als beursgenoteerd international strategy consultancybureau helpt Organisatie X wereldwijd klanten succesvol te zijn door middel van het optimaliseren van bedrijfsprocessen. Organisatie X doet dit op de gebieden Strategy, Consulting, Digital, Technology, Operations en Security. Organisatie X werkt met hun klanten samen om hen te helpen een high performance organisatie te worden. Dit doet de organisatie door het toepassen van een combinatie van bewezen ervaring en uitgebreide vaardigheden in alle bedrijfstakken en bedrijfsfuncties. De afdelingen leveren verschillende diensten:

- *Strategy* heeft veel kennis van verschillende branches en analyses en focust zich op het ontwerpen van de best passende strategie voor een klant (Organisatie X, 2018).
- *Consulting* bekijkt hoe deze strategie het best kan worden geïmplementeerd. Klanten kunnen hierdoor een nieuw prestatieniveau bereiken door middel van nieuwe innovatieve ideeën, diepgaande branchekennis en zinvolle inzichten (Organisatie X, 2018).
- *Digital* heeft interactieve ervaringen om klanten te ondersteunen bij het digitaliseren van de organisatie (Organisatie X, 2018).
- *Technology* maakt digitale transformatie mogelijk via services die zijn ontworpen om een nieuwe IT-stijl opnieuw uit te vinden. Bedrijfs- en branchekennis worden gecombineerd met innovatieve technologie om groei en ontwikkeling voor de klanten te stimuleren (Organisatie X, 2018).
- *Operations* helpt klanten hun activiteiten te veranderen door hun talent, gegevens en intelligentie te benutten. De implementatie van de business processen en technische processen wordt door operations gewaarborgd (Organisatie X, 2018).
- *Security* blijft continu innoveren om cyberbeveiligingsdiensten van de volgende generatie te bieden die de gegevens van de klant volledig kunnen beschermen (Organisatie X, 2018).

3.2 Interne analyse

Aan de hand van het 7s-model zal er een interne analyse worden gemaakt van Organisatie X Nederland (Athos & Pascale, 1981). Het 7s-model beschrijft de structuur, de systemen, de stijl van management, de staf, sleutelvaardigheden, strategie en significante waarden van een organisatie. Het model wordt gebruikt om de prestaties van een organisatie te kunnen onderzoeken, tevens

hebben de factoren van het model samenhang waardoor zij elkaar kunnen beïnvloeden (Athos & Pascale, 1981). De component stijl is niet relevant voor dit vraagstuk. Deze is daarom niet toegelicht. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van het 7s-model, omdat dit model een overzichtelijke weergave geeft van de interne processen binnen een organisatie. Uit deze weergave van de gegevens van de interne en externe processen van Organisatie X volgt op een logische wijze de probleemformulering en de hoofdvraag, waardoor deze relevant is voor dit vraagstuk.

3.2.1 Structuur

De structuur van Organisatie X is een matrixorganisatie. Zoals eerder benoemd heeft Organisatie X zes afdelingen: Strategy, Consulting, Digital, Technology, Operations en Security. Al deze afdelingen passen hun werkzaamheden bij verscheidene industrieën toe. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de subgroepen Financial Services (vb. banken), Communications, Media & Technology (vb. telecombedrijven), Products (vb. retail), Health & Public Services (vb. ziekenhuizen) en Resources (vb. gas/olie industrie).

Voor deze subgroepen zijn gedurende het hele jaar zowel meewerk- als afstudeerstagiaires nodig, waarvoor Recruitment zich inzet. Per jaar zijn er ongeveer 150 stagiaires verdeeld over alle afdelingen. 80% van hen doet zijn of haar afstudeerstage bij Organisatie X en 20% doet een meewerkstage. In 2018 werkten er bij Organisatie X 310 Analysts, waarvan 30% was doorgestroomd van stagiaire naar Analyst. Door de tijdelijke hiring stop zijn de doorgroeimogelijkheden voor stagiaires op dit moment minimaal. De hiring stop zorgt ervoor dat bij veel afdelingen er in ieder geval tot na de zomer geen nieuwe medewerkers kunnen worden aangenomen. Hierna zal deze hiring stop worden opgeheven. Stagiaires kunnen dan weer doorstromen naar de functie van Analyst na hun stage (Organisatie X interne documenten, 2019).

Voor een stagiaire in dienst kan komen bij Organisatie X moet er eerst een assessment worden gemaakt en moeten er een of meerdere gesprekken plaatsvinden. Als de stagiaire dit allemaal goed doorloopt, wordt er door de afdeling Recruitment een aanbod gedaan. Binnen de stages worden de mogelijkheden op dit moment niet volledig benut. Het gevolg hiervan is dat stagiaires, met een doorgroeipotentieel, niet maximaal benaderd en ingezet worden. De leidinggevenden, ofwel stagebegeleiders, en de afdeling Recruitment zouden de medewerkers en de stagiaires meer bewust moeten maken van de doorgroeiopties voor stagiaires. Wellicht zou er dan minder kennis verloren gaan en zou Organisatie X makkelijker aan Analysts kunnen komen. (Organisatie X interne documenten, 2018).

3.2.2 Systemen

De systemen, ofwel informatie- en communicatiestromen, die voornamelijk intern worden gebruikt zijn email, skype chat, WhatsApp en het telefonisch contact. Medewerkers staan hierdoor makkelijk met elkaar in contact. De drempel voor een stagiaire om iets te vragen aan een medewerker, wat betreft de eventuele doorgroeimogelijkheden na de stageperiode, is niet hoog.

Het personele systeem dat wordt gebruikt voor de instroom van medewerkers en stagiaires is ATAS. Als een kandidaat via de website reageert op een vacature komen alle gegevens automatisch in dit systeem. Vanuit ATAS wordt gekeken of de kandidaat een match is met de vacature en worden de profielen van de kandidaat doorgestuurd naar de Hiring Managers. Alles in ATAS is ingericht volgens de huidige regels van General Data Protection Regulation.

3.2.3 Sleutelvaardigheid

De sleutelvaardigheid waarmee Organisatie X zich onderscheidt op de arbeidsmarkt en van de concurrent is de projectmatige manier van werken. Er is een internationale dynamische werkomgeving waarin de medewerkers veel van elkaar kunnen leren. Voor de medewerkers is er

veel afwisseling in rollen binnen projecten en in het contact met klanten en collega's. Er wordt gewerkt in teamverband en er worden vaak events georganiseerd om de binding tussen de medewerkers en met de organisatie te stimuleren en te behouden. Voor sommige medewerkers kan Organisatie X als een springplank naar de toekomst fungeren. Een medewerker kan snelle stappen zetten, mits er goed gepresteerd wordt. Organisatie X hecht dus veel waarde aan het welzijn en de ontwikkeling van de medewerkers.

3.2.4 Staf

Stagiaires zijn mogelijk de toekomstige staf van Organisatie X. Het is prettig als er een match is met de stagiaire en de organisatie, omdat de stagiaire dan meteen kan starten en niet meer ingewerkt hoeft te worden. Voor deze match moet de stagiaire een klik hebben met de organisatie, de afdeling en de functie. De medewerkers van Organisatie X zijn ambitieuze harde werkers die openstaan voor een gesprek en voor het bieden van hulp aan collega's en stagiaires. Als stagiaires al ervaring hebben binnen de organisatie en een netwerk hebben opgebouwd is het voor hen een mooie kans om bij Organisatie X hun eerste werkervaring op te doen.

3.2.5 Strategie en Significante waarden

De missie van Organisatie X luidt: 'Onze cliënten helpen om high-performance organisaties en overheden te worden'. Vandaar ook de slogan: "High Performance Delivered". Voor het stagebureau is het van belang dat zij goede stagiaires werven die deze missie waar kunnen maken binnen hun werkzaamheden. Daarbij kunnen de stagiaires tijdens de stageperiode ontdekken of achter deze missie staan en of zij zichzelf hierin kunnen vinden. Volgens Organisatie X maakt een high-performance organisatie optimaal gebruik van alle mogelijkheden die de organisatie biedt om de lange termijn doelstellingen te behalen. Daarbij overtreft een high-performance organisatie al haar concurrenten in het vakgebied waar zij in opereren (Organisatie X interne documenten, 2018). Om zelf tot een high-performance organisatie te behoren, wil Organisatie X zowel in imago als in het aantal medewerkers in de aankomende jaren groeien. Voor stagiaires betekent dit dat zij eventueel na hun stage zouden kunnen bijdragen aan deze groei van medewerkers.

3.3 Externe analyse

Marcus en van Dam (2015) beschrijven omgevingsinvloeden en omgevingsfactoren die een effect kunnen hebben op een organisatie. Voor het beschrijven van de externe analyse zullen een aantal van deze omgevingsfactoren, die invloed hebben op Organisatie X als organisatie, worden beschreven. De politieke factoren worden hierin niet meegenomen, omdat het vraagstuk van dit onderzoek niet beïnvloed wordt door politieke factoren.

3.3.1 Demografische factoren

De gemiddelde leeftijd bij Organisatie X is laag. Binnen de concurrerende markt waarin Organisatie X opereert, worden er veel jonge talentvolle starters aangetrokken. Een deel van de jonge talentvolle starters is na hun (afstudeer)stage bij Organisatie X blijven werken en is doorgestroomd naar de functie van Analyst, hun eerste baan. Andere stagiaires doorlopen hun derdejaars meeloopstage bij Organisatie X en gaan na hun stage weer terug de schoolbanken in. Stagiaires met een andere nationaliteit gaan na hun afstudeerstage of meeloopstage vaak weer terug naar hun eigen land om daar een baan te zoeken.

De groep jonge talentvolle starters die na hun afstudeerstage de arbeidsmarkt zal betreden, is voor de afdeling Recruitement interessant om mee in contact te blijven tijdens en na hun stage. Zij kunnen op dat moment namelijk doorstromen naar de functie van Analyst, zodat er recruitmentkosten worden bespaard en er geen kennis verloren gaat. De wervingskosten voor een Analyst bedragen ongeveer €6.000,-. Als er meer stagiaires na hun stage zouden blijven zou dit dus veel geld besparen. Nieuwe medewerkers beschikken niet vanaf dag één over de skills die een ingewerkte stagiaire, die is

doorgestroomd naar de functie van Analyst, wel heeft. 95% van de stagiaires vertrekt op dit moment na hun stage, wat betekent dat er maar 5% van de kennis wordt behouden.

Organisatie X heeft veel aandacht voor diversiteit binnen de organisatie. Immigratie vanuit EU-landen komt vaak voor. Tevens zijn er veel studenten uit andere landen die in Nederland komen studeren of stage komen lopen (Volkskrant, 2017). Wanneer de medewerkers een langer dienstverband aangaan en zij over zeldzame kwaliteiten beschikken, is dit zeer gunstig voor Organisatie X. Helaas komt het vaak voor, voornamelijk bij stagiaires, dat zij weer teruggaan naar het land van herkomst. Gevolg hiervan is dat zij opgedane kennis met zich meenemen.

3.3.2 Maatschappelijke factoren

Organisatie X zet zich in voor goede doelen, waarmee zij zich ook inzetten voor de maatschappij. Het feit dat Organisatie X zich naast haar dagelijkse werkzaamheden ook inzet voor de maatschappij kan voor toekomstige jonge medewerkers een reden om voor Organisatie X te kiezen. Voorbeelden hiervan zijn projecten omtrent duurzaamheid of het milieu. Bovendien zijn olie- en gasbedrijven een veel minder gewilde werkgever dan voorheen (Financieel Dagblad, 2018). Hierdoor blijven er veel studenten met een technische achtergrond beschikbaar in de markt. Voor Organisatie X is het van belang dat zij die groep studenten bewust maken van het feit dat hun kennis en vaardigheden zeer gewild zijn binnen de organisatie, aangezien technische studenten momenteel zeer schaars zijn (NOS, 2017).

3.3.3 Economische factoren

Organisatie X maakt momenteel een groei door. Het aantal medewerkers is in de afgelopen jaren sterk toegenomen, blijkt uit het jaarverslag van 2018. In februari FY17 (Fiscal Year 2017) was het aantal medewerkers bij Organisatie X Nederland 2.677; in februari FY18 steeg dit aantal naar 2.795 medewerkers en in februari FY19 telde het aantal medewerkers 2.816 (Organisatie X, 2019). Tussen FY17 en FY19 is het aantal medewerkers van Organisatie X Nederland dus met 5,2% gegroeid. Ook het aantal stagiaires is toegenomen (Organisatie X interne documenten, 2018).

Desalniettemin brengt de economische groei ook een nadeel met zich mee. Andere organisaties zijn ook aan het groeien en zijn ook op zoek naar jonge talentvolle medewerkers, waardoor de markt krappere wordt (UWV, 2018). Bij EY is het aantal medewerkers in 2017-2018 met 2,4% gestegen en bij Deloitte is het aantal mensen ook gestegen met 10,9% in 2017-2018 (Deloitte, 2018) (EY, 2018). Het is daarom van belang om stagiaires aan Organisatie X te binden en te boeien op het moment dat zij er werkzaam zijn.

3.3.4 Technologische factoren

Door de ontwikkeling van nieuwe technische middelen en mogelijkheden ontstaan er nieuwe oplossingen en efficiëntere of effectievere manieren van werken. Deze ontwikkelingen creëren ook nieuwe mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Logischerwijs hebben deze ontwikkelingen daarom ook invloed op aan technologie gerelateerde stages bij Organisatie X. Studenten met een technische achtergrond zijn van grote waarde voor de organisatie. Organisatie X maakt goed gebruik van de IT-kennis die zij in huis hebben. Klanten kiezen speciaal specifiek Organisatie X, omdat zij weten dat zij die specifieke kennis in huis hebben. Een voorbeeld hiervan is de digitalisering van vele processen binnen bedrijven: het bouwen van apps, het programmeren van nieuwe systemen en het installeren van nieuwe programma's.

3.4 Deelconclusie

Er is sprake van een groeiende economie en zo ook een groeiend aantal medewerkers bij Organisatie X (UWV, 2018). Andere grote organisaties ervaren deze groei ook. Ondanks de groei van het aantal

medewerkers is er een tekort aan Analysts bij Organisatie X, door de aantrekkelijke arbeidsmarkt en de concurrenten die vaak op zoek zijn naar jonge talentvolle starters binnen dezelfde doelgroep.

Organisatie X heeft momenteel ongeveer 150 stagiaires die werkzaam zijn op verschillende afdelingen. Een deel van deze stagiaires blijft na hun stage in dienst en groeit door naar de functie van Analyst. Zo is de medewerker meteen ingewerkt en gaat er geen kennis verloren. Sommige stagiaires doen een meewerkstage, anderen zijn bezig met hun afstudeerstage. Sommigen van hen zijn afkomstig uit het buitenland. Vaak blijkt dat meewerkstagiaires en buitenlandse stagiaires weer verder gaan met hun studie of teruggaan naar hun land en dus niet gebruik maken van de doorgroeimogelijkheden die Organisatie X biedt. De afdelingen en de stagebegeleiders bieden onvoldoende inzicht in de mogelijkheden na afloop van een stage, waardoor stagiaires met een doorgroei-potentieel en waardevolle kennis, verloren gaan.

Samenvattend wenst Organisatie X erachter te komen wat de overwegingen zijn van stagiaires om ervoor te kiezen om bij de organisatie te blijven en waarom zij na hun stage de organisatie zouden verlaten. De vraag is hoe Organisatie X de stagiaires aan zich kan binden, zodat zij uiteindelijk blijven bij de organisatie na afloop van hun stage.

4. Probleemformulering

In dit hoofdstuk zal de probleemformulering van het vraagstuk worden toegelicht. Eerst zal de aanleiding van het vraagstuk worden beschreven en vervolgens de probleemstelling. Hierna volgen de doelstelling, de hoofd- en deelvragen en de afbakening van het vraagstuk.

4.1 Aanleiding

Door de economische groei, groeit het aantal medewerkers bij veel grote organisaties (UWV, 2018). Dit is niet anders bij Organisatie X. De profielen waar organisaties vaak naar op de zoek zijn, zijn jonge talentvolle starters. Door de grote vraag hiernaar zijn de Analysts, zoals zij bij Organisatie X worden genoemd, schaars. Een groot deel van de stagiaires gaat na hun stage weer studeren, werken bij een andere organisatie of terug naar hun eigen land. Slechts 5% van de stagiaires blijft bij Organisatie X in dienst. Hierdoor gaat 95% van de kennis die wordt opgedaan tijdens de stages verloren (Organisatie X interne documenten, 2018). Voor Organisatie X is het niet alleen zonde vanwege de gedane investering, maar is het ook kostenbesparend voor Recruitement om stagiaires door te laten groeien binnen de organisatie, zoals eerder benoemd in de inleiding en de situatieschets. Hiermee zou het tekort aan Analysts kunnen worden aangevuld.

Als Organisatie X stagiaires niet aan zich weet te binden tijdens hun stage, zullen zij meer kandidaten moeten werven. De wervingskosten die Recruitement maakt voor een Analyst van buitenaf zijn ongeveer € 6.000,-. Deze kosten zouden bespaard kunnen worden (Organisatie X interne documenten, 2018). Als stagiaires niet doorstromen naar de functie van Analyst neemt Organisatie X nieuwe medewerkers aan. In dit geval is er sprake van een inwerkperiode, waarin de medewerker niet vanaf dag één over de skills beschikt, die een reeds ingewerkte stagiaire, die is doorgestroomd naar de functie van Analyst, wel heeft.

4.2 Doelstelling

Veel grote organisaties zijn op zoek naar jonge talentvolle starters met soortgelijke profielen. Dit onderzoek zal als doel hebben om erachter te komen hoe Organisatie X deze kandidaten in de huidige concurrerende arbeidsmarkt aan zich kan binden en boeien. Dit is relevant om te onderzoeken, omdat Organisatie X hiermee wellicht in de toekomst meer stagiaires (en Analysts) kan aantrekken. Tevens kan er hierdoor mogelijk een toename worden gerealiseerd van het aantal medewerkers dat doorgroeit van stagiaire naar Analyst binnen de organisatie. Het is voor dit

onderzoek relevant om de onderzoeken hoe de huidige arbeidsmarkt eruit ziet en wat de rol van Organisatie X hierin kan zijn.

Om de slogan: “High Performance Delivered” waar te maken, moeten medewerkers en stagiaires zich betrokken voelen bij de organisatie, zodat zij achter de missie en de significante waarden van de organisatie staan. Om dit te bereiken zullen er enquêtes worden gedaan met een aantal Hiring Managers en een aantal stagiaires. Het doel van de interviews met de Hiring Managers is om te achterhalen of zij op de hoogte zijn van alle mogelijkheden die Organisatie X biedt op het gebied van stages en deze ook volledig benutten. Het doel van de interviews met de stagiaires is het achterhalen van hun kennis over de doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie en kennis te nemen van zaken die hen beïnvloeden bij het maken van de keuzes om wel of niet te blijven bij Organisatie X. Komt dit door het hervatten van hun studiewerkzaamheden, door de concurrent of doordat sommige stagiaires weer teruggaan naar hun land van herkomst? Uit eerder onderzoek is namelijk gebleken dat de stagiaires wel tevreden zijn over hun stages bij Organisatie X. Zij raden het zelfs aan om bij Organisatie X stage te gaan lopen (Organisatie X interne documenten, 2018).

In FY18 was 30% van de medewerkers van de organisatie Analysts. 5% van deze groep Analysts was na hun stage bij Organisatie X doorgestroomd naar de functie van Analyst. Mijn doelstelling is om aan de hand van mijn resultaten, conclusies en adviezen een doorstroom te creëren van 10% van de stagiaires in FY19. Dit is een acceptabel doel, omdat de Hiring Managers, de stagiaires en de afdeling Recruitment bereid zijn om zich hiervoor in te zetten. Uit dit onderzoek zal blijken of het ook een realistisch doel is.

4.3 Probleemstelling

Er is sprake van een groeiende economie en zo ook een groeiend aantal medewerkers bij Organisatie X (UWV, 2018). Ondanks het groeiende aantal medewerkers is er bij Organisatie X een tekort aan Analysts. Dit is te wijten aan de krappe arbeidsmarkt. Momenteel zijn er ongeveer 150 stagiaires bij Organisatie X. Vaak blijkt dat meewerkstagiaires en buitenlandse stagiaires weer door gaan met hun studie of teruggaan naar hun land en dus niet gebruik maken van de doorgroeimogelijkheden die Organisatie X biedt. Slechts 5% van deze stagiaires blijft na hun stage in dienst en groeit door naar de functie van Analyst. Voor Organisatie X is het gunstig als stagiaires na hun stage blijven. Zij zijn dan al meteen ingewerkt als zij starten als Analyst, er gaat geen waardevolle kennis verloren en er worden veel wervingskosten mee bespaard.

De afdeling Recruitment wil erachter komen wat de overwegingen zijn van stagiaires om na hun stage te blijven en wat de overwegingen zijn van stagiaires om niet te blijven na hun stage. Binnen dit onderzoek wil ik erachter komen hoe Organisatie X de betrokkenheid van stagiaires kan vergroten, zodat zij uiteindelijk blijven bij de organisatie na afloop van hun stage.

4.4 Hoofdvraag en deelvragen

Om te ontdekken hoe Organisatie X stagiaires kan binden en boeien ten opzichte van haar concurrenten is de volgende hoofdvraag opgesteld voor dit onderzoek: *‘Hoe kan Organisatie X ervoor zorgen dat er meer stagiaires bij Organisatie X blijven werken voor de functie van Analyst?’*.

De deelvragen die dit onderzoek ondersteunen zijn verdeeld in theoretische vragen en empirische vragen.

Theoretische vragen:

- *Wat is er bekend over het betrokken krijgen en houden van stagiaires?*
Deze deelvraag zal door middel van literatuur, deskresearch, worden beantwoord, omdat er literatuur is die kan toelichten wat betrokkenheid inhoudt en wat het betekent voor stagiaires.

- *Hoe ziet de arbeidsmarkt van de internationale strategy consultancy eruit?*
Deze deelvraag zal beantwoord worden door middel van literatuur, deskresearch. De reden hiervoor is dat er op deze manier een duidelijk toelichting van de huidige arbeidsmarkt kan worden gemaakt en dit vervolgens toegespitst kan worden op de arbeidsmarkt van internationale strategy consultancy kantoren.

Empirische vragen:

- *Welke mogelijkheden van stagevoorzieningen bij Organisatie X worden momenteel benut?*
Deze deelvraag zal door middel van interviews met de Hiring Managers van de verschillende bedrijfstakken, fieldresearch, worden beantwoord. Zij hebben kennis van wat er momenteel wordt gedaan met de stagevoorzieningen. Vanuit recruitment kan ik dan gaan analyseren of dit alle mogelijkheden van de stagevoorzieningen bij Organisatie X betreft.
- *Hoe zorgt Organisatie X ervoor dat de stagiaires die de mogelijkheid hebben om te blijven kiezen voor Organisatie X?*
Deze deelvraag zal aan de hand van field research worden beantwoord middels interviews met stagiaires van Organisatie X. Aan hen kan ik vragen wat hun overwegingen zijn om bij Organisatie X te blijven en hoe Organisatie X ervoor zou kunnen zorgen dat er meer stagiaires na hun stage blijven.

4.5 Afbakening

Organisatie X is een grote organisatie, met zes verschillende afdelingen. Hierdoor kunnen stagiaires vanuit veel verschillende studierichtingen stagelopen bij Organisatie X. Dit is de reden waarom er binnen dit onderzoek geen focus ligt op een specifieke afdeling, maar ervoor is gekozen de focus te leggen op 'de' student binnen alle studierichtingen en dus ook alle afdelingen van Organisatie X.

De doelgroep voor dit onderzoek zijn de Hiring Managers van de verschillende afdelingen en stagiaires van Organisatie X Nederland. De groep stagiaires kan worden onderverdeeld in drie groepen: de stagiaires die niet in hun afstudeerjaar zitten (deze stagiaires moeten na hun stage weer terug de schoolbanken in); de stagiaires uit het buitenland (de kans is bij hen groot dat zij weer teruggaan naar hun eigen land) en de stagiaires die de mogelijkheid hebben om te blijven bij Organisatie X of de keuze kunnen maken om naar de concurrent te gaan.

Aan de hand van deze afbakening zal er duidelijkheid komen over het kernprobleem van het vraagstuk, namelijk hoe Organisatie X de betrokkenheid van de beste talentvolle stagiaires kan vergroten.

5. Theoretisch kader

5.1 Wat is er bekend over het betrokken krijgen en houden van stagiaires?

Binnen deze paragraaf zal er antwoord worden gegeven op de deelvraag: 'Wat is er bekend over het betrokken krijgen en houden van stagiaires?'. Allereerst zal er duidelijk gedefinieerd worden wat binden en boeien inhoudt. Hiervoor zal er onder andere gekeken worden naar de theorie beschreven door Theunissen (2006). Zoals benoemd in de inleiding dient er voornamelijk gekeken te worden naar het binden en boeien van stagiaires om de betrokkenheid met de organisatie te vergroten op zo'n manier dat zij er willen blijven werken. Daarna zal het drie componenten model van Allen en Meyer worden gebruikt als ondersteuning voor het beantwoorden van deze vraag (Allen & Meyer, 1990). Deze theorie zal verder worden aangevuld met theorieën van Torka en van Riemsdijk (2001). Tevens zal er gekeken worden naar wat er bekend is over de betrokkenheid van stagiaires binnen organisaties.

5.1.1 Definitie

Om succesvol te blijven als organisatie is het van groot belang dat de medewerkers zich gebonden voelen met de organisatie en geboeid zijn (Dibble, 2001). Volgens Bruel en Crolsen (1998) moet een organisatie daarom meegaan in de behoeften van een medewerker binnen de veranderende maatschappij. Wat maakt een medewerker gelukkig? De drijfveren van de medewerker zijn van groot belang bij het binden en boeien van een medewerker (Bruel & Crolsen, 1998).

Binden houdt in dat een individu binnen organisatie zich gebonden en betrokken voelt bij de zaken die zich afspelen binnen de organisatie (Van Hoof, 2002). De medewerker staat achter de missie, visie en de identiteit van de organisatie. Boeien betekent het behouden van de aandacht van de medewerker. Een medewerker kan geboeid zijn voor verschillende factoren: de functie, de organisatie, de ontwikkelingsmogelijkheden of de arbeidsvoorwaarden. Wanneer deze factoren voldoen aan de behoeften van de medewerker, zal de medewerker gebonden blijven aan de organisatie en geboeid zijn. Binden en boeien vullen elkaar aan en zijn beide van belang voor het behouden van de medewerker (Bruel & Crolsen, 1998).

Volgens Theunissen (2006) is binden en boeien een verzameling van maatregelen die een organisatie kan nemen om waardevolle medewerkers gemotiveerd te houden en aan de organisatie te binden. Hierdoor zal de medewerker ook betrokken blijven bij de organisatie (Theunissen, 2006). Dit is de definitie die binnen dit vraagstuk gehanteerd zal worden.

5.1.2 Binden en boeien

Het binden en boeien van medewerkers is van groot belang voor een organisatie (Tangram, 2018). Dit komt niet alleen doordat de snijdende concurrentie die er momenteel heerst op de arbeidsmarkt, maar ook door het eventuele verlies van kennis als een medewerker ervoor kiest om een organisatie te verlaten (CBS, 2019). Om zich gebonden te voelen en geboeid te zijn, moet de medewerker zich betrokken voelen bij een organisatie (Retentie-management.com, 2012). Dit geldt niet alleen voor medewerkers binnen een organisatie, maar ook voor stagiaires. Stagiaires die zich gebonden voelen en geboeid zijn, zijn in hogere mate betrokken bij de organisatie en zullen tegen het einde van hun stage ook hun best doen om ervoor te zorgen dat zij kunnen blijven (Organisatie X interne documenten, 2018).

De mate van betrokkenheid van een medewerker naar een organisatie toe kan op verschillende manieren worden gedefinieerd. Volgens Mathieu en Zajac (1990) wordt de kans dat medewerkers een organisatie verlaten verminderd als zij zich betrokken voelen bij een organisatie. De mate waarin iemand zich daadwerkelijk betrokken voelt bij een organisatie kan verschillen. Daarom wordt door Mathieu en Zajac (1990) een onderscheid gemaakt tussen affectieve betrokkenheid van medewerkers en calculerende betrokkenheid van medewerkers. Affectieve betrokkenheid houdt in dat de medewerker ook bij een organisatie wil blijven. Calculerende betrokkenheid betekent dat de medewerker niet anders kan dan bij de organisatie blijven (Evers & Jak, 2010). Allen en Meyer (1990) vullen de verschillende mate van betrokkenheid nog aan met een derde component: normatieve betrokkenheid. Normatieve betrokkenheid houdt in dat de medewerker zich verplicht voelt om te blijven bij de organisatie (Evers & Jak, 2010). Volgens Allen en Meyer (1990) kan een medewerker een mengeling van affectieve-, calculerende- en normatieve betrokkenheid ervaren. In dit verslag zal er worden gekeken in hoeverre stagiaires affectieve-, calculerende- en normatieve betrokkenheid kunnen ervaren.

Affectieve betrokkenheid

Affectieve betrokkenheid houdt in dat de medewerker een gevoel van verbondenheid ervaart met de organisatie (Allen & Meyer, 1990). Volgens Porter, Steers, Mowday en Boulian (1974) gelooft een medewerker die affectief verbonden is aan een organisatie sterk in de organisatiewaarden en organisatiedoelen; is de medewerker bereid om hard te werken voor de organisatie en heeft de

medewerker het verlangen om bij de organisatie te blijven. Torka en Van Riemsdijk (2001) definiëren affectieve betrokkenheid als de mate waarin de medewerker sympathie heeft voor de werk gerelateerde zaken.

Affectieve betrokkenheid wordt door organisaties als de meest positieve vorm van betrokkenheid ervaren, omdat medewerkers met deze vorm van betrokkenheid een grote intentie hebben om te blijven en zich meer inzetten voor de organisatie dan medewerkers met voornamelijk normatieve, of continuerende betrokkenheid (Allen & Meyer, 1997).

Continuerende/ calculerende betrokkenheid

Continuerende betrokkenheid houdt in dat het voor de medewerker onpraktisch of moeilijk is om de organisatie te verlaten. Dit kan komen door een gebrek aan andere opties op de arbeidsmarkt of bijvoorbeeld door de kosten die het verlaten van de organisatie met zich mee kunnen brengen voor de medewerker (Evers & Jak, 2010). Becker (1960) ziet continuerende betrokkenheid als een soort kostenbatenbenadering. Medewerkers kiezen tussen het continueren van hun baan bij de organisatie of het verlaten van de organisatie op basis van de kosten of gemiste kansen die daarmee gepaard gaan. Volgens Torka en Van Riemsdijk. (2001) zien medewerkers werk gerelateerde zaken als een investering. Deze hoeven niet alleen van materiële aard te zijn. Medewerkers met een voornamelijk continuerende vorm van betrokkenheid hebben weinig intentie om bij de organisatie te blijven, maar blijven omdat er geen (betere) alternatieven zijn (Meyer & Herscovitch, 2001).

Normatieve betrokkenheid

Normatief betrokken medewerkers voelen zich betrokken bij de organisatie en hebben het idee dat dit ook zo hoort. Arbeidsethos, persoonlijke normen en waarden en loyaliteit kunnen hierop van invloed zijn (Allen & Meyer, 1990). Een organisatie investeert tijd en geld in een werknemer, waardoor de werknemer zich verplicht voelt om als 'tegenprestatie' zich in te spannen voor de organisatie. De medewerker zal bij de organisatie blijven, omdat hij zich verplicht voelt (Meyer & Allen, 1997). Normatieve betrokkenheid zorgt ervoor dat de medewerker zich verplicht voelt om een houding aan te nemen die overeenkomt met de normen die binnen de sociale referentiegroep(en), zoals collega's en leidinggevendenden gebruikelijk zijn (Torka & Van Riemsdijk, 2001). Bij normatieve betrokkenheid is de intentie om te blijven en de bereidheid om extra inspanningen te leveren minder dan bij affectieve betrokkenheid (Meyer & Herscovitch, 2001).

Zoals eerder benoemd is het niet zo dat een werknemer één van deze drie vormen van betrokkenheid heeft bij de organisatie (Allen & Meyer, 1990). De verschillende soorten betrokkenheid beïnvloeden elkaar en de mate van verbondenheid met de organisatie wordt bepaald door de intensiteit waarin de verschillende soorten betrokkenheid aanwezig zijn. Binding is daarmee multidimensionaal (Meyer & Allen, 1997).

5.1.3 Het binden en boeien van stagiaires

Als een stagiaire wordt aangenomen bij Organisatie X, heeft Organisatie X de intentie om deze stagiaire te laten blijven na zijn of haar stage en de stagiaire ook tijdens de stage te behandelen als een volwaardig medewerker (Organisatie X interne documenten, 2018). In de literatuur is er weinig bekend over het binden en boeien van stagiaires, maar omdat bij Organisatie X een stagiaire gelijkwaardig wordt behandeld aan de medewerkers, kan er aan de hand van de eerder gebruikte literatuur het volgende worden gezegd over het binden en boeien van stagiaires.

Voor een organisatie is het interessant om te weten wat de gevolgen zijn van een verhoogde organisatiebetrokkenheid van een medewerker of stagiaire. Een verhoogde organisatiebetrokkenheid betekent dat de medewerker zich verbonden voelt met de organisatie en dat de medewerker is geboeid door de factoren die hieraan gerelateerd zijn: de functie, de organisatie, de ontwikkelingsmogelijkheden of de arbeidsvoorwaarden (Bruel & Crolsen, 1998). Voor

een stagiaire bij Organisatie X is het dus van belang dat de stagiaire zich verbonden voelt met en gemotiveerd is door de werkzaamheden tijdens de stage en uitzicht heeft op het verkrijgen van een functie die de stagiaire na afloop van de stage zou kunnen vervullen. Daarbij speelt betrokkenheid met de organisatie en de primaire- en de secundaire arbeidsvoorwaarden een grote rol voor het binden en boeien van stagiaires na hun stage (Van Hoof, 2002).

Stagiaires bij Organisatie X hebben een tijdelijk contract en zijn daardoor niet vast verbonden aan de organisatie. Het is daarom van groot belang om hen bewust te maken en op de hoogte te stellen van de mogelijkheden die Organisatie X biedt voor het blijven en doorgroeien van stagiaires na hun stage (Organisatie X interne documenten, 2018). Om de (affectieve) betrokkenheid, de motivatie en de gebondenheid van de stagiaire te stimuleren moeten er, net zoals bij medewerkers van een organisatie, maatregelen worden getroffen naar de behoefte van de stagiaires die ervoor zorgen dat de stagiaire zich gebonden voelt en geboid is door de organisatie (Theunissen, 2006).

Bij medewerkers met een hoge mate van organisatiebetrokkenheid ligt het verloop laag blijkt uit het onderzoek van (Aranya & Ferris, 1984; Gunz & Gunz, 1994; Fornes, Rocco & Wollard, 2008). Er is dus een verband tussen de mate van organisatiebetrokkenheid en de intentie om de organisatie te verlaten (Mathieu & Zajac, 1990). Organisatie X moet er dus voor zorgen dat de stagiaires zich tijdens hun stage zoveel mogelijk betrokken voelen met de organisatie en de werkzaamheden die daarbij horen. Als de stagiaire een hoge mate van affectieve organisatiebetrokkenheid ervaart, stijgt de kans dat de stagiaire na zijn of haar stage de intentie heeft om bij de organisatie te blijven (Allen & Meyer, 1990). Een stagiaire die zich continuerend- of normatief betrokken voelt bij de organisatie zal na afloop van de stage er niet voor kiezen om in dienst te blijven bij de organisatie en door te groeien naar de functie van Analyst. De tijdelijke aard van het stagecontract is voor stagiaires met een continuerende- of normatieve betrokkenheid zeer voordelig.

5.2 Hoe ziet de arbeidsmarkt van de internationale strategy consultancy eruit?

In deze paragraaf zal er antwoord gegeven worden op de deelvraag: 'Hoe ziet de arbeidsmarkt van de internationale strategy consultancy eruit?'. Als eerste zal er een definitie worden gegeven van hoe de huidige arbeidsmarkt eruitziet over het algemeen. Daarna zal er gekeken worden naar hoe de arbeidsmarkt van de strategy consultancy eruitziet en hoe Organisatie X hier wellicht op in kan spelen.

5.2.1 Definitie

De economische groei van de afgelopen jaren uit zich ook in een groei op de Nederlandse arbeidsmarkt. Het aantal banen zal in 2019 binnen alle sectoren toenemen met 1,4% naar 10,5 miljoen (UWV, 2018). Dit is een daling in vergelijking met de banengroei van 2018, toen er een stijging van 1,8% was. Deze daling is te wijten aan de toenemende arbeidsproductiviteit. Door de digitalisering kan er steeds meer werk worden gedaan met minder mensen (UWV, 2017).

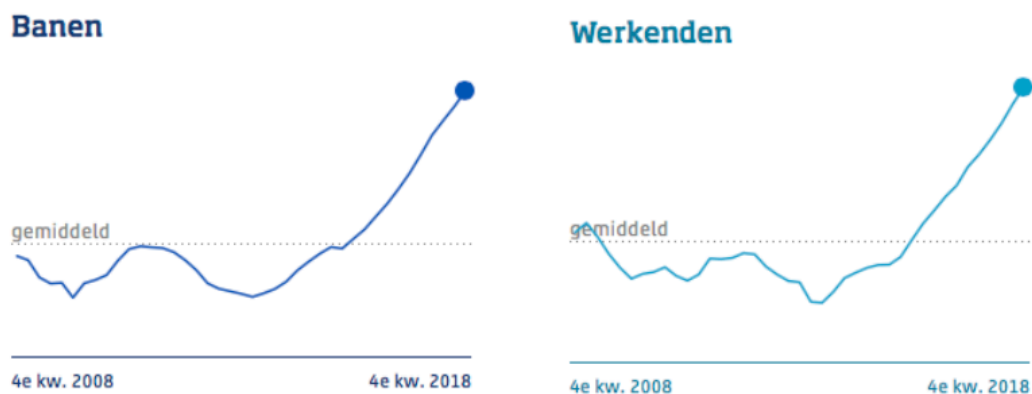
De sectorenverdeling per regio bepaalt in hoeverre de arbeidsmarkt regio profiteert van de economische groei. Voornamelijk in de sterk verstedelijkte gebieden in Nederland groeit het aantal banen. De arbeidsmarkt in de regio van Amsterdam maakt bijvoorbeeld de grootste groei door in het aantal banen in 2019 (2,5%). Dit komt doordat veel organisaties zich in de regio van Amsterdam vestigen. Daarbij zorgt Schiphol ook voor veel werkgelegenheid in deze regio (UWV, 2018). Het aantrekken van de arbeidsmarkt zorgt er ook voor dat veel organisaties een vast contract aanbieden aan hun medewerkers. Tevens kunnen goed lopende bedrijven aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden aanbieden om medewerkers aan zich te binden (Rijksoverheid, 2019).

In 2019 zal ook de Nederlandse beroepsbevolking toenemen. In Amsterdam zal de beroepsbevolking toenemen met 1,9% en in Utrecht met 1,5%. Deze ontwikkeling van de beroepsbevolking is

afhankelijk van de bevolking tussen de 15 en 75 jaar oud en afhankelijk van of iemand wel of niet deelneemt aan het arbeidsproces (de participatiegraad) (UWV, 2018).

Door de sterke groei in van het aantal banen, in de regio Amsterdam (2,5%), kan er een krappe arbeidsmarkt ontstaan (UWV, 2018) (EconomieLokaal, z.d.). Bij een krappe arbeidsmarkt is de werkgelegenheid, de vraag, groter dan het aanbod van de beroepsbevolking (EconomieLokaal, z.d.). Door het lage aanbod en de stijgende vraag ontstaat er veel concurrentie tussen organisaties om de beste kandidaten bij hen in dienst te nemen.

Zie onderstaand de groei in Nederland van de beroepsbevolking, ofwel het aantal werkenden, en de groei van de werkgelegenheid, ofwel het aantal banen.



Figuur 1: Nederlandse werkgelegenheid en beroepsbevolking 2008-2018 (CBS, 2018).

5.2.2 Huidige arbeidsmarkt strategy consultancy

De huidige arbeidsmarkt van internationale strategy consultancy wordt gedomineerd door een aantal strategy consultants, de Big Four. De Big Four zijn de vier grootste accountantskantoren ter wereld. Deze bedrijven, Deloitte, Ernst & Young, KPMG en PWC, bieden een uitgebreid scala aan boekhoudkundige en auditdiensten, waaronder management en bedrijfsconsulting, risicobeoordeling en externe audit (Accountingverse, 2018). De processen die worden uitgevoerd bij deze kantoren zijn vergelijkbaar met elkaar. De klant komt bij het consultancybureau met een hulpvraag, waarna de consultants gaan kijken hoe zij de klant het best kunnen voorzien van advies om te werken naar een oplossing (Consultancy.nl, z.d.). Net zoals Deloitte, Ernst & Young, KPMG en PWC helpt Organisatie X wereldwijd klanten bij het verbeteren van bedrijfsprocessen en geeft adviezen hierover (Organisatie X, 2018).

Voor accountantsorganisaties is het steeds lastiger om (jonge) medewerkers voor een langere tijd vast te houden (Telegraaf, 2018). Alle organisaties van de Big Four hebben momenteel veel vacatures openstaan voor jonge talentvolle starters (Deloitte, 2019), (EY, 2019), (KPMG, 2019), (PWC, 2019). De reden van het grote aantal vacatures is niet alleen de toename van de werkzaamheden, maar ook het hoge verloop wat grotendeels te wijten is aan de concurrentie op de arbeidsmarkt.

Om de huidige arbeidsmarkt van de strategy consultancy toe te lichten, zal er gebruik worden gemaakt van jaarverslagen, de 'werkenbij' websites, de headcounts en de doelen op het gebied van recruitment van deze organisaties.

Deloitte

Deloitte heeft in 2017-2018 is €814 miljoen winst gemaakt, dat is €28,7 miljoen meer winst dan in 2015-2016. Toen was de winst €785,3 miljoen. 89% van de medewerkers bij Deloitte in 2018 was

tevreden met de sfeer, de werkzaamheden en de arbeidsvoorwaarden. Deloitte zou dit aantal in 2020 graag zien stijgen naar een medewerkerstevredenheid van 100% (Deloitte, 2018).

Van 2014 tot 2017 is het aantal medewerkers sterk gegroeid. In 2014-2015 telde Deloitte Nederland 4.876 medewerkers, in het jaar 2016-2017 werkten er bij Deloitte ongeveer 5.409 medewerkers. Dat is een stijging van 10,9%. Het aantal starters dat in het jaar 2016-2017 bij Deloitte is gaan werken is 546. Dit is wat minder dan in 2014-2015, maar nog steeds een behoorlijk aantal (Deloitte, 2018).

Op de vacature website van Deloitte is te zien dat er veel vraag is naar jonge talentvolle studenten en starters. Dit blijkt uit de vacatures voor stages, werkstudentschappen en junior functies (Deloitte, 2019). Deloitte wil zich in de komende jaren focussen op de ontwikkeling van recruitment en het behoud van hun medewerkers en kennis. Dit wil Deloitte doen door jonge talentvolle studenten al in een vroeg stadium aan te trekken. Dit is van belang, omdat er een toenemende vraag is naar jonge high potentials bij Deloitte (Deloitte, 2018).

EY

In 2016-2017 telde de omzet van EY in Nederland €794 miljoen. Dit aantal steeg in 2017-2018 naar €837 miljoen (EY, 2018). Een groei van 5,4%. In 2016-2017 werkte er bij EY ongeveer 4.506 medewerkers. In 2017-2018 steeg dit aantal naar 4.616 medewerkers. Het aantal medewerkers is dus gegroeid met een percentage van 2,4%. De gemiddelde leeftijd ligt bij EY op 35 jaar. Dit is, in vergelijking met andere kantoren, een hoge gemiddelde leeftijd (EY, 2018).

Volgens de vacatures op de website is EY momenteel op zoek naar jong talent. Niet alleen staan er veel junior functies online, maar ook veel stages en werkstudentschappen bij verschillende afdelingen binnen de organisatie (EY, 2019). EY streeft ernaar om het talent wat zij hebben binnengehaald te behouden. Dit willen zij doen door aandacht te schenken aan de betrokkenheid van de medewerkers aan de organisatie (EY, 2018).

KPMG

In 2016-2017 was de omzet bij KPMG €623 miljoen. Deze omzet is in 2017-2018 gestegen naar €655 miljoen. Dit is een stijging in de winst van 5,1% (KPMG, 2018). Het aantal FTE's in 2016-2017 was 3015 bij KPMG in Nederland. In 2017-2018 waren dit 3135 FTE's. Het aantal FTE's is dus gestegen met 4,0% (KPMG, 2018).

Op de website zijn er veel vacatures te vinden van stagiaires, werkstudenten en young professionals. Bij KPMG is hier momenteel veel vraag naar kan hieruit worden opgemaakt (KPMG, 2019). KPMG streeft, net als de andere organisaties van de Big Four, naar het behoud van talent. In 2017-2018 is 84% van de medewerker bij de organisatie gebleven. KPMG is constant bezig met de ontwikkeling van recruitment om zoveel mogelijk talent binnen te halen (KPMG, 2018).

PWC

De medewerkerstevredenheid is in het jaar 2017-2018 met 1% gestegen in vergelijking met 2016-2017, van 82% naar 83%. Daarbij is de omzet van €767 miljoen in 2016-2017 gestegen naar €832,7 miljoen in 2017-2018. Een stijging van 8,6% winst (PWC, 2018). In 2016-2017 werkte er 4.845 medewerkers bij PWC, in 2017-2018 is het aantal gestegen naar 5.091 medewerkers. Dit is een stijging van 5,1% in het aantal medewerkers (PWC, 2018).

Op de vacature website van PWC zijn veel functies beschikbaar voor stages, werkstudentschappen en junior functies. PWC wil haar medewerkers blijven uitdagen om ervoor te zorgen dat zij zich kunnen ontwikkelen. Daarbij vinden zij het belangrijk dat de medewerkers zich prettig voelen binnen de organisaties en in hun functie (PWC, 2018).

Deelconclusie Organisatie X

Uit bovenstaande gegevens kan worden geconcludeerd dat de arbeidsmarkt van de internationale strategy consultancy sterk aantrekt. Alle organisaties zijn aan het groeien, zowel in omzet als in het aantal medewerkers. Alle genoemde organisaties zijn op zoek naar jonge talentvolle starters voor stages, werkstudentschappen en junior posities. Zij moeten alle uit dezelfde vijver vissen voor het vinden van de beste talentvolle medewerkers. Zie onderstaande tabel als verheldering van de gegevens. Organisatie X moet daarom alert zijn bij het werven van kandidaten, zodat zeldzame kandidaten kiezen voor Organisatie X als hun werkgever.

	Jaar	Winst in miljoen €	% -/+	Headcounts/FTE's	% -/+
Organisatie X	2016-2017	€ 317,3 (biljoen wereldwijd)	+9,5%	2.677 headcounts	+4,4%
	2017-2018	€ 347,5 (biljoen wereldwijd)		2.795 headcounts	
Deloitte	2016-2017	€ 814,0	+10,2%	5.409 headcounts	+10,9%
	2017-2018	€ 896,8		5.640 headcounts	
EY	2016-2017	€ 794	+5,4%	4.506 headcounts	+2,4%
	2017-2018	€ 837		4.616 headcounts	
KPMG	2016-2017	€ 623	+5,1%	3.015 FTE	+4,0%
	2017-2018	€ 655		3.135 FTE	
PWC	2016-2017	€ 767	+8,6%	4.845 headcounts	+5,1%
	2017-2018	€ 832,7		5.091 headcounts	

Tabel 1: *Cijfers internationale strategy consultancy* (Organisatie X, 2018), (Deloitte, 2018), (EY, 2018), (KPMG, 2018), (PWC, 2018).

6. Methode

In dit hoofdstuk is toegelicht welke methodes er binnen dit onderzoek zijn gebruikt en waarom. Tevens zal worden benoemd welke instrumenten er zijn gebruikt voor het verzamelen van informatie van het fieldresearch. Daarna zal aan bod komen hoe er een analyse is gemaakt van de informatie die uit het fieldresearch is gekomen. In de bijlagen zal de verantwoording van de interviewvragen (Bijlage 5) staan en de onderzoeksresultaten (Bijlage 6 en 7).

6.1: Beschrijving type onderzoek

Zoals eerder vermeld is de doelstelling van dit onderzoek om 10% van de stagiaires in FY19 te laten doorstromen naar de functie van Analyst. In FY18 was dit een percentage van 5%. Om deze vooruitgang te realiseren moet onderzocht worden hoe Organisatie X ervoor kan zorgen dat de stagiaires na hun stage blijven hangen en doorstromen naar de functie van Analyst.

Voor het theoretisch kader is gekozen voor deskresearch, waarbij er gebruik is gemaakt van verschillende boeken, artikelen en internetwebsites. Er is hiervoor gekozen, omdat er met behulp van de literatuur het best antwoord kon worden gegeven op de deelvragen van het onderzoek. De relevantie van de bronnen is bepaald door te kijken of er raakvlakken waren met het onderwerp van het onderzoek.

Naast het deskresearch is er ook fieldresearch gedaan om erachter te komen hoe Organisatie X de doorgroei van stagiaires naar Analyst kan verhogen. Er is hierbij gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, waarbij stagiaires en Hiring Managers zullen worden geïnterviewd. Voor de interviews is er een vragenlijst opgesteld.

6.2: Beschrijving steekproef

Door middel van kwalitatief onderzoek is antwoord gegeven op de empirische vragen van het onderzoek (Baarda, B., Boullart, A., Bakker, E., Velden, T. van der, Goede, M. De, Peters, V., Julsing, M. & Fischer, T. (2013). Door deze manier van onderzoek zijn er verschillende standpunten met betrekking tot het onderzoek aan het licht gekomen. Er is gekozen voor een kwalitatieve

onderzoeksmethode, omdat de huidige situatie, de ervaringen, de belevingen en de motivatie van de respondenten hiermee goed in kaart kunnen worden gebracht (Boeije, 2016).

De interviews waren semigestructureerd van aard, zodat er tijdens de interviews ruimte was voor de interviewer om door te vragen tussen de vooraf opgestelde vragen door. De vooraf opgestelde vragen zijn gestructureerd van aard. Als de interviewer het idee had dat de respondent volledig antwoord had gegeven op een vraag, werd de volgende vraag gesteld (Maso, 1987). Ter inspiratie voor het opstellen van de vragenlijst van het interview is de theorie van Allen en Meyer gebruikt (Allen & Meyer, 1990). De toelichting van de vragenlijsten voor stagiaires en Hiring Managers is te vinden in Bijlage 5.

6.3: Beschrijving meetinstrumenten

De empirische deelvragen zijn beantwoord aan de hand van de gegevens die voortkomen uit de interviews. De interviewvragen zijn aan de hand van de literatuur opgesteld om zo de theoretische vragen en de empirische vragen met elkaar te verbinden. De vragen gerelateerd aan het theoretisch kader en de empirische vragen staan door elkaar heen. Dit is gedaan om de interviews op een zo natuurlijk mogelijke manier te laten verlopen. De vragen 4,5,6,7,8 en 9 van de stagiaires zijn gebaseerd op het theoretisch kader. Vraag 1,2,3 en 10 zijn gebaseerd op het empirische onderzoek. Vraag 6 van de vragen van de Hiring Managers is gebaseerd op het theoretisch kader. De rest van de vragen is gericht op de empirische vragen. In Bijlage 5 staat de verantwoording van de opzet van de interviewvragen verder toegelicht.

De empirische deelvragen luiden als volgt:

- *Hoe zorgt Organisatie X ervoor dat de stagiaires die de mogelijkheid hebben om te blijven kiezen voor Organisatie X?*
De informatie voor deze deelvraag is uit de interviews met de stagiaires gehaald. Zij konden bij uitstek toelichten hoeverre zij kennis hebben van de doorgroeimogelijkheden bij Organisatie X na hun stage. Daarbij is hun gevraagd wat voor hen de motivatie is om te blijven bij Organisatie X, wat redenen voor hen zouden kunnen zijn om na hun stage de organisatie te verlaten en welke voorwaarden hen over zouden kunnen halen om na afloop van hun stage bij de organisatie te blijven.
- *Welke mogelijkheden van stagevoorzieningen bij Organisatie X worden momenteel benut?*
De informatie voor deze deelvraag is gehaald uit de interviews met de Hiring Managers. Zij zijn verantwoordelijk voor de stagiaires tijdens hun stage. Tevens hebben zij voor de invulling van de stageposities nauw contact met de recruiters van het stagebureau. De Hiring Managers hebben over hun afdeling het overzicht van de hoeveelheid werk, de beschikbare stage posities en de hoeveelheid tijd die een Analyst van die afdeling heeft voor begeleiding en hulp aan de stagiaire.

6.4: Beschrijving data-analyse

Na het afnemen van alle interviews is alle informatie die uit de interviews is gekomen, met behulp van opnames uitgewerkt in een analyseschema. Het analyseschema is te vinden in Bijlage 6 en 7. Door te transcriberen zijn de vergaarde data vastgelegd (Baarda et al., 2013). Alle getranscribeerde interviews zijn te vinden in Bijlage 3 en 4. Het is van belang om de interviews gedetailleerd te registreren, zodat deze zoveel mogelijk overeenkomen met de werkelijkheid (Edmondson & McManus, 2007). Woorden die van belang zijn voor het onderzoek zullen vetgedrukt genoteerd worden in het analyseschema. Woorden met een negatieve associatie zullen rood worden gemarkeerd en woorden met een positieve associatie zullen groen gemarkeerd staan in het analyseschema. Zie onderstaand een visuele weergave van het analyseschema zoals deze in de bijlage is opgenomen.

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Ect.
Vraag 1: xxx	Positief gerelateerde uitspraken of woorden.	Antwoorden van de respondenten zijn allemaal schuingedrukt.		
Vraag 2: xxx	Negatief gerelateerde woorden of uitspraken.	De vragen van de interviewer staan allemaal recht.		
Vraag 3: xxx	Belangrijke woorden of uitspraken.			
Ect.				

Tabel 2: Visuele weergave analyseschema (Bijlage 6 en 7, 2019).

6.5: Procedure

De interviews zullen worden ingepland met vijf stagiaires die momenteel hun stage doorlopen bij Organisatie X en met vijf Hiring Managers die zich naast hun gewone werkzaamheden bezighouden met het begeleiden van de stagiaires. Er is gekozen om vijf stagiaires en vijf Hiring Managers te interviewen, omdat er met deze aantallen informatie is vergaard van medewerkers verspreid over bijna alle afdelingen. Door het tekort aan tijd zijn er niet twaalf interviews gedaan (van alle afdelingen twee respondenten). Dit kan invloed hebben op de resultaten, doordat er van één afdeling geen respondenten zijn geïnterviewd, dit staat verder uitgewerkt in de discussie. Zie in Bijlage 1 en 2 de vragenlijst voor de stagiaires en de Hiring Managers. De uitgewerkte vragen per respondent staan in Bijlage 3 en 4 en de analyseschema's van de stagiaires en de Hiring Managers staan uitgewerkt in de Bijlage 6 en 7.

6.6: Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van het kwalitatieve onderzoek te waarborgen, is er aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit van het interview.

Door het aanhouden van dezelfde vragen bij ieder interview is de betrouwbaarheid gewaarborgd (Baarda et al., 2013). Alle respondenten zijn op dezelfde manier te woord gestaan. De gesprekken met de respondenten zijn opgenomen en getranscribeerd. Na het transcriberen zijn alle gegevens ter controle aan de respondenten getoond. Dit is gedaan om de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek te behouden. De respondenten konden hierdoor nakijken of de genoteerde data volgens hen juist en volledig gedocumenteerd was en of de interviewer hen goed had begrepen. De respondenten hebben hun ervaringen eerlijk gedeeld tijdens de interviews. Voordat de interviews begonnen is gezegd dat alle resultaten zouden worden geanonimiseerd. De eerlijkheid van de respondenten heeft ervoor gezorgd dat er een bruikbare oplossing is voortgekomen om de betrokkenheid van de stagiaires te vergroten om ervoor te zorgen dat zij bij Organisatie X blijven werken na hun stage.

Het onderzoek kan niet een tweede keer worden uitgevoerd vanwege een tekort aan tijd. Echter zou het herhalen van het onderzoek de betrouwbaarheid verhogen. Als een tweede onderzoek dezelfde resultaten zou opleveren kan er met meer zekerheid worden gesteld dat de resultaten betrouwbaar zijn.

7. Resultaten

Binnen dit hoofdstuk zal er antwoord worden gegeven op de empirische deelvragen aan de hand van de antwoorden die verkregen zijn uit de interviews. Naast de empirische vragen die beantwoord worden, zal er ook een beschrijving worden gegeven van opvallende resultaten. Tevens zullen er verbanden tussen verschillende resultaten worden gelegd.

7.1 Hoe zorgt Organisatie X ervoor dat de stagiaires die de mogelijkheid hebben om te blijven, kiezen voor Organisatie X?

7.1.1 Doorgroeimogelijkheden

In de interviews is gevraagd aan de stagiaires of het voor hen duidelijk was hoe zij kenbaar kunnen maken dat zij willen blijven de organisatie. Hieruit bleek dat dit voor hen vaak onduidelijk is. Een buddy of een stagebegeleider kan hier vaak ondersteuning in bieden volgens de stagiaires (Bijlage 3, 2019). De stagiaire vindt het prettig om duidelijkheid te krijgen over de mogelijkheden en wat dit op individueel niveau kan betekenen. Het is van belang dat de stagiaire zelf initiatief toont als hij of zij bij Organisatie X wil blijven werken en door middel van sociale interactie (kopjes koffie en borrels) zoveel mogelijk mensen leert kennen. Dit kan ervoor zorgen dat de kans dat de stagiaire blijft werken aanzienlijk toeneemt. Naast het tonen van initiatief hebben de stagiaires aangegeven dat stagebegeleiders ook inzichtelijk maken wat de mogelijkheden zijn en deze met hen bespreken. Hierdoor zal het ook duidelijker worden welke stappen er moeten worden gezet om kenbaar te maken dat stagiaire willen blijven en daarbij zou het proces daarmee wellicht kunnen worden versneld. Als de begeleider iets meer initiatief neemt in het benaderen van de stagiaires of zij willen blijven zal het aantal wat blijft ook kunnen toenemen denken de stagiaires. Stagiaires die beginnen vaak te laat met het tonen van interesse, waardoor zij dan na hun stage uit dienst gaan, ook al zijn zij een goede match met Organisatie X (Bijlage 3, 2019).

Stagiaires weten ook vaak niet goed wat het juiste moment is om te beginnen met het tonen van interesse voor het blijven na hun stage. Tijdens de interviews gaven de stagiaires aan dat een mail vanuit een Graduate Recruiter met een overzicht van de mogelijkheden zou helpen met het verduidelijken van de mogelijkheden die er zijn binnen Organisatie X voor de stagiaire na het doorlopen van de stage (Bijlage 3, 2019).

Voor Organisatie X is het lastiger om bachelor studenten vast te houden. Zij gaan na hun bachelor nog één of twee jaar studeren. De bachelor studenten geven aan dat het hen interessant zou lijken om misschien tijdens het laatste jaar van hun master opnieuw stage te lopen bij Organisatie X. Tevens zouden zij ook behoefte hebben aan een programma voor werkstudentenschappen. Zo kan de stagiaire na zijn stage blijven werken bij Organisatie X (Bijlage 3, 2019).

Volgens de stagiaires kan er mogelijk meer duidelijkheid ontstaan over de doorgroeimogelijkheden als er door middel van een mail of een PowerPoint een overzicht wordt gemaakt van hoe de organisatie in elkaar zit, wat de mogelijkheden zijn voor stagiaires na hun stage, welke stappen zij moeten ondernemen om kenbaar te maken dat zij interesse hebben om te blijven en wanneer zij dit het beste kunnen doen (Bijlage 3, 2019).

7.1.2 Blijven bij Organisatie X?

Uit de interviews is gebleken dat de stagiaires de sfeer die er op het kantoor heerst als heel prettig ervaren. Zij geven allen aan dat de goede sfeer een factor is waardoor zij eerder zouden overwegen om bij Organisatie X te blijven na hun stage. Respondent 2 (Bijlage 3, 2019) voelt zich bijvoorbeeld op haar gemak en heeft plezier in zijn of haar stage en de mensen waar zij mee samenwerkt. Iedereen staat open voor het beantwoorden van vragen en is makkelijk benaderbaar. Binnen Organisatie X werken er veel jonge medewerkers en er zijn veel verschillende doorgroeimogelijkheden. Dit is voor stagiaires een erg inspirerende omgeving waar zij zich binnen hun stageperiode in kunnen ontwikkelen. Om ervoor te zorgen dat er meer stagiaires blijven na hun stage is het noodzakelijk om meer duidelijkheid te creëren over de doorgroeimogelijkheden voor stagiaires na hun stage (Bijlage 3, 2019).

Sommige stagiaires missen binnen hun stage het krijgen van feedback. Dit zou voor hen een reden kunnen zijn om na hun stage te vertrekken. Volgens Respondent 4 (Bijlage 3, 2019) zou het inplannen van (vaste) tijdstippen hiervoor handig zijn. Zo krijgen de stagiaires een beter beeld van waar ze

staan en kunnen zij zichzelf binnen hun stage verder ontwikkelen. Sommige stagiaires worden erg goed begeleid, wat ervoor zorgt dat zij zich sterk gebonden voelen met de organisatie. Andere stagiaires geven aan dat zij amper worden begeleid. Dit komt dan vaak doordat een stagebegeleider het druk heeft met klantwerk. Zij zouden graag een actievare begeleiding willen, iemand die sterk betrokken is bij wat zij doen. Stagiaires die minder goed worden begeleid geven aan dat zij wellicht niet willen blijven na hun stage, omdat zij zich in mindere mate betrokken voelen bij de organisatie. Aan de andere kant is het vanuit het opzicht van de begeleiders logisch dat zij een proactieve houding van de stagiaires verwachten ten aanzien van het tonen van interesse in de organisatie. Desondanks zouden de stagiaires het prettig vinden als zij iets meer hulp hierbij zouden krijgen (Bijlage 3, 2019).

Verschillende stagiaires geven aan dat het hen leuk lijkt om een keer mee te lopen met een Analyst bij de klant. De stagiaire kan dan zien wat het betekent om als Consultant bij Organisatie X werkzaam te zijn. Het is volgens de stagiaires misschien een goed idee om een event te organiseren ter verduidelijking van de mogelijkheden voor stagiaires na hun stage. Dit zou op verscheidene manieren kunnen worden ingevuld. De internlunch is al een goede eerste stap hiervoor (Bijlage 3, 2019).

De beschikbaarheid van posities binnen Organisatie X is voor starters van groot belang. Organisatie X heeft op dit moment te maken met een hiring stop, waardoor er op verschillende afdelingen tijdelijk geen mensen kunnen worden aangenomen. Als dit zo blijft zullen veel van de stagiaires ervoor kiezen om na hun stage de organisatie te verlaten, waardoor veel waardevolle kennis verloren zal gaan (Bijlage 3, 2019).

7.1.3 Weggaan bij Organisatie X?

Het moment van starten zou voor sommige stagiaires een reden kunnen zijn om na hun stage niet te starten bij Organisatie X blijkt uit de interviews. De huidige hiring stop zorgt ervoor dat stagiaires wellicht pas na de zomer zouden kunnen starten als Analyst. Sommige stagiaires willen liever meteen aan de slag na afloop van hun stage. Als dit niet mogelijk is, gaan zij bij een andere organisatie solliciteren. In dit geval ligt de oorzaak voor vertrek niet bij de stagiaires, maar bij Organisatie X en de beschikbare posities (Bijlage 3, 2019).

Andere stagiaires geven aan dat zij nog niet goed weten wat het best bij hen zou passen en willen zich daarom na hun stage nog verder oriënteren. Als student moet je al je kansen grijpen om te kijken wat het best bij je past qua functie en qua organisatie. Een stagebegeleider zou hier misschien een rol in kunnen spelen blijkt uit de interviews (Bijlage 3, 2019).

7.1.4 Gebonden met Organisatie X

Als een afdeling de stagiaire bij verschillende activiteiten en evenementen uitnodigt, zorgt dit ervoor dat de stagiaires zich meer verbonden voelen met de afdeling en de organisatie. Hoe kleiner het team waarin de stagiaire werkt, hoe eerder de stagiaire zich verbonden voelt. Het heeft dus ook te maken met de grootte van de organisatie te maken (Bijlage 3, 2019). De sfeer per afdeling is ook een factor die ervoor kan zorgen dat de stagiaire zich gebonden voelt aan de organisatie (Bijlage 3, 2019).

Niet alleen betrokkenheid van de afdeling is van belang, maar ook de betrokkenheid van de stagebegeleider of de buddy van de stagiaire zorgt ervoor dat de stagiaire zich meer gebonden voelt met de organisatie. De begeleiders geven de stagiaires het gevoel dat het werk wat zij verrichten van belang is voor de afdeling en de organisatie. We werken aan een gezamenlijk doel zegt Respondent 1 (Bijlage 3, 2019). Stagiaires geven aan dat zij zich meer gebonden zouden voelen als zij meer mee zouden kunnen gaan naar de klant om te zien wat daar gebeurt. Dit vooral ook omdat zij dan op een andere manier zouden kunnen zien waar Organisatie X voor staat (Bijlage 3, 2019).

Bij Respondent 2 zorgt de het team en de functie ervoor dat zij zich gebonden voelt. Er wordt binnen de afdeling effectief gewerkt en iedereen probeert hetzelfde uit te stralen naar de klanten toe. Alles verloopt flexibel, er is veel variatie in het werk en de medewerkers stralen veel energie uit (Bijlage 3, 2019).

Respondent 4 geeft aan de activiteiten die Organisatie X biedt op het gebied van corporate responsibility ervoor hebben gezorgd dat zij zich gebonden voelt met de organisatie. Het is leuk dat ook stagiaires de kans krijgen om hieraan mee te doen. Daarbij vinden medewerkers en stagiaires het interessant om de technische kennis die Organisatie X bezit in te zetten voor een breder belang (Bijlage 3, 2019). Volgens Respondent 1 onderscheidt Organisatie X zich hierdoor ook van andere organisaties (Bijlage 3, 2019).

7.1.5 Geboeid door Organisatie X

Als Organisatie X een project aanbiedt dat binnen het interessegebied van een stagiaire valt, dan wordt de stagiaire sterk geboeid door de organisatie. Organisatie X heeft veel (technische) kennis in huis, waar stagiaires nog enorm veel van kunnen leren. Respondent 2 en 4 (Bijlage 3, 2019) geven aan dat zij het heel interessant vinden dat Organisatie X zo breed en internationaal georiënteerd is en dat er veel mogelijk is in zien.

De stagiaires geven aan dat zij meer geboeid zouden kunnen zijn door de organisatie als het voor hen duidelijker zou zijn wat andere afdelingen doen en of dit voor hen ook mogelijkheden biedt. Zij zouden dus willen weten of het mogelijk is om eventueel over te stappen naar een andere afdeling na afloop van hun stage (Bijlage 3, 2019).

De trainingen die Organisatie X biedt aan haar medewerkers maken ook dat stagiaires zich geboeid voelen. Zo nu en dan mogen zij mee naar een training waar ook zij zich door ontwikkelen. Er zijn heel veel ontwikkelmogelijkheden en stagiaires kunnen constant worden uitgedaagd (Bijlage 3, 2019).

7.1.6 Betrokken bij Organisatie X

In de interviews is naar voren gekomen dat de meeste stagiaires worden veel betrokken bij alles wat er op de afdelingen gebeurt. Helaas worden sommige stagiaires door hun begeleider, buddy of afdeling wat minder betrokken. De handleiding die aan het begin van de stage aan de stagiaires en de begeleiders wordt uitgedeeld wordt niet echt nageleefd door beide partijen (Bijlage 3, 2019). Het zou goed zijn als er duidelijk wordt gemaakt waar de organisatie voor staat, wat er precies speelt en waar er mogelijkheden zijn voor stagiaires na hun stage. Dat helpt uiteindelijk ook bij het maken van de keuze om hier te blijven of niet geven de stagiaires aan (Bijlage 3, 2019).

Stagiaires voelen zich voornamelijk betrokken door de sfeer, de begeleiding en de mogelijkheden hebben zij aangegeven in de interviews. De betrokkenheid bij stagiaires wordt vergroot als de stagiaires regelmatig gesprekken voeren met hun begeleider. Een frequent feedback gesprek is prettig om te hebben. Zo kan de stagiaires zich tijdens de stage blijven ontwikkelen. Een andere belangrijke factor die de betrokkenheid van een stagiaire vergroot is dat de stagiaire tijdens de stage meegaat naar de klant om te zien wat een consultant daar allemaal doet (Bijlage 3, 2019).

Sommige stagiaires geven aan dat zij zich meer betrokken zouden voelen als zij door hun begeleiders actiever zouden worden benaderd om te blijven na hun stage. Er wordt op dit moment nog teveel uitgegaan van het initiatief van de stagiaire op dit gebied. Het zou helpen als er bijvoorbeeld vanuit een Analyst een kop koffie wordt ingepland om de mogelijkheden te bespreken. Het is belangrijk dat er van beide kanten interesse wordt getoond (Bijlage 3, 2019). Wellicht kan er een soort informatiedag of training worden georganiseerd waarbij verteld wordt wat de mogelijkheden zijn op een aantal stagiaires. Veel respondenten zouden hier wel behoefte aan hebben (Bijlage 3, 2019). Daarbij is het ook goed om dan te benoemen welke stappen een stagiaire per afdeling kan

ondernemen om kenbaar te maken dat zij willen blijven. Dit is wat laagdrempeliger dan wanneer je het zelf moet uitzoeken (Bijlage 3, 2019).

De stagiaires die goed worden begeleid voelen zich affectief betrokken bij de organisatie (Bijlage 3, 2019). De stagiaires die minder goed worden begeleid voelen zich normatief betrokken bij de organisatie (Bijlage 3, 2019).

7.2 Welke mogelijkheden van stagevoorzieningen bij Organisatie X worden momenteel benut?

7.2.1 Mogelijkheden voor stagiaires

De meeste Hiring Managers zijn niet op de hoogte van alle stagemogelijkheden blijkt uit de interviews. Vaak weten zij alleen wat er binnen hun eigen afdeling speelt en wat de mogelijkheden zijn (Bijlage 4, 2019). Respondent 6 laat weten dat zij binnen hun afdeling heel erg goed kijken wat de behoeften van de stagiaire zijn en daaraan de mogelijkheden en de stage aanpassen (Bijlage 4, 2019). De zoektocht naar de meest geschikte stagiaire kan dan soms wel langer duren geeft Respondent 1 aan, maar dan is de kans dat de stagiaire uiteindelijk blijft ook groter (Bijlage 4, 2019). Respondent 9 geeft ook aan dat zij binnen hun afdeling de onboarding van stagiaires heel serieus aanpakken. De studenten die hebben gesolliciteerd voor een afstudeerstage moeten voordat zij worden aangenomen eerst een scriptievoorstel hebben opgesteld. Dit is zo afgesproken, zodat de stagiaire niet voor verassingen komt te staan. Tevens wordt dit gedaan voor een flexibel verloop van het scriptieproces. De Hiring Managers van afdeling x proberen er ook voor te zorgen dat alle processen op een gelijke manier verlopen en elkaar daarvan op de hoogte te houden (Bijlage 4, 2019). Respondent 8 vertelt dat er bij zijn of haar afdeling subgroepen per thema van de vacatures zijn gemaakt. Zij hebben nauw contact met elkaar met betrekking tot de status van de kandidaten, waar de kandidaten mee bezig zijn en wat de mogelijkheden voor de stagiaires zijn binnen hun stage. Dit werkt erg effectief (Bijlage 4, 2019).

Op de eerste werkdag doen de stagiaires van afdeling X mee aan de algemene New Joiner Day en op de tweede werkdag organiseert Afdeling x voor hen een trainingsdag waarbij zij uitleg krijgen over bijvoorbeeld het gebruik van PowerPoint en Excel. Dit bevalt de stagiaires altijd erg goed (Bijlage 4, 2019). Naast de trainingsdag organiseert afdeling x ook masterclasses. Hierbij toont de stagiaire aan de hele afdeling wat hij heeft onderzocht binnen de afdeling. De stagiaire voelt zich dan direct betrokken bij het team (Bijlage 4, 2019).

Zo nu en dan gaat er ook een stagiaire mee naar de klant. Dit zorgt er ook voor dat de stagiaire zich betrokken en gebonden voelt aan de organisatie. Er wordt voor hen dan duidelijk wat wij precies doen bij de klant en hoe de communicatie met de klant verloopt (Respondent 9, Bijlage 4, 2019). Als de stagiaires mee willen naar een klant is dit altijd mogelijk, maar er wordt vaak wel van de stagiaire verwacht dat hij initiatief neemt (Bijlage 4, 2019).

Respondent 7 geeft aan dat zij binnen de kaders die zij hebben op hun afdeling zoveel mogelijk aanbieden, om stagiaires zich binnen hun stage te laten ontwikkelen. Het is voor de stagiaire ook leuk om naast hun scriptie en normale werkzaamheden iets te doen voor Organisatie X in het algemeen, zoals het organiseren van events, meetings en presentaties. Naast de mogelijkheden voor stages is afdeling x ook aan het kijken naar het opstellen van werkstudentenschappen binnen Organisatie X (Bijlage 4, 2019).

7.2.2 Gesprekken met stagiaires

Iedere stagiaire krijgt bij de meeste afdelingen een begeleider en een buddy toegewezen. De begeleider helpt de stagiaire met inhoudelijke zaken en met de scriptie en de buddy helpt de stagiaire met overige vragen (Bijlage 4, 2019). Respondent 9 vertelt dat de stagebegeleiders op de afdeling een wekelijks contactmoment hebben met hun stagiaires. Hiervoor maken zij gebruik van

templates, waardoor geïnformeerd wordt naar hoe het met de stagiaire gaat en of er zaken zijn waar zij tegenaan lopen. In deze gesprekken worden de stagiaires ook gestimuleerd om zaken op te pakken buiten de afdeling. Sommige stagebegeleiders doen juist een evaluatiemoment in het midden van de stage. Tijdens deze gesprekken kan er worden besproken hoe de stagiaire een zo leuk, leerzaam en interessant mogelijke tijd kan hebben binnen de organisatie. Respondent 9 realiseert zich ook dat het voor de stagiaire wenselijk is om naast de evaluatiegesprekken feedback gesprekken te voeren. Je kan van een stagiaire niet verwachten dat zij hiervoor initiatief neemt. Middels feedbackgesprekken kunnen stagiaires er beter achter komen waar er verbeter- en ontwikkelpunten liggen (Bijlage 4, 2019).

Richting het einde van de stage kijkt Respondent 7 pas naar de mogelijkheden voor na de stage binnen Organisatie X. Dat wordt dan ook met de stagiaire besproken (Bijlage 4, 2019). Respondent 8 maakt gebruik van bestaande Organisatie X tooling voor de evaluatiegesprekken met de stagiaires. De Respondent vindt dat de stagiaires zo al kunnen wennen aan de manier van beoordelen en feedback krijgen voor als zij eventueel in dienst zouden komen bij Organisatie X (Bijlage 4, 2019).

Zo nu en dan worden de Hiring Managers benaderd door stagiaires om kenbaar te maken dat zij interesse hebben en om hen te vragen hoe het is om te werken als Analyst (Bijlage 4, 2019). Respondent 6 merkt tijdens die gesprekken vaak dat de stagiaires het lastig vinden om te weten wie zij moeten benaderen, al helemaal als zij een overstap zouden willen maken naar een andere afdeling (Bijlage 4, 2019). Respondent 7 bevestigt dit (Bijlage 4, 2019). Respondent 6 geeft dan altijd aan dat het goed is om te netwerken tijdens je stage (Bijlage 4, 2019). Als een stagiaire eenmaal heeft aangegeven dat hij zou willen blijven, gaan de Hiring Managers meteen kijken wat zij voor de stagiaire kunnen betekenen (Bijlage 4, 2019).

Respondent 7 en 9 (Bijlage 4, 2019) geven aan dat zij stagiaires aannemen met als doel om hen uiteindelijk door te zien groeien naar de positie van Analyst. Binnen de afdeling van Respondent 9 is er een programma opgezet waardoor zij effectief bezig zijn met het aannameproces van de stagiaire en de begeleiding. Dit werkt zeer effectief merkt Respondent 9. Bijna al hun stagiaires willen nu de stage blijven werken bij de organisatie (Bijlage 3, 2019). Al is het niet zo dat een stagiaire die zijn stage succesvol heeft afgerond per definitie meer kans maakt om uiteindelijk in dienst te komen (Bijlage 4, 2019). Het is proces wat je doorloopt binnen je stage en de mogelijkheden die je kan krijgen als stagiaire zijn niet alleen van afhankelijk van initiatief van de stagiaire, maar ook van de begeleider van de stagiaire (Bijlage 4, 2019).

Respondent 6 denkt misschien niet duidelijk genoeg vanaf het begin van de stage met stagiaires te bespreken wat de mogelijkheden voor hen zijn na hun stage. Voor het aannemen van een stagiaire moet er wel een klik zijn. Als deze er niet blijkt te zijn gedurende de stage, is het beter dat de stagiaire na zijn stage een nieuwe uitdaging zoekt (Bijlage 4, 2019). De stagiaires moeten wel duidelijk zeggen dat zij interesse hebben om te blijven. Pas dan kunnen begeleiders hen gericht helpen en naar de juiste mensen sturen (Bijlage 4, 2019). De afdelingen van Respondent 7 en 9 hebben wekelijks een meeting over de voortgang van de stagiaires. Hierin wordt besproken wat zij voor de stagiaires kunnen betekenen om ervoor te zorgen dat zij blijven (Bijlage 4, 2019). Respondent 7 benadrukt wel dat als er geen klik is, het beter is als de stagiaire na de stage de organisatie verlaat. Momenteel is het wel heel lastig om stagiaires daadwerkelijk aan te nemen, aangezien Organisatie X te maken heeft met een hiring stop (Bijlage 4, 2019).

7.2.3 Contact met recruitment

In het algemeen worden ontwikkelingen rondom vacatures vooral intern besproken. Pas als er wordt gezocht naar een nieuwe stagiaire wordt er contact opgenomen met recruitment (Bijlage 4, 2019). In eerste instantie wordt niet alles gedeeld met de Analysts. Vaak komen zij zelf of via de website achter nieuwe ontwikkelingen. Deze communicatie zou beter kunnen (Bijlage 4, 2019). Als de

Analysts hier beter van op de hoogte zouden worden gehouden, zouden zij de stagiaires ook meer duidelijkheid kunnen geven (Bijlage 4, 2019). Bij de afdeling van Respondent 9 worden alle ontwikkelingen rondom vacatures en stagiaires wekelijks met elkaar gedeeld. Geschikte kandidaten worden aan elkaar doorgegeven als zij een beter match zouden zijn bij een vacature binnen de afdeling. Dit is erg effectief zegt Respondent 9 (Bijlage 4, 2019). Het is allemaal vrij transparant (Bijlage 4, 2019).

7.2.4 De arbeidsmarkt

De Hiring Managers zijn allemaal redelijk op de hoogte van de krappe arbeidsmarkt waarin de stagiaires van Organisatie X zich begeven. Zij begrijpen daarom ook goed dat een stagiaire de organisatie als blijkt dat er op korte termijn geen functie vrijkomt voor hen (Bijlage 4, 2019). Dit is wel meteen een van de grootste oorzaken van de uitstroom van stagiaires. Voor de Analysts en de afdeling recruitment is het lastig om hier wat aan te verbeteren. Wellicht zou Organisatie X wel meer stagiaires kunnen vasthouden door de stagiaires na hun stage werkstudentenschappen aan te bieden, mits zij dan nog door studeren (Bijlage 4, 2019). Het kan natuurlijk ook zo zijn dat de stagiaire weggaat bij de organisatie, omdat de arbeidsvoorwaarden bij de concurrent gunstiger zijn (Bijlage 4, 2019).

De concurrent van Organisatie X is vaak op zoek naar vergelijkbare profielen. Iedereen probeert daar de beste kandidaten uit te pakken. Het is daarom van belang dat Organisatie X zich servicegericht opstelt naar de kandidaat toe, zodat de beste jonge talentvolle kandidaten kiezen voor Organisatie X (Bijlage 4, 2019). Ondanks de concurrentie kan niet iedere afdeling het sollicitatieproces sneller later verlopen. Dit komt doordat veel stagiaires eerst hun scriptievoorstel helemaal in orde moeten hebben voordat zij kunnen starten als stagiaire. Het kan dan helaas wel eens voorkomen dat de stagiaire wel een aanbod krijgt bij een concurrent waar het proces sneller verloopt (Bijlage 4, 2019).

De eis van Organisatie X om voor sommige stages Nederlands te moeten spreken, is misschien voor een internationale organisatie een wat vreemde eis (Bijlage 4, 2019). Deze eis maakt de kandidatenselectie voor sommige vacatures nog lastiger. Hierdoor vallen veel goede (Engelstalige) kandidaten af (Bijlage 4, 2019).

7.2.5 Intern to perm

Als stagiaires hebben aangegeven dat zij interesse hebben in blijven bij Organisatie X na hun stageperiode, komen de stagebegeleiders in actie (Bijlage 4, 2019). De stagiaires moeten zorgen dat zij zichtbaar zijn en dat zij met de juiste mensen praten om ervoor te zorgen dat zij uiteindelijk in dienst kunnen komen bij Organisatie X. Respondent 7 is al tijdens de sollicitatie van de stagiaire aan het bekijken of de kandidaat een geschikte match zou kunnen zijn met Organisatie X, de afdeling van Respondent 7 doet er ook alles aan om de stagiaire na de stage aan te nemen (Bijlage 4, 2019). Respondent 8 loopt er alleen tegenaan dat er geen plek is. Hij kan wel de stagiaire helpen met de mogelijkheden om door te groeien, maar als deze mogelijkheden er niet zijn heeft dat niet veel zin (Bijlage 4, 2019). Respondent 9 is veel bezig met het proces wat de stagiaire zou kunnen doorlopen om ervoor te zorgen dat het zo eenvoudig mogelijk wordt om na de stage door te groeien naar de functie van Analyst. De stappen die de stagiaire zou moeten zetten zijn voor hen vaak onduidelijk. Bovendien is er veel behoefte aan meer duidelijkheid hierover vanuit de stagiaires (Bijlage 4, 2019).

Respondent 6 denkt dat er heel wat stagiaires zijn die niet een consultant rol vervullen binnen hun stage. Zij denkt daarom dat het goed is dat de tijdens de stage een of meerdere keren mee gaat naar de klant om te zien wat het werk is dat een Analyst bij Organisatie X doet. Daarbij lijkt het Respondent 6 ook nuttig om een dag te organiseren waarbij de stagiaires de kans krijgen om met verschillende Analysts of Consultants van verschillende afdeling te spreken. Zij kunnen dan vertellen hoe een gemiddelde werkdag eruitziet (Bijlage 4, 2019). Het is ook goed om de stagiaires uit te leggen hoe Organisatie X in elkaar zit als organisatie en toelichten wat zij moeten doen om kenbaar

te maken dat zij interesse zouden hebben om te blijven bij de organisatie (Bijlage 4, 2019). Er is geen concreet pad per afdeling wat de stagiaires kunnen doorlopen. Dit zou wel handig zijn voor beide partijen. Toch moet de stagiaire zelf ook aangeven als hij wil blijven, aangezien dit niet alleen vanuit de stagebegeleider kan komen (Bijlage 4, 2019).

Bij de afdeling van Respondent 7 worden de stagiaires al veel benaderd en worden er gesprekken ingepland om te behoeften van de stagiaires na hun stage te bespreken. Respondent 7 vindt dat dit over de gehele organisatie wel meer zou kunnen worden gedaan (Bijlage 4, 2019). Om de stagiaires te laten blijven is het volgens Respondent 8 ook van belang dat wij de stagiaires een welkom gevoel even tijdens het sollicitatieproces en tijdens de stage (Bijlage 4, 2019).

Respondent 9 benoemt dat de eerste vraag is aan de stagiaire wil je blijven en de tweede vraag voornamelijk ligt bij Organisatie X of er wel mogelijkheid is om te blijven (Bijlage 4, 2019). Respondent 8 benoemt dat het probleem niet ligt bij de stagiaires die niet willen blijven, maar bij Organisatie X die geen mogelijkheden heeft voor hen om te blijven (Bijlage 4, 2019). Het is goed om realistisch te blijven over de mogelijkheden naar de stagiaires toe. Organisatie X is op zoek naar gemotiveerde studenten die de ambitie hebben om meer uit hun stage te halen naast hun scriptie. Het is alleen maar mooi meegenomen als er dan ook een positie vrij is voor iemand die wil blijven (Bijlage 4, 2019).

Volgens Respondent 9 zou het goed zijn als bij iedere afdeling een team wordt opgezet wat zich bezighoudt met alles rondom stagiaires om er zo voor te zorgen dat de stagiaires het meeste uit hun stage kunnen halen en een prettige stageperiode hebben (Bijlage 4, 2019). Volgens Respondent 10 zou er een overzicht moeten zijn van hoe alle afdelingen in elkaar zitten, welke stappen je per afdeling moet maken om kenbaar te maken dat je wil blijven en welke vacatures er per afdeling open staan. Dit zou de stagiaires heel erg kunnen helpen tijdens hun stageperiode. Het zou misschien wel beter zijn om dit overzicht pas halverwege de stage te delen. Dan zijn de stagiaires beter ingewerkt dan aan het begin en snappen zij wellicht al wel een beetje hoe de organisatie is opgebouwd (Bijlage 4, 2019).

7.3 Beschrijving van opvallende resultaten

Voor de stagiaires is het vaak onduidelijk welke stappen zij moeten ondernemen om kenbaar te maken dat zij interesse hebben om te blijven bij Organisatie X na hun stage. Hier kan meer inzicht in worden gegeven door een mail of een PowerPoint toe te sturen met een overzicht van hoe de organisatie in elkaar zit, wat de mogelijkheden zijn voor stagiaires na hun stage, welke stappen zij moeten ondernemen om kenbaar te maken dat zij interesse hebben om te blijven en op welk moment zij dit het beste kunnen doen. De meesten zijn er wel van op de hoogte dat het van belang is dat zij hier zelf initiatief in nemen. Het is lastiger om bachelor studenten vast te houden. Zij gaan nog beginnen aan hun master en zijn daarom de doelgroep voor een werkstudentschap. De Hiring Managers zijn vaak alleen op de hoogte van de doorgroeimogelijkheden op hun eigen afdeling. Naast de New Joiner day worden er bij sommige afdelingen op de tweede dag masterclasses georganiseerd waarbij de stagiaires extra uitleg krijgen over bijvoorbeeld het gebruik van PowerPoint en Excel. Zo nu en dan kan de stagiaire bij sommige afdelingen ook mee naar de klant. Dit zorgt ervoor dat de stagiaire meer te weten krijgt over wat een Analyst nu eigenlijk doet. Het zorgt er ook voor dat de stagiaire zich meer betrokken en gebonden gaat voelen met de organisatie. Naast de normale stage werkzaamheden krijgen de stagiaires tijdens hun stage ook de kans om deel te nemen aan events, meetings en presentaties.

Tijdens gesprekken met hun stagebegeleider zouden de stagiaires meer behoefte hebben aan het creëren van duidelijkheid over de mogelijkheden om te blijven, maar ook zouden zij meer gerichte feedback willen krijgen. Dit willen zij om ervoor te zorgen dat zij zich binnen hun stage verder kunnen

ontwikkelen. Sommige stagiaires geven aan dat zij erg goed worden begeleid en zich hierdoor ook verbonden voelen met de organisatie. Andere stagiaires voelen zich minder betrokken doordat zij weinig begeleiding krijgen. Vaak komt dit doordat de begeleider dan veel bij de klant is. Uit de interviews is wel gebleken dat sommige Hiring Managers vinden dat zij hun stagiaires betere feedback zouden moeten geven en de stagiaires vinden dat zij betere feedback zouden kunnen krijgen.

Zowel de Hiring Managers als de stagiaires zien weinig reden om de stagiaires na hun stage weg te laten gaan. Het enige wat in de weg zit, is dat er geen functies beschikbaar zijn voor de stagiaires om te blijven. Bij veel afdeling is de chargeability laag, hierdoor is er geen plek om nieuwe medewerkers aan te nemen. Niet alle stagiaires zijn hiervan op de hoogte.

Bij de afdeling van een van de respondenten is er een programma opgezet waarbij alles wordt georganiseerd, bijgehouden en besproken wat er rondom de stagiaires van de afdeling gebeurt. Dit is erg effectief. De stagiaires krijgen hierdoor een goede begeleiding en voelen zich betrokken. Tevens kunnen zij maximaal gebruik maken van de mogelijkheden die Organisatie X aan stagiaires biedt tijdens hun stage.

7.4 Verbanden tussen de verschillende resultaten

Iedere afdeling bij Organisatie X is op een andere manier opgebouwd. Uit de interviews is gebleken dat iedere afdeling daarom ook een verschillende manier heeft van stagiaires aannemen, gesprekken voeren met stagiaires en begeleiden. Het kan daardoor lastig zijn om de aanname, de gesprekken en de begeleiding van stagiaires over heel Organisatie X recht te trekken. Dit beaamen alle Hiring Managers respondenten.

Door het verschil in begeleiding per afdeling ontstaan er verschillen in de betrokkenheid van de stagiaires bij de organisatie. Stagiaires met een goede begeleiding voelen zich meer gebonden aan de organisatie dan stagiaires die minder regelmatig gesprekken hebben met hun begeleider. Respondent 1 en 2 (Bijlage 3, 2019) worden goed begeleid en zeggen dat zij zich betrokken voelen bij de organisatie. Respondent 3 wordt niet regelmatig begeleid en vertelt dat hij of zij haar stage en scriptieonderzoek wel interessant vindt, maar nog niet zeker weet of zij interesse heeft om te blijven. Dit ligt in zekere zin volgens Respondent 3 wel aan de begeleiding die zij tijdens haar stage krijgt (Bijlage 3, 2019).

8. Conclusies

Binnen de conclusie zal er eerst worden teruggeblikt op de hoofdvraag en het doel van dit onderzoek. Vervolgens zal er een verband worden gelegd tussen de resultaten en de situatieschets. Daarnaast zal er ook worden gekeken naar de verbanden tussen de resultaten en het theoretisch kader. Er zal dan ook een conclusie worden getrokken per deelvraag en tot slot een algemene conclusie.

8.1 Hoofdvraag en doelstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek is, zoals eerder benoemd: 'Hoe kan Organisatie X ervoor zorgen dat er meer stagiaires bij Organisatie X blijven werken voor de functie van Analyst?'. Het doel dat gekoppeld is aan deze hoofdvraag en dus aan het onderzoek is om een doorstroom van 10% te verwezenlijken van stagiaires naar Analyst. Van tevoren is benoemd dat dit een acceptabel doel is voor zowel de Hiring Managers als de stagiaires. Uit het onderzoek moest nog blijken of het ook een realistische doelstelling was. Dat blijken uit de conclusie.

8.2 Verband resultaten en situatieschets

8.2.1 Interne analyse

Binnen de interne analyse wordt er beschreven dat Organisatie X verschillende afdelingen heeft, namelijk: Strategy, Consulting, Digital, Technology, Operations en Security. Uit de resultaten blijkt

ook dat deze verschillende afdelingen allemaal een eigen manier hebben van aanname, begeleiding en van het voeren van gesprekken met de stagiaire. De wijze van communicatie tussen de stagebegeleider en de stagiaire loopt ook sterk uiteen per afdeling. Sommige stagiaires hebben een actieve begeleiding tijdens hun stage en voelen zich daardoor meer betrokken bij de organisatie en andere stagiaires hebben een minder actieve begeleiding. Zij hebben tijdens de interviews aangegeven dat zij zich in mindere mate betrokken voelen bij de organisatie.

Organisatie X wil naar de buitenwereld uitstralen dat zij een high performance organisatie zijn. Om daartoe te behoren willen zij zowel in imago als in aantal medewerkers in de komende jaren groeien (Organisatie X interne documenten, 2019). Uit de resultaten kwam naar voren dat Organisatie X Nederland in ieder geval in FY19 niet kan groeien in het aantal medewerker, maar constant blijft. Dit komt door de hiring stop die er is bij verschillende afdelingen is ingevoerd (Bijlage 4, 2019). Deze strategie kunnen zij dus maar voor de helft waarmaken. Zij kunnen er wel voor zorgen dat hun imago stijgt, maar het aantal medewerkers kan niet stijgen.

8.2.2 Externe analyse

De gemiddelde leeftijd bij Organisatie X is laag blijkt uit de demografische factoren (Organisatie X interne documenten, 2019). De stagiaires vinden de sfeer bij Organisatie X erg prettig. Dit komt volgens hen doordat de medewerkers makkelijk benaderbaar zijn en allemaal openstaan voor het beantwoorden van vragen (Bijlage 3, 2019).

Binnen Organisatie X is er veel aandacht voor diversiteit, aangezien Organisatie X een internationale organisatie is. Er werken veel verschillende nationaliteiten op het kantoor in Amsterdam en ook aan de man-vrouw verhouding wordt veel aandacht besteed (Organisatie X interne documenten, 2019). Uit de resultaten blijkt echter dat het niet bij iedere afdeling mogelijk en gewenst is om een kandidaat aan te nemen die geen Nederlands spreekt. Dit komt voornamelijk doordat klanten het niet prettig vinden om in het Engels te worden geholpen terwijl zij een Nederlandse organisatie zijn (Bijlage 4, 2019).

Op maatschappelijk gebied krijgen alle medewerkers (en stagiaires) van Organisatie X Nederlands de mogelijkheid om zich tijdens kantooruren in te zetten voor een goed doel (Organisatie X interne documenten, 2019). Respondent 4 en 5 hebben tijdens de interviews aangegeven dat zij het een heel goed initiatief vinden van Organisatie X en dat zij hieraan hebben deelgenomen. Dit heeft ervoor gezorgd dat zij zich wat meer verbonden zijn gaan voelen met de organisatie (Bijlage 3, 2019).

Momenteel is er sprake van een economische groei, waardoor er ook een groei in het aantal banen is op de arbeidsmarkt (UWV, 2018). Veel organisaties zijn op zoek naar dezelfde jonge talentvolle kandidaten (CBS, 2018). Ondanks de economische groei en het feit dat het goed gaat met Organisatie X, is er bij veel afdelingen van Organisatie X Nederland momenteel sprake van een hiring stop. Dit houdt in dat er momenteel geen nieuwe medewerkers worden aangenomen (Bijlage 3, 2019). Er kunnen wel stagiaires worden aangenomen, maar zij kunnen dan na afloop van hun stage niet doorgroeien naar de functie van Analyst. Hiervoor is geen plaats (Bijlage 4, 2019).

8.3 Verband resultaten en theoretisch kader

8.3.1 De betrokkenheid van stagiaires

Binden en boeien is volgens het theoretisch kader een verzameling van maatregelen die een organisatie kan nemen om waardevolle medewerkers gemotiveerd te houden en aan de organisatie te binden (Theunissen, 2006). Het is van belang om medewerkers te behouden niet alleen in verband met de concurrentie, maar ook in verband met het kennisverlies wat het verloop van medewerkers met zich meebrengt (Tangram, 2018). Als een medewerker geboeid is en zich gebonden voelt met de organisatie, dan is de medewerker ook betrokken bij de organisatie (Rententie-management.com, 2012). De stagiaires hebben aangegeven tijdens de interviews dat zij de sfeer bij Organisatie X als

zeer prettig ervaren en zich daardoor gebonden voelen aan de organisatie. Wel hebben zij een aantal dingen aangegeven die zouden kunnen worden verbeterd om de gebondenheid te laten stijgen. De stagiaires geven aan dat het noodzakelijk is om meer duidelijkheid te geven over de doorgroeimogelijkheden na hun stage, dat zou ervoor kunnen zorgen dat de gebondenheid sterker wordt. Daarnaast zouden er volgens de stagiaires meer standaard feedback- en begeleidingsmomenten moeten zijn (Bijlage 3, 2019). Het aantal evaluatiegesprekken kan per stagiaire momenteel erg verschillen (Bijlage 3, 2019). De stagiaires die meer evaluatiegesprekken hebben geven aan dat zij zich zeer betrokken voelen bij de organisatie. De evaluatiemomenten dragen hieraan bij (Bijlage 3, 2019). Stagiaires die minder vaak evaluatiegesprekken hebben geven aan dat zij in hogere mate betrokken zouden zijn bij de organisatie als zij meer begeleiding zouden krijgen tijdens hun stage. Zij overwegen om na hun stage bij andere organisaties te gaan kijken en hebben tot nu toe nog geen actie ondernomen om interesse te tonen voor een doorgroeimogelijkheid bij Organisatie X (Bijlage 3, 2019).

Stagiaires zouden ook meer betrokken kunnen worden bij de organisatie door hen te betrekken bij activiteiten van de afdeling. Zij voelen zich dan meer een onderdeel van het team (Bijlage 4, 2019). Door 'Organisatie X Do Good' voelen sommige stagiaires zich in hogere mate betrokken. Het is goed om te ervaren dat Organisatie X tijd geeft aan de medewerkers om dingen te doen voor een goed doel en dat stagiaires zich hier ook voor kunnen opgeven (Bijlage 3, 2019).

8.3.2 Arbeidsmarkt

Door de economische groei van de afgelopen jaren trekt de Nederlandse arbeidsmarkt ook aan. In de regio Amsterdam is het aantal banen in 2019 met 2,5% gestegen (UWV, 2018). Door de sterke groei van het aantal banen is er een krapte op de arbeidsmarkt. Er zijn veel vacatures beschikbaar, maar relatief weinig mensen die de posities kunnen invullen (CBS, 2018). De Hiring Managers zijn niet allemaal op de hoogte van de krapte op de arbeidsmarkt voor stagiaires, maar zij begrijpen wel dat zij als de kandidaat in een sollicitatieproces zit, zij snel moeten handelen. Respondent 9 geeft wel aan dat het sollicitatieproces niet altijd sneller kan, omdat zij heel nauwkeurig kijken of er een match is met de kandidaat en of de kandidaat een passend scriptievoorstel. Dit kan er dan wel voor zorgen dat de kandidaat in de tussentijd een aanbod krijgt voor een stage bij een concurrent (Bijlage 4, 2019).

Tevens hebben zij ook begrip voor de keuze van de stagiaire om de organisatie te verlaten als er op korte termijn geen mogelijkheden voor hen en zijn en bij de concurrent wel (Bijlage 4, 2019). Dit is ook meteen een van de grootste redenen van het verloop van stagiaires (Bijlage 4, 2019). Volgens Respondent 7 zou Organisatie X mogelijk de stagiaires vast kunnen houden door het aanbieden van werkstudentschappen, mits zij nog studeren na hun stage (Bijlage 4, 2019).

8.4 Deelconclusies

8.4.1 Wat is er bekend over het betrokken krijgen en houden van stagiaires?

Om waardevolle medewerkers gemotiveerd te houden en aan de organisatie te binden kan een organisatie, ofwel Organisatie X, bepaalde maatregelen nemen om deze medewerkers te binden en te boeien (Theunissen, 2006). Het is erg belangrijk om waardevolle medewerkers binnen de organisatie te houden, omdat er anders veel kennis verloren gaat (Tangram, 2018). Een medewerker moet geboeid zijn en zich gebonden voelen met de organisatie om volledig betrokken te zijn bij de organisatie (Rententier-management.com, 2012). Uit de resultaten is gebleken dat dit ook geldt voor stagiaires (Bijlage 3, 2019).

Medewerkers en stagiaires kunnen op verschillende manieren betrokken zijn. Wanneer een medewerker affectief betrokken is voelt hij zich volledig verbonden en betrokken bij de organisatie. Als een medewerker zich continuerend betrokken voelt, is de medewerker enkel betrokken omdat

het onpraktisch is of moeilijk om de organisatie te verlaten. Een medewerker die zich normatief betrokken voelt, voelt zich betrokken bij de organisatie omdat hij het idee heeft dat dit ook zo hoort (Allen & Meyer, 1990). Respondenten 1 en 2 voelen zich sterk verbonden met de organisatie en zeggen dat dit voornamelijk komt door de goede begeleiding die zij krijgen. Zij zijn affectief betrokken bij de organisatie (Bijlage 3, 2019).

Als een stagiaire wordt aangenomen bij Organisatie X, heeft de organisatie de intentie om de stagiaire na afloop van de stageperiode aan te nemen (Bijlage 4, 2019). Voor Organisatie X is het daarom interessant om te weten wat de oorzaken zijn van de hoge betrokkenheid. Ligt de mate van betrokkenheid aan de functie, de organisatie, de ontwikkelmogelijkheden of bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden (Bruehl & Crolsen). Volgens Respondent 1 komt dit door de manier waarop de stagiaire wordt begeleid (Bijlage 3, 2019). Als een stagiaire vaak gesprekken heeft, de stagebegeleider betrokken is met het stage proces en de stagiaire helpt waar mogelijk, dan voelt de stagiaire zich automatisch meer betrokken bij de organisatie (Bijlage 3, 2019).

Er is een verband tussen de mate van betrokkenheid en de intentie van de stagiaire om de organisatie te verlaten (Mathieu & Zajac, 1990). Als een stagiaire een hoge mate van affectieve betrokkenheid heeft, stijgt de kans dat de stagiaire de intentie heeft om te blijven na de stageperiode (Allen & Meyer, 1990).

8.4.2 Hoe ziet de arbeidsmarkt van de internationale strategy consultancy eruit?

Door de economische groei van de afgelopen jaren, maakt de Nederlandse arbeidsmarkt ook een groei door. In 2019 is het aantal banen in de regio van Amsterdam in 2019 met 2,5% gestegen (UWV, 2018). Door de sterke groei in de regio Amsterdam is er een krapte op de arbeidsmarkt ontstaan. Organisaties hebben een groot aanbod aan openstaande functies, maar er is in verhouding minder vraag naar banen (CBS, 2018). Binnen het theoretisch kader is er een vergelijking gemaakt met andere internationale strategy consultancy. Voor hen is het lastig om jonge talentvolle medewerkers voor langere tijd vast te houden (CBS, 2019). Er staan veel vacatures open bij Deloitte, EY, KPMG en PWC. Dit komt door de toename in werkzaamheden en het hoge verloop van medewerkers die bijvoorbeeld naar de concurrent gaan. Bij ieder van de Big Four organisaties zijn de headcounts en de omzet in de afgelopen twee jaar gestegen (Deloitte, 2019), (EY, 2019), (KPMG, 2019), (PWC, 2019).

8.4.3 Hoe zorgt Organisatie X ervoor dat de stagiaires die de mogelijkheid hebben om te blijven kiezen voor Organisatie X?

Allereerst is het van belang dat de stagiaires zelf initiatief nemen om kenbaar te maken dat zij geïnteresseerd zijn om te blijven bij Organisatie X na hun stage (Bijlage 4, 2019). Wel is er wat onduidelijkheid over de stappen die de stagiaires moeten zetten om duidelijk te maken dat zij interesse hebben om te blijven (Bijlage 3, 2019). Respondent 9 vertelt dat zij binnen hun afdeling bezig zijn om een manier te verzinnen om deze stappen te verduidelijken voor stagiaires (Bijlage 4, 2019).

Het vasthouden van bachelor studenten is voor Organisatie X lastiger, omdat zij soms nog twee jaar terug de schoolbanken in moeten. Bij de afdeling van Respondent 7 zijn ze al bezig met het opzetten van een werkstudentschap (Bijlage 4, 2019). Zo kunnen deze studenten toch binnen de organisatie worden gehouden. Respondent 2 bevestigt dat hier behoefte aan is (Bijlage 3, 2019).

De stagiaires voelen zich gebonden met de organisatie, omdat er een goede sfeer heerst, Respondent 2 heeft het erg naar haar zin bij Organisatie X (Bijlage 3, 2019). Wel benoemt Respondent 1 dat het noodzakelijk is om meer duidelijkheid te creëren over de doormogelijkheden voor de stagiaires. Als zij meer duidelijkheid hebben zal de kans ook groter zijn dat zij na hun stage kiezen voor een baan bij Organisatie X (Bijlage 3, 2019). Daarnaast wensen de stagiaires ook meer

feedback en begeleidingsmomenten, Respondent 4 denkt dat als zij een betere begeleiding zou hebben zij meer betrokken zou zijn met de organisatie (Bijlage 3, 2019). Respondent 3 is het daarmee eens. Hij of zij zegt dat zij zich matig betrokken voelt en na haar stage zich het liefst verder gaat oriënteren bij andere organisaties. Een andere factor die ervoor zou kunnen zorgen dat de stagiaires zich meer gebonden en geboeid zouden voelen met de organisatie, is als zij één of meerdere keren met een Analyst of Consultant mee zouden kunnen naar de klant (Bijlage 3, 2019). Hier zouden zij kunnen meelopen en kijken wat een Analyst zoal op een dag doet. Als dit hen interessant lijkt zouden zij zich meer betrokken gaan voelen bij de organisatie (Bijlage 3, 2019). De stagiaires zijn ook geboeid door de Organisatie X 'Do Good' projecten waar ook stagiaires aan deel kunnen nemen. Hierbij kunnen medewerkers en stagiaires tijdens werkuren zich opgeven om iets te doen voor een goed doel, wat een factor is waardoor stagiaires gebonden en geboeid zijn door de organisatie (Bijlage 3, 2019). Als een stagiaire betrokken wordt bij de activiteiten van een afdeling, voelen zij zich meer gebonden met de afdeling, een onderdeel van het team (Bijlage 4, 2019).

Het enige wat de stagiaires momenteel tegenhoudt is de hiring stop die er bij veel afdeling is, waardoor er tijdelijk geen nieuwe medewerkers kunnen worden aangenomen (Bijlage 4, 2019).

8.4.4 Welke mogelijkheden van stagevoorzieningen bij Organisatie X worden momenteel benut?

Veel afdelingen bij Organisatie X hebben een verschillend scala aan mogelijkheden voor hun stagiaires. Vaak zijn de Hiring Managers alleen op de hoogte van de mogelijkheden binnen hun eigen afdeling. Bij de afdeling van Respondent 1 wordt de stage aangepast rondom de behoeften en de interesses van de stagiaire (Bijlage 3, 2019). Deze behoeften moeten wel binnen de kaders van de stage en de afdeling passen, het is daarom soms lastig om de perfecte match te vinden. Bij de afdeling van Respondent 9 wordt de stagiaire pas onboard als het scriptie voorstel volledig is goedgekeurd, dit wordt gedaan om alles vanaf het begin van de stage soepel te laten verlopen. Na de eerste dag, de New Joiner Day, organiseert de afdeling op de tweede werkdag van de stagiaire een trainingsdag (Bijlage 4, 2019). Hier worden de basiselementen van bijvoorbeeld PowerPoint en Excel toegelicht. Aan het einde van de stageperiode organiseert de afdeling van Respondent 9 masterclasses voor de stagiaires. Hierin deelt de stagiaire wat hij heeft onderzocht. De Analysts en Consultants stellen vragen en denken mee met de stagiaire. Dit geeft hen een gevoel van gebondenheid en betrokkenheid bij de organisatie (Bijlage 4, 2019).

Veel stagiaires vervullen binnen hun stage geen consultant rol. Het is daarom goed als zij een keer zien wat het werk inhoudt van een Analyst bij Organisatie X door mee te gaan naar de klant (Bijlage 4, 2019). Respondent 7 vertelt dat stagiaires dit bij hen op de afdeling zo nu en dan doen (Bijlage 4, 2019). Dit gebeurt wel op initiatief van de stagiaire (Bijlage 4, 2019). Respondent 4 geeft aan dat het meegaan naar de klant haar een meer gebonden gevoel heeft gegeven bij de organisatie (Bijlage 3, 2019). Naast het meegaan naar de klant worden de stagiaires ook gestimuleerd om deel te nemen aan meetings, events en trainingen die de afdelingen organiseren (Bijlage 4, 2019).

Respondent 7 en 9 hebben wekelijks contact met hun stagiaires (Bijlage 4, 2019). Respondent 9 geeft aan templates te gebruiken voor deze evaluatie en geeft toe dat er misschien meer gedaan zou kunnen worden aan feedbackgesprekken (Bijlage 4, 2019). Respondent 8 maakt gebruik van bestaande Organisatie X tooling voor de beoordeling en het geven van feedback aan stagiaires. Ze kunnen zo alvast wennen aan de manier van beoordelen bij Organisatie X (Bijlage 4, 2019).

Volgens Respondent 9 zou het goed zijn om net als bij afdeling X over heel Organisatie X een programma op te zetten voor het aannemen en het begeleiden van stagiaires. Dit omdat de stagiaires op deze manier een zo leuk, interessant en leerzaam mogelijke stageperiode hebben. Tot nu toe blijkt het programma op hun afdeling erg effectief. De stagiaires die momenteel op de afdeling werkzaam zijn zouden allemaal willen blijven na hun stage (Bijlage 4, 2019).

Naast het opzetten van een programma is het volgens Respondent 6 ook nuttig om een soort 'Job-day' te organiseren, waarbij stagiaires de kans krijgen om Analysts en consultants van verschillende afdelingen te spreken. Op deze Job-day kan duidelijk worden gemaakt hoe Organisatie X als organisatie is elkaar zit, wat de mogelijkheden zijn per afdeling en hoe het aannameproces eruit ziet per afdeling (Bijlage 4, 2019). Volgens Respondent 10 kan deze informatie ook worden verspreid met de stagiaires door het opstellen van een 'Job deck'. Dit Job deck kan dan het beste op de helft van de stages met de stagiaires worden gedeeld (Bijlage 4, 2019).

Als de stagiaire aangeeft dat hij interesse zou hebben om na de stage te blijven bij Organisatie X, dan komen de meeste Hiring Managers in actie en gaan kijken naar de mogelijkheden (Bijlage 4, 2019). Het is belangrijk dat de stagiaires zorgen dat zij zichtbaar zijn (Bijlage 4, 2019). Respondent 7 probeert tijdens de sollicitatiegesprekken al te pijken of een stagiaire interesse zou hebben om te blijven werken bij Organisatie X nu hun stage (Bijlage 4, 2019).

Respondent 7,8,9 vinden dat Organisatie X wel realistisch moet zijn over de mogelijkheden naar stagiaires toe (Bijlage 4, 2019). Organisatie X is op zoek naar gemotiveerde studenten die er alles aan willen doen om zoveel mogelijk uit hun stage te halen, maar als er niet een functie vrij is om de stagiaires te laten blijven, dan moet dat ook worden benoemd (Bijlage 4, 2019).

8.5 Conclusie

Om ervoor te zorgen dat stagiaires bij Organisatie X blijven voor de functie van Analyst moeten er dus een aantal dingen gebeuren.

Allereerst moet Organisatie X de aangename sfeer die er op het kantoor heerst behouden. Stagiaires geven aan dat zij de sfeer als erg prettig ervaren. Medewerkers zijn open en makkelijk benaderbaar. Wel geven de stagiaires aan dat zij behoefte hebben aan frequentere begeleidings- en feedback momenten. Dit zou ervoor zorgen dat hun mate van betrokkenheid bij de organisatie toeneemt. Daarnaast is uit de resultaten gebleken dat stagiaires behoefte hebben aan meer duidelijkheid over de doorgroeimogelijkheden na hun stages, zodat zij een beter beeld hebben van waar zij aan toe zijn.

Ten tweede kan de gebondenheid van stagiaires worden vergroot als de stagiaires betrokken worden bij activiteiten en evenement die de afdelingen organiseren. Zij voelen zich dan echt onderdeel van een team. Tevens hebben de stagiaires aangegeven dat het hen erg interessant en leerzaam lijkt om mee te gaan naar de klant. Zo kunnen zij erachter komen wat een Analyst of Consultant precies doet en of hen dat leuk lijkt om te doen in de toekomst. Hiervoor is het wel van belang dat het initiatief niet alleen vanuit de Hiring Managers komt, maar ook vanuit de stagiaire. Om stagiaires die nog bezig zijn met de afronding van hun bachelor vast te houden is het goed om een programma op te zetten voor werkstudentschappen.

Met het oog op de concurrentie is het belangrijk dat het sollicitatieproces zo flexibel mogelijk verloopt en waar mogelijk ook met een lichte snelheid. Een kandidaat kan namelijk zo weg zijn naar de concurrent.

De stagevoorzieningen voor de stagiaires zijn per afdeling afwijkend. Het is daarom wellicht handig om dit over de gehele organisatie recht te trekken. Dit zou kunnen worden gedaan door het organiseren van een Job-day. Tijdens dit event zouden stagiaires erachter kunnen komen hoe Organisatie X als organisatie in elkaar zit, wat de mogelijkheden en kansen zijn per afdeling en hoe het aannameproces eruit ziet per afdeling. Dit zou de stagiaires heel erg helpen bij het kenbaar maken van dat zij willen blijven, maar ook bij het maken van de keuzen of zij überhaupt willen blijven. De informatie zou naderhand ook kunnen worden gedeeld in de vorm van een job deck.

Een andere optie voor het structureren van de stagemogelijkheden over alle afdelingen is om een programma op te zetten per afdeling waar er een aantal medewerkers worden aangewezen die verantwoordelijk zijn voor het aannameproces van de stagiaires en een actieve, goede, betrokken begeleiding van de stagiaires. Dit zal ervoor zorgen dat de stagiaires een leuke interessante en leerzame stageperiode hebben bij Organisatie X en dat zij zich betrokken voelen bij de organisatie.

Het allerbelangrijkste aspect om ervoor te zorgen dat de stagiaires blijven, is dat er mogelijkheden en functies zijn voor stagiaires. Als er geen startersposities openstaan, kunnen de stagiaires namelijk niet blijven bij Organisatie X na hun stage. Het ligt daarom volgens de Hiring Managers niet aan de mate van betrokkenheid van stagiaires om door te groeien naar de positie van Analyst na hun stage, maar aan de beperkte plekken die daadwerkelijk openstaan voor jonge talentvolle afgestudeerde stagiaires. Het is van groot belang dat hier wat aan wordt gedaan, zodat stagiaires na hun stage kunnen starten bij Organisatie X. Concluderend is een realisatie van een doorstroom van 10% van stagiaires naar Analyst momenteel niet realistisch.

9. Discussie

Binnen de discussie zullen eerste de resultaten en een persoonlijke reflectie op een kritische manier worden geëvalueerd. Vervolgens wordt er een blik geworpen op de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek. Hierna worden de implicaties van zowel het deskresearch als het field research besproken. Tot slot wordt er een aanbeveling gegeven voor verder onderzoek op dit onderwerp.

9.1 Evaluatie van de resultaten en persoonlijke reflectie

De resultaten van het onderzoek zouden wellicht betrouwbaarder zijn geweest, als er meer dan tien respondenten waren geïnterviewd. Voor het onderzoek zou het het beste zijn geweest als van iedere afdeling bijvoorbeeld twee respondenten waren geïnterviewd, zodat de spreiding van stagiaires en Hiring Managers over de gehele organisatie binnen het onderzoek was vertegenwoordigd. Dat er relatief weinig mensen zijn geïnterviewd betekent voor het onderzoek dat het minder valide is dan het zou zijn geweest als er bijvoorbeeld twintig respondenten waren geïnterviewd.

Het feit dat er tien respondenten zijn geïnterviewd heeft te maken met het de tijdslimiet aan het uitvoeren en afronden van het onderzoek. De interviews die wel zijn gehouden, zijn met veel aandacht gedaan en verwerkt. Dit betekent voor het onderzoek dat er de kwaliteit goed op orde is, maar dat het onderzoek kwantitatief beter had gekund wanneer er meer tijd voor was geweest. Er is gebruik gemaakt van het netwerk wat ik heb opgebouwd binnen mijn stage.

Door de semigestructureerde aard van de interviews, was het mogelijk om veel en goed door te vragen. Hierdoor is er veel informatie opgedaan en hebben de respondenten veel kunnen vertellen over hun bevindingen, meningen en de mate van hun betrokkenheid. Dit heeft ervoor gezorgd dat er binnen de resultaten een passend antwoord kon worden opgesteld. Het doel en de duur van de het interview is voor het interview startte met de respondenten gedeeld. Dit heeft ervoor gezorgd dat de respondenten wisten waar zij aan toe waren en dat zij ook een prettige manier het interview begonnen. Binnen de interviews is er constructief en respectvol gesproken met de stagiaires en de Hiring Managers.

Het uitwerken van de theorie is gedaan door het bestuderen van verschillende artikelen, boeken en websites. Doordat de opzet van het onderzoek van tevoren duidelijk beschreven was, kon er gericht worden gezocht naar geschikte bronnen die van toepassing waren op het onderzoek en relevant waren voor het beantwoorden van de hoofdvraag.

9.2 Betrouwbaarheid en validiteit

De validiteit van het onderzoek zou worden vergroot als het onderzoek een tweede keer zou worden uitgevoerd. Op die manier zouden de resultaten met elkaar kunnen worden vergeleken. Wanneer de resultaten dan bijvoorbeeld overeen zouden komen zou dat betekenen dat de resultaten betrouwbaar zijn en het dat een valide onderzoek is.

De resultaten zouden ook meer valide zijn geweest als er binnen het onderzoek meer respondenten waren geïnterviewd. Als er van iedere afdeling bijvoorbeeld twee stagiaires en twee Hiring Managers waren geïnterviewd, had dit wellicht ook wat gedaan met de resultaten. Helaas was dit vanwege een gebrek aan tijd niet mogelijk.

9.3 Implicaties van de resultaten

9.3.1 Deskresearch

Uit de theorie is gebleken dat het binden en boeien van stagiaires ervoor kan zorgen dat de stagiaire zich in hogere mate betrokken gaat voelen bij de organisatie (Rententie-management.com, 2012). Uit de interviews kwam naar voren stagiaires zich inderdaad meer betrokken voelen als zij geboeid worden en zich gebonden voelen met de organisatie (Respondent 1, Bijlage 3, 2019). Hier is dus een overeenkomst aan te merken tussen het desk en field research.

Verder kwam er uit onderzoek ook naar voren dat het aantal banen sterk aan het groeien is in de regio van Amsterdam (UWV, 2018). Bij Organisatie X is dit echter niet het geval in verband met de huidige hiring stop kunnen er tijdelijk geen nieuwe medewerkers worden aangenomen (Organisatie X interne documenten, 2019). Bij de interviews werd dit door de respondenten vaak aan de orde gesteld (Bijlage 4, 2019). Hier is dus juist een verschil aan te merken tussen het desk en field research.

9.3.2 Field research

De stagiaires hebben tijdens de interviews aangegeven dat zij behoefte hebben aan een actieve, betrokken begeleiding tijdens hun stage (Bijlage 3, 2019). Hierdoor zullen zij geboeid zijn en voelen zij zich meer gebonden met de organisatie. Om meer controle te krijgen over de betrokkenheid van de stagiaires is het wellicht goed om de mogelijkheden, de begeleiding en de gesprekken per afdeling gelijk te maken (Bijlage 3, 2019). Het is op dit moment namelijk niet mogelijk om te controleren hoe alle 150 stagiaires worden begeleid door hun stagebegeleider. Of hier daadwerkelijk controle over te krijgen is, is discutabel door het grote aantal stagiaires.

9.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Binnen dit onderzoek is er gekeken naar hoe Organisatie X ervoor kan zorgen dat een stagiaire na de stage blijft en door kan groeien naar de functie van Analyst. Dit is gedaan door middel van deskresearch en fieldresearch. Zoals eerder benoemd in dit hoofdstuk zouden de resultaten betrouwbaarder worden en de validiteit stijgen als het onderzoek nog een keer zou worden gedaan.

10. Aanbevelingen

Binnen dit hoofdstuk zullen de aanbevelingen worden beschreven die zijn voortgekomen naar aanleiding van dit onderzoek. De eerste aanbeveling is het opzetten van een begeleidingsprogramma voor stagiaires, de tweede aanbeveling het voeren van feedback gesprekken en de laatste aanbeveling is het organiseren van een 'Job-day' voor stagiaires.

10.1 Begeleidingsprogramma voor stagiaires

Uit onderzoek is gebleken dat een goede begeleiding van de stagiaires bij Organisatie X de betrokkenheid vergroot. Bij een betrokken medewerker of stagiaire is de kans kleiner dat hij of zij de organisatie verlaat, wat ervoor kan zorgen dat stagiaires die de mogelijkheid hebben om te blijven dit ook doen blijkt uit de resultaten. Het zou daarom goed zijn om een team van verantwoordelijke medewerkers op te zetten bij iedere afdeling die het aannemen en het begeleiden van de stagiaires volledig coördineren.

Uit de resultaten kwam naar voren dat het opzetten van een dergelijk programma zeer effectief is en de betrokkenheid van de stagiaires sterk laat toenemen. Door het structureren van de stagemogelijkheden, het aannemen en het begeleiden van stagiaires kan iedere afdeling van Organisatie X een actieve, kwalitatief goede en betrokken begeleiding bieden aan de stagiaires. Hierdoor zullen de stagiaires een interessante en leerzame stageperiode doorlopen, waardoor zij zich betrokken zullen voelen met de organisatie en wellicht ook willen blijven na hun stage.

Binnen het begeleidingsprogramma is het van belang dat de stagiaires de sfeer binnen Organisatie X als prettig ervaren en dat zij naast hun normale werkzaamheden ook worden betrokken bij andere werkzaamheden, projecten, evenement of presentaties. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld het organiseren van een event of meegaan naar de klant. Door het organiseren van een event of mee te gaan naar de klant, kunnen de stagiaires ervaren hoe het is om werkzaam te zijn als Analyst bij Organisatie X. Niet alleen het initiatief van de stagebegeleider is belangrijk voor een goede begeleiding van de stagiaire, maar ook het initiatief van de stagiaire zelf.

Voor het aannemen van stagiaires is het prettig als het proces flexibel en soepel en het liefst binnen een bepaalde periode verloopt. Dit om ervoor te zorgen dat de kandidaat binnen het proces niet toch wordt aangenomen bij de concurrent.

10.1.1 Rol HR

Het opzetten van een begeleidingsprogramma voor stagiaires voor alle afdelingen zal ervoor zorgen dat er meer stagiaires na hun stage blijven werken bij Organisatie X als Analyst. Door de actieve begeleiding zullen de stagiaires zich meer gebonden voelen met de organisatie en dus meer betrokken zijn. Om dit advies in gang te zetten plannen de stagiaires van het stagebureau een meeting in met een medewerker per afdeling die zich bezighoudt met alles rondom stages. De uitwerking en het belang van dit plan zal binnen deze meeting worden toegelicht. Dit advies is haalbaar, omdat het bij een van de afdeling al deels in gang is gezet.

10.2 Begeleidings- en feedback gesprekken

Uit de conclusie is gebleken dat de stagiaires behoefte hebben aan het krijgen van feedback. Als zij meer feedback zouden krijgen, zou dit effect hebben op de mate van betrokkenheid met de organisatie. Het is daarom noodzakelijk dat de frequentie van begeleidings- en feedback gesprekken van stagiaires bij Organisatie X regelmatig wordt. De begeleider kan met de stagiaires bijvoorbeeld afspreken om iedere twee weken een moment bij elkaar komen om de voortgang van de stage te bespreken, de mogelijkheden en de behoeftes van de stagiaires te bespreken.

Op de eerste dag van de stagiaire is de New Joiner Day, op de tweede dag kan de stagiaires worden ontvangen door de begeleider. De begeleider gaat met de stagiaire een startgesprek aan waarbij de functie, de taken, de doelen en de wederzijdse verwachtingen worden besproken. Verder kan de stagiaire worden voorgesteld aan het team.

In het midden van de stageperiode nodigt de begeleider de stagiaire uit voor een 50% evaluatiegesprek. Hierbij bereiden zowel de stagiaire als de stagebegeleider een lijstje voor met

sterke punten en verbeterpunten. De stagiaire krijgt tijdens dit gesprek ook de kans om uit te spreken wat hij nog zou willen doen binnen de organisatie. Tevens worden de doorgroeimogelijkheden besproken binnen Organisatie X voor na de stageperiode en de stappen die de stagiaire daarvoor moet ondernemen.

Een maand voor het einde van de stage kunnen de stagebegeleider en de stagiaires een eindgesprek met elkaar voeren. Hierin kan worden besproken hoe de stagiaire de stage bij Organisatie X heeft ervaren en wat de eventuele doorgroeimogelijkheden voor de stagiaire zijn binnen Organisatie X.

10.2.1 Rol HR

Om dit advies succesvol door te kunnen voeren kunnen de stagiaires van het stagebureau als de kandidaten zijn aangenomen een Supervisor-outline sturen naar de stagebegeleiders. Hierin staat beschreven hoe de stagebegeleiders hun stagiaires goed kunnen begeleiden. De uiteindelijke verantwoordelijkheid van de begeleiding ligt bij de stagebegeleiders zelf. De stagiaires van het stagebureau kunnen dit moeilijk bij iedere stagiaires controleren.

10.3 Organiseren 'Job-day'

Om overzicht te creëren van alle stagemogelijkheden binnen de afdelingen van Organisatie X kan er naast het opzetten van een begeleidingsprogramma voor stagiaires en het regelmatig voeren van gesprekken met stagiaires, voor alle stagiaires van alle afdelingen een Job-day worden georganiseerd. Uit de resultaten bleek dat stagiaires veel behoefte aan hebben meer overzicht en duidelijkheid over de mogelijkheden.

Tijdens de Job-day zal er aan de stagiaires uitgelegd worden hoe Organisatie X in elkaar zit, wat de opbouw is, welke afdelingen er zijn en wat deze afdelingen doen. Daarnaast zullen de mogelijkheden en kansen voor stagiaires na hun stage per afdeling toegelicht. Ook worden de mogelijkheden voor het overstappen naar een andere afdeling voor een stagiaire uitgelegd. Als de stagiaires eenmaal hebben aangegeven dat zij willen blijven, weten zij vaak niet welke stappen zij moeten ondernemen om het aannameproces in gang te zetten en wie zij hiervoor moeten contacteren. Dit zal tijdens de Job-day ook per afdeling uitgebreid aan bod komen.

Aan het einde van de Job-day zullen er speeddates plaatsvinden met Analysts en Consultants van verschillende afdelingen. De stagiaires krijgen hierdoor de kans om hen te vragen hoe het om te werken als Analyst bij Organisatie X, hoe een gemiddelde dag er voor hen uitziet en de afdeling waar de Analyst werkt precies doet binnen Organisatie X.

Na afloop van de Job-day wordt er naar de stagiaires een 'Job-deck' gestuurd, waar alle relevante informatie die aan bod is gekomen tijdens de Job-day nog een keer op een rijtje wordt gezet. De gemiddelde stageperiode van een stagiaire bij Organisatie X is vijf a zes maanden. De Job-day kan daarom ongeveer 4 keer jaar worden georganiseerd. Dit is een bruikbaar advies, omdat Organisatie X genoeg mogelijkheden, budget en ruimte heeft voor het opzetten van een dergelijk evenement

10.3.1 Rol HR

Om dit advies te verwezenlijken kunnen de stagiaires van de afdeling Recruitment deze dag vier keer per jaar organiseren voor de stagiaires. Hoe zij dit het beste kunnen doen, zal verder worden uitgewerkt in de implementatie.

11. Implementatie

In de implementatie zal er per gegeven aanbeveling op een planmatige manier worden beschreven hoe het advies zal worden geïmplementeerd. Daarnaast zullen de kosten en baten die hierbij aan te pas komen worden beschreven en de interventies die moeten worden ingezet.

11.1 Aanbeveling 1: Begeleidingsprogramma voor stagiaires

	Wie?	Wat?	Interventie /Hoe?	Wanneer/Tijd?	Kosten en baten?
Stap 1	Recruiter van het stagebureau.	Een afspraak inplannen met Hiring Managers voor een toelichting van het programma voor het aannemen en begeleiden van stagiaires. Resultaat: de afspraak staat in de agenda van de Hiring Managers, wat ervoor zal zorgen dat zij aanwezig zullen zijn.	Door een ruimte te boeken op een vrijdag, als alle Consultants en Analysts op het kantoor zijn in Amsterdam.	Het inplannen van een meeting en het boeken van een ruimte hiervoor zal 15 minuten duren. Vanaf september beginnen er weer veel nieuwe stagiaires. Dit plan kan vanaf begin augustus daarom worden uitgelegd. Het inplannen moet begin juli worden in verband met de drukke agenda's.	Een recruiter van het stagebureau verdient €500,00 per maand. Per uur is dus: € 500 x 12 maanden = € 6.000 (per jaar). 40 uur per week x 52 weken per jaar = 2.080 uur per jaar. €6.000/ 2.080 uur = €2,88 per uur. 15 minuten tijd kost dus: €2,88 x ¼ = € 0,72 De kosten voor het gebruik van een ruimte waar de presentatie plaats kan vinden, zullen door het interne gebruik niet in beslag worden genomen. Dit advies brengt geen risico's met zich mee.
Stap 2	Recruiter van het stagebureau. Alle Hiring Managers van de afdelingen waar de recruiter van het stagebureau verantwoordelijk voor is. Voor Strategy en Consulting zijn dat ongeveer 15 Hiring Managers.	De recruiter geeft een presentatie over het doel, de strategie en het belang van het opzetten van het programma voor het aannemen en begeleiden van stagiaires. Resultaat: Hiring Managers krijgen instructies en uitleg over het programma voor het aannemen en begeleiden van stagiaires.	Iedere afdeling stelt een team samen met een verantwoordelijke voor iedere vacature. Deze verantwoordelijke wordt de stagebegeleider van de stagiaire. De stagebegeleider is betrokken bij het aannemen van de stagiaire, het begeleiden van de onderzoeksresultaten en het coördineren van de verscheidene stagemogelijkheden, zodat de stagiaire een zo leerzaam en interessant mogelijk stageperiode doorloopt.	De presentatie zal ongeveer 60 minuten duren. Deze presentatie vindt in de eerste week van augustus plaats.	Een uur van de recruiter van het stagebureau kost, zoals eerder berekend, €2,88. Het salaris van een Analyst zit tussen de €2.500 - € 3.000. Daarom wordt voor het gemiddeld het gemiddeld hiervan aangehouden voor de berekeningen van de kosten: €2.500 + € 3.000 = € 5.500. €5.500/2 = €2.750,-. Per uur verdient een Analyst/ stagebegeleider dus: €2.750 x 12 maanden = € 33.000 (per jaar). 40 uur per week x 52 weken per jaar = 2.080 uur per jaar. €33.000/ 2.080 = € 15,87 per uur. 15 Hiring Managers x € 15,87 = € 238,05. De totale kosten bevatten dus € 238,05 + € 2,88 = € 240,93. De kosten voor het gebruik van een ruimte waar de presentatie plaats kan vinden, zullen door het interne gebruik niet in beslag worden genomen. Dit advies brengt geen risico's met zich mee, de Hiring Managers zullen juist baat hebben bij de informatie die met hen wordt gedeeld.
Stap 3	Alle verantwoordelijken/ stagebegeleiders van een afdeling.	Iedere twee weken komen de stagebegeleiders bij elkaar om te bespreken hoe het met het aannemen van stagiaires gaat, hoe de begeleiding van de scripties gaat en of er nog beschikbare onderwerpen zijn en worden de stagemogelijkheden met elkaar gedeeld. Resultaat: De stagebegeleiders kunnen wat hebben aan elkaars ideeën en ervaringen. Door het delen van elkaars ideeën en ervaringen kan de groep begeleiders ervoor zorgen dat de stagiaires van hun afdeling een leerzame stageperiode hebben en zich betrokken voelen bij de organisatie.	Iedere begeleider is een x aantal minuten aan het woord (afhankelijk van de hoeveelheid stagiaires). De begeleider vertelt bijvoorbeeld hoe sollicitaties zijn afgenomen, wat de scriptieonderwerpen zijn en wat zijn stagiaire doet naast het schrijven van de scriptie bij Organisatie X (stagemogelijkheden). Voorbeelden van stagemogelijkheden waarover gesproken kan worden zijn: Deelname aan projecten, meegaan naar evenementen, het organiseren van een evenement, presenteren wat de stagiaire aan het onderzoeken is, meegaan naar de klant enzovoort.	De meeting zal een keer in de twee weken plaatsvinden en zal 60 minuten duren. Dit gaat het hele jaar door.	Als deze 15 Hiring Managers binnen hun afdelingen in aparte groepen samen komen kost dit voor 60 minuten 15 Hiring Managers x € 15,87 (uurloon) = € 238,05. Omdat de meeting een keer in de twee weken plaatsvindt, zal dit 26 uur per jaar van de tijd van de stagebegeleiders in beslag nemen. 26 uur x €238,05 = € 6.189,30 per jaar. De kosten voor het gebruik van een ruimte waar de presentatie plaats kan vinden, zullen door het interne gebruik niet in beslag worden genomen. De stagebegeleiders zullen veel hebben aan het delen van elkaars ideeën en ervaringen met de stagiaires.

11.2 Aanbeveling 2: Begeleidings- en feedback gesprekken

	Wie?	Wat?	Interventie/Hoe?	Wanneer/Tijd?	Kosten en baten?
Stap 1	Recruiter van het stagebureau. Alle Hiring Managers van de afdelingen waar de recruiter van het stagebureau verantwoordelijk voor is. Voor Strategy en Consulting zijn dat ongeveer 15 Hiring Managers.	De Recruiter van het stagebureau zal tijdens de presentatie voor het opzetten van een programma voor het aannemen en begeleiden van stagiaires ook uitleggen wat de richtlijnen en de behoeftes van de stagiaires zijn rondom de begeleidings- en feedback gesprekken. Resultaat: De Hiring Managers zijn op de hoogte van de richtlijnen en de behoeftes van de stagiaires zijn rondom de begeleidings- en feedback gesprekken.	Tijdens dit onderdeel van de presentatie zal de Recruiter van het stagebureau vertellen hoe vaak de stagiaires het prettig vinden om een begeleidings- of feedbackgesprek te hebben, wat er kan worden besproken in een dergelijk gesprek en hoe de stagebegeleider dit kan aanpakken. Dit kan door naast de gesprekken die om de twee weken plaatsvinden een start-, een midden- en een eindgesprek in te plannen met de stagiaire. Het startgesprek worden gehouden op de tweede dag van de stagiaire als de begeleider de stagiaire ontvangt op het kantoor, het midden gesprek wordt op de helft van de stage gehouden. Hierbij worden de behoeftes van de stagiaire en de doorgroei mogelijkheden voor eventueel daarna besproken. Het laatste gesprek wordt een maand voor het einde van de stage gedaan. Tijdens dit gesprek wordt besproken hoe de stagiaires de stageperiode heeft ervaren en of de eventuele doorgroei mogelijkheden in gang kunnen worden gezet.	De presentatie zal ongeveer 60 minuten duren. Deze presentatie vindt in de eerste week van augustus plaats.	Een uur van de recruiter van het stagebureau kost, zoals eerder berekend, €2,88. Per uur verdient een Analyst/ stagebegeleider, zoals berekend bij Stap2 van Aanbeveling 1, €33.000/ 2.080 = € 15,87. 15 Hiring Managers x € 15,87 = € 238,05. De totale kosten bevatten dus € 238,05 + € 2,88 = € 240,93. De kosten voor het gebruik van een ruimte waar de presentatie plaats kan vinden, zullen door het interne gebruik niet in beslag worden genomen. Dit advies brengt geen risico's met zich mee, de Hiring Managers zullen juist baat hebben bij de informatie die met hen wordt gedeeld. Zij kunnen er zo voor zorgen dat de begeleiding van de stagiaires wordt verbeterd op basis van de gesprekken. Niet alleen de Hiring Managers hebben hier baat bij, maar ook de stagiaires.
Stap 2	Recruiter van het stagebureau. Alle verantwoordelijken/ stagebegeleiders van een afdeling.	De Recruiter stuurt de Supervisor-outline van FY19 naar de stagebegeleiders. Resultaat: De stagebegeleider kunnen de Supervisor-outline gebruiken als een handleiding bij het begeleiden van hun stagiaires.	De Recruiter van het stagebureau stuurt na afloop van de presentatie nog de Supervisor-outline naar de stagebegeleiders via de mail, zodat zij alle informatie nog een keer rustig door kunnen nemen.	Na afloop van de presentatie stuurt de Recruiter van het stagebureau de Supervisor-outline naar de stagebegeleiders. Het doornemen van de Supervisor-outline duurt ongeveer 10-15 minuten.	Per uur verdient een Analyst/ stagebegeleider, zoals berekend bij Stap2 van Aanbeveling 1, €33.000/ 2.080 = € 15,87. 15 Hiring Managers x € 15,87 = € 238,05. €238,05 x ¼ (15 minuten) = €59,51 zijn de kosten voor het doornemen van de Supervisor-outline. De kosten die de Recruiter maakt voor het doorsturen zijn verwaarloosbaar. Zowel de stagebegeleiders als de stagiaires hebben baat bij de Supervisor-outline. De Stagebegeleiders kunnen het gebruiken als een handleiding bij de begeleiding en de stagiaires krijgen een actieve betrokken begeleiding.

11.3 Aanbeveling 3: Organiseren 'Job-day'

	Wie?	Wat?	Interventie/Hoe?	Wanneer/Tijd?	Kosten en baten?
Stap 1	Recruiters van het stagebureau.	Uitnodiging sturen naar alle huidige stagiaires. Resultaat: De stagiaires hebben de uitnodiging voor de 'Job-day' in hun agenda staan.	In de uitnodiging die zal worden verstuurd zal een uitleg staan van wat het doel van de Job-day is. Het programma zal later aan de uitnodiging worden toegevoegd.	2 maanden voor de Job-day plaatsvindt via de mail een uitnodiging sturen naar alle stagiaires. Dit duurt 15 minuten. De Job-day zal plaatsvinden in november. Dan zijn de stagiaires die in september zijn begonnen twee maanden in dienst en al wat gewend.	Een uur van de recruiter van het stagebureau kost, zoals eerder berekend, €2,88. 15 minuten tijd kost dus: €2,88 x ¼ = € 0,72
Stap 2	Recruiters van het stagebureau.	Zes Consultants van de zes afdeling (Strategy, Consulting, Digital, Technology, Operations en Security). Een Consultant per afdeling die komt vertellen wat zijn afdeling precies doet binnen Organisatie X uitnodigen. Resultaat: De Consultants hebben een placeholder in hun agenda's staan.	In de uitnodiging wordt aan de Consultants gevraagd om PowerPoint sheets voor te bereiden voor hun deel van de presentatie en deze naar het stagebureau willen sturen. Iedere Consultant krijgt ongeveer 5 minuten spreektijd.	Het uitnodigen van de zes Consultants van de afdelingen Strategy, Consulting, Digital, Technology, Operations en Security zal 15 minuten in beslag nemen.	Een uur van de recruiter van het stagebureau kost, zoals eerder berekend, €2,88. 15 minuten tijd kost dus: €2,88 x ¼ = € 0,72
Stap 3	Recruiters van het stagebureau.	Zes Analysts van de zes afdeling (Strategy, Consulting, Digital, Technology, Operations en Security). Een Analysts per afdeling (het liefst stagebegeleiders) die komt vertellen wat de mogelijkheden zijn voor stagiaires bij hen op de afdeling na hun stage uitnodigen. Resultaat: De Analysts hebben een placeholder in hun agenda's staan.	In de uitnodiging wordt aan de Analysts gevraagd om PowerPoint sheets voor te bereiden van hun deel van de presentatie en deze naar het stagebureau te sturen. Hun presentatie moet de volgende onderwerpen bevatten: de mogelijkheden en kansen voor stagiaires binnen de afdeling, de stappen die de stagiaire moet zetten om interesse te tonen en om kenbaar te maken dat zij bij Organisatie X willen blijven na hun stage en de functies die momenteel openstaat bij hen op de afdeling (dit kan ook in samenwerking met de Graduate Recruiters worden gedaan).	Het uitnodigen van de zes Analysts (het liefst stagebegeleiders) van de afdelingen Strategy, Consulting, Digital, Technology, Operations en Security zal 15 minuten in beslag nemen.	Een uur van de recruiter van het stagebureau kost, zoals eerder berekend, €2,88. 15 minuten tijd kost dus: €2,88 x ¼ = € 0,72

Stap 4	Recruiters van het stagebureau. Ongeveer 15 Speeddaters vanuit de business.	Het uitnodigen van de speeddaters (groep van 10-20 medewerkers uit de business afhankelijk van het aantal aanmeldingen). Resultaat: De speeddaters hebben een placeholder in hun agenda's staan.	Allereerst moet er een lijst worden opgesteld met medewerkers die hiervoor benaderd zouden kunnen worden. Vervolgens moet er een bericht worden opgesteld die kan worden verstuurd naar de speeddates. Dit bericht bevat de tijd, de datum en het doel van de speeddates voor de stagiaires. Hierna kan de mail met een uitnodiging verstuurd worden.	Het uitnodigen van 10-20 speeddaters zal ongeveer 15 minuten in beslag niet.	Een uur van de recruiter van het stagebureau kost, zoals eerder berekend, €2,88. 15 minuten tijd kost dus: €2,88 x ¼ = € 0,72
Stap 5	Drie Recruiters van het stagebureau. Zes Consultants van de zes afdeling (Strategy, Consulting, Digital, Technology, Operations en Security). Zes Analysts van de zes afdeling (Strategy, Consulting, Digital, Technology, Operations en Security). Speeddaters vanuit de business. De medewerkers van de Servicedesk.	Door een Recruiter van het stagebureau wordt er een programma opgesteld voor de Job-day. Resultaat: Een overzicht van hoe de 'Job-day' eruit zal gaan zien van uur tot uur.	Het programma van de Job-day zal er ongeveer als volgt uitzien: 12.45-13.00 Ontvangst - Koffie/Thee/Fris - Ruimte xxx 13.00-13.30 Welkomstwoord Recruitment en een algemene uitleg en opbouw Organisatie X. 13.30-14.30 Toelichting van de zes Consultant per afdeling. Iedere Consultant krijgt hier 5 minuten de tijd voor. 14.30-14.45 Pauze 14.45-16.15 Toelichting van de zes Analysts per afdeling. Iedere Analyst krijgt hier 15 minuten de tijd voor. 16.15-16.30 Pauze - Koffie/Thee/Fris + Muffins 16.30-17.00 Speeddates met ± 15 speeddaters uit de business. Er zijn 6 speeddate rondes van 5 minuten. - Ruimte aaa - Ruimte bbb - Ruimte ccc - ect. 17.00-17.30 Afsluiting door recruitment en ruimte voor feedback en vragen. 17.30- Afsluitende interne netwerk borrel met alle aanwezigen van de dag.	Het opstellen van het programma zal ongeveer 15 minuten duren.	Een uur van de recruiter van het stagebureau kost, zoals eerder berekend, €2,88. 15 minuten tijd kost dus: €2,88 x ¼ = € 0,72 De kosten van de Job-day: Een uur van de recruiter van het stagebureau kost, zoals eerder berekend, €2,88. De Recruiters zullen om 12.30 uur aanwezig zijn op de locatie en het programma duurt tot 17.30, dus 5 uur. 3 recruiters x €2,88 per uur x 5 uur = €43,20. De zes Consultants zullen allemaal aanwezig zijn van 13.30-14.30 uur. De kosten hiervoor zullen dus: 6 x € 15,87 (gemiddeld salaris per uur) = €238,05 zij. De zes Analysts zullen allemaal van 14.45-16.15 aanwezig zijn, 1,5 uur. De kosten hiervoor zullen dus: 6 x 1,5 uur x €15,87 = €142,83 zijn. De 15 speeddaters zullen allemaal van van 16.30-17.00 uur aanwezig zijn. De kosten hiervoor zullen dus: 15 x 0,5 x € 15,87 (gemiddeld salaris per uur) = 119,01 zijn. Tijdens de borrel zijn alle aanwezigen van de dag uitgenodigd. Hieraan zijn geen risico's verbonden. De stagiaires hebben veel baat bij het gehele programma. Zij kunnen de hele middag veel leren, nuttige informatie opdoen en netwerken. Voor de medewerkers uit de business het interessant om te weten welke stagiaires interesse zouden hebben om te blijven nu hun stage. De totale kosten zullen: €0,72+ €43,20+ €238,05+ €142,82+ €119,01= € 543,80
Stap 6	Recruiters van het stagebureau. Twee medewerkers van de servicedesk.	De recruiter van het stagebureau zal in samenwerking met de servicedesk. Ervoor zorgen dat er ruimtes beschikbaar zijn voor de Job-day en dat er catering aanwezig is voor de aanwezigen van het event. Resultaat: Alle ruimtes zijn gereserveerd en de catering zijn geregeld voor de 'Job-day'.	Door een mail te sturen naar de servicedesk of door naar de servicedesk toe te lopen kunnen de reservering voor de ruimtes en voor de catering worden gemaakt.	Het bestellen van de catering en het reserveren van de ruimtes voor de Job-day zal ongeveer 15 minuten duren. De bereiding van de catering, het boeken van de ruimtes en het klaarzetten van de ruimtes zal voor de medewerkers van de servicedesk ongeveer 2 uur in beslag nemen.	Een uur van de recruiter van het stagebureau kost, zoals eerder berekend, €2,88. 15 minuten tijd kost dus: €2,88 x ¼ = € 0,72 Voor het gemak zijn de kosten van een medewerker van de servicedesk gelijkgetrokken aan die van een stagebegeleider. De werkzaamheden van de servicedesk zullen dus, zoals berekend bij Stap2 van Aanbeveling 1, €33.000/ 2.080 = € 15,87. € 15,87 x 4 uur (2 uur per medewerker van de servicedesk) = € 63,48 De kosten voor het gebruik van een ruimte waar de presentatie plaats kan vinden, zullen door het interne gebruik niet in beslag worden genomen. Voor de kosten van de catering wordt een budget van €600 opzijgezet. Dit brengt geen risico's met zich mee, maar bevordert de sfeer en de ervaring van de stagiaires tijdens de Job-day. De totale kosten voor de voorbereiding bedragen dus: €0,72 + €63,48 + € 600 = € 664,20.

Stap 7	Recruiters van het stagebureau.	De recruiters van het stagebureau sturen na afloop van het event een Job-deck met alle informatie die aan bod is gekomen tijdens de Job-day. Resultaat: De stagiaires kunnen alle informatie die aan bod is gekomen tijdens de 'Job-day' nog een keer goed doorlezen.	Door het versturen van een Job-deck kunnen de stagiaires na afloop van de Job-day alle informatie over de opbouw van Organisatie X, de doorgroeimogelijkheden en de stappen die zij moeten zetten om door te groeien nog een keer goed doornemen.	Het versturen van een Job-deck naar de stagiaires na zal ongeveer 15 minuten duren. Het opstellen van het Job-deck zal ongeveer een 60 minuten duren.	Een uur van de recruiter van het stagebureau kost, zoals eerder berekend, €2,88. De kosten voor het versturen en het opstellen van het Job-deck zullen dus: €2,88 x 1,25 = €3,60 bedragen. Er zitten geen risico's verbonden aan dit advies.
---------------	---------------------------------	--	--	---	--

12. Literatuur

- Organisatie X (2018). Annual Report 2018 [internetbericht]. Opgevraagd op 20 maart 2019, van https://www.Organisatie X.com/t20181024T231845Z__w__/_us-en/_acnmedia/PDF-89/Organisatie X-Fiscal-2018-Annual-Report.pdf
- Organisatie X (2019). Organisatie X Consulting [internetbericht]. Opgevraagd op 13 februari 2019, van <https://www.Organisatie X.com/nl-en/about/consulting-index>
- Organisatie X (2019). Organisatie X Operations [internetbericht]. Opgevraagd op 13 februari 2019, van <https://www.Organisatie X.com/nl-en/business-operations-index>
- Organisatie X (2019). Organisatie X Operations [internetbericht]. Opgevraagd op 13 februari 2019, van <https://www.Organisatie X.com/nl-en/digital-index>
- Organisatie X (2019). Organisatie X Security [internetbericht]. Opgevraagd op 13 februari 2019, van <https://www.Organisatie X.com/nl-en/about/security-index>
- Organisatie X (2019). Organisatie X Strategy [internetbericht]. Opgevraagd op 13 februari 2019, van <https://www.Organisatie X.com/nl-en/strategy-index>
- Organisatie X (2019). Organisatie X Technology [internetbericht]. Opgevraagd op 13 februari 2019, van <https://www.Organisatie X.com/nl-en/technology-index>
- Accountingverse (2018). Big 4 Accounting firms [internetbericht]. Opgevraagd op 7 april 2019, van <https://www.accountingverse.com/articles/big-4-accounting-firms.html>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1990 (63), pp. 1–18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1990 (63), 1–18.
- Aranya, N., & Ferris, K. R. (1984). A reexamination of accountants' organizational-professional
- Athos, A.G & Pascale, R.T. (1981). *The art of Japanese management, Applications for American Business*. New York: Simon & Schuster.
- Baarda, B., Boullart, A., Bakker, E., Velden, T. van der, Goede, M. De, Peters, V., Julsing, M. & Fischer, T. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 63, 1-
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Uitgevers Amsterdam.
- Bruel, M. & Colsen, C. (1998). *De Geluksfabriek, over binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum Books.

- CBS (2018). Dashboard arbeidsmarkt [internetbericht]. Opgevraagd op 3 april 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt>
- CBS (2018). Multinationals goed voor 30% economie [internetbericht]. Opgevraagd op 20 maart 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/41/multinationals-goed-voor-30-procent-economie>
- CBS (2019). Spanningsmeter Arbeidsmarkt [internetbericht]. Opgevraagd op 3 april 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisatie/2017/07/spanningsmeter-arbeidsmarkt> conflict. *The Accounting Review*, 59, 1-15.
- Consultancy.nl (2017). Arbeidsmarkt voor management consultants trekt aan [internetbericht]. Opgevraagd op 17 maart 2019, van <https://www.consultancy.nl/nieuws/14725/arbeidsmarkt-voor-management-consultants-trekt-aan>
- Consultancy.nl, (z.d.). Wat doen consultants? [internetbericht]. Opgevraagd op 7 april 2019, van <https://www.consultancy.nl/carriere/wat-doen-consultants>
- Deloitte (2018). Geïntegreerd jaarverslag Deloitte overzicht [internetbericht]. Opgevraagd op 10 april 2019, van <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/over-deloitte/articles/geintegreerd-jaarverslag-deloitte-overzicht.html>
- Deloitte (2019). Werken bij Deloitte [internetbericht]. Opgevraagd op 7 april 2019, van <https://werkenbijdeloitte.nl/vacatures/starters>
- Dibble, S. (2001). *Medewerkers vasthouden: De slag om schaars talent* (1e druk). Schiedam: Scriptum
- Economielokaal (z.d.). Krappe arbeidsmarkt [internetbericht]. Opgevraagd op 3 april 2019, van <https://www.economielokaal.nl/krappe-arbeidsmarkt/>
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management Fields Research. *Academy of Management Review*, 32(4), p. 1155-1179.
- Evers, A. & Jak, S. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 158-171.
- EY (2018). EY jaarverslag Nederland 2017-2018 [internetbericht]. Opgevraagd op 10 april 2019, van [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-jaarverslag-nederland-2017-2018/\\$FILE/EY-jaarverslag-nederland-2017-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-jaarverslag-nederland-2017-2018/$FILE/EY-jaarverslag-nederland-2017-2018.pdf)
- EY (2019). Carrière. Studenten en starters [internetbericht]. Opgevraagd op 7 april 2019, van <https://www.ey.com/nl/nl/careers/students>
- Financieel Dagblad (2018). Shell heeft een groot probleem – technische student ziet baan bij olie- en gasbedrijf niet zitten, zegt headhunter [internetbericht]. Opgevraagd op 27 februari 2019, van <https://www.businessinsider.nl/shell-heeft-een-groot-probleem-technische-student-ziet-baan-bij-olie-en-gasbedrijf-niet-zitten-zegt-headhunter/>
- Fornes, S. L., Rocco, T. S., & Wollard, K. K. (2008). Workplace Commitment: A Conceptual Model Developed From Integrative Review of the Research. *Human Resource Development Review*, 7, 339-337.

- Gunz, H. P., & Gunz, S. P. (1994). Organizational influences on approaches to ethical decisions by professionals: The case of public accountants. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 19, 76-92.
- Het ondernemersbelang (2017). Het personeel van morgen binden door te boeien [internetbericht]. Opgevraagd op 17 maart 2019, van <https://www.ondernemersbelang.nl/kennisbank/het-personeel-van-morgen-binden-door-te-boeien/>
- Hoof, J.J., van. (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Jak, S., & Evers, A. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 158-171
- KPMG (2018). 2017-2018 [internetbericht]. Opgevraagd op 10 april 2019, van <https://annualreport.kpmg.nl/2017-2018/>
- KPMG (2019). Vacatures [internetbericht]. Opgevraagd op 7 april 2019, van <https://vacatures.kpmg.nl/vacatures/facets/young-professional-1-5-jaar>
- Management & Consulting, Platform voor organisatieprofessionals (2017). Stijgende omzet consultancyfirma's geven arbeidsmarkt een flinke boost [internetbericht]. Opgevraagd op 17 maart 2019, van https://www.managementenconsulting.nl/nieuws/algemeen/stijgende-omzet-consultancyfirma-s-geven-arbeidsmarkt-flinke-boost_6671
- Marcus, J., & van Dam, N. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* (achtste editie). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Maso, I. (1987). *Kwalitatief Onderzoek*. Amsterdam: Boom Uitgevers Amsterdam.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001), Commitment in the workplace: toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- NOS (2017). In 2022 groot personeelstekort in techniek, zorg en onderwijs [internetbericht]. Opgevraagd op 13 maart 2019, van <https://nos.nl/artikel/2205872-in-2022-groot-personeelstekort-in-techniek-zorg-en-onderwijs.html>
- NRC (2012). Wie werk wil moet studie slim kiezen [internetbericht]. Opgevraagd op 13 maart 2019, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2012/09/06/wie-werk-wil-moet-studie-slim-kiezen-1148776-a377313>
- NU.nl (2019). Spanning op de arbeidsmarkt naar hoogste punt sinds economische crisis [internetbericht]. Opgevraagd op 20 maart 2019, van

<https://www.nu.nl/werk/5741034/spanning-op-de-arbeidsmarkt-naar-hoogste-punt-sinds-economische-crisis.html>

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday R. T., & Boulian P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

PWC (2018). Jaarbericht 2018 [internetbericht]. Opgevraagd op 10 april 2019, van <https://www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/jaarbericht2018.html>

PWC (2019). Vacaturetitel [internetbericht]. Opgevraagd op 7 april 2019, van https://www.pwc.nl/nl/carriere/starters/vacatures-zoeken/resultaten.html?wdcountry=NLD&wdjobsite=Global_Campus_Careers&wdisu=INT515_Adobe_DU_ISU%40pwc&wdjobtitle=&wdprog=Graduate+Position&wdservice=&wdlocation=Amsterdam&submit=Zoek

Retentie-Management.nl (2012). Het binden en boeien van personeel. Wat kan een organisatie doen [internetbericht]. Opgevraagd op 20 maart 2019, van <https://www.retentie-management.com/het-binden-en-boeien-van-personeel-wat-kan-een-organisatie-doen/>

RetentieManagement.com (2012). Het binden en boeien van personeel, wat kan een organisatie doen? (FAQ) [internetbericht]. Opgevraagd op 17 maart 2019, van <https://www.retentie-management.com/het-binden-en-boeien-van-personeel-wat-kan-een-organisatie-doen/>

Rijksbegroting (2019). Arbeidsmarkt [internetbericht]. Opgevraagd op 3 april 2019, van http://www.rijksbegroting.nl/2019/voorbereiding/miljoenennota,kst248657_12.html

Rijksoverheid (2018). Kabinet onderzoekt maatschappelijke effecten van technologische ontwikkelingen [internetbericht]. Opgevraagd op 17 maart 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/03/09/kabinet-onderzoekt-maatschappelijke-effecten-van-technologische-ontwikkelingen>

Tangram (2018). Het belang van binden en boeien [internetbericht]. Opgevraagd op 3 april 2019, van <https://www.tangram.nl/blog/het-belang-van-het-binden-en-boeien-van-personeel/>

Telegraaf (2018). Accountants niet aan te slepen [internetbericht]. Opgevraagd op 7 april 2019, van <https://www.telegraaf.nl/financieel/1751450/accountants-niet-aan-te-slepen>

Theunissen, G. (2006). Het binden en boeien van medewerkers in een organisatie. Geraadpleegd op 31 maart 2019, van <http://www.informatienu.nl/werk-en-opleiding/het-binden-boeien-van-werknemers-in-een-organisatie-deel-1/>

Torka, N & Van Riemsdijk, M. van. (2001). Betrokkenheid en werkgeversgedrag. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 35-58.

UWV (2017). Arbeidsmarktprognose 2017-2018 [internetbericht]. Opgevraagd op 3 april 2019, van <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/uwv-arbeidsmarktprognose-2017-2018.pdf>

UWV (2018). Arbeidsmarktprognose 2018-2019 [internetbericht]. Opgevraagd op 20 maart 2019, van <https://www.werk.nl/xpsimage/wdo223004>

UWV (2018). Regionale arbeidsmarktprognose 2018-2019 [internetbericht]. Opgevraagd op 3 april 2019, van <https://www.werk.nl/xpsimage/wdo223008>

Volkskrant (2017). Ze vinden hier werk of liefde. Buitenlandse studenten blijven vaker plakken in Nederland [internetbericht]. Opgevraagd op 13 maart 2019, van <https://www.volkskrant.nl/economie/ze-vinden-hier-werk-of-liefde-buitenlandse-studenten-blijven-vaker-plakken-in-nederland~b16a5c0e/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F>

13. Bijlagen

13.1 Vragenlijst voor stagiaires

Vraag 1: In hoeverre ben jij op de hoogte/ bewust van de doorgroeimogelijkheden als stagiaire bij Organisatie X?

Vraag 2: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X te blijven na jouw stage beïnvloeden?

Vraag 3: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X weg te gaan na jouw stage beïnvloeden?

Vraag 4: Op wat voor een manier voel jij je gebonden aan de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij je gebonden voelt aan de organisatie?

Vraag 5: Op wat voor een manier word jij geboeid door de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij bent geboeid?

Vraag 6: Wat zou ervoor kunnen zorgen dat jij je in hogere mate betrokken voelt met organisatie?

Vraag 7: Beschrijf op wat voor een manier jij je betrokken voelt bij de organisatie? (Eventueel doorvragen of de stagiaire zich affectief- continuerend- of normatief betrokken voelt bij de organisatie).

Vraag 8: Ben je tevreden over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden die Organisatie X biedt aan stagiaires?

Vraag 9: Ben jij (bijvoorbeeld via LinkedIn) benaderd om na je stage ergens te komen werken of om op gesprek te komen?

Vraag 10: Heb jij met jouw stagebegeleider/ iemand van de afdeling besproken wat voor jou de eventuele mogelijkheden kunnen zijn voor jou bij Organisatie X na jouw stage?

13.2 Vragenlijst voor de Hiring Managers

Vraag 1: Ben jij op de hoogte van de maximale mogelijkheden voor stagiaires bij jou op de afdeling?

Vraag 2: Ben jij op de hoogte van de beschikbare posities voor stagiaires bij jou op de afdeling?

Vraag 3: Heb jij met de stagiaire(s) start, midden- en eind gesprekken om feedback te geven en de vordering van de stage te bespreken met de stagiaire? Wat was het resultaat hiervan?

Vraag 4: Heb jij met jouw stagiaire de mogelijkheden voor na hun stage besproken?

Vraag 5: Word jij door recruitment op de hoogte gehouden van de beschikbare plaatsen voor Analyst functies binnen jouw afdeling? Of heb je hier zelf wel eens vragen over gesteld?

Vraag 6: In hoeverre ben jij op de hoogte van de krappe arbeidsmarkt waar de stagiaires zich eventueel na hun stage in begeven en hoe reageer jij hierop?

Vraag 7: Welke stappen heb jij in het verleden gezet om ervoor te zorgen dat een stagiaire na zijn of haar stage blijft bij Organisatie X? Had je hier succes in?

Vraag 8: Van welke stagevoorzieningen maak jij op dit moment gebruik?

Vraag 9: Welke instrumenten/mogelijkheden of ideeën zou jij initiëren voor een toename van het behoud van stagiaires na hun stage?

Vraag 10: Hoe kan Organisatie X er volgens jou voor zorgen dat er meer stagiaires na hun stage indienst komen als Analyst?

13.3 Uitwerking interviews stagiaires

13.3.1 Stagiaires – Respondent 1

Vraag 1: In hoeverre ben jij op de hoogte/ bewust van de doorgroeimogelijkheden als stagiaire bij Organisatie X?

Ik heb een buddy en zij heeft dezelfde opleiding gedaan als ik gedaan en zij heeft mij er wel een beetje op gewezen dat het kan. Zij is hier namelijk na haar stage gaan werken. Zij gaf wel aan dat het een beetje vaag kan zijn wat precies de stappen zijn. Zij vertelde mij dat ik met name kenbaar moet maken dat ik interesse heb om te blijven. Ik moet het tegen zoveel mogelijk mensen zeggen en veel initiatief tonen. Zij gaf wel aan dat het er niet een manier is hoe het nu moet.

Zou je willen blijven en wat zou je willen doen om ervoor te zorgen dat je kan blijven? En wat heb je al gedaan?

Ik heb er eigenlijk nog niks aan gedaan. Vorige week had ik met een senior-manager een gesprek. Hij gaf aan dat als ik het wil dat ik nu moet gaan aangeven. Hij gaf aan dat er een soort inloopsprekkuur is met Managing Directors om de drie weken. Dus daar ga ik over twee weken naartoe. Ik ga daar mezelf voorstellen aan hem en kenbaar maken dat ik wil blijven. Ik weet verder niet wat de volgende stappen zijn. Maar voor nu is dit mijn volgende stap; met hem de mogelijkheden bespreken.

Heb je er al over nagedacht om met de afdeling recruitment contact op te nemen? Welke functie zou jou aanspreken of heb je je al een beetje georiënteerd?

Nog niet. Ons team neemt ons goed mee, we mogen met veel dingen meedoen. Ik zou het daarom zeker leuk vinden om binnen dat team aan de slag te gaan. Dan is het een logische stap om gewoon als Analyst te beginnen, omdat ik eigenlijk niet weet wat de andere startersfuncties zijn.

Vraag 2: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X te blijven na jouw stage beïnvloeden? Toch wel de functie. Stel ze hebben niks bij afdeling x van Consulting en ik zou ineens bij een andere afdeling kunnen starten die mij minder aanspreekt. Zal ik daarin wel een afweging voor mezelf moeten maken. Ik weet natuurlijk niet wat de sfeer is bij een andere afdeling. Ik denk persoonlijk dat ik het salaris bij mijn eerste baan niet heel belangrijk vind. Daarvan zou ik het niet laten afhangen. Ik vind de sfeer belangrijker dan de hoogte van het salaris. De afdeling vind ik dus belangrijk, hoewel de moeilijkheidsgraad om een plek te krijgen binnen de organisatie, van wat ik heb gehoord, is stagiaires van vorige jaar op een gegeven moment wel gewoon verder gingen zoeken bij andere organisaties. Op een gegeven moment wil je gewoon weten of je in september of oktober ergens kan beginnen. Als ik in juli nog steeds niet weet of er plek is, ga ik denk ik ook wel alvast zoeken naar een baan bij andere organisaties.

Dus je zou dan eigenlijk meer duidelijkheid willen hebben over of er plek is bij Organisatie X voor jou en vanaf wanneer?

Ja, dat denk ik wel. Het ligt natuurlijk ook heel erg aan jouw eigen initiatief, maar graag zou ik wel duidelijk willen hebben dat voordat ik stop met mijn stage al duidelijk heb of ik kan beginnen of niet. Stel ik heb volgende week een gesprek met Manager X dan zou het wel fijn zijn dat hij mij bijvoorbeeld kan vertellen of er in juni plek is of niet. Ook voor mijn eigen rust. Zo weet ik beter waar ik aan toe ben.

Vraag 3: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X weg te gaan na jouw stage beïnvloeden? Dat zou misschien kunnen liggen aan dat ik niet een corporate persoon ben. Ik denk dat het heel leuk is om hier te blijven, omdat je gewoon heel veel kan leren. Stel ik ga hier werken en ik werk hier al vijf jaar, dan heb ik het idee dat ik veel meer leer dan als ik bijvoorbeeld ergens anders zou werken. Ik ben er voor mezelf nog steeds niet helemaal uit of ik nou een corporate persoon ben en of ik in zo'n groot kantoor op de zuid-as zou willen werken. Dus als ik het niet zou doen, zou dat ook wel daarmee te maken hebben. Ik vind Organisatie X tot nu toe heel fijn en merk helemaal geen corporate sfeer.

Hoe ben je dan in eerste instantie bij Organisatie X gekomen? Als je eigenlijk niet een heel corporate persoon bent?

Binnen mijn studie kan je heel veel richtingen kiezen. Het is een tweejarige master. In het eerste jaar heb ik gekozen voor International business in Health. Toen had ik een hele leuke stage bij een NJO. Heel erg leuk was dat. Ik merkte wel dat als ik de arbeidsmarkt ga betreden dat ik goed moet weten wat ik wil en ik moet toch goede ervaring hebben ergens. Dus ik had al van september tot februari een consultancy project gedaan met een aantal grote kantoren hier in Amsterdam die ook focussen op consultancy in de gezondheidszorg. Dat vond ik eigenlijk best wel leuk. Toen via persoon x, die hier al werkte, zij deed ook mijn master, kwam ik in contact met het health team. Na het gesprek vond ik

heel leuk en toen bedacht ik mij, ik ga het doen! Ik ga gewoon proberen om een andere stage te doen dan ik hiervoor deed. Om zoiets te leren op een andere manier.

En zou je dan verder nog iets anders, naast dat Organisatie X misschien een wat corporate karakter heeft, waardoor je na je stage niet zou willen blijven werken bij Organisatie X?

Ik weet niet iets wat ik zo kan verzinnen. Ik heb het hier goed naar mijn zin. Daarbij ga ik mijn keuze niet laten afhangen van een paar honderd euro verschil als ik het hier gewoon leuker heb dan bij een ander bedrijf.

Vraag 4: Op wat voor een manier voel jij je gebonden aan de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij je gebonden voelt aan de organisatie?

Het is wel een beetje zo dat wij op onze afdeling een beetje buiten de andere afdeling vallen. Bij health valt het nog wel mee, doordat wij toch een beetje worden opgenomen bij afdeling x. Wij zitten met de stagiaires aan een aparte tafel. Je mag best wel je eigen ding doen, niemand let echt op wat je nu de hele dag aan het doen bent. In dat opzicht voel ik mij niet heel erg verbonden met de organisatie. Het maakt voor de Managers niks uit of je bij wijze van spreken vier dagen in de week thuis werkt. Wij hadden net bijvoorbeeld wel net een intern-meeting. Hierin kwam sterk naar voren dat wij wel echt bij het team horen en dat wij met z'n allen iets moois gaan neerzetten. Dus in dat opzicht proberen ze het wel heel erg goed te doen. Alle Managers werken natuurlijk het grootste deel van de tijd op andere projecten en is dan niet op kantoor. Ze kunnen natuurlijk ons ook niet constant het gevoel geven dat wij ergens bij horen. Dat is ook een beetje aan onszelf. Dus aan de ene kant voel ik mij niet per se verbonden met de organisatie, omdat wij nog wel stagiaires zijn, maar aan de andere kant voel ik mij wel heel erg verbonden. De Managers doen hun best om de stagiaires het gevoel te geven dat je belangrijk bent voor het team en dat je met z'n allen naar een gezamenlijk doel toe werkt. Het is soms wel lastig, want het einde van het project is in 2020. Het is niet tastbaar voor ons, omdat de stageperiodes dan al voorbij zijn.

Wat zou ervoor zorgen dat jij je meer verbonden voelt met de organisatie?

Wij worden soms uitgenodigd voor evenementen, vanuit Organisatie X. Dat vind ik heel leuk! Soms is het juist fijn dat je vier dagen thuis zou kunnen werken en dat er niemand naar je om kijkt. Ik denk dat daar bij onze afdeling ook niet per se iets aan moet veranderen, omdat wij ons wel moeten blijven realiseren dat wij stagiaires zijn. De medewerkers hier werken hard en kunnen niet altijd bij ons zitten en ons aandacht geven. Je moet ook zelf op zoek gaan naar, je wat kan betekenen voor de organisatie. Ik probeer assertief te zijn, mensen aan te spreken om te leren. Organisatie X wil ook graag medewerkers en stagiaires die proactief zijn.

Vraag 5: Op wat voor een manier word jij geboeid door de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij bent geboeid?

Sowieso heb ik veel interesse in de gezondheidszorg en hoe Organisatie X projecten oppakt gerelateerd aan gezondheidszorg boeit mij heel erg. Met de afdeling hebben wij één keer in de twee weken een meeting om de huidige trends te bespreken en dat is super interessant. Wat ik ook heel leuk vond was dat wij afgelopen maand de Organisatie X 'Do Good' wat tijdens de New joiner day aan bod kwam. Dat was heel erg leuk. We hadden een man in Afrika geholpen met een E-health app. We hadden een brainstorm sessie voor hem georganiseerd. Dat was heel erg leuk om te doen. De opdrachten die binnenkomen zijn wel heel erg interessant. Ik denk ook dat Organisatie X zich daarin best wel onderscheid qua sfeer en manier van werken.

Zou er iets zijn waardoor je nog meer geboeid zou kunnen zijn door jouw functie of door de organisatie?

Mijn functie nu is voornamelijk op afdeling x. Ik zou het bijvoorbeeld leuk vinden om meegenomen te worden in andere projecten. Maar zoals ik al zei, dat moet ik zelf gaan regelen. Soms krijgen we wel

wat opdrachten, dat zij wel echt de leuke dingen. Een dag meekijken of helpen, een PowerPoint maken. Dan krijg ik echt een beetje beeld bij wat een Analyst zo al op een dag doet.

Vraag 6: Wat zou ervoor kunnen zorgen dat jij je in hogere mate betrokken voelt met organisatie?
Op zich denk ik dat het wel goed zit. We worden veel betrokken bij alles. Er is een vrijdagmiddag borrel waar iedereen wel aanwezig is. We hebben al een aantal uitjes gehad. Dus dat zit al wel goed. Dus in die zin voel ik mij wel erg betrokken bij de organisatie. Dit komt door de nevenactiviteiten, de begeleiding, de functie, de organisatie zelf.

Vraag 7: Beschrijf op wat voor een manier jij je betrokken voelt bij de organisatie? (Eventueel doorvragen of de stagiaire zich affectief- continuerend- of normatief betrokken voelt bij de organisatie).
Dat vind ik lastig om te benoemen. Aan de ene kant voel ik mij intrinsiek betrokken bij de organisatie, omdat ik er graag zou willen werken. Ik kwam hier stagelopen, omdat ik achter de missie en visie sta van Organisatie X. Maar uiteindelijk heb ik ook als doel om mijn studie af te maken en goede resultaten te behalen, dat zou misschien extrinsiek betrokken kunnen zijn. Voor het salaris doe ik niet mijn stage.

Wat heeft ervoor gezorgd dat jij je nu op deze manier betrokken voelt?
Ik heb heel veel begeleiding: een buddy, een scriptiebegeleider en een senior-manager. Met de senior-manager zit ik een keer in de vier weken. Hij begeleidt mij ook. Mijn scriptiebegeleider zie ik iedere week. Hij helpt mij ook nog met andere dingen. Mn buddy een keer in de zoveel tijd. Zij heeft veel dezelfde dingen gedaan als ik. Dezelfde master, dezelfde stage. Met haar is het ook gewoon dat ik persoonlijke dingen kan bespreken. Zij vertelt ook veel over hoe zij alles heeft ervaren en waar Organisatie X voor staat en hoe je dingen moet aanpakken. Dus zij helpt mij daar goed bij. Ik ben dus wel intrinsiek betrokken kan ik wel zeggen.

Vraag 8: Ben je tevreden over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden die Organisatie X biedt aan stagiaires?

Ja, ik ben tevreden. Soms het wel wat onduidelijk dat er niet in het stage contract staat dat je een stagiaire ook vakantiedagen heeft. Daardoor vind ik het dan soms moeilijk om vakantiedagen op te vragen. Of hoe moet ik het aanvragen. Misschien dat er in het contract iets zou moeten staan wie de stagiaires kunnen benaderen als ze vakantie aan willen vragen. Ik zou het nu namelijk niet weten. De arbeidsvoorwaarden zouden niet de reden zijn dat ik de volgende keer voor een andere organisatie zou kiezen.

Vraag 9: Ben jij (bijvoorbeeld via LinkedIn) benaderd om na je stage ergens te komen werken of om op gesprek te komen?

Nee op dit moment nog niet.

Zou je LinkedIn als middel gebruiken als je nog geen duidelijkheid hebt over de mogelijkheden voor jou na jouw stage bij Organisatie X?

Het is sowieso belangrijk om een beetje rond te kijken, want voor hetzelfde geld is er geen plek. Als ik dat pas zou horen in juni, ben ik te laat. Voor heel veel traineeships zijn de sollicitaties nu, als je in september of oktober wil beginnen. Ik ben er wel mee bezig om ernaar te kijken. Al is het maar om alvast wat dingen weg te kunnen strepen. Ik kijk ook gewoon naar andere vacatures. Voornamelijk maak ik gebruik van Job boards en LinkedIn. Op mijn LinkedIn heb ik staan dat ik opensta voor aanbiedingen.

Vraag 10: Heb jij met jouw stagebegeleider/ iemand van de afdeling besproken wat voor jou de eventuele mogelijkheden kunnen zijn voor jou bij Organisatie X na jouw stage?

Met de senior-manager heb ik dat twee weken geleden besproken. Hij heeft toen aangegeven wat ik moet doen als ik het wil. Ik moet nu een afspraak gaan maken met de Managing Director. Met mijn scriptiebegeleider heb ik gepland dat wij samen gaan zitten om dit gesprek voor te bereiden om de mogelijkheden te bespreken. Dit is wel in gang gezet omdat ik dit zelf heb gevraagd. Een concrete functie of een specifiek beeld heb ik nog niet van wat ik eventueel zou kunnen doen.

Zou jij hiervoor ook nog de afdeling recruitment willen raadplegen of denk je dat zij jou hiermee van dienst kunnen zijn?

Ja, ik denk dat zij mij daar wel mee zouden kunnen helpen. Zij zouden misschien meer duidelijkheid kunnen geven of het proces kunnen versnellen. Recruitment is ook wat toegankelijker dan een managing director. Recruitment zou bijvoorbeeld kunnen helpen met verduidelijking van de mogelijkheden en het proces. Bij een managing director kan ik het idee hebben dat ik mij moet bewijzen of dat hij mij een beetje wil uittesten.

Heb je over het algemeen nog ideeën of tips waardoor jij denkt dat Organisatie X makkelijker stagiaires uiteindelijk kan vasthouden na hun stage?

Er zijn best veel stagiaires gestopt in maart die eigenlijk wilden blijven werken. Alleen zij kwamen hier zelf te laat mee om het kenbaar te maken en te solliciteren. Misschien is het wel een idee om bijvoorbeeld een gestandaardiseerd mailtje of een gesprek vanuit recruitment waarin wordt besproken wat je ervan vindt tot nu toe, of je bij Organisatie X zou willen blijven werken en benoemen welke functies er open staan. De stagiaires kan deze functies dan bekijken. Nu ligt het heel erg bij de stagiaire zelf, dat begrijp ik goed, maar sommige stagiaires vergeten om hierover na te denken. Dat bedenken ze zich in de vijfde maand van hun stage ineens dat ze het toch wel leuk hadden gevonden om te blijven, maar dan is het vaak al te laat. De stagiaires moeten zich dus meer bewust worden van de mogelijkheden na hun stage. Een individueel evaluatiemoment zou het aantal stagiaires dat blijft naar mijn mening omhoog kunnen brengen. Dat is voor de stagiaires minder eng.

Een ander idee is om iets bij te houden van de mensen die nu al een master doen, veel stagiaires doen nu een bachelor of willen hierna niet werken. Die groep is niet interessant voor nu. Als je dus alleen de mensen hebt die nu een master doen, dan zou de afdeling best al een wat kleiner groepje overhouden. Hierdoor zouden wij al meer gericht te werk kunnen gaan. Een pool van stagiaires is de gaten houden die interessant zouden kunnen zijn voor Organisatie X die wij niet willen verliezen dat zou ook nog een oplossing kunnen zijn. Daar kan nog veel gewonnen worden.

Veel bedrijven hebben een summer school. Dan kan je in de zomer meewerken of met projecten meedoen. Dat is er bij Organisatie X niet echt. Dan heb je ook veel mensen die gemotiveerd zijn om (zelfs) in de zomer bij Organisatie X een (meewerk)stage te doen. Wellicht zouden zij dan in september of oktober aan de slag kunnen gaan als Analyst als zij geschikt zijn. Concurrenten hebben dat wel in de zomer. Stagiaires vanaf de zomer zijn soms lastig om te vinden. Minder mensen beginnen in juni aan hun scriptie. Ik denk dat master studenten best een stage willen lopen, maar wel als zij daar bij een project mee kunnen werken of echt mee kunnen lopen op een afdeling. Bij afdeling x zijn wij meer bezig met het plannen van een event dan dat wij echt zien hoe een consultant werkt. Een soort verlengde business course tijdens de zomer maanden stel ik mij hierbij voor.

13.3.2 Stagiaires – Respondent 2

Vraag 1: In hoeverre ben jij op de hoogte/ bewust van de doorgroeimogelijkheden als stagiaire bij Organisatie X?

Ik weet wel dat die mogelijkheden er zijn. Vorige week kregen alle stagiaires van strategy een mail van Sabine. Zij vertelde dat er inderdaad mogelijkheden zijn en dat als je vragen hebt, je altijd een koffie afspraak kan maken met haar. Ze had ook een aantal slide decks meegestuurd voor verschillende industrieën binnen strategy. Ik heb nu net mijn bachelor gedaan. Nu ben ik bezig met

deze stage en in september wil ik nog mijn master gaan doen, misschien is het daarom lastiger om mij vast te houden voor Organisatie X. De master duurt twee jaar. Ik heb naar Sabine gemaild of er toevallig ook vacatures ontstaan voor werkstudenten, dat lijkt mij een hele leuke manier om nog betrokken te blijven met Organisatie X. Sabine zei toen dat daar een pilot voor start over een paar maanden. De plannen hiervoor zijn nog niet concreet. Ik ben hierdoor momenteel best wel op de hoogte van de doorgroeimogelijkheden als stagiaire binnen Organisatie X. Ik denk dat het door middel van de mail van Sabine goed is aangekaart voor mensen die hierdoor willen gaan. Dit is voor hen het perfecte moment om even met haar erover te praten en te vragen naar alle mogelijkheden. Ik heb alleen nooit een presentatie gehad met de mogelijkheden om bijvoorbeeld te switchen van afdeling. Ik weet wel dat er geswitcht kan worden.

Wie zou binnen strategy degene zijn wie jij zou benaderen als je de mogelijkheid had om te blijven? Dan zou ik naar mijn stagebegeleider toe stappen. Hij zou mij doorsturen naar iemand die mij verder kan helpen. Dat heb ik een tijdje geleden tijdens een feedback gesprek met hem al een beetje gedaan. Weet jij toevallig iets wat Organisatie X doet met werkstudenten, want ik ben erg geïnteresseerd. Toen heeft hij had ook al voor mij bekeken. Toen ik die mail kreeg van Sabine heb ik het nog een keer laten weten dat ik geïnteresseerd ben. Misschien ga ik het voordat ik wegga ook nog een keer benoemen. Hopelijk blijft mijn naam dan een beetje hangen of kan het genoteerd worden. Je weet maar nooit.

Vraag 2: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X te blijven na jouw stage beïnvloeden? *Hoe ik mij voel hier de hele tijd speelt een grote rol in mijn keuze dat ik zou overwegen om te blijven. Ik voel mij op mijn gemak. Ook de mensen met wie je samenwerkt en misschien ook wel de flow van de dag. Het gaat flexibel en iedereen staat open voor het beantwoorden van vragen. Iedere medewerker is bereid om je te helpen. Dat merk je tijdens het sollicitatiegesprek ook al. Het is natuurlijk belangrijk dat er een klik is. De mensen om mij heen vind ik belangrijk. Het persoonlijke aspect is belangrijk. Het gevaar bij een grote organisatie is dat het zou kunnen dat je een beetje verloren raakt tussen alle medewerkers. Met wie kan ik omgaan en waar moet ik beginnen. Binnen consultancy is dat natuurlijk al snel met de teams en klant teams waarmee je werkt. In een kleinere groep voel je je ook sneller thuis. De allereerste week dacht ik wel: het is allemaal zo groot en zoveel mensen. Maar omdat ik binnen afdeling x met een klein team zit is het heel makkelijk om contact te maken en om elkaar te leren kennen. Eerst vond ik de rest van de afdeling ook heel groot, maar ook daar ken ik nu meerdere mensen van. Qua aspecten denk ik dat de jonge medewerkers mijn keuze zouden beïnvloeden om te blijven. De leermogelijkheden die Organisatie X aan de stagiaires biedt zouden er ook voor kunnen zorgen dat ik zou blijven na mijn stage.*

Wat heb je tot nu toe aan trainingen gehad?

Ik ben niet naar de interne training gegaan, maar op strategie dag was er ook een soort training. Er was toen een case en je kreeg een aantal opdrachten die je moest doen. Ik heb sowieso al veel geleerd door bepaalde methodes die met design thinking worden gebruikt. Als ik een starters baan zou zoeken, zou ik wel kijken of de organisatie ook een trainingsprogramma of zoiets dergelijks aanbiedt. Zo kan je jezelf blijven ontwikkelen. Ik hoor ook wel dat dat hier veel gebeurt.

Vraag 3: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X weg te gaan na jouw stage beïnvloeden? *Ik denk dat met moment van starten daar een grote rol in zou spelen. Als je wil starten heb je wel voor jezelf een bepaald moment waarvan je denkt dan wil ik beginnen. Financieel gezien is dit ook belangrijk voor degene die solliciteert. Als ik geen studielening meer heb, zou ik niet een lange tijd zonder baan willen zitten. Ik denk dat je als je meerdere sollicitaties hebt lopen en je merkt dat het hier nog wel een paar maanden gaat duren voordat er een positie beschikbaar is en een andere organisatie zegt dat je kan beginnen dat is de keuze wel snel gemaakt. Dan zou ik naar de concurrent gaan die wel plek voor mij heeft.*

Als ik mijn stage verschrikkelijk had gevonden had ik er sowieso niet over nagedacht om misschien later terug te komen tijdens mijn master. Als de klik er niet is en als je je niet welkom voelt zou dat zo zijn. Dat is gelukkig niet zo.

Vraag 4: Op wat voor een manier voel jij je gebonden aan de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij je gebonden voelt aan de organisatie?

Ik voel mij zeker wel gebonden aan de organisatie, omdat er best wel wat teamuitjes zijn geweest. Iedere keer als er iemand weggaat hebben we een afscheidsborrel. Dus ik voel mij met mijn team sowieso heel erg gebonden. Over de gehele organisatie is het natuurlijk wel iets onpersoonlijker. Ik heb wel het gevoel dat ik steeds meer mensen ken op het kantoor. In de eerste week kende ik niemand en nu kan ik steeds meer hoi zeggen door de gangen. Iedereen is open en wil een kopje koffie met je drinken. Ik voel mij door al deze dingen wel gebonden. Dit komt met name door de mensen.

Ik voel mij ook gebonden door de werkzaamheden en de functie die ik nu doe. Ik denk dat het hele bedrijf tegenover een klant probeert hetzelfde uit te stralen, namelijk er alles aan willen doen om het project tot een goed project te maken. Dat is bij afdeling x ook het geval. Er wordt efficiënt gewerkt en elke meeting is productief. Mensen kunnen daardoor weer verder met hun werk. De manier van werken vind ik ook heel fijn. Ik voel mij met de manier van werken ook gebonden. Iedereens ambitie om er het beste van te maken spreekt mij ook erg aan. Iedere dag is anders, medewerkers zijn energiek. Hierdoor voel ik mij ook heel erg verbonden. Flexibiliteit, variatie en energie zijn de dingen die mij verbonden doen voelen.

Vraag 5: Op wat voor een manier word jij geboeid door de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij bent geboeid?

Ik ben geboeid doordat Organisatie X een consultant is met een Technology achtergrond. Ik studeer Technische bestuurskunde en ik ben daarom erg geïnteresseerd in alles rondom technologie. Organisatie X onderscheidt zich goed door vanaf het begin af aan al met technology bezig te zijn. Ik denk dat Organisatie X voor de toekomst ook erg vooruitloopt. Er is heel veel kennis over verschillende technieken. Je hebt natuurlijk ook alle verschillende soorten programma's. De afdeling technology gaat hier natuurlijk dieper op in, maar ook binnen strategy moet je hier wat vanaf weten. Ik ben geboeid door alle kennis die hier beschikbaar is en wat er allemaal te leren valt. Ik denk ook als je op een project zit en je zou er niet uitkomen, dan kan je zo snel via collega's aan de juiste informatie komen. Dat is een heel groot voordeel van een groot bedrijf in vergelijking met een klein bedrijf.

De projecten die Organisatie X doet spreken mij aan. Organisatie X concurreert met veel bedrijven. De positie die Organisatie X hierbij aanneemt boeit mij heel erg.

Wat ik ook heel leuk vind, is dat die hele digital tak er ook aan hangt. Ik ben een keer met afdeling x bij Mobgen gaan werken en ik vond het toen leuk om te zien hoe het er daaraantoe ging. Organisatie X is niet alleen een strategie consultant, maar ook zoveel meer. Strategie is eigenlijk nog maar een klein deel van het geheel hierin. Ik zou hier graag nog meer over willen weten. De combinatie tussen strategie, technologie en design vind ik super interessant. Organisatie X is enorm breed en je kan als je wil doorgroeien naar andere afdelingen.

Vraag 6: Wat zou ervoor kunnen zorgen dat jij je in hogere mate betrokken voelt met organisatie? Dat vind ik lastig om te zeggen. Ik ben al betrokken door de sfeer en het feit dat er zoveel mogelijk is. Mijn begeleiding is heel erg goed. Zij vragen iedere keer of er nog dingen zijn die ik uit mijn stage wil halen. Ik heb nu vier maanden dus dit is mijn kans. Ik heb gevraagd of ik een keer met een klant team mee naar een klant kon gaan. Toen hebben zij ervoor gezorgd dat ik afgelopen dinsdag meer kon gaan naar klant x. Daar heb ik alles kunnen vragen en ik heb goed kunnen zien hoe de consultants

werken bij een klant. Dat was heel erg leuk. De mate van betrokkenheid is daardoor alleen maar toegenomen. Heel veel dingen zijn mogelijk, zolang je zelf initiatief neemt en vragen stelt. Hetzelfde geldt voor de vraag voor een beschikbaar werkstudentschap.

Goede begeleiding is van groot belang tijdens de stages. De stagiaires moeten er zelf ook iets van maken, maar de begeleiding zorgt er ook voor dat een stagiaire het meeste uit zijn stage kan halen. Ik heb feedbackgesprekken gehad, er is gevraagd naar mijn behoeftes binnen de stage en aan het begin van mijn stage is benoemd dat er veel mogelijkheden zijn. Het is van belang dat ik dat zelf zou aangeven. Daar ben ik nu wel goed mee bezig. Zolang een stagiaire zelf geen actie onderneemt zal de stagiaire minder kunnen doen binnen Organisatie X en dat is eigenlijk zonde! Durf te vragen en durf mensen aan te spreken. De kans wordt groter dat de stagiaire terugkeert naar Organisatie X als de begeleiding goed was geregeld, daar ben ik van overtuigd. Ik heb om de twee weken gesprekken met mijn begeleider. Dat is best wel frequent en prettig. We bespreken dan ook altijd een tip en een top. Daarbij vraagt mijn begeleider ook altijd hoe ik vind dat hij mij begeleidt. Het is heel erg effectief en het hoeft helemaal niet lang te duren.

Vraag 7: Beschrijf op wat voor een manier jij je betrokken voelt bij de organisatie? (Eventueel doorvragen of de stagiaire zich affectief- continuerend- of normatief betrokken voelt bij de organisatie).

Ik voel mij erg verbonden met de organisatie. Ik heb zoals ik eerder benoemde erg goede begeleiding, de sfeer op het kantoor en de mogelijkheden om je binnen de organisatie te ontwikkelen. Mijn idee om de betrokkenheid van stagiaires te waarborgen is om te zorgen voor veel begeleiding en om in gesprek te blijven met de stagiaires. Zo zijn de stagebegeleiders ervan op de hoogte van wat de stagiaires vinden van de stage, of zij betrokken zijn en of ze eventueel nog zouden willen blijven na hun stage.

Vraag 8: Ben je tevreden over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden die Organisatie X biedt aan stagiaires?

Ik denk dat de arbeidsvoorwaarden gewoon goed zijn. Ik had wel een beetje met vakantiedagen dat er in het contract staat dat stagiaires geen vakantiedagen opbouwen. Ik begrijp dat, maar het komt wel een beetje streng over. Dat je tijdens ze stage nooit vrij kan hebben voor een aantal maanden kan ervoor zorgen dat het stagiaires afschrikt. In overleg met je begeleiders en met je team kan je wel dagen vrij krijgen. Dus het is niet zo dat je helemaal geen dagen vrij kan krijgen uiteindelijk. Er is veel meer mogelijk. Het geeft misschien iets meer rust als er in het contract staat dat je bijvoorbeeld een dag per maand vrij kan vragen. Dat is echt enige waarvan ik dacht het kan misschien wat beter gecommuniceerd worden. Als het niet in je contract staat durf je het ook minder snel te vragen bij je begeleider. Terwijl als je weet dat je een dag per maand hebt, dan vraag je het eerder.

Vraag 9: Ben jij (bijvoorbeeld via LinkedIn) benaderd om na je stage ergens te komen werken of om op gesprek te komen?

Valt eigenlijk wel mee, maar dat komt ook omdat ik alleen nog maar een bachelor heb. Ik denk dat dat meer bij master studenten gebeurt. Dus nee eigenlijk niet.

Zou je LinkedIn gebruiken als een middel om een baan te zoeken?

Ja, ik zou het wel gebruiken. Zeker als ik het bedrijf al ken of ooit al van gehoord heb. Dan is het juist een goed middel. Het voelt dan ook goed dat de andere organisatie interesse toont in mijn profiel. Dus de stap is dan al iets kleiner om te maken. Maar bij een bedrijf waar je nog nooit van gehoord hebt en in een ander land, dan zou ik er minder snel op in gaan.

Vraag 10: Heb jij met jouw stagebegeleider/ iemand van de afdeling besproken wat voor jou de eventuele mogelijkheden kunnen zijn voor jou bij Organisatie X na jouw stage?

Het werkstudentschap zou er voor mij voor kunnen zorgen dat ik zou blijven bij de organisatie. Mijn begeleider vond het goed dat ik dat had aangegeven. Hij had er onlangs iets over gehoord. Organisatie X wil hier volgend jaar mee beginnen. Verder heb ik er nog niet over nagedacht wat ik na mijn master zou willen. Het komt ook denk ik, omdat het bij mij nog net iets te ver weg ligt om daar al mee bezig te zijn. Mijn begeleider heeft wel gevraagd wat ik van consultancy vind. Ik ben er positief en enthousiast. Deze stage heeft het alleen maar bevestigd. Ik heb ook uitleg gekregen over alle verschillende industrieën, subgroepen en hoe al deze afdelingen zich tot elkaar verhouden. Er wordt veel uitgelegd. Voor mijn medestagiaire was dit zijn afstudeerstage. Mijn begeleiders hebben hem heel vrijgelaten en hem tot niks gedwongen. Ze hebben het wel over de mogelijkheden bij Organisatie X gehad, maar er bleek toen dat Organisatie X pas ruimte zou hebben ongeveer vanaf september. Toen is hij vrij snel bij andere organisaties gaan zoeken en is toen uitgekomen bij Deloitte.

13.3.3 Stagiaires – Respondent 3

Vraag 1: In hoeverre ben jij op de hoogte/ bewust van de doorgroeimogelijkheden als stagiaire bij Organisatie X?

Een beetje ben ik op de hoogte. Ik weet dat het kan. Mensen noemen het soms, maar welke stappen ik zou moeten nemen om kenbaar te maken dat ik geïnteresseerd zou zijn daar heb ik geen idee van.

Heb je al wat zelf ondernomen of kan je daarvoor bij jouw stagebegeleider terecht?

Nee, ik merk aan mezelf dat ik er ook vrij passief in ben. Deze week ga ik bekijken wie ik nog wil spreken. Ik heb wel een beetje een idee van wat ik interessant vind, maar verder weet ik niet hoe het proces zelf zou gaan. Ik heb het er met mijn stagebegeleider al wel een beetje over gehad in het begin vooral. Vrijdag hebben wij een evaluatie moment. Mijn begeleider heeft er ook voor gezorgd dat ik mee mag naar haar project, daardoor kan ik zien wat ik misschien later wel echt als consultant kan gaan doen. Dat helpt mij wel met het maken van mijn uiteindelijke keuze. Ik denk dat het zou helpen als ik op de een of andere manier bijvoorbeeld door middel van een mail of een PowerPoint aan het begin van de stage al kort informatie zou krijgen over wat de mogelijkheden zijn binnen Organisatie X voor na de stage. Ik zou dat niet meteen in de eerste week doen, maar na een maand. Dan ben je iets meer gewend. In de eerste week weet je nog niet goed wat je kan verwachten en hoe het allemaal zit. Dan snap je iets meer hoe de organisatie is elkaar zit en wat ze doen. Er wordt wel gevraagd of een stagiaire zou willen vragen, maar er wordt niet duidelijk gecommuniceerd of de organisatie ook echt wil dat de stagiaire blijft. Dat is niet duidelijk. Het is goed om deze boodschap op tijd duidelijk te maken.

Weet je al of je interesse zou hebben om te blijven na jouw stage?

Nee, ik heb nog geen idee. Ik doe op dit moment voornamelijk werk intern dus bij Organisatie X zelf en niet extern bij de klant. Ik weet dus nog niet zo goed of ik de werkzaamheden leuk vind. Ik heb het nu nog niet helemaal duidelijk.

Vraag 2: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X te blijven na jouw stage beïnvloeden?

Ik denk dat het heel erg verschilt per persoon. Ik weet bijvoorbeeld dat een andere stagiaires echt vanaf het begin al het doel hebben om te blijven. Dan kan je al meteen meer heel gerichte gesprekken met jouw buddy voeren en kan je worden doorgestuurd naar andere medewerkers van de organisatie. Juist bij stagiaires die nog niet goed weten wat ze willen is het moeilijk om te benoemen wat je leuk zou vinden om te doen binnen de organisatie. Ik denk juist dat de stagiaires die niet proactief zijn in het benaderen van medewerkers van de organisatie een soort steuntje of een aantal handvatten nodig hebben, zodat duidelijker wordt wat de mogelijkheden zijn. Ik weet niet goed hoe dit eruit zou moeten zien. Stagiaires zouden iets meer betrokken moeten worden. Ik vind zelf ook dat de stagiaires bijvoorbeeld bij events van de afdeling waar zij bij zitten betrokken zouden moeten worden. Hierdoor kan je ervoor zorgen dat de betrokkenheid wordt vergroot en dat mensen iets eerder gesprekken in

gaan plannen. Misschien zelfs ook wel bij verschillende afdelingen. Ik zit nu ook bij een hele andere afdeling, daar heb ik ook een aantal taken gekregen. Ik denk dat het goed als een begeleider van tevoren al heeft bedacht dat je binnen de groep waar je werkzaam in bent al kan kijken waar de stagiaire aan mee zou kunnen helpen of mee kan kijken. Het is goed als het van tevoren al een beetje is uitgestippeld. Dan is het integratieproces wat makkelijker. Zo kan een stagiaire uiteindelijk ook meer uit zijn stage halen, het maakt het leuker en interessanter.

Vraag 3: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X weg te gaan na jouw stage beïnvloeden? *Ik denk dat dat gebaseerd is op of je weet of je wil blijven of dat je dat nog niet helemaal weet. Sommige mensen hebben zich al volledig georiënteerd en weten al een jaar wat ze willen gaan doen, maar een andere grote groep heeft nog geen idee. Ik behoor tot de groep die nog geen idee heeft wat ik hierna zal gaan doen. Ik denk dat je sneller dan niet blijft, omdat je nog wil kijken naar de opties die er zijn buiten de organisatie.*

Hoe ervaar je jouw stage op dit moment?

Ja, het gaat wel prima. Ik zit wel bij verschillende afdelingen, dat vind ik heel leuk. Ik vind de mensen waarmee ik samenwerk prettig. Ik merk nu wel dat ik mezelf onbewust afgezonderd heb. Ik vind het fijn om in een rustige werkomgeving te zitten. Aan een grote tafel kan ik minder goed doorwerken en kan ik mij minder goed concentreren. Daar zit wel iedereen van de afdeling. Ik moet er eigenlijk gewoon weer vaker gaan zitten. Het is goed om contacten te maken en vragen te kunnen stellen aan mensen van de afdeling. Verder vind ik het fijn om een buddy te hebben. Dat maakt het contact laagdrempelig en minder prestatiegericht. Ik kan het met mijn buddy ook over dingen hebben die niet werk gerelateerd zijn. Mijn buddy zie ik regelmatig en ze kan mij helpen met al mijn vragen.

Vraag 4: Op wat voor een manier voel jij je gebonden aan de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij je gebonden voelt aan de organisatie?

Ik denk de werksfeer en de mentaliteit van de medewerkers. Ik vind het leuk dat iedereen buiten zijn werk om er ook dingen bij doet. Iedereen is ambitieus, maar er hangt geen competitieve sfeer. De medewerkers werken samen en zijn niet elkaars concurrent. Ik vind het ook heel leuk dat er veel jonge mensen werken. Ik weet niet of ik mij echt heel erg verbonden voel met de organisatie, niet op een negatieve manier. Ik heb het namelijk erg naar mijn zin op mijn stage. De missie en de visie worden naar mijn mening niet heel erg duidelijk nageleefd. In hoeverre medewerkers nu echt de missie en de visie naleven, daar heb ik geen weet van. Ik vind dat meer een beetje van die Amerikaanse dingen die worden gedaan naar buiten toe.

Vraag 5: Op wat voor een manier word jij geboeid door de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij bent geboeid?

Ik denk dat training pas echt komen als je hier echt in dienst bent. Ik vind het wel leuk dat je de mogelijkheid hebt om trainingen te volgen en ook trainingen op andere plekken. Ik denk dat juist Analysten veel profijt hebben van die trainingen. Het is ook fijn dat mijn stagewerkzaamheden heel afwisselend zijn. Dat zou mij echt saai lijken als iedere dag hetzelfde zou zijn. Mijn stage is nu redelijk afwisselend met de werkzaamheden die ik moet doen. Ik zou er nog meer bij kunnen vragen, maar ik heb het nu net even iets minder druk. Als ik dat zou doen, is er een kans dat ik te veel werk heb. Dat ligt dus eigenlijk meer aan een tijdstekort. Ik ben goed aan het kijken op wat voor manier ik het meeste uit mijn stage kan halen. Ik wist dat er veel afdelingen waren waar ik wat kon betekenen. Toen was er bij afdeling x iemand nodig, toen heb ik daar iets opgezet. Al met al ben ik geboeid door de mensen die werken bij de Organisatie X, de werksfeer en de ontwikkelmogelijkheden.

Vraag 6: Wat zou ervoor kunnen zorgen dat jij je in hogere mate betrokken voelt met organisatie?

Dat de organisatie proactiever mij benaderd om te kijken of ik zou willen blijven. Op dit moment wordt er teveel uitgegaan van het initiatief van de stagiaires. Er gebeurt op dit moment wel wat, maar het zou meer kunnen.

Zou jij willen dat er wat concreter wordt benoemd wat de mogelijkheden zijn en welke stappen je moet ondernemen om te blijven?

Ja, maar wel niet willekeurig. Het doel van het gesprek moet dan wel duidelijk zijn, anders zou ik het idee hebben dat ik voor het blok wordt gezet. Het zou ook fijn zijn als de interne beoordeling wat duidelijker wordt medegedeeld, daar weet ik weinig vanaf. Daar ben ik meer zelf achter gekomen, ik vind het interessant om dat te weten. Het is een beetje dubbel, want aan de ene kant vind ik dat als een persoon hier wil werken hij dat zelf aan moet geven, maar aan de andere kant vind ik dat als mensen geen idee hebben wat de mogelijkheden zijn en wat ze daarvoor moeten doen dat zij wel wat meer hulp daarbij kunnen krijgen. Misschien moet het koffie gesprek ook een keer andersom gebeuren, dat de Analyst de stagiaire uitnodigt. Ik denk dat een evaluatiegesprek aan het begin, midden en aan het einde van de stage zou kunnen helpen bij het duidelijker maken van de processen om door te groeien binnen Organisatie X.

Vraag 7: Beschrijf op wat voor een manier jij je betrokken voelt bij de organisatie? (Eventueel doorvragen of de stagiaire zich affectief- continuerend- of normatief betrokken voelt bij de organisatie).

Ik voel mij niet echt betrokken bij de organisatie. Ik vind het prima om mijn stage hier te doen en ik kijk wel wat er uiteindelijk uitkomt. Na uitleg kan ik mij voorstellen dat ik normatief betrokken ben bij de organisatie.

Als tip om stagiaires meer betrokken te maken bij de organisatie en waardoor de kans dat zij blijven wellicht groter wordt is door misschien een soort internttraining te organiseren die gericht is op de doorgroeimogelijkheden voor stagiaires. Dat er een soort los event van de internlunch wordt georganiseerd. Daar wordt verteld aan mensen die eventueel geïnteresseerd zijn wat de mogelijkheden zijn en wat je kan doen om kenbaar te maken dat je wil blijven. Dat is misschien wat laagdrempeliger dan wanneer je zelf alles moet gaan uitzoeken. Misschien kunnen er dan ook medewerkers aanwezig zijn waar de stagiaires mee kunnen praten en waar zij vragen aan kunnen stellen. Misschien is het ook goed om wat informele activiteiten in te plannen, waar je de stagiaires een toelichting geeft en informatie over de organisatie. Daarnaast denk ik dat het ook goed is om leuke activiteiten te organiseren waar de stagiaires elkaar en de medewerkers van Organisatie X beter kunnen leren kennen. Het initiatief moet meer vanuit Organisatie X komen om de stagiaires te benaderen om na hun stage te blijven, zodat de drempel ook lager wordt.

Vraag 8: Ben je tevreden over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden die Organisatie X biedt aan stagiaires?

Ik ben tevreden over het salaris en ook met de vakantiedagen. Ik kan overleggen met mijn stagebegeleider als ik mijn dagen wil opnemen. Ik maak geen gebruik van de reisvergoeding, ik ga gewoon op de fiets. De arbeidsvoorwaarden vind ik dus prima.

Vraag 9: Ben jij (bijvoorbeeld via LinkedIn) benaderd om na je stage ergens te komen werken of om op gesprek te komen?

Nee, ik ben nog niet benaderd. Ik begin eigenlijk nu pas met een beetje zoeken. Ik heb een vriendin die ook in de consultancy zit, zij weet hier veel van. Ze is bij veel verschillende bedrijven geweest en heeft veel gekeken bij verschillende organisatie. Ik heb het idee dat zij ook een beetje weet wat ik leuk vind, daardoor kan ze mij hier mee helpen. Ik ben nu op sites aan het kijken. Ik denk dat als je intern bij Organisatie X zou willen kijken dat je het beter aan een medewerker kan vragen dan op de site kan kijken. Ik zou eerder naar mijn begeleider gaan dan naar recruitment. Dat is de persoon waar je het meest contact mee hebt en zij weten nu onderhand al een beetje wat mij aanspreekt.

Vraag 10: Heb jij met jouw stagebegeleider/ iemand van de afdeling besproken wat voor jou de eventuele mogelijkheden kunnen zijn voor jou bij Organisatie X na jouw stage?

Nee, ik heb het daar niet over gehad. Ik vind dat heel moeilijk om te zeggen, want ik heb dus echt geen idee wat ik zou kunnen doen. Ik heb nu een lijst gemaakt waarin ik zag dat sommige medewerkers iets deden met Learning of Life sciences. Dat vond ik ook wel erg interessant. Ik wil die mensen benaderen om na te gaan of dat misschien iets voor mij is. Ik voel mij wel echt een stagiaire, die niet echt bij de groep hoort. Ik zie mezelf nog niet echt met al die mensen van de afdeling werken, al vind ik de mensen wel heel erg aardig. Ik moet er nog over nadenken. Het helpt wel dat ik mee ga naar een project, want dan weet ik tenminste of ik het werk leuk vind. Dat is het belangrijkste. Ik hoop te gaan zien wat de medewerkers daar precies doen, hoe de communicatie gaat, wat de rolverdeling is en wat de verantwoordelijkheden zijn. Al ben ik dan zelf niet bezig met het werk, ik zie dan wel wat er gebeurt. Dat scheelt al een hoop. Het is toch een andere baan dan achter de kassa!

13.3.4 Stagiaires – Respondent 4

Vraag 1: In hoeverre ben jij op de hoogte/ bewust van de doorgroeimogelijkheden als stagiaire bij Organisatie X?

Ik denk nog niet heel goed. Na de internlunch van vorige maand weet ik wel iets beter hoe ik verder kan gaan. Wat ik zelf lastig vind is dat ik in een bepaalde groep zit, daar heb ik het nu naar mijn zijn. Ik weet alleen niet zeker of ik in deze groep zou willen blijven. Of dat ik wil overstappen. Ik weet niet goed hoe ik contact opneem met de persoon die ik moet hebben. Ik ben benieuwd hoe ik die overstap kan maken of hoe ik kan kijken wat mij leuk lijkt. En wat zij doen. Ik vind dat je weinig weet en weinig kan vinden bijvoorbeeld op een portal of zoiets dergelijks.

Heb je het daar al met jouw stagebegeleider over gehad?

Nee nog niet echt. Ik heb het al wel even met mijn buddy erover gehad, maar zij vroeg meer van wil je blijven. Dan bedoelen ze meer of ik in hun team wil blijven. Ik heb het niet gehad over hoe ik ook bij andere team kan gaan kijken. Op dit moment zitten mijn begeleiders bij een project waar ze het heel druk hebben. Dus ik heb hen nu even drie weken niet gesproken. Mijn begeleiders zouden mij wel kunnen helpen, alleen ik vraag mij af of zij mij wel echt kunnen verwijzen naar de juiste personen. Zij zijn zelf ook net begonnen binnen het bedrijf. Ik hoop dat zij mij dan kunnen helpen. Ik kan mij voorstellen dat zij hun eerste stagiaire graag bij zich willen houden en niet naar andere afdelingen willen sturen. Het is meer mijn gevoel waardoor ik nog geen stappen heb ondernomen.

Vraag 2: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X te blijven na jouw stage beïnvloeden?

Ik zou het heel leuk vinden om te weten in hoeverre je feedback krijgt door je hele baan heen. Dat is iets waar ik zelf best wel naar op zoek ben. Ik ben op zoek naar een uitdagende functie en wil daarom weten of het wordt teruggekoppeld hoe je het hebt gedaan. Als je daarvan op de hoogte bent, kun je jezelf ook verbeteren. Dat zou voor mij een factor kunnen zijn waardoor ik voor Organisatie X zou kiezen. Zo kan ik het meeste uit mezelf halen en ook uit het teamwork.

Ik heb nu niet heel vaak begeleiding. Ze begeleiden mij met hier zijn, maar niet met hoe het verder moet na mijn stage. Ik ben nu ook het grootste deel van de tijd bezig met mijn scriptie. Het zal ook wel daardoor komen. Ik krijg ook niet echt begeleiding op dat gebied waar ik het bijvoorbeeld beter kan doen. Dat komt dus door mijn scriptie en omdat ik niet echt werk doe hier. Mijn supervisor heeft nu weinig weet van wat ik precies doe. Wat ik leuk zou vinden aan een begeleider hier is dat ze je verschillende dingen laten zien in het bedrijf. Wat ze wel een keer bij mij gedaan heeft is dat ik mee ging naar haar project. Daar zat ik toen een dag. Dat vond ik wel heel erg leuk. Ze regelde ook meetings toen met wat mensen. Dat heeft er wel voor gezorgd dat ik meer op de hoogte ben van wat een Analyst doet bij Organisatie X. Ik zou het leuk vinden als er ook iets meer initiatief zou zijn vanuit de stagebegeleider. Al snap ik dat ik als stagiaire ook moet laten blijken als ik interesse heb. Daar zou ik enthousiast van worden en daardoor zou ik ook wel willen blijven.

Vraag 3: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X weg te gaan na jouw stage beïnvloeden? *Dat is een lastige vraag. Een ander aanbod bij een andere organisatie zou mijn keuze kunnen beïnvloeden. Het zou ook wel heel erg liggen aan het soort project waar ik dan mee zou gaan werken. Ik zou het namelijk heel erg leuk vinden om in de consulting te blijven werken. Ik vind het ook belangrijk dat mijn persoonlijke begeleiding goed is. Als ze dat hier niet zouden kunnen bieden en ik het allemaal meer zelf moet uitzoeken, dan zou ik denk ik weggaan. Ik heb het idee dat je meer leert als je regelmatig feedback krijgt. Als ik straks ben afgestudeerd wil ik in mijn eerste drie of vier jaar heel veel leren. Ik wil niet aan mijn lot worden overgelaten. Je wil met een team het beste uit je stage of werk halen, het lijkt mij leuk om met elkaar elkaar naar een hoger niveau te brengen. In plaats van dat de een beter blijft dan de ander.*

Vraag 4: Op wat voor een manier voel jij je gebonden aan de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij je gebonden voelt aan de organisatie? *Ja, ik voel mij gebonden. Bij mij was het vooral tijdens de 'Making a difference battle' dat ik mij gebonden voelde aan de organisatie. Ik vind het heel leuk dat Organisatie X heel veel van dit soort dingen ernaast doet. Ik word heel erg enthousiast van de technische innovatie waar Organisatie X mee bezig is. Daardoor voel ik mij ook wel erg gebonden met de organisatie. Dit soort project (corporate responsibility) maken het voor mij leuk en ook dat stagiaires hieraan mee mogen doen. Ik voel mij totaal niet als een stagiaire. Iedereen is meteen best wel open en betreft je erbij.*

Vraag 5: Op wat voor een manier word jij geboeid door de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij bent geboeid? *Dat is vooral dat stukje corporate responsibility. Ik sta heel erg achter dat ze dat doen. We hebben een project opgezet waarbij je mensen duidelijk maakt hoeveel impact hun dagelijkse bezigheden op kantoor hebben op het milieu. Als je bijvoorbeeld naar de koffieautomaat gaat en een bekertje pakt, hoeveel effect heeft dat dan op jaarbasis op het milieu? Dat soort kleine dingen waar mensen geen idee van hebben worden bij dat project benoemt. Er wordt bewustwording gecreëerd en vervolgens worden de medewerkers ook tot actie geroepen. Hoe kunnen mensen zich wat meer sustainable gedragen?*

Het internationale karakter van Organisatie X trekt mij ook heel erg aan. Ik zou graag in een internationale organisatie willen werken. Ik zou dan kunnen gaan werken met verschillende soorten mensen en verschillende soorten projecten, verschillende economieën, verschillende normen waarden. Ik zou het heel interessant vinden om mij daarmee bezig te houden. Ik wil kennismaken met heel veel verschillende culturen.

Vraag 6: Wat zou ervoor kunnen zorgen dat jij je in hogere mate betrokken voelt met organisatie? *Ik denk dat ik meer regelmaat zou willen hebben in de begeleiding. Er zouden meer contactpunten moeten zijn. Aan het begin heb ik wel een startgesprek gehad, maar daarna is zijn de contactpunten sterk afgenomen. Iemand moet misschien verantwoordelijk worden voor de contactmomenten en leerdoelen en activiteiten van de stagiaire in de gaten houden. Er zouden hiervoor misschien evenementen kunnen worden georganiseerd. Ik bedoel hiermee niet dat er uitjes moeten worden georganiseerd, maar dat je bijvoorbeeld iedere vrijdag een kop koffie met iemand drinkt of dat er een moment is wordt gecreëerd waar besproken wordt hoe de stagiaire het nu vindt en of de stagiaire bij Organisatie X zou willen werken. Dan kan de stagiaire er zelf over na gaan denken. Ik hoef niet iedere maand zo een gesprek, maar eens in de zoveel tijd zou wel nuttig zijn. Het is toch altijd makkelijker als de begeleider de stagiaire kan linken naar medewerkers die goed zijn om te spreken. In plaats van dat de stagiaire een organogram moet afstruinen wie hij zou kunnen spreken. Dat zou je bij wijze van spreken ook via LinkedIn kunnen doen. Nu ik als stagiaire hier zit moet ik juist gebruik kunnen maken van de mogelijkheden die ik nu heb.*

Ik zoek dus een soort regelmaat in de begeleiding van de stagiaires. De handleiding die aan het begin van de stage wordt gegeven aan de begeleiders waarin staat dat zij een voor-, midden- en een eind gesprek moeten voeren met de stagiaire zie ik niet echt terugkomen. Het zou makkelijk zijn als de begeleiders zich daar iets meer aan zouden houden. Ik denk dat de stagiaires die interessant zouden zijn om te houden binnen de organisatie te laat gaan bedenken of zij willen blijven binnen de organisatie. Als dit te lang duurt raak je hen uiteindelijk kwijt. Op het moment dat je na de eerste maand al iets van een laagdrempelig moment inplant dan gaat de stagiaire daar al in een eerder stadium over nadenken.

Vraag 7: Beschrijf op wat voor een manier jij je betrokken voelt bij de organisatie? (Eventueel doorvragen of de stagiaire zich affectief- continuerend- of normatief betrokken voelt bij de organisatie).

Weet ik eigenlijk niet. Dat is een lastige vraag. Ik vind het heel erg interessant hoe ze hier bezig zijn met vooruitstrevende ideeën binnen startups en businessmodellen die innovatief zijn en ik vind de mensen heel erg leuk. Het enige wat mij wel beangstigt is dat er veel wordt gezegd dat het hier wel heel erg competitief is. Dat lijkt mij niet een heel erg constructieve sfeer. Al eerder zei ik dat het mij leuk lijkt om in een team te werken waar je elkaar sterker kan maken, dat zou ik interessant vinden. Ik ben wel competitief, maar ik werk ook heel graag samen in groepen. Dat zou ik moeilijk vinden. Ik voel me denk ik wel affectief betrokken. Ik vind de mensen leuk en de projecten interessant, maar ik weet niet of een competitieve sfeer bij mij past. Dat zou ik denk ik wel lastig vinden. Dat moet je maar net liggen. Als je korter hier werkt, drie a vier jaar, dan is dit niet van belang. De kans dat je dan een promotie maakt waarbij competitie een rol speelt is namelijk klein.

Vraag 8: Ben je tevreden over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden die Organisatie X biedt aan stagiaires?

Ja, ik vind het prima. Ik ben tevreden. Ik heb er niet zoveel op aan te merken.

Vraag 9: Ben jij (bijvoorbeeld via LinkedIn) benaderd om na je stage ergens te komen werken of om op gesprek te komen?

Ja, ik ben nu bij heel veel bedrijven aan het kijken en aan het bekijken welke branche mij wat lijkt. Binnen mijn studie zijn er zoveel mogelijkheden. Het is voor mij nog heel moeilijk. Misschien wil ik een traineeship of strategy en consulting. Dat zou ook weer hier kunnen. Dus ik ben wel verder aan het kijken. Ik vind dat dat ook iets is wat ik moet doen. Dit is mijn eerste baan dus ik wil graag kijken wat er allemaal is op de arbeidsmarkt. Ik word ook veel benaderd via LinkedIn. Ik denk dat recruiters gewoon zoeken op Delft. Heel veel random bedrijven. Dus niet de concurrentie van Organisatie X.

Heb jij een tip of een suggestie voor Organisatie X om ervoor dat te zorgen dat het aantal stagiaires dat blijft na hun stage stijgt?

Begeleiders kunnen misschien hun stagiaires al eerder laten nadenken over de opties door middel van het inplannen van vast gesprekken. Het is allemaal nieuw om hier te zijn daarom is de begeleiding van een stagiaire niet overbodig. Er moet meer overzicht komen van wat er mogelijk is, los van met mensen praten. Misschien kan er een info chart komen een soort stappenplan. Daarbij is het ook leuk om dan voorbeelden te geven van projecten die er zijn geweest. Dat zou ik heel interessant vinden. Dit zou uitgevoerd kunnen worden tijdens een event. Misschien ook een lunch. Of er kan een soort spel worden gemaakt waarbij stagiaires goede en slechte eigenschappen moeten opschrijven tijdens een workshop. Uiteindelijk kan je met deze workshop erachter komen welke dingen je in werkelijkheid leuk lijken. Dit kan worden gedaan om de stagiaires te helpen met wat bij hen past binnen de organisatie. Misschien is het dan leuk om mensen in te delen in verschillende interessegebieden, zodat je hen kan koppelen aan een tak van Organisatie X. Zo weet je ook meer wat bij je zou passen en hoe je je binnen de organisatie verder moet oriënteren. Misschien kom je dan achter dingen die je van tevoren helemaal niet had verwacht. Het kan ook een soort job markt zijn van 17.00-19.00 en dan bijvoorbeeld een borrel.

Vraag 10: Heb jij met jouw stagebegeleider/ iemand van de afdeling besproken wat voor jou de eventuele mogelijkheden kunnen zijn voor jou bij Organisatie X na jouw stage?

Nee dat heb ik niet besproken, maar ik ga haar binnenkort een bericht sturen met de vraag hoe zij er nu over denkt. Ik moet ook wel zeggen dat ik de vorige website heel erg onduidelijk vind. Het is lastig om daar iets op te vinden. Gelukkig dat deze nu is vernieuwd. Ik ga daar binnenkort ook even op kijken. Het probleem met de chargeability maakt ook dat ik het spannend vind of er wel een plek voor mij beschikbaar is. Ik ga wel actie ondernemen binnenkort.

13.3.5 Stagiaires – Respondent 5

Vraag 1: In hoeverre ben jij op de hoogte/ bewust van de doorgroeimogelijkheden als stagiaire bij Organisatie X?

Nu ben ik nog niet heel erg op de hoogte. Dat komt denk ik ook omdat ik nog een master moet gaan doen. Ik heb er nog niet met iemand over gepraat en ben er zelf nog niet echt naar op zoek dat scheelt ook wel. Als je aan het einde van je stageperiode een beetje met mensen gaat praten, dan zou je daar mogelijk wel wat uit moeten krijgen. Ik ben er nu nog helemaal niet mee bezig.

Heeft jouw stagebegeleider het er wel al een beetje met jou over gehad?

Ik zie mijn stagebegeleider amper. Hij zit op een project bij de klant. Ik werk wel met iemand samen dat is een Analyst. Ik doe zo'n beetje mijn hele project met hem samen en kan ook veel vragen aan hem stellen. Ik heb bijvoorbeeld gevraagd of het project wat wij nu samendoen ook een goed scriptie onderwerp zou zijn. Zou ik hier daarna mee door kunnen? Als ik tijdens mijn master hier zou willen stagelopen, kan ik volgens hem hier goed aan de slag. Toch vind ik het moeilijk om te zeggen, omdat het voor mij nog 2,5 jaar duurt.

Vraag 2: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X te blijven na jouw stage beïnvloeden? Het is een groot bedrijf waar je veel ervaring op kan doen. Alles is heel erg goed geregeld.

Bijvoorbeeld op de New Joiner day ging alles zo soepel. Alles werd heel goed uitgelegd en er is veel begeleiding. Ik neem aan dat dat ook zo is als je hier gaat werken. Het is echt goed geregeld. Dat zou echt maken dat ik mijn keuze zou maken om hier te blijven. Organisatie X is een toonaangevend bedrijf. Als je hier binnen bent heb je wel veel mogelijkheden. Waar ik nu mee bezig ben vind ik heel erg leuk, maar ik weet niet of dit project een reden zou zijn voor mij om te blijven. Er heerst op kantoor een hele relaxte sfeer. Er zit niet heel veel druk op een stagiaire heb ik het idee, maar wel op een goede manier. Het is niet dat ik helemaal niks te doen heb. Het is precies goed. Je leert heel erg veel. Je kan veel vragen stellen en er wordt rekening mee gehouden dat je niet alles kan weten.

Vraag 3: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X weg te gaan na jouw stage beïnvloeden?

Binnen afdeling x hebben er veel mensen op dit moment geen project. Er zijn mensen die vanaf eind vorige jaar al geen project hebben. Dat lijkt mij wel een nadeel. Als dat altijd zo is, zou dat mij tegenhouden om hier te gaan werken. Je leert vast ook wel heel veel van hier aanwezig zijn en alle dingen daaromheen. Misschien is het ook niet goed voor jezelf als je hier 1,5 jaar werkt en je hebt één project gedaan. Het is leuk als je kan doorgroeien en als je potentie hebt om gave dingen te doen. Ik weet niet of dat dan helemaal aan jezelf ligt. Er moeten namelijk projecten binnen worden gehaald, Analysts doen dat niet. Als je na twee jaar ergens anders naartoe zou willen, dan heb je eigenlijk geen ervaring.

Vraag 4: Op wat voor een manier voel jij je gebonden aan de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij je gebonden voelt aan de organisatie?

Wat ik net al zei de sfeer is wel gewoon echt relaxt en de mensen ook. Iedereen staat ervoor open om met je te praten. De werkzaamheden die ze doen, binnen afdeling x zijn er vier kleine subgroepen en ongeveer vier bedrijven die ze helpen als klant. Ik zou het wel leuk vinden om meer te weten van wat zij nou precies op een project doen. Het lijkt mij misschien goed dat in de laatste maanden van een

stagiaire kan worden gekeken of de stagiaire een dag kan meelopen met een consultant bij een klant. Je kan dan misschien ook praten over wat je nou hierna zou willen doen en waar je zou willen werken. Misschien dat je dan ook iets meer betrokkenheid krijgt van de stagiaires bij Organisatie X. Ik heb nu wel een scriptie gedaan en een onderzoek uitgevoerd, maar bij een klant zou ik erachter komen wat hier nu echt gedaan wordt. Als ik meega op een project zou ik mij denk ik nog meer betrokken voelen bij de organisatie, omdat ik dan weet dat ik zou kunnen gaan doen. Ik denk dat mijn stagebegeleider mij hier best mee zou kunnen helpen. Ik kan hier zelf achteraan gaan, maar ik vind dat niet iets voor in de eerste twee maanden om dat gelijk al te vragen. Mijn begeleider heeft mij wel gevraagd om mee te gaan naar Brussel voor een informatieve week. Dat is wel heel erg leuk.

Vraag 5: Op wat voor een manier word jij geboeid door de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij bent geboeid?

Ik krijg steeds nieuwe uitdagingen. Als ik iets onder de knie heb, dan krijg ook weer wat nieuws waar ik mee aan de slag kan. We hadden laatst een scrum training, daar kan ik ook een certificaat voor halen. Organisatie X denkt heel erg na hoe de medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen. Dit gaat ook via het programma MyLearning. Ik heb het idee dat ik constant word uitgedaagd en als ik het wil kan ik mij ook blijven ontwikkelen aan de hand van de vele trainingen die er beschikbaar worden gesteld.

Vraag 6: Wat zou ervoor kunnen zorgen dat jij je in hogere mate betrokken voelt met organisatie? *Het lijkt mij goed om de stagiaires te laten zien wat er daadwerkelijk afspeelt binnen de organisatie, dus waar iedereen mee bezig is. Misschien is het goed om ook een keer met een andere afdeling mee te lopen, dan ziet een stagiaire naast de afdeling waar hij nu zit ook wat Organisatie X nog meer doet. Ik denk dat dat ook helpt met het maken van de keuzen of je hier wil blijven. Het zou dan vijf dagen zijn in die vijf of zes maanden dan ik hier dan zit. Als dat mogelijk zou zijn, zou dat mij best wel interesseren. Op kantoor lijkt mij het ook al heel leuk of bij klanten als het kan. Misschien een halve dag of een paar uur zou al voldoende zijn. Zo krijg ik ook meer een idee van wat er binnen verschillende afdelingen speelt.*

Om ervoor te zorgen dat er meer stagiaires na hun stage blijven bij Organisatie X lijkt het mij goed om de stagiaires meer op de hoogte te stellen van wat er beschikbaar is na hun stage en te laten weten wat zij dan eventueel gaan doen. Dat kan ook wel heel erg vanuit de stagiaires zelf komen. Daarvoor hoeft niet per se iets geregeld te worden. Dat lijkt mij goed om te doen. Het is ook belangrijk om aan het einde van de stage een aantal gesprekken te hebben over hoe het nu verder gaat. En hoe zij het hebben ervaren en of er potentie voor mij is om hier te blijven. Het is ook belangrijk om te bedenken of ik het zelf echt leuk vind om te doen. Het mag eerlijk gezegd worden hoe je het hebt gedaan. Misschien is het ook goed om een soort informatie dag te organiseren waarbij wordt verteld hoe het verder kan. Ik merk dat ik heel erg binnen mijn afdeling voornamelijk mensen ken en spreek. Met zo'n dag kan je erachter komen wat Organisatie X nog meer is als organisatie. Het natuurlijk een hele grote organisatie dus je kan binnen zo'n korte tijd niet alles zien en te weten komen.

Vraag 7: Beschrijf op wat voor een manier jij je betrokken voelt bij de organisatie? (Eventueel doorvragen of de stagiaire zich affectief- continuerend- of normatief betrokken voelt bij de organisatie).

Als ik eerlijk ben is deze stage voor mij voornamelijk om te kijken wat ik wil. Daarna ga ik een master doen en dan ga ik kijken of het voor mij wel de juiste richting is voor mij. In het begin was de stage zeker meer een middel om te bekijken of dit iets voor mij is. Ik had hiervoor nog nooit een stage gelopen, dus het is ook wel goed voor mij om te zien hoe zo een groot bedrijf werkt. Misschien wil ik ook wel kijken of een klein bedrijf of een midden groot bedrijf bij mij past of juist minder goed bij mij past. Voor nu wil ik kijken of het überhaupt bij mij past, ik weet nu nog niet 100% of ik hiermee door

wil. Ik had van tevoren niet echt een verwachting ik ben hier voor een meewerkstage en niet voor mijn scriptie, daarom ging ik er redelijk blanco in. Het bevalt wel echt heel erg goed.

Vraag 8: Ben je tevreden over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden die Organisatie X biedt aan stagiaires?

Ik vind het echt prima. Ik vind mijn stagevergoeding ook prima. Je hoort mij er niet over klagen. Als ik van het ov gebruik moet maken, dan kan ik dat makkelijk vergoeden. Ik heb niet het idee dat ze daar ooit moeilijk over zouden doen. Ik wist niet dat ik vakantiedagen had, maar ik wil daar nu ik het weet misschien wel gebruik van maken.

Vraag 9: Ben jij (bijvoorbeeld via LinkedIn) benaderd om na je stage ergens te komen werken of om op gesprek te komen?

Nee, ik ben nog niet benaderd voor een stage of een baan. Ik zou het wel gebruiken als ik na of tijdens mijn master op zoek ga naar een baan. Ik denk dat je heel makkelijk kan kijken wat er beschikbaar is. Als ik zou willen werken dan zou ik het tegen mijn stagebegeleider en tegen recruitment zeggen. Ik ken iemand van recruitment dat is al wel heel erg handig. Ik denk wel dat het ook handig is om het binnen mijn afdeling te vragen. Zij weten goed wat er speelt en kunnen mij wellicht ook verder helpen. Dat kan nooit kwaad.

Vraag 10: Heb jij met jouw stagebegeleider/ iemand van de afdeling besproken wat voor jou de eventuele mogelijkheden kunnen zijn voor jou bij Organisatie X na jouw stage?

We hebben het wel al gehad over iets tijdens mijn master, maar niet over daarna. Ik vind dat ook nog iets te vroeg, maar het is wel goed om er al een beetje over na te denken.

13.4 Uitwerking interview Hiring Managers

13.4.1 Hiring Managers – Respondent 1

Vraag 1: Ben jij op de hoogte van de maximale mogelijkheden voor stagiaires bij jou op de afdeling?

Nee, ik ben niet helemaal op de hoogte. We hebben één stage bij afdeling x en daar weet ik alles van, maar wat we bij de andere subgroep van onze afdeling allemaal hebben, geen idee.

De stage bij afdeling x, daar zit momenteel niemand op toch?

We hebben momenteel twee stagiaires in dienst. De ene is gestart in januari en de ander is al wat eerder gestart en komt ook halverwege de zomer bij ons in dienst als Analyst. Ik moet wel zeggen dat wij voor deze stage wel op zoek zijn naar een specifiek profiel, zodat wij die ook later kunnen aannemen. Maar dat is voor ons ook heel erg het doel voor het aannemen van stagiaires.

Ervaar jij moeilijkheden met het vinden van de juiste stagiaires?

We krijgen niet veel goede kandidaten door. We verwachten ook al best wel veel volwassenheid in wat er van hun gevraagd wordt. Wat kom je doen, wat is je project en in welke klanten ben je geïnteresseerd? Ik denk dat het voor veel stagiaires lastig is om dat allemaal te weten. Wij vragen dus best wel veel van onze stagiaires, maar als ze dan eenmaal binnen zijn maken zij wel kans op een baan. Dan doen ze het wel heel erg goed. We kijken heel erg goed samen met de kandidaat waar hij de scriptie over wil doen. Wij bekijken dan of wij dat kunnen bieden bij een van onze klanten. Je zet een stagiaire namelijk niet zomaar bij een klant neer om wat data te verzamelen. Meestal verpakken we het dan in een bestaand project, we kijken wat er op dat moment te regelen valt.

Zou er binnen afdeling x ook nog een andere stage kunnen worden gecreëerd?

Ja, dat denk ik zeker wel. We hebben de vacature ook zo proberen te schrijven dat we voorbeelden geven van de verschillende projecten. Er staat ook in dat als een sollicitant een ander idee heeft, dat hij contact op kan nemen met ons of de recruiter. We zoeken wel een bepaald profiel, maar het

specifieke project dat kan verschillen. Dat is in overleg. Er zijn heel veel mogelijkheden, de stage zijn echt gepersonaliseerd.

Vraag 2: Ben jij op de hoogte van de beschikbare posities voor stagiaires bij jou op de afdeling?
Ik ben dus eigenlijk alleen op de hoogte van de afdeling x stage, maar omdat deze stage zo flexibel invulbaar is zouden het er eigenlijk meerdere kunnen zijn.

Vraag 3: Heb jij met de stagiaire(s) start, midden- en eind gesprekken om feedback te geven en de vordering van de stage te bespreken met de stagiaire? Wat was het resultaat hiervan?
Nee, daar ga ik niet over. Het wordt wel gedaan. Ik weet niet of het zo formeel is afgesproken, maar iedere stagiaire krijg bij ons een begeleider toegewezen. Vaak heeft een begeleider meer inhoudelijke kennis heeft en een begeleider die ervoor zorgt dat de stagiaires goed worden opgevangen en andere vragen van hen kan beantwoorden. Ik neem aan dat daar ook voortgangsgesprekken bij horen. De stagiaire die in dienst komt heeft wel met zijn begeleider besproken dat hij interesse had om te blijven, maar hij moest wel nog sollicitatiegesprekken doen. Hij heeft veel gesprekken gevoerd met mensen van de afdeling om zijn interesse te laten blijken. Voor stagiaires is het soms lastig om kenbaar te maken dat zij zouden willen blijven na hun stage. Ze weten vaak niet wie zij moeten benaderen. Ik heb ook wel eens koffie gesprekken met stagiaires van andere afdelingen. Ik krijg dat vaak een beetje het gevoel dat het goed is om te netwerken, maar de stagiaires zijn ook nog aan het ontdekken wat iedereen doet en hoe de organisatie in elkaar zit. Ik vind het leuk om stagiaires te helpen door een kop koffie met hen te drinken. Het maakt het ook wel lastig voor hen dat zij niet goed weten bij wie zij moeten zijn. Laatst sprak ik een stagiaire die geïnteresseerd was, ik heb hem toen verteld dat er nu geen plek was en dat hij mij over een maand weer kon mailen. Hij wilde het echt zo graag en was bang dat zijn kan hierdoor al een stuk kleiner werd. Ik heb hem verteld dat wij niks konden doen voor hem op dat moment.

Vraag 4: Heb jij met jouw stagiaire de mogelijkheden voor na hun stage besproken?
Misschien doe ik dit wel niet duidelijk genoeg. Ik ben degene die het cv bekijkt en als de stagiaire is gestart hebben we even een koffie gesprek om de stagiaire te verwelkomen. Ik bespreek dan wat de stagiaire allemaal al heeft gedaan en wat hij allemaal wil doen. Als er een klik is, willen we de stagiaire aannemen. Dat wordt niet heel duidelijk vanaf het begin met de stagiaire besproken.

Denk je dat dat succesvol zou zijn als dat wel vanaf het begin werd benoemd naar de stagiaires toe?
Ja misschien wel. We hebben maar heel weinig stagiaires. Ik denk dat het goed is als zij ook weten dat als er een klik is dat wij ze willen aannemen. Het is wel belangrijk dat ze goed in de groep liggen en dat er een klik is met alle collega's. Afdeling x is maar een kleine groep dus we kunnen niet heel veel mensen aannemen. Dat maakt het ook wel lastig. Uiteindelijk moeten er toch keuzes worden gemaakt. Het is wel de intentie om een stagiaire aan te nemen na zijn stage.

Vraag 5: Word jij door recruitment op de hoogte gehouden van de beschikbare plaatsen voor Analyst functies binnen jouw afdeling? Of heb je hier zelf wel eens vragen over gesteld?
Wij hebben een headcount target. Voor dit jaar moesten wij tien nieuwe Analysten aannemen. Maar nu hebben wij een hiring stop, dus dat gaat nooit lukken. Dat wij een hiring stop hebben daar moeten wij zelf achteraan gaan. De vacature wordt gesloten. Daar komen wij dan ineens achter. Het wordt binnen de afdeling niet heel duidelijk gecommuniceerd. Ik spreek dan met de manager, hij zegt dan dat hij het mijn zijn collega moet bespreken en dan krijg ik te horen dat er nu even niet of minder mensen kunnen worden aangenomen. We doen ook wel eens bijstellingen van de headcount planning, dat kan eens in het kwartaal. Er wordt dan gekeken of we naar boven of naar beneden moeten bijstellen. Ik denk dat het bij grotere afdelingen dynamischer kan. Wij, als kleine afdeling, weten gewoon precies wie we wel en niet hebben aangenomen. We zitten er meestal wel dicht op, de lijntjes zijn kort. Sommige beslissingen vallen wel eens buiten ons om. Wij hebben contact met de recruiters van de verschillende posities en die sturen de cv's door. Verder hebben we geen contact

met de Managers die gaan over de headcount planning. Wij hebben wel aangegeven dat we iets meer op de hoogte willen worden gehouden door de Managers.

Vraag 6: In hoeverre ben jij op de hoogte van de krappe arbeidsmarkt waar de stagiaires zich eventueel na hun stage in begeven en hoe reageer jij hierop?

Ik ben redelijk op de hoogte. Ik ben zelf pas twee jaar geleden begonnen met werken, dus ik denk dat ik wel een goed beeld heb.

Stagiaires krijgen vaak aanbieding van een concurrent. Als ze hier ervaring opbouwen of een speciaal profiel hebben en de concurrent biedt een hoger startsalaris, dan zijn ze zo weg.

Dat snap ik wel, dat zou ik ook doen! Ik heb er heel bewust voor gekozen om na mijn studie geen stage te doen, omdat ik zes jaar had gestudeerd en het tijd werd om te gaan werken. Maar ik heb ook wel gekeken naar traineeships en cv bouwen en al die dingen. Als je hier al zes maanden hebt rondgelopen, dan is het gewoon tijd voor een baan. Als je hier niet zo makkelijk aan de slag komt en je krijgt een aanbod bij een andere organisatie, dan zou ik het ook wel weten, dan ga je weg. Dat is ook wel vaak de reden dat er uitstroom is. Het blijft lastig als we iemand willen aannemen dan moeten wij eerst een business case maken, die moet dan worden goed gekeurd. En dan kunnen we het pas officieel laten weten aan de kandidaat of hij op gesprek mag komen. Hierdoor is het moeilijk om het sollicitatieproces te versnellen en de concurrent af te houden.

Vraag 7: Welke stappen heb jij in het verleden gezet om ervoor te zorgen dat een stagiaire na zijn of haar stage blijft bij Organisatie X? Had je hier succes in?

Ik heb zelf niet stagegelopen. De stagiaire die wij nu aannemen heb ik veel een op een contact mee gehad. De stagiaire die blijft zit in de band samen met mij. We hebben dus zo nu en dan contact en dan vraag ik hoe het nu gaat met zijn stage. Maar ik onderneem hiervoor niks formeels. Managers doen dit meer, dit gaan niet via mij. Ik ga over de cv's van de stagiaires en Analysten.

Kan je tijdens een gesprek met een stagiaire hem wel goed verder op weg helpen als hij interesse zou hebben om te blijven?

Ja dat wel. Ik adviseer altijd dat de stagiaire moet zorgen dat hij zichtbaar is en ervoor moet zorgen dat hij met de juiste mensen praat. Het is goed om een beetje wegwijs te maken, bijvoorbeeld als hij iets nodig heeft bij wie hij moet zijn.

Vraag 8: Van welke stagevoorzieningen maak jij op dit moment gebruik?

Het contact wat ik met de recruiter van het stagebureau heb is volgens mij het enige waar ik gebruik van maak.

Vraag 9: Welke instrumenten/mogelijkheden of ideeën zou jij initiëren voor een toename van het behoud van stagiaires na hun stage?

Voor mijn gevoel zijn er heel veel stagiaires die niet een consulting rol invullen binnen hun stage. Die hebben geen klantcontact en doen eigenlijk meer event management. Dit speelt voornamelijk bij de groep stagiaires van de Organisatie X Innovation Awards. Deze stagiaires hebben in hun stage niet kunnen laten zien dat zij bijvoorbeeld goed zouden zijn met klanten en ik zou in een consulting omgeving heel goed gedijen. Het contact met de afdeling is daardoor anders dan anders. Deze studenten willen wel heel graag komen werken, maar doen iets anders dan wij als Organisatie X eigenlijk doen. Het lijkt mij leuk als wij bijvoorbeeld een dag kunnen organiseren voor de stagiaires waarbij zij met iemand kunnen praten van iedere afdeling bijvoorbeeld.

Een idee is dat de recruitment teams van alle afdelingen actief worden geïnformeerd over welke stagiaires interesse hebben om te blijven na hun stage. Zo zouden wij wat makkelijker bij hun profielen kunnen komen. Ik denk dat we de lijntjes tussen de grote groepen stagiaires en de afdeling korter moeten maken. Nu zijn er veel individuele stagiaires die contact opnemen met medewerkers zij

zijn erg zoekende wie zij moeten hebben om kenbaar te maken dat zij willen blijven. Er is niet een gecoördineerde kracht die zich bezighoudt met het stagecontact.

Hoe zie jij zo een Job-day dan voor je?

Ik denk dat het sowieso goed is om de stagiaires uit te leggen hoe het bedrijf nu eigenlijk in elkaar zit. Welke afdelingen zijn er allemaal, wat doen die verschillende afdelingen? Je kan een Analyst en een Consultant laten komen en hen laten vertellen hoe hun dag eruitziet. Dan hebben de stagiaires iets meer een beeld bij hoe het eruit zal zien als zij hier komen werken. Op die dag inspireer je de stagiaires en ze kunnen netwerken. Daarbij kan je zeggen: heb je interesse om door te gaan? Zo ja, bij welke afdeling dan en dat je dan meteen je eerste gesprek krijgt met een manager van de afdeling. Zodat je snel in een proces rolt.

Vraag 10: Hoe kan Organisatie X er volgens jou voor zorgen dat er meer stagiaires na hun stage in dienst komen als Analyst?

Ik weet niet hoe goed Organisatie X zorgt voor z'n stagiaires. Er zijn wel veel events, maar ik weet niet of dat door Organisatie X wordt georganiseerd. Toen ik hier zelf kwam als Analyst merkte ik dat ik niet goed wist wat de afdelingen allemaal deden. Als je je thuis wil voelen ergens, wil je ook een identiteit hebben. Wat doet de afdeling en wil ik daaraan bijdragen? Wil ik dat na mijn stage blijven doen? Ik denk dat daar nog wel wat te behalen valt. Verder kan er ook nog een hoop gedaan worden aan externe branding. Meer reclame van Organisatie X, dus naar buiten toe, zou denk ik geen overbodige luxe zijn.

13.4.2 Hiring Managers – Respondent 2

Vraag 1: Ben jij op de hoogte van de maximale mogelijkheden voor stagiaires bij jou op de afdeling?

Ik val zelf binnen afdeling x. Daar ben ik supervisor. Ik coördineer daar twee stromen van stagiaires. Enerzijds stage x en stage y en anderzijds de vacature die wij recentelijk hebben aangepast die vacature gaat over onderwerp x. Binnen die kaders kijken wij wat we kunnen doen om die stagiaires zich zoveel mogelijk te laten ontplooiën. We organiseren zoveel mogelijk verschillende activiteiten, zodat een stagiaire niet alleen achter een bureau zijn scriptie hoeft te maken. De stagiaire is ook bezig om dingen op te pakken binnen Organisatie X. Events organiseren en presenteren hoort hier ook bij. De stagiaires voelen zich deel van een groep. Daarnaast zijn wij steeds meer in contact met de Managers tijdens meeting over wat de mogelijkheden zijn om de stage mogelijkheden uit te breiden. Onlangs is er een x stage bijgekomen en een x stage. Dus we zijn veel bezig om de mogelijkheden uit te breiden om een zo groot mogelijke populatie van stagiaires te creëren. Wij zijn veel in gesprek om onze afdeling steeds meer uit te breiden. We zijn nu ook aan het kijken hoe wij mogelijkheden kunnen opzetten voor werkstudenten. Daar schijnt ook veel behoefte aan te zijn. Dat lijkt bij andere ondernemingen iets makkelijker te zijn dan bij ons.

Vraag 2: Ben jij op de hoogte van de beschikbare posities voor stagiaires bij jou op de afdeling?

Ik hou mij eigenlijk alleen bezig met de stages van afdeling x. Dus dat zijn nu iets van zes of zeven vacatures. Wat daar verder nog buiten valt, daar ben ik niet heel erg bij betrokken. Ik heb hiervoor contact met recruitment vanuit het stagebureau en met Managers die boven mij werken. Eerst kijken wij intern wat de mogelijkheden zijn, dan schrijven wij een nieuwe vacature en hebben contact met recruitment.

Vraag 3: Heb jij met de stagiaire(s) start, midden- en eind gesprekken om feedback te geven en de vordering van de stage te bespreken met de stagiaire? Wat was het resultaat hiervan?

Ik doe zelf van mijn eigen stage dan de introductie. Vanaf het moment dat je een kennismaking hebt, als het cv en de motivatie goed is en de online test gehaald is, dan kunnen we een kennismaking doen. Hierin kijken we ook of het onderwerp van de scriptie voldoende aansluit. Daarna gaan we samen een traject in en wordt er een research proposal opgesteld. In het midden ben je veel meer bezig om te kijken hoe de stagiaire een zo leuk mogelijke tijd kan hebben bij Organisatie X. Hoe kan

hij zichzelf ontwikkelen en hoe hebben wij er ook nog wat aan? Richting het einde wordt er gekeken wat wij voor de stagiaire kunnen doen als hij zou willen blijven. Het cv wordt dan aangeleverd, een motivatiebrief en eventueel een referentie van iemand. Daarna gaat de stagiaire het traject in van solliciteren.

Kunnen de stagiaires binnen het midden traject al aangeven dat zij willen blijven bij Organisatie X? Ik probeer daar zelf ook altijd al naartoe te sturen. Bij uitstek hebben wij het idee dat elke intern die bij ons in dienst is blijft na zijn stage. Mijn ervaring tot nu toe is dat het steeds een beetje anders gaat. Soms geeft een intern al redelijk vroeg aan dat hij interesse zou hebben om te blijven en soms gebeurt het doordat wij dat vragen. Wij zijn er zeker actief mee bezig. Het is tot nu toe effectief gebleken. Ik begeleid twee stagiaires die dit traject nog wel in moeten gaan. In het verleden weet ik dat er best wel wat stagiaires zijn aangenomen. Wij begeleiden alleen master studenten, daarna zijn deze studenten dus altijd wel op zoek naar een baan. Dit is al een voordeel. Wij sturen tijdens een sollicitatiegesprek altijd al heel erg naar de motivatie van een kandidaat of hij eventueel zou willen blijven. Ik stel ook tijdens sollicitaties altijd letterlijk de vraag zie jij jezelf werken bij ons. Wat is je ambitie?

Op wat voor een manier bespreek je de mogelijkheden die er zijn voor een stagiaire? Aan het begin is het allemaal nog redelijk losjes. De stagiaires hebben koffie gesprekken met verschillende mensen van de afdeling. We hebben ook wekelijkse updates met de stagiaires. Daarin komt ook naar voren wat de stagiaires na hun stage bij Organisatie X willen doen. Als de stagiaire eenmaal heeft aangegeven dat het hem leuk lijkt om te blijven, dan wordt er meer gestructureerd gekeken wat er voor de stagiaire gedaan kan worden. We leveren dan bij de recruiter een cv, een motivatiebrief en een referentiebrief in en dan zijn er nog een aantal concretere stappen die ondernomen moeten worden. Ik heb het idee dat het voor de stagiaires soms een beetje zoeken is wie ze moeten benaderen als zij geïnteresseerd zijn om te blijven. Organisatie X is een lastig bedrijf om helemaal te snappen door de verschillende takken die wij allemaal hebben. Sommige stagiaires vinden ook andere takken interessant, maar dat weten zij dan niet. De stagiaires vragen zich dan af hoe zij erachter kunnen komen of zij het ene leuker vinden dan het andere. Het proces is ook niet duidelijk. Vragen als: moet ik het online assessment opnieuw doen? Hoe zit het proces sowieso in elkaar? Vaak is het een misvatting dat stagiaires die hun stageperiode succesvol hebben afgerond per definitie veel meer kans maken dan andere kandidaten die van buitenaf komen. De kandidaten hebben geen stage gedaan, maar maken ook wel een kans. Ik denk dat daar zeker nog wel winst te behalen valt.

Vraag 4: Heb jij met jouw stagiaire de mogelijkheden voor na hun stage besproken?

Ja, zoals eerder benoemd hebben wij daar wekelijkse meetings voor met onze stagiaires. Wij bespreken dan hoe zij het vinden gaan tot nu toe en of te tegen dingen aanlopen waar wij hen mee zouden kunnen helpen. Als een stagiaire wil blijven en er is sprake van een wederzijdse klik, dan gaan wij aan de slag om te kijken wat wij voor de stagiaire kunnen betekenen.

Vraag 5: Word jij door recruitment op de hoogte gehouden van de beschikbare plaatsen voor Analyst functies binnen jouw afdeling? Of heb je hier zelf wel eens vragen over gesteld?

Daar worden wij niet van op de hoogte gehouden. We hebben hier niet heel veel contact over. Ik hoor soms hier en daar dat er een wachtlijst is van twintig personen, er is intern ook veel concurrentie. Maar de hoeveelheid plekken, dat weet ik niet. Het zou goed zijn als we hier wel meer vanaf wisten. Dan kunnen wij de stagiaires ook meer duidelijkheid geven.

Vraag 6: In hoeverre ben jij op de hoogte van de krappe arbeidsmarkt waar de stagiaires zich eventueel na hun stage in begeven en hoe reageer jij hierop?

Ik heb daar niet heel veel weet van. Ik weet wel dat de voorwaarden bij concurrenten vaak beter zijn en ook bijvoorbeeld mogelijkheden voor werkstudenten. Bij Organisatie X het soms lastig om interne werkzaamheden op te pakken. Laat staan welk werk oppakken. Bij concurrenten gaat dat wel makkelijk. Misschien hebben zij betere voorwaarden of hebben zij meer geld wat zij daaraan kunnen besteden. Ik heb nog niet in mijn ervaring mensen weg zien gaan naar een concurrent toe. Ik ben ervan overtuigd, ook met het oog op de economie, dat de banenmarkt aantrekt. Er wordt veel werk en stages aangeboden. Het is van belang om alles snel op te pakken voordat iemand weg is. Bij afdeling x benadrukken wij heel erg dat wij op zoek zijn naar iemand die hier graag zou willen werken. Wij proberen de stage zo leuk mogelijk te maken voor stagiaires.

Vraag 7: Welke stappen heb jij in het verleden gezet om ervoor te zorgen dat een stagiaire na zijn of haar stage blijft bij Organisatie X? Had je hier succes in?

Tijdens een sollicitatie zijn wij al gefocust op de ambitie die de student heeft om eventueel na de stage te blijven bij Organisatie X. Vrij recentelijk hebben wij nog een gesprek gehad met een kandidaat waar het heel duidelijk werd dat hij deze stage alleen wilde als een soort middel om zijn studie af te ronden. Toen waren wij al minder geneigd om hem aan te nemen, omdat de kans dat hij na zijn stage weg zou gaan vrij groot was. Wij proberen alle hulp te bieden aan een stagiaire om de kans dat hij uiteindelijk blijft zo groot mogelijk te maken. Het is voor ons ook leuk als het lukt om een stagiaire te laten blijven.

Vraag 8: Van welke stagevoorzieningen maak jij op dit moment gebruik?

Ik ben niet op de hoogte van alle stagevoorzieningen denk ik. Wat ik in ieder geval wel op de hoogte van een aantal projecten. Ik heb mijn stagiaires meegenomen naar haar project waar ik nu werkzaam ben. Wat wij ook doen is dat wij community events organiseren. Dat gaan de begeleiders samen met de stagiaires eerst een boottocht door Amsterdam doen en daarna hebben we nog een diner. Dat is altijd erg gezellig. Dat wordt ook gesponsord. Het moet dus niet allemaal 'out of your own pocket' komen. De stagiaires hebben dan het idee dat er ook een beetje in hem wordt geïnvesteerd. Zij kunnen dan een beetje netwerken. Ik heb niet heel veel contact over het nog breder maken van de mogelijkheden, maar met jou hebben we veel contact gehad over hoe wij de stages het beste kunnen vormgeven. Ik denk dat die communicatie ook heel soepel loopt. Jij geeft de kandidaten door die mogelijk geschikt zouden kunnen zijn. Dat proces loopt vlot.

Sommige stagiaires mogen aan mij laten weten als zij misschien iets willen doen wat zij zelf niet zouden kunnen regelen omdat het intern misschien geld kost, bijvoorbeeld een bepaalde training. Dan ga ik kijken wat ik kan regelen om het toch te organiseren. De stagiaire moet hiervoor als het ware wel brutaal durven zijn, maar ik wil het zeker regelen.

Vraag 9: Welke instrumenten/mogelijkheden of ideeën zou jij initiëren voor een toename van het behoud van stagiaires na hun stage?

Ik denk dat er best veel mensen veel medewerkers die werkzaam zijn als Analyst bereid zijn om stagiaires te begeleiden. Zij zijn hier vaak onvoldoende van op de hoogte. Hier kunnen wij best nog wel een beetje in uitbreiden. Dat is ook te zien aan onze afdeling, eerste bestond de groep begeleiders uit vier mensen, dat aantal is nu gestegen naar zeven begeleiders. Daar kan misschien meer informatie over worden verspreid. De boodschap zou dan kunnen zijn: heb je de ambitie om stagiaires binnen Organisatie X te begeleiden? Laat het dan weten! Wij zijn daar al redelijk mee bezig, maar dat zou over de gehele organisatie misschien meer kunnen gebeuren.

Daarnaast zou je kunnen kijken waar de behoefte ligt voor meer werk en welke vacatures wellicht online kunnen worden gezet. Met name het informeren, misschien vanuit recruitment of het stagebureau. Er moet een structuur voor worden gebouwd, zodat er meer duidelijkheid ontstaat voor de stagebegeleiders en de stagiaires. Het moet voor iedereen helder zijn hoe het proces verloopt als je aan wil geven dat je wil blijven. De stagiaires moeten zich zo snel mogelijk onderdeel gaan voelen van Organisatie X. Dit is zeker van belang als blijkt dat de stagiaire wil blijven na de stage.

Vraag 10: Hoe kan Organisatie X er volgens jou voor zorgen dat er meer stagiaires na hun stage in dienst komen als Analyst?

Aan het begin moet je hier al de focus op leggen. Sommige studenten zijn gewoon op zoek naar een afstudeeropdracht. Verder hebben ze geen interesse om na hun stage te werken. Daar is op zich niks mis mee, maar als je hier in een vroeg stadium al een beetje achter kan komen of je die stagiaire dan wel moet aannemen scheelt dat aan het einde van de streep heel erg veel geld en moeite. Als een student de ambitie heeft om bij ons aan de slag te gaan, zal deze veel meer kans maken om de stage te krijgen. Tijdens een sollicitatie merk ik aan mezelf dat ik redelijk positief ben over de organisatie, maar ik denk ook dat het goed is om realistisch te zijn over Organisatie X. Je kan de sollicitant geen gouden bergen beloven. Je moet vanaf het begin aangeven dat Organisatie X op zoek is naar gemotiveerde studenten die de ambitie hebben om meer uit hun stage te halen dan alleen de scriptie. Uiteindelijk is het doel voor de stagiaire om door te groeien binnen de organisatie. Als je dat tijdens het gesprek ook vraagt kun je al best een onderscheid maken tussen studenten die daar wat algemeen op reageren en studenten die aangeven dat zij het geweldig zouden vinden. Daarbij is het belangrijk dat wij voor sommige stage vacatures meer reacties krijgen. Op sommige vacatures krijgen wij momenteel te weinig respons of juist heel veel respons maar geen geschikte profielen. Bij een scriptiestage is het van belang dat de stagiaire bij een Nederlandse universiteit zit, helaas vallen er dan al heel wat mensen af. Daarbij is het voor veel vacatures ook een pre dat je Nederlands kan. De aanwas wordt daardoor al een stuk kleiner. Ik snap dat de klanten het prettig vinden om in het Nederlands geholpen te worden, maar ik vind dat Organisatie X als internationale organisatie hiermee wel gekke eisen stelt. Ik snap heel goed waar het vandaan komt, maar toch vind ik het zonde.

Wij moeten ook er proberen voor te zorgen om de stagiaires de mooiste stageperiode aan te bieden, daar zijn de begeleiders ook wel grotendeels verantwoordelijk voor. Daar moet je in investeren. Stagiaires moeten onafhankelijk en autonoom zijn, maar wij moeten ook veel hulp aanbieden. Het blijkt dat ze hierdoor veel meer floreren, dan wanneer wij niks zouden doen.

13.4.3 Hiring Managers – Respondent 3

Vraag 1: Ben jij op de hoogte van de maximale mogelijkheden voor stagiaires bij jou op de afdeling?
Ja, daar ben ik zeker van op de hoogte. Ik houd samen met de x stagiaire het overzicht over alle stagiaires van afdeling x. Samen bekijken wij welke functies openstaan, welke bijna aflopen en waar nog meer mogelijkheden zouden kunnen liggen.

Vraag 2: Ben jij op de hoogte van de beschikbare posities voor stagiaires bij jou op de afdeling?
Ja, zeker. We hebben verschillende teams binnen afdeling x. Ik ben naar alle leads van de teams gegaan en ik heb aan hen gevraagd of zij een overzicht konden maken van de beschikbare capaciteiten per subgroep van afdeling x. Op basis daarvan hebben wij een Excel overzicht gemaakt waar wij iedere week goed naar kijken. Zo hebben wij een duidelijk overzicht over wat er beschikbaar is voor stagiaires op afdeling x. Daarbij worden hierdoor ook alle mogelijkheden heel duidelijk. We bespreken iedere week in de meeting welke posities en zijn en welke posities moeten worden gevuld. In dat opzicht zijn we er heel erg actief mee bezig. Ik weet wat er open staat en waar wij mensen voor zoeken.

Vraag 3: Heb jij met de stagiaire(s) start, midden- en eind gesprekken om feedback te geven en de vordering van de stage te bespreken met de stagiaire? Wat was het resultaat hiervan?
Ik weet niet of dat met iedere stagiaire wordt gedaan. Zelf doe ik geen start-, midden en einde gesprek. Ik maak bij de stagiaire die ik begeleid gebruik van performance achievement. Ik maak dus gewoon gebruik van bestaande Organisatie X tooling en bestaande methodologie om haar door haar stage heen te helpen en om haar te beoordelen op eenzelfde manier waarmee ik beoordeeld zou worden. Deze methode wordt ook bij de teams van medewerkers bij Organisatie X gebruikt. Het is een goede manier voor de stagiaires om te leren hoe dat er in een bedrijf als Organisatie X aan toe

gaat. Zo komen zij erachter hoe medewerkers worden beoordeeld en hoe medewerkers feedback krijgen.

Vraag 4: Heb jij met jouw stagiaire de mogelijkheden voor na hun stage besproken?

Ik vraag de stagiaires of zij willen blijven werken. Als dit het geval is moeten zij dat aan mij laten weten en dan ga ik kijken wat ik kan doen om hiervoor te zorgen. Zij kunnen dit ook tegen hun buddy die is aangewezen aangeven. Stagiaires binnen afdeling x hebben een begeleider en een buddy. De buddy helpt je met Organisatie X leren en kennen en vertelt ook dat het handig is om koffie te gaan drinken met verschillende medewerkers van verschillende afdelingen. Het is goed om te oriënteren en om erachter te komen welke afdeling het meest bij de stagiaire past. Het buddy systeem blijkt effectief te zijn, mensen maken gebruik het advies van hun buddy om ervoor te zorgen dat zij bij Organisatie X kunnen blijven na hun stage.

Ik weet zelf niet heel goed welke vacature er op dit moment openstaan, daarom stuur ik de stagiaires altijd heel gericht door naar mensen die het wel weten. Dan kunnen zij hen verder helpen.

Vraag 5: Word jij door recruitment op de hoogte gehouden van de beschikbare plaatsen voor Analyst functies binnen jouw afdeling? Of heb je hier zelf wel eens vragen over gesteld?

Nee, eigenlijk niet. Er is niet echt een HR-nieuwsbrief die mij kan vertellen welke vacatures er op dit moment openstaan. Als ik het toch zou willen weten dan zou ik naar de website gaan. Als ik het binnen mijn afdeling zou willen weten dan ga ik naar mijn collega die gaat over het talent management van onze afdeling. Ik zou nooit naar HR daarvoor gaan. Ik weet dat er iemand binnen mijn afdeling iemand is die daar veel meer mee bezig is.

Vraag 6: In hoeverre ben jij op de hoogte van de krappe arbeidsmarkt waar de stagiaires zich eventueel na hun stage in begeven en hoe reageer jij hierop?

Dat is altijd wel een beetje zo. Alle organisaties willen alle goede mensen hebben. Het is aan ons om dat proces zo soepel en goed mogelijk te maken en de stagiaires die willen solliciteren zo goed mogelijk door het proces te begeleiden. Als iemand vastloopt in de sollicitatieprocedure om ervoor te zorgen dat je de goede stagiaires werft. Het is niet goed om te wachten tot ze naar je toe komen. Ons doel is om een goede stagiaire te vinden. Met de concurrentie zijn we allemaal in dezelfde pool van stagiaires aan het vissen. Je moet servicegericht zijn om ervoor te zorgen dat wij de beste krijgen. Dat kan worden verwezenlijkt door het proces soepel te laten verlopen, de vacatures goed onder de aandacht brengen en mensen kennis te laten maken met Organisatie X. Het merk Organisatie X is voor veel mensen nog wat onduidelijk. Wat ik veel stagiaires hoor is dat ze iets heel anders hadden verwacht, ze zijn vaak positief verast door de goede sfeer en de leerzame stages. Wees servicegericht naar de kandidaten.

Vraag 7: Welke stappen heb jij in het verleden gezet om ervoor te zorgen dat een stagiaire na zijn of haar stage blijft bij Organisatie X? Had je hier succes in?

Zoveel mogelijk verbinden. Waar ik vaak tegenaan ben gelopen is dat er gewoon geen vacatures open waren. Ik heb hele goede mensen zien vertrekken naar concurrenten, omdat er geen vacatures beschikbaar waren. Dat is voor mij heel erg zonde. Als we dat zouden kunnen oplossen dan zijn we al een heel eind. Je hebt dan heel veel energie en tijd in gestoken, maar door Organisatie X interne policies kan je diegene dan niet aannemen. Er is weinig ruimte om iemand aan te nemen als het een goed profiel is.

Vraag 8: Van welke stagevoorzieningen maak jij op dit moment gebruik?

Ik denk dat wij dat vrij goed faciliteren. Ik stimuleer mijn stagiaire om ook dingen te organiseren voor de stagiaires. Als het goed is wordt er door recruitment ook veel georganiseerd waarbij stagiaires kunnen aanhaken. Ik weet niet wat alle mogelijkheden precies zijn. Maar ik denk wel dat de stagiaires zich door deze extra dingen naast hun stage betrokken voelen met de organisatie. Ik zeg tegen de

stagiaires die bij bepaalde thema's zitten dat zij aanhaken bij de afdeling die daarbij hoort. Zo kunnen zij al kennismaken met de medewerkers die daar werkzaam zijn en kunnen zij al dingen vragen over inhoudelijke zaken. Nog niet alle thema groepen doen dit. Dat is eigenlijk wel zonde. Eerder werd dit veel meer gedaan. Hierdoor bleven er al veel meer stagiaires na hun stage hangen. Er waren toen sowieso al meer plekken beschikbaar dus dit zal ook wel mee hebben gespeeld.

Vraag 9: Welke instrumenten/mogelijkheden of ideeën zou jij initiëren voor een toename van het behoud van stagiaires na hun stage?

Ik zou dus kijken hoe wij ervoor kunnen zorgen dat als er een hiring stop is, maar we hebben een hele goede stagiaire die wel in dat gebied actief wil worden, we toch die stagiaire kunnen behouden. Ik weet niet hoe we dit kunnen realiseren. Het is heel erg lastig.

Daarbij zou ik voorstellen dat de stagiaires van afdeling x onderdeel worden van de verschillende thema's. Dat kunnen de stagiaires zelf nog verbeteren. Het grootste probleem zit volgens mij gewoon bij Organisatie X zelf, het ligt niet aan de stagiaires die niet willen blijven.

Vraag 10: Hoe kan Organisatie X er volgens jou voor zorgen dat er meer stagiaires na hun stage in dienst komen als Analyst?

Geef de stagiaires een welkom gevoel. Heel veel stagiaires vinden het jammer dat ze weg moeten. Er zijn veel hbo studenten werkzaam, we moeten er dan wel rekening mee houden dat zij vrijwel allemaal uitstromen. Daar zijn ook niet genoeg plekken voor.

13.4.4 Hiring Managers – Respondent 4

Vraag 1: Ben jij op de hoogte van de maximale mogelijkheden voor stagiaires bij jou op de afdeling?

Ja, daar ben ik van op de hoogte. Binnen onze afdeling is vorige jaar een groep opgezet die ervoor zorgt dat iedereen op dezelfde manier wordt aangenomen en ook om ervoor te zorgen dat de onderzoeken van de stagiaires van een bepaalde kwaliteit zijn. Stagiaires werden binnen de afdeling nogal verspreid aangenomen, collega's wisten niet goed wat de stagiaires allemaal aan het doen waren. Een student moet bij ons op de afdeling het scriptievoorstel al helemaal hebben geschreven voordat wij überhaupt zeggen dat wij met iemand verder gaan. Dit zorgt ervoor dat als iemand bij ons binnenkomt, dat hij meteen aan de slag kan en niet eerst nog een heel traject heeft waarbij moet worden uitgezocht welke kant hij op wil. Alles moet dus al wel vast staan, bijvoorbeeld ook kwalitatief of kwantitatief onderzoek. Het begin moet er gewoon zijn. Als de student binnenkomt dan gaat hij hetzelfde traject in met de New Joiners dag. Bij afdeling x hebben we de tweede dag van de stagiaire een eigen high potential academy. Dan wordt er een cursus basis PowerPoint en basis Excel gegeven en daarna worden de stagiaires wekelijks begeleid. Er is een wekelijks contact moment met de student. We hebben templates die worden ingevuld aan de hand van de gesprekken en er wordt nagegaan hoe het met de stagiaire gaat. Wat gaat de stagiaire deze week doen en waar ligt de focus op? Heeft de stagiaire vragen? Daarnaast wordt er naast het doen van onderzoek ook gestimuleerd om daarbuiten mee te doen en bij te dragen aan dingen voor afdeling x en Organisatie X. De studenten helpen met het organiseren van een event of schrijf een point of view. We gaan ook nu masterclasses organiseren. Dan gaat de student aan het einde van zijn thesis aantonen wat hij heeft gedaan aan heel de afdeling. Uiteindelijk willen we dit ook gaan uitbreiden met klanten. Dat maakt het wel heel leuk. De studenten worden helemaal meegenomen van de start tot het eind en komen ook met klanten in aanraking. Zij spreken met Managers, daar presenteren ze ook hun onderzoek aan. Stagiaires voelen zich erg gebonden. Er is heel veel mogelijk voor studenten. Wat wij heel erg te horen krijgen is dat elke stagiaire die wij tot nu toe hebben gehad wil blijven. De begeleiding werkt heel goed. De studenten worden opgenomen in de organisatie. Ze worden niet aan hun lot overgelaten. Er worden activiteiten georganiseerd en we proberen hen een podium te geven om gave dingen te doen tijdens hun stage. Er wordt ook goed meegedacht met hun onderzoek door Managers. De studenten zien dat wat zij doen echt van waarde is voor Organisatie X, als hun onderwerp aansluit

bij iets waar de klant bijvoorbeeld mee bezig is dan worden zij meegenomen en wordt het onderwerp uitgebreid daar besproken wat heel leerzaam is. De stagiaires zijn echt deel van het team.

Vraag 2: Ben jij op de hoogte van de beschikbare posities voor stagiaires bij jou op de afdeling? *Wij hebben de posities opgedeeld per discipline van onze afdeling. Een manager is een sponsor van een stagiaire. De begeleiding ligt dan bij een consultant voor de scriptie. De consultant helpt wie je moet benaderen voor welk onderwerp. De overige begeleiding wordt gedaan door Analysten. We hebben ook per thema een verdeling gemaakt in de vacatures. We hebben een aantal onderwerpen. Binnen de groep die zich bezighoudt met het coördineren van stages hebben wij per onderwerp een coördinator die verantwoordelijk is voor alle stages binnen dat gebied. Deze coördinator begeleidt de student, die zorgt ervoor dat de vacature online komt, die neemt de interviews af. Eigenlijk alles om de stage heen wordt door deze coördinator geregeld. Wij bespreken alles met elkaar, de groep is nu nog redelijk klein. Daardoor is het nog overzichtelijk en weten wij wel ongeveer waar iedereen mee bezig is. Door middel van kennissessies proberen wij wel te delen waar een ander mee bezig is, maar ik moet eerlijk zeggen dat ik niet precies weet dat iedereen aan het onderzoeken is. Ik weet wel wat de thema's zijn waar ze zich mee bezig houden.*

Vraag 3: Heb jij met de stagiaire(s) start, midden- en eind gesprekken om feedback te geven en de vordering van de stage te bespreken met de stagiaire? Wat was het resultaat hiervan? *Ik denk dat dat nog wel een verbeterpunt is voor ons. Ik ben er zelf niet van op de hoogte. Ik weet niet hoe anderen dat doen. Ik weet wel dat stagiaires behoefte hebben aan feedback. Wij zijn heel erg druk, maar dat is geen excuus. Daardoor komt het er soms niet van. Dit is iets wat wij wel beter moeten doen. We hebben het niet, moeten het wel doen. Je kan niet van de stagiaire verwachten dat hij initiatief hiervoor neemt. Dan moet de stagiaire dat aan een senior-manager of een consultant gaan vragen, dat is wel echt een drempel. Iedereen is druk en dat ziet de stagiaire ook. Daardoor snap ik dat dit niet snel wordt gedaan. Er is niet een vast tijdstip voor een start-, midden en eind gesprek, maar er wordt wel gewerkt met een bepaalde template. Er wordt wel bekeken hoe het gaat met de stagiaire en hoe hij ervoor staat. Alleen moet er buiten dat om ook een of meerdere feedbackmoment(en) zijn.*

Er worden voor wel prioriteiten, ofwel doelen, opgesteld voor de studenten, die worden niet bij iedereen in het systeem gezet. Feedback ontvang je daarmee via een systeem, maar je bent dan niet samen aan het bespreken hoe de begeleider vindt dat het gaat. Je hebt het er wel over van welke kant wil je op gaan en waar wil je je op focussen. Mijn feedback punt van mezelf is dat ik mijn stagiaire meer feedback moet geven, dus we zijn daar best wel mee bezig.

Vraag 4: Heb jij met jouw stagiaire de mogelijkheden voor na hun stage besproken? *Ja, dat wordt zeker besproken. Zeker nu omdat wij merken dat zij echt willen blijven. Het is nu wel lastig omdat er momenteel een hiring stop is, dat is heel vervelend. We doen er alles aan om studenten een kans te geven, maar we weten dat het op dit moment niet mogelijk is. We moeten ook wel realistisch zijn. Vanaf 1 september of 1 oktober kan de stagiaire pas beginnen en we weten niet hoeveel plekken we hebben. Meer mensen willen dit ook. Er wordt wel over gesproken. Als iemand het goed doet, enthousiast is en goed werk levert, dan is het wel heel zonde om iemand zo kwijt te raken.*

Vraag 5: Word jij door recruitment op de hoogte gehouden van de beschikbare plaatsen voor Analyst functies binnen jouw afdeling? Of heb je hier zelf wel eens vragen over gesteld? *Nee, dit gaat helemaal binnen de afdeling. Als een vacature is besproken met recruitment dan krijgen we studenten doorgestuurd. Als een student bij mij op gesprek komt en ik merk dat er geen match is, dan probeer ik wel met een andere oplossing te komen. Dit heb ik ook gedaan met een stagiaire die nu wel bij ons op de afdeling zit, maar bij een ander thema. Als er een waardevolle sollicitant is, dan is het goed om hem sowieso door te sturen om te kijken wat de opties zijn. Wij zoeken op specifieke*

onderwerpen mensen. Voor mijn vacature is het heel lastig. Wij zoeken iemand die een bepaald thema kan oppakken en vaak begrijpen mensen niet helemaal wat ons thema inhoudt. Daardoor krijgen we soms wel verkeerde profielen die solliciteren voor de functie. Dan blijkt dat het net niet is wat zij willen.

Vraag 6: In hoeverre ben jij op de hoogte van de krappe arbeidsmarkt waar de stagiaires zich eventueel na hun stage in begeven en hoe reageer jij hierop?

Dat idee heb ik eigenlijk niet. Kan dit liggen aan de universiteit? De universiteit wordt steeds internationaler en mensen uit het buitenland komen hier studeren zoeken hier ook een stage. Studenten uit Nederland gaan ook veel studeren, waardoor je minder Nederlandse profielen overhoudt?

Veel studenten die solliciteren, studeren niet in Nederland en wonen ook in het buitenland. Voor veel vacatures is het een vereiste om ingeschreven te staan bij een Nederlandse onderwijsinstelling. *Ik vraag mij dan af of wij die vereiste dan wel moeten hebben. Ik begrijp wel dat wij Nederlandse mensen nodig hebben. In ieder geval voor strategy en consulting. Er zullen ook wel geschikte internationale kandidaten zijn voor strategy en consulting, maar dat moeten onze klanten dan ook accepteren. Het zou dan bij hen ook internationaler moeten worden. Dat zou ook een optie kunnen zijn. Deze eis maakt het wel lastig, hierdoor vallen er veel kandidaten af.*

Omdat de arbeidsmarkt krap is, is het van belang dat het sollicitatieproces enigszins snel gaat. Anders kan een concurrent zo de kandidaat wegkappen.

Ik vind dat wel lastig. Bij ons kan het niet altijd heel snel gaan. We hebben al snel een gesprek met een student, alleen wij verwachten wel dat zij daarna een proposal schrijven. Bij andere bedrijven hebben ze dat niet, weet ik, waardoor het sollicitatiegesprek wel sneller kan gaan. Bij afdeling x van onze organisatie heb je een gesprek, dan wordt iemand aangenomen en vervolgens zeggen zij kom maar met een onderwerp en schrijf maar wat. Dat is heel anders dan dat het bij ons gaat.

Vraag 7: Welke stappen heb jij in het verleden gezet om ervoor te zorgen dat een stagiaire na zijn of haar stage blijft bij Organisatie X? Had je hier succes in?

We zijn nu allemaal aan het kijken hoe wij ervoor kunnen zorgen dat een stagiaire op een andere manier kan worden aangenomen. Door bijvoorbeeld bij een andere afdeling te solliciteren. Maar dat is nu niet mogelijk. We kijken naar opties.

Het kan soms voor stagiaires wat onduidelijk zijn wie zij moeten benaderen om kenbaar te maken dat zij willen blijven.

Dat heb ik ook wel vaker gehoord. Studenten vragen dat wel inderdaad. Dat is in eerste instantie altijd aan de stagiaire. Dat is degene die het dichtst bij de stagiaire staat. Daarbij scheel je in leeftijd niet heel veel met elkaar. Daar kan de stagiaire al eerste op afstappen. Of de begeleider kan vragen wat de plannen na de stage zijn voor de stagiaire, dan ontstaat er wel een gesprek. Het is dan aangekaart en de begeleider is dan op de hoogte. Hierna kan de stagiaire naar de sponsor toe gaan. De sponsor is uiteindelijk degene die besluit om iemand aan te nemen dit is een senior-manager. Hij moet zich hier dan hard voor gaan maken. Het moet ook aangekaart worden bij recruitment. De stagiaire hoeft het niet helemaal zelf te doen, ik zou ook dan nog wel naar de sponsor toe gaan en benoemen dat de stagiaire interesse heeft. Het is ook belangrijk om koffietjes te gaan drinken met heel veel mensen. Zorg ervoor dat mensen je kennen. De kans is dan groter om aangenomen te worden. Er is niet een specifiek stappenplan hiervoor, maar ik weet ook niet of dat wenselijk is. Het zou misschien wel eerlijk zijn. Soms heb je wel bij bepaalde stagiaires dat het prima is als zij na hun stage ergens anders aan de slag gaan. Er moet natuurlijk wel een klik zijn. Dat moet je dan wel eerlijk afwijzen.

De stagiaires willen hier voornamelijk meer duidelijkheid over.

Ja, daar zij we echt wel mee bezig. Maar dit zijn voornamelijk gesprekken die je voert als het einde van de stage nadert. Het is niet zo zwart wit dat het bestaat.

Vraag 8: Van welke stagevoorzieningen maak jij op dit moment gebruik?

Wij organiseren zelf dingen. Ik verwacht wel dat als de stagiaires van mijn afdeling worden uitgenodigd voor iets wat vanuit recruitment wordt georganiseerd dat zij daarheen gaan. Het wordt juist aangemoedigd om overal aan mee te doen. Maar ik ga het niet controleren. Wij organiseren events en uitjes daar gaan de studenten mee naartoe. Zij mogen altijd aanhaken bij de borrels. Trainingen die door afdeling x worden georganiseerd, daar mogen ze ook altijd aan mee doen. Officiële trainingen worden minder gedaan, daar moet natuurlijk wel een budget voor zijn. Alles wat collega's doen en wat wordt georganiseerd op kantoor, dan kunnen zij gewoon bij aanhaken. Ze worden echt opgenomen en worden niet behandeld als stagiaires.

Vraag 9: Welke instrumenten/mogelijkheden of ideeën zou jij initiëren voor een toename van het behoud van stagiaires na hun stage?

Als er ruimte voor hen is dat zou gewoon echt helpen. Ik vind het wel lastig om te zeggen, want ik merk heel erg dat onze studenten willen blijven. Heel veel gaan dan uiteindelijk weg door het gebrek aan beschikbare posities. Vandaar mijn antwoord: ruimte. Als we wel ruimte hadden en we merken dat studenten niet willen blijven, dan zou ik misschien hier een beter antwoord op hebben. De eerste vraag is willen zij blijven en de volgende vraag is kunnen zij blijven. Is er ruimte, wil een manager hem aannemen en vind de manager hem geschikt? Als studenten willen blijven, moet de business dit ook willen. Door de groep die de stages coördineert binnen onze afdeling besteden wij hier al veel aandacht aan. Studenten krijgen veel persoonlijke aandacht en worden goed opgenomen in de groep. Je ziet dat er een stagiaire community ontstaat. Ik denk dat deze groep die wij hebben gecreëerd binnen onze afdeling wel breder uitgerold zou moeten worden om ervoor te zorgen dat er meer binding is.

Vraag 10: Hoe kan Organisatie X er volgens jou voor zorgen dat er meer stagiaires na hun stage in dienst komen als Analyst?

Overkoepelend zou ik aanraden om bij iedere afdeling een groep te creëren die alle stages coördineert. Zorg ervoor dat je Analysten aanstelt als buddies. Dat is leerzaam voor Analysten en goed voor studenten. Zorg ervoor dat er goede afstudeeronderwerpen zijn die van waarde zijn. Dit is beter voor Organisatie X, studenten kunnen zo beter worden betrokken en kunnen misschien hierdoor over dit onderwerp ook wat leren bij de klant.

13.4.5 Hiring Managers – Respondent 5

Vraag 1: Ben jij op de hoogte van de maximale mogelijkheden voor stagiaires bij jou op de afdeling?

Binnen afdeling ben ik daar wel van op de hoogte. Niet perfect, maar wel redelijk goed. Bij ons wordt er altijd een introductiemail gestuurd van de stagiaire die in dienst is gekomen. Daardoor weet iedereen wel een beetje wat er speelt. Dat kan misschien bij andere afdelingen minder zijn, omdat het grotere afdelingen zijn. Wij zijn met een klein groepje. In principe gaat veel via HR, maar we zijn wel op de hoogte van elkaar. We kunnen bijvoorbeeld vragen om iemand nog een stagiaire weet die interessant zou zijn voor een bepaalde functie. Dat wordt meestal wel gedeeld. Veel gaat ook via vacatures.

Vraag 2: Ben jij op de hoogte van de beschikbare posities voor stagiaires bij jou op de afdeling?

Ja, maar dat is bij afdeling x heel simpel eigenlijk. Wij willen meer mensen aannemen, maar dat is lastig. Wij jagen hier continue op. Wij willen weten hoeveel mensen er zouden kunnen komen. De huidige stagiaires gaan mee in het sollicitatieproces, maar hebben wel een stapje voor. Binnen onze groep is het allemaal vrij gecentraliseerd. Er is maar één functie waarop gesolliciteerd kan worden en daar hebben we meerdere mensen voor nodig. Iedereen begint als Analyst. Dus ik ben wel op de

hoogte, alleen is er nu niet zoveel. Of er op een gegeven moment wel iets beschikbaar komt is afhankelijk van hoe wij het doen als groep. Als het goed gaat kunnen wij meer mensen aannemen en anders niet. Medewerkers van Hogerop bepalen of er weer nieuwe mensen mogen worden aangenomen. Dat heeft op zich niets met de stagiaires te maken. De stagiaires willen wel, maar het is niet mogelijk. Dat is soms lastig.

Vraag 3: Heb jij met de stagiaire(s) start, midden- en eind gesprekken om feedback te geven en de vordering van de stage te bespreken met de stagiaire? Wat was het resultaat hiervan?

Dat weet ik niet. Ik ben niet op de hoogte van hoe dat traject exact loopt. Ik kan mij wel voorstellen dat er wel gesprekken zijn. Als je hier begint met werken heb je een Career Counsler en een buddy. Nieuwe medewerkers worden goed ontvangen. De eerste dag is er ook een trainingsdag. Dat zit denk ik wel goed. Ik kan mij wel voorstellen dat het ook een beetje van de begeleider afhankelijk is, maar in principe zou dat goed moeten zijn. Op de eerste dag neemt de stagiaire deel aan de New Joiner Day en op de tweede dag wordt de stagiaire ontvangen door zijn buddy of begeleider. De stagiaire krijgt dan een heel deck met wie wie is en handige tricks. De eerste week staat in het teken van onboarding. Daar hebben wij afgelopen jaar wel in verbeterd. We vonden dat wij daar wel in konden groeien.

Vraag 4: Heb jij met jouw stagiaire de mogelijkheden voor na hun stage besproken?

Dat weet ik niet. Ik neem aan dat dat wel met degene waar de stagiaire veel mee samenwerkt wordt besproken. Er is niet een perfect uitgestippeld pas wat de stagiaire kan doorlopen om kenbaar te maken dat hij is geïnteresseerd in een stage. We hebben wel de HR-adviseur van afdeling x. Als je bij hen aangeeft dat je wil solliciteren dan zal de stagiaire in het proces komen en kan de stagiaire een paar sollicitatierondes overslaan. Er is wel een contactpersoon hiervoor, iedereen weet ook wie dat is, maar of er een concreet pad is dat weet ik niet.

Vraag 5: Word jij door recruitment op de hoogte gehouden van de beschikbare plaatsen voor Analyst functies binnen jouw afdeling? Of heb je hier zelf wel eens vragen over gesteld?

Ja, als er een plek is dat verspreid dat zich super snel. Recruitment gaat over wanneer de interviews zijn. Ergens wordt bepaald dat Nederland één plek krijgt, een aantal Managers en HR krijgen dit als eerste te horen. Dat gaat zo snel, het is allemaal redelijk transparant.

Vraag 6: In hoeverre ben jij op de hoogte van de krappe arbeidsmarkt waar de stagiaires zich eventueel na hun stage in begeven en hoe reageer jij hierop?

Dat had ik niet gedacht. Ik wist wel meteen dat het voor de functie waar ik een stagiaire voor zoek niet makkelijk is om een geschikte stagiaire te vinden. Bij interessante stages denk ik wel dat de stagiaires in de rij staan. Ik denk dat binnen afdeling x veel stagiaires stage willen lopen.

Er reageren wel veel mensen op de stagevacatures, maar vaak op profielen die niet aansluiten of niet passen bij Organisatie X. Daarbij is het ook vaak een vereiste dat de stagiaire zowel Nederlands als Engels spreekt. Internationale studenten kunnen hierdoor mogelijk minder snel in aanmerking komen voor een stage. De pool die geïnteresseerd is en ook Nederlands spreekt wordt kleiner, omdat de eisen hoog zijn.

Het heeft er denk ik ook wel mee te maken dat iedereen sneller wil studeren. Studeren is duurder geworden. Dat heeft wel veel impact. Ik weet dat heel veel mensen hier willen solliciteren voor een baan. Er is een enorm aanbod, maar de vraag is op dit moment gering.

Vraag 7: Welke stappen heb jij in het verleden gezet om ervoor te zorgen dat een stagiaire na zijn of haar stage blijft bij Organisatie X? Had je hier succes in?

Binnen afdeling x zijn dit er best wel veel. Degene waar ik zijn eerste gesprek mee had, een stagiaire, is hier nu in dienst. Binnen de Analysten groep zijn er meerdere die vanuit hun stage zijn doorgegroeid. Dit hebben zij tijdens hun stage laten blijken. Je kent zoveel mensen hier. Dan moet je dus aangeven bij HR dat je wil solliciteren voor een baan. Dan kan je de eerste stappen overslaan.

Dan heb je wel twee gesprekken en krijg je eventueel een contract. Het is wel allemaal redelijk strait forward. Iedereen weet wel hoe dat gaat eigenlijk. Als er een plaats is dan is men daar zeker van op de hoogte. Dan weten de stagiaire wel dat zij kunnen solliciteren. Dat komt omdat wij de general practice hebben. Alle sollicitanten worden op één hoop gegooid. Dan weten we bijvoorbeeld dat er vijf plekken zijn en dan wordt er gekeken wie er in aanmerking zouden kunnen komen. Dit is allemaal redelijk transparant. Het is heel simpel. Ik kan mij niet voorstellen dat het voor stagiaires onduidelijk zou zijn wie zij moeten benaderen om kenbaar te maken dat zij interesse zouden hebben om te blijven. Kan mij niet voorstellen dat dat moeilijk is. Iedereen doet redelijk hetzelfde. Ik denk toch wel dat het per afdeling anders kan zijn. Maar in ieder geval bij onze afdeling is dit heel duidelijk. Het zit allemaal heel goed in elkaar.

Vraag 8: Van welke stagevoorzieningen maak jij op dit moment gebruik?

Niet per stagiaire specifiek. De vrijdag middag borrel daar zijn de stagiaires wel altijd bij. We hebben vijf keer per jaar afdeling x day. Dan gaan we naar een externe locatie en komt iedereen van afdeling x bij elkaar een hele dag. Dan krijgen we updates van de industrie, van onderwerp x over het algemeen en komt vaak een spreker langs en we doen een case. De stagiaires zijn hier dan ook bij, het is leuk dat zij dat dan ook mogen meemaken. Stagiaires worden goed betrokken bij alles wat er wordt georganiseerd. Helaas mogen zij niet bij industrie specifieke evenementen zijn, maar subgroep x georganiseerd wel eens wat waar de stagiaires wel bij zijn. De stagiaires voelen zich denk ik geen stagiaire. Alhoewel zij niet meewerken bij de klant, ze werken meer in aparte teams met Analysten en consultants samen. Het kan daardoor misschien overkomen alsof je dan niet volledig meewerkt. Als stagiaires vragen aan hun begeleider of zij een keer mee mogen naar een klant om te zien wat wij doen dan wordt dat altijd geregeld. Dat moeten zij wel zelf aangeven als zij dat willen. De buddy een stagiaire had gevraagd wat zij nog uit haar stage wilde halen in de laatste weken. Toen zei zij dat ze een dag mee wilde naar een klant. Toen is ze bij veel meetings geweest en heeft ze wat dingen uitgewerkt. Eigen initiatief wordt wel gewaardeerd, maar als dat initiatief is genomen is er heel veel mogelijk.

Vraag 9: Welke instrumenten/mogelijkheden of ideeën zou jij initiëren voor een toename van het behoud van stagiaires na hun stage?

Ik denk dat het bij ons gewoon een ander verhaal is. De stagiaires willen wel, maar het kan niet. Dus ik zou zeggen dat er ruimte moet worden gemaakt. Verbeteren is niet echt ter sprake. Hangt ook wel weer af van wat zij doen want een tijdje geleden waren er ook wat stagiaires die hun scriptie schreven. Zij waren daar druk mee bezig en gingen veel om met elkaar, zij zonderden zich een beetje af. Toen merkten wij dat het niet ging werken, er was geen klik. Als de klik er is, dan willen genoeg mensen doorstromen. Maar de beschikbaarheid van plaatsen om te werken hebben wij niet in de hand.

Vraag 10: Hoe kan Organisatie X er volgens jou voor zorgen dat er meer stagiaires na hun stage indienst komen als Analyst?

Ik zal dan vooral denken aan een hele goede begeleiding en ook aangeven dat de stagiaire ook wel zelfinitiatief moet nemen. Maar voor mijn idee gaat die al wel goed. Je hebt je buddy en je stagebegeleider die de stagiaire beiden heel goed helpen. Zij kunnen de stagiaire helpen met wie zij kunnen benaderen als zij verder willen binnen de organisatie. Het zou dus logisch moeten zijn. Bij ons is alles transparant iedereen is op de hoogte van de vorderingen rondom vacatures. Het is dan mijns inziens niet zinvol dat recruitment daar een evenement voor gaat organiseren. Wat denk ik meer zou helpen is om een overzicht op te stellen met de mogelijkheden die er op dit moment zijn. Daarbij is het goed om uit te leggen wat Organisatie X is en welke afdelingen er zijn en wat deze afdelingen doen. Het is ook goed om toe te lichten hoe je door kan stromen naar strategie, consulting, technology. Bij strategie is er een positie voor alle sollicitanten, bij consulting word je ingedeeld in een bepaalde industrie. Iedere afdeling heeft een andere indeling en manier van het sollicitatie doorlopen. Al met al zou ik dus een overzicht van de mogelijkheden per afdeling opstellen, een totaaloverzicht.

Wij hebben bijvoorbeeld een buddy deck. Hierin staat wie de Managers zijn, handige linkjes, hoe je het beste een introductiemail kan sturen naar iedereen en hoe je bijvoorbeeld in Outlook een handtekening voor onder je mail instelt. Dat wordt bij ons ook naar de stagiaires gestuurd. Dus in zoiets zou dit kunnen zitten. Een aparte mail is ook mogelijk, maar zoiets zou je dan toe kunnen voegen. Het is misschien in het begin van een stage niet het goede moment om dit desk te sturen. De stagiaire moet dan eerst nog heel erg wennen. Halverwege zou misschien een beter tijdstip zijn om dit deck te delen. We kunnen dan bijvoorbeeld erbij zetten: mocht je geïnteresseerd zijn dan hierbij een overzicht van hoe de organisatie in elkaar zit. Als je meer wil weten, neem dan contact op met recruitment. Ik zou dit niet al te ingewikkeld maken. Maak duidelijk en overzichtelijk wat er allemaal mogelijk is. Dat zou gewoon helpen. Niet iedereen die stageloopt bij strategie, hoeft daar te beginnen. Dat kan ook bij een andere afdeling zijn. De uitwisseling valt misschien wel wat uit te halen.

13.5 Toelichting vragenlijsten

13.5.1 Toelichting vragenlijst stagiaires

Theoretische vragen

Vraag 4: Op wat voor een manier voel jij je gebonden aan de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij je gebonden voelt aan de organisatie?

Deze vraag wordt gesteld om na te gaan of de stagiaire zich gebonden voelt met de organisatie en wat ertoe heeft geleid dat de stagiaire zich gebonden voelt. Naar aanleiding van de theorie van Bruel en Crolsen is deze vraag geformuleerd (Bruel & Crolsen, 1998).

Vraag 5: Op wat voor een manier word jij geboeid door de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij bent geboeid?

Naar aanleiding van de definitie van Theunissen is deze vraag opgesteld (Theunissen, 2006). Aan de stagiaire wordt gevraagd of hij of zij kan toelichten waarom en waardoor hij of zij geboeid is door de organisatie.

Vraag 6: Wat zou ervoor kunnen zorgen dat jij je in hogere mate betrokken voelt met organisatie?

De stagiaires vertellen bij deze vraag wat hun behoeften zijn die ervoor zouden kunnen zorgen dat hun betrokkenheid naar de organisatie toe zou toenemen. De vraag is geformuleerd aan de hand van de theorie van Mathieu en Zajac (1990).

Vraag 7: Beschrijf op wat voor een manier jij je betrokken voelt bij de organisatie?

De stagiaire ligt bij de deze vraag toe op wat voor een manier hij of zij zich betrokken voelt bij de organisatie. Hierbij kan er doorgevraagd worden door te vragen of de stagiaire zich affectief-continuerend- of normatief betrokken voelt bij de organisatie. Aan de hand van de theorie van Allen en Meyer is deze vraag opgesteld (Allen & Meyer, 1990).

Vraag 8: Ben je tevreden over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden die Organisatie X biedt aan stagiaires?

De mate van betrokkenheid kan volgens Bruel en Crolsen liggen aan of de medewerker of stagiaire tevreden is met de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (Bruel & Crolsen, 1998). De stagiaires kunnen bij deze vraag benoemen in hoeverre zij tevreden zijn met de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en of dit hun betrokkenheid beïnvloed.

Vraag 9: Ben jij (bijvoorbeeld via LinkedIn) benaderd om na je stage ergens te komen werken of om op gesprek te komen?

Op de huidige arbeidsmarkt is er veel sprake van concurrentie (CBS, 2019). Aan de stagiaires zal daarom worden gevraagd of zij tijdens hun stage bij Organisatie X zijn benaderd door concurrenten voor een stage of een baan.

Empirische vragen

Vraag 1: In hoeverre ben jij op de hoogte/ bewust van de doorgroeimogelijkheden als stagiaire bij Organisatie X?

Deze vraag wordt gesteld aan de stagiaire om na te gaan of zij op de hoogte zijn van de doorgroeimogelijkheden voor stagiaires bij Organisatie X.

Vraag 2: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X te blijven na jouw stage beïnvloeden?

Bij deze vraag wordt er bekeken wat de keuze van de stagiaire om te blijven bij de organisatie zou kunnen beïnvloeden.

Vraag 3: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X weg te gaan na jouw stage beïnvloeden?

Bij deze vraag wordt er bekeken wat de keuze van de stagiaire om te blijven bij de organisatie zou kunnen beïnvloeden.

Vraag 10: Heb jij met jouw stagebegeleider/ iemand van de afdeling besproken wat voor jou de eventuele mogelijkheden kunnen zijn voor jou bij Organisatie X na jouw stage?

Uit deze vraag zal blijken of de stagebegeleider met de stagiaire heeft besproken wat de mogelijkheden voor stagiaires na afloop van hun stage zijn.

13.5.2 Toelichting vragenlijst Hiring Managers

Theoretische vragen

Vraag 6: In hoeverre ben jij op de hoogte van de krappe arbeidsmarkt waar de stagiaires zich eventueel na hun stage in begeven en hoe reageer jij hierop?

Deze vraag is naar aanleiding van de Arbeidsmarktprognose 2017-2018 van het UWV opgesteld (UWV, 2018). Hierbij zal worden nagegaan of de Managers op de hoogte zijn van de krappe arbeidsmarkt.

Empirische vragen

Vraag 1: Ben jij op de hoogte van de maximale mogelijkheden voor stagiaires bij jou op de afdeling?

Bij deze vraag zal worden geanalyseerd of de Managers weet hebben van de mogelijkheden die Organisatie X biedt aan stagiaires tijdens hun stage. Deze vraag is geformuleerd aan de hand van de empirische deelvragen.

Vraag 2: Ben jij op de hoogte van de beschikbare posities voor stagiaires bij jou op de afdeling?

Aan de Managers wordt gevraagd of zij alle posities voor stagiaires kennen en of zij gebruik maken van eventuele opties stage opties die er momenteel niet gebruikt worden op de afdeling. Deze vraag is voortgekomen uit de empirische deelvragen.

Vraag 3: Heb jij met de stagiaire(s) start, midden- en eind gesprekken om feedback te geven en de vordering van de stage te bespreken met de stagiaire? Wat was het resultaat hiervan?

Deze vraag wordt gesteld aan de manager om erachter te komen of hij aan het begin, in het midden een aan het einde van de stageperiode gesprekken voert met de stagiaires over eventuele vorderingen en voor het geven van feedback. Dit soort momenten kunnen namelijk goed gebruikt worden om de mogelijkheden van na de stage te bespreken. Deze vraag is gebaseerd op de empirische deelvragen.

Vraag 4: Heb jij met jouw stagiaire de mogelijkheden voor na hun stage besproken?

Bij deze vraag wordt er getoetst of de manager de mogelijkheden voor na de stage met de stagiaire bespreekt. En welke acties de stagiaire moet ondernemen om dit proces in gang te zetten. Naar aanleiding van de empirische deelvragen is deze vraag opgesteld.

Vraag 5: Word jij door recruitment op de hoogte gehouden van de beschikbare plaatsen voor Analyst functies binnen jouw afdeling? Of heb je hier zelf wel eens vragen over gesteld?

Bij deze vraag ligt de manager toe of hij door de afdeling recruitment en HR op de hoogte wordt gehouden van de beschikbare plaatsen binnen hun afdeling. De vraag is voortgekomen uit de empirische deelvragen.

Vraag 7: Welke stappen heb jij in het verleden gezet om ervoor te zorgen dat een stagiaire na zijn of haar stage blijft bij Organisatie X? Had je hier succes in?

Bij deze vraag vertelt de manager welke stappen hij of zij in het verleden heeft gezet om ervoor te zorgen dat een stagiaire na zijn of haar stage bij Organisatie X bleef. Deze vraag is gebaseerd op het empirische onderzoek.

Vraag 8: Van welke stagevoorzieningen maak jij op dit moment gebruik?

De manager licht toe van welke stagevoorzieningen hij of zij momenteel gebruik maakt. Deze vraag is voortgekomen uit het empirische onderzoek.

Vraag 9: Welke instrumenten/mogelijkheden of ideeën zou jij initiëren voor een toename van het behoud van stagiaires na hun stage?

Er wordt bij deze vraag gevraagd of de Managers ideeën hebben die ervoor zorgen dat de stagiaires na hun stage bij Organisatie X blijven. Deze vraag is voortgekomen uit de empirische deelvragen.

Vraag 10: Hoe kan Organisatie X er volgens jou voor zorgen dat er meer stagiaires na hun stage in dienst komen als Analyst?

Bij deze vraag zullen de Managers vertellen wat zij denken dat Organisatie X kan doen om de stagiaires na hun stage te laten doorstromen naar de functie van Analyst. Deze vraag is gebaseerd op de empirische deelvragen.

13.6 Analyseschema interviews stagiaires

Legenda

Rechte tekst = vragen van interviewer

Schuine tekst = antwoorden van respondenten

Rood = negatief gerelateerd woorden of uitspraken

Groen = positief gerelateerde woorden of uitspraken

Dikgedrukt = belangrijke woorden of uitspraken

	Respondent1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
Vraag 1: In hoeverre ben jij op de hoogte/bewust van de doorgroeimogelijkheden als stagiaire bij Organisatie X?	<i>Ik heb een buddy en zij heeft dezelfde opleiding gedaan als ik gedaan en zij heeft mij er wel een beetje op gewezen dat het kan. Zij is hier namelijk na haar stage gaan werken. Zij gaf wel aan dat het een beetje vaag kan zijn wat precies de stappen zijn. Zij vertelde mij dat ik met name kenbaar moet maken dat ik interesse heb om te blijven. Ik moet het tegen zoveel mogelijk mensen zeggen en veel initiatief tonen. Zij gaf wel aan dat het er niet een manier is hoe het nu moet.</i> <i>Zou je willen blijven en wat zou je willen doen om ervoor te zorgen dat je kan blijven? En wat heb je al gedaan?</i> <i>Ik heb er eigenlijk nog niks aan gedaan. Vorige week had ik met een senior-manager een gesprek. Hij gaf aan dat als ik het wil dat ik nu moet gaan aangeven. Hij gaf aan dat er een soort inloopsprek is met Managing Directors om de drie weken. Dus daar ga ik over twee weken naartoe. Ik ga daar mezelf voorstellen aan hem en kenbaar</i>	<i>Ik weet wel dat die mogelijkheden er zijn. Vorige week kregen alle stagiaires van strategy een mail van Sabine. Zij vertelde dat er inderdaad mogelijkheden zijn en dat als je vragen hebt, je altijd een koffie afspraak kan maken met haar. Ze had ook een aantal slide decks meegestuurd voor verschillende industrieën binnen strategy. Ik heb nu net mijn bachelor gedaan. Nu ben ik bezig met deze stage en in september wil ik nog mijn master gaan doen, misschien is het daarom lastiger om mij vast te houden voor Organisatie X. De master duurt twee jaar. Ik heb naar Sabine gemaild of er toevallig ook vacatures openstaan voor werkstudenten, dat lijkt mij een hele leuke manier om nog betrokken te blijven met Organisatie X. Sabine zei toen dat daar een pilot voor start over een paar maanden. De plannen hiervoor zijn nog niet concreet. Ik ben hierdoor momenteel best wel op de hoogte van de doorgroeimogelijkheden als stagiaire binnen Organisatie X. Ik denk dat het door middel van de mail van Sabine goed is aangekaart</i>	<i>Een beetje ben ik op de hoogte. Ik weet dat het kan. Mensen noemen het soms, maar welke stappen ik zou moeten nemen om kenbaar te maken dat ik geïnteresseerd zou zijn daar heb ik geen idee van.</i> Heb je al wat zelf ondernomen of kan je daarvoor bij jouw stagebegeleider terecht? <i>Nee, ik merk aan mezelf dat ik er ook vrij passief in ben. Deze week ga ik bekijken wie ik nog wil spreken. Ik heb wel een beetje een idee van wat ik interessant vind, maar verder weet ik niet hoe het proces zelf zou gaan. Ik heb het er met mijn stagebegeleider al wel een beetje over gehad in het begin vooral. Vrijdag hebben wij een evaluatie moment. Mijn begeleider heeft er ook voor gezorgd dat ik mee mag naar haar project, daardoor kan ik zien wat ik misschien later wel echt als consultant kan gaan doen. Dat helpt mij wel met het maken van mijn uiteindelijke keuze. Ik denk dat het zou helpen als ik op de een of andere manier bijvoorbeeld door middel van een mail of een PowerPoint aan het begin van de stage al kort informatie zou krijgen</i>	<i>Ik denk nog niet heel goed. Na de internlunch van vorige maand weet ik wel iets beter hoe ik verder kan gaan. Wat ik zelf lastig vind is dat ik in een bepaalde groep zit, daar heb ik het nu naar mijn zijn. Ik weet alleen niet zeker of ik in deze groep zou willen blijven. Of dat ik wil overstappen. Ik weet niet goed hoe ik contact opneem met de persoon die ik moet hebben. Ik ben benieuwd hoe ik die overstap kan maken of hoe ik kan kijken wat mij leuk lijkt. En wat zij doen. Ik vind dat je weinig weet en weinig kan vinden bijvoorbeeld op een portal of zoiets dergelijks.</i> Heb je het daar al met jouw stagebegeleider over gehad? Nee nog niet echt. Ik heb het al wel even met mijn buddy erover gehad, maar zij vroeg meer van wil je blijven. Dan bedoelen ze	<i>Nu ben ik nog niet heel erg op de hoogte. Dat komt denk ik ook omdat ik nog een master moet gaan doen. Ik heb er nog niet met iemand over gepraat en ben er zelf nog niet echt naar op zoek dat scheelt ook wel. Als je aan het einde van je stageperiode een beetje met mensen gaat praten, dan zou je daar mogelijk wel wat uit moeten krijgen. Ik ben er nu nog helemaal niet mee bezig.</i> Heeft jouw stagebegeleider het er wel al een beetje met jou over gehad? <i>Ik zie mijn stagebegeleider amper. Hij zit op een project bij de klant. Ik werk wel met iemand samen dat is een Analyst. Ik doe zo'n beetje mijn hele project met hem samen en kan ook veel vragen aan hem stellen. Ik heb</i>

	<i>maken dat ik wil blijven. Ik weet verder niet wat de volgende stappen zijn. Maar voor nu is dit mijn volgende stap; met hem de mogelijkheden bespreken.</i> Heb je er al over nagedacht om met de afdeling recruitment contact op te nemen? Welke functie zou jou aanspreken of heb je je al een beetje georiënteerd? <i>Nog niet. Ons team neemt ons goed mee, we mogen met veel dingen meedoen. Ik zou het daarom zeker leuk vinden om binnen dat team aan de slag te gaan. Dan is het een logische stap om gewoon als Analyst te beginnen, omdat ik eigenlijk niet weet wat de andere startersfuncties zijn.</i>	<i>voor mensen die hierdoor willen gaan. Dit is voor hen het perfecte moment om even met haar erover te praten en te vragen naar alle mogelijkheden. Ik heb alleen nooit een presentatie gehad met de mogelijkheden om bijvoorbeeld te switchen van afdeling. Ik weet wel dat er geswitcht kan worden.</i> Wie zou binnen strategy degene zijn wie jij zou benaderen als je de mogelijkheid had om te blijven? Dan zou ik naar mijn stagebegeleider toe stappen. Hij zou mij doorsturen naar iemand die mij verder kan helpen. Dat heb ik een tijdje geleden tijdens een feedback gesprek met hem al een beetje gedaan. Weet jij toevallig iets wat Organisatie X doet met werkstudenten, want ik ben erg geïnteresseerd. Toen heeft hij had ook al voor mij bekeken. Toen ik die mail kreeg van Sabine heb ik het nog een keer laten weten dat ik geïnteresseerd ben. Misschien ga ik het voordat ik wegga ook nog een keer benoemen. Hopelijk blijft mijn naam dan een beetje hangen of kan het genoteerd worden. Je weet maar nooit.	<i>over wat de mogelijkheden zijn binnen Organisatie X voor na de stage. Ik zou dat niet meteen in de eerste week doen, maar na een maand. Dan ben je iets meer gewend. In de eerste week weet je nog niet goed wat je kan verwachten en hoe het allemaal zit. Dan snap je iets meer hoe de organisatie is elkaar zit en wat ze doen. Er wordt wel gevraagd of een stagiaire zou willen vragen, maar er wordt niet duidelijk gecommuniceerd of de organisatie ook echt wil dat de stagiaire blijft. Dat is niet duidelijk. Het is goed om deze boodschap op tijd duidelijk te maken.</i> Weet je al of je interesse zou hebben om te blijven na jouw stage? Nee, ik heb nog geen idee. Ik doe op dit moment voornamelijk werk intern dus bij Organisatie X zelf en niet extern bij de klant. Ik weet dus nog niet zo goed of ik de werkzaamheden leuk vind. Ik heb het nu nog niet helemaal duidelijk.	meer of ik in hun team wil blijven. Ik heb het niet gehad over hoe ik ook bij andere team kan gaan kijken. Op dit moment zitten mijn begeleiders bij een project waar ze het heel druk hebben. Dus ik heb hen nu even drie weken niet gesproken. Mijn begeleiders zouden mij wel kunnen helpen, alleen ik vraag mij af of zij mij wel echt kunnen verwijzen naar de juiste personen. Zij zijn zelf ook net begonnen binnen het bedrijf. Ik hoop dat zij mij dan kunnen helpen. Ik kan mij voorstellen dat zij hun eerste stagiaire graag bij zich willen houden en niet naar andere afdelingen willen sturen. Het is meer mijn gevoel waardoor ik nog geen stappen heb ondernomen.	bijvoorbeeld gevraagd of het project wat wij nu samendoen ook een goed scriptie onderwerp zou zijn. Zou ik hier daarna mee door kunnen? Als ik tijdens mijn master hier zou willen stagelopen, kan ik volgens hem hier goed aan de slag. Toch vind ik het moeilijk om te zeggen, omdat het voor mij nog 2,5 jaar duurt.
Vraag 2: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X te blijven na jouw stage beïnvloeden?	<i>Toch wel de functie. Stel ze hebben niks bij afdeling x van Consulting en ik zou ineens bij een andere afdeling kunnen starten die mij minder aanspreekt. Zal ik daarin wel een afweging voor mezelf moeten maken. Ik weet natuurlijk niet wat de sfeer is bij een andere afdeling. Ik denk persoonlijk dat ik het salaris bij mijn eerste baan niet heel belangrijk vind. Daarvan zou ik</i>	<i>Hoe ik mij voel hier de hele tijd, speelt een grote rol in mijn keuze dat ik zou overwegen om te blijven. Ik voel mij op mijn gemak. Ook de mensen met wie je samenwerkt en misschien ook wel de flow van de dag. Het gaat flexibel en iedereen staat open voor het beantwoorden van vragen. Iedere medewerker is bereid om je te helpen. Dat merk je tijdens het sollicitatiegesprek ook al. Het is natuurlijk belangrijk dat</i>	<i>Ik denk dat het heel erg verschilt per persoon. Ik weet bijvoorbeeld dat een andere stagiaires echt vanaf het begin al het doel hebben om te blijven. Dan kan je al meteen meer heel gerichte gesprekken met jouw buddy voeren en kan je worden doorgestuurd naar andere medewerkers van de organisatie. Juist bij stagiaires die nog niet goed weten wat ze willen is het moeilijk om te benoemen wat je leuk zou</i>	<i>Ik zou het heel leuk vinden om te weten in hoeverre je feedback krijgt door je hele baan heen. Dat is iets waar ik zelf best wel naar op zoek ben. Ik ben op zoek naar een uitdagende functie en wil daarom weten of het wordt teruggekoppeld hoe je het hebt gedaan. Als je daarvan op de hoogte bent, kun je jezelf ook</i>	<i>Het is een groot bedrijf waar je veel ervaring op kan doen. Alles is heel erg goed geregeld. Bijvoorbeeld op de New Joiner day ging alles zo soepel. Alles werd heel goed uitgelegd en er is veel begeleiding. Ik neem aan dat dat ook zo is als je hier gaat werken. Het is echt goed</i>

het niet laten afhangen. Ik vind de sfeer belangrijker dan de hoogte van het salaris. De afdeling vind ik dus belangrijk, hoewel de moeilijkheidsgraad om een plek te krijgen binnen de organisatie, van wat ik heb gehoord, is stagiaires van vorige jaar op een gegeven moment wel gewoon verder gingen zoeken bij andere organisaties. Op een gegeven moment wil je gewoon weten of je in september of oktober ergens kan beginnen. Als ik in juli nog steeds niet weet of er plek is, ga ik denk ik ook wel alvast zoeken naar een baan bij andere organisaties. Dus je zou dan eigenlijk meer duidelijkheid willen hebben over of er plek is bij Organisatie X voor jou en vanaf wanneer? Ja, dat denk ik wel. Het ligt natuurlijk ook heel erg aan jouw eigen initiatief, maar graag zou ik wel duidelijk willen hebben dat voordat ik stop met mijn stage al duidelijk heb of ik kan beginnen of niet. Stel ik heb volgende week een gesprek met Manager X dan zou het wel fijn zijn dat hij mij bijvoorbeeld kan vertellen of er in juni plek is of niet. Ook voor mijn eigen rust. Zo weet ik beter waar ik aan toe ben.	er een klik is. De mensen om mij heen vind ik belangrijk. Het persoonlijke aspect is belangrijk. Het gevaar bij een grote organisatie is dat het zou kunnen dat je een beetje verloren raakt tussen alle medewerkers. Met wie kan ik omgaan en waar moet ik beginnen. Binnen consultancy is dat natuurlijk al snel met de teams en klant teams waarmee je werkt. In een kleinere groep voel je je ook sneller thuis. De allereerste week dacht ik wel: het is allemaal zo groot en zoveel mensen. Maar omdat ik binnen afdeling x met een klein team zit is het heel makkelijk om contact te maken en om elkaar te leren kennen. Eerst vond ik de rest van de afdeling ook heel groot, maar ook daar ken ik nu meerdere mensen van. Qua aspecten denk ik dat de jonge medewerkers mijn keuze zouden beïnvloeden om te blijven. De leermogelijkheden die Organisatie X aan de stagiaires biedt zouden er ook voor kunnen zorgen dat ik zou blijven na mijn stage. Wat heb je tot nu toe aan trainingen gehad? Ik ben niet naar de intertraining gegaan, maar op strategie dag was er ook een soort training. Er was toen een case en je kreeg een aantal opdrachten die je moest doen. Ik heb sowieso al veel geleerd door bepaalde methodes die met design thinking worden gebruikt. Als ik een starters baan zou zoeken, zou ik wel kijken of de organisatie ook een trainingsprogramma of zoiets dergelijks aanbiedt. Zo kan je jezelf	vinden om te doen binnen de organisatie. Ik denk juist dat de stagiaires die niet proactief zijn in het benaderen van medewerkers van de organisatie een soort steuntje of een aantal handvatten nodig hebben, zodat duidelijker wordt wat de mogelijkheden zijn. Ik weet niet goed hoe dit eruit zou moeten zien. Stagiaires zouden iets meer betrokken moeten worden. Ik vind zelf ook dat de stagiaires bijvoorbeeld bij events van de afdeling waar zij bij zitten betrokken zouden moeten worden. Hierdoor kan je ervoor zorgen dat de betrokkenheid wordt vergroot en dat mensen iets eerder gesprekken in gaan plannen. Misschien zelfs ook wel bij verschillende afdelingen. Ik zit nu ook bij een hele andere afdeling, daar heb ik ook een aantal taken gekregen. Ik denk dat het goed als een begeleider van tevoren al heeft bedacht dat je binnen de groep waar je werkzaam in bent al kan kijken waar de stagiaire aan mee zou kunnen helpen of mee kan kijken. Het is goed als het van tevoren al een beetje is uitgestippeld. Dan is het integratieproces wat makkelijker. Zo kan een stagiaire uiteindelijk ook meer uit zijn stage halen, het maakt het leuker en interessanter.	verbeteren. Dat zou voor mij een factor kunnen zijn waardoor ik voor Organisatie X zou kiezen. Zo kan ik het meeste uit mezelf halen en ook uit het teamwork. Ik heb nu niet heel vaak begeleiding. Ze begeleiden mij met hier zijn, maar niet met hoe het verder moet na mijn stage. Ik ben nu ook het grootste deel van de tijd bezig met mijn scriptie. Het zal ook wel daardoor komen. Ik krijg ook niet echt begeleiding op dat gebied waar ik het bijvoorbeeld beter kan doen. Dat komt dus door mijn scriptie en omdat ik niet echt werk doe hier. Mijn supervisor heeft nu weinig weet van wat ik precies doe. Wat ik leuk zou vinden aan een begeleider hier is dat ze je verschillende dingen laten zien in het bedrijf. Wat ze wel een keer bij mij gedaan heeft is dat ik mee ging naar haar project. Daar zat ik toen een dag. Dat vond ik wel heel erg leuk. Ze regelde ook meetings toen met wat mensen. Dat heeft er wel voor gezorgd dat ik meer op de hoogte ben van wat een Analyst doet bij Organisatie X. Ik zou het leuk vinden als er ook iets meer initiatief zou zijn vanuit de stagebegeleider. Al snap ik dat ik als stagiaire ook moet laten	geregeld. Dat zou echt maken dat ik mijn keuze zou maken om hier te blijven. Organisatie X is een toonaangevend bedrijf. Als je hier binnen bent heb je wel veel mogelijkheden. Waar ik nu mee bezig ben vind ik heel erg leuk, maar ik weet niet of dit project een reden zou zijn voor mij om te blijven. Er heerst op kantoor een hele relaxte sfeer. Er zit niet heel veel druk op een stagiaire heb ik het idee, maar wel op een goede manier. Het is niet dat ik helemaal niks te doen heb. Het is precies goed. Je leert heel erg veel. Je kan veel vragen stellen en er wordt rekening mee gehouden dat je niet alles kan weten.
--	--	--	---	--

		<i>blijven ontwikkelen. Ik hoor ook wel dat dat hier veel gebeurt.</i>		<i>blijken als ik interesse heb. Daar zou ik enthousiast van worden en daardoor zou ik ook wel willen blijven.</i>	
Vraag 3: Welke zaken zouden de keuze om bij Organisatie X weg te gaan na jouw stage beïnvloeden?	Dat zou misschien kunnen liggen aan dat ik <i>niet een corporate persoon ben</i>. Ik denk dat het heel leuk is om hier te blijven, omdat je gewoon heel veel kan leren. Stel ik ga hier werken en ik werk hier al vijf jaar, dan heb ik het idee dat ik veel meer leer dan als ik bijvoorbeeld ergens anders zou werken. Ik ben er voor mezelf nog steeds niet helemaal uit of ik nou een corporate persoon ben en of ik in zo'n groot kantoor op de zuid-as zou willen werken. Dus als ik het <i>niet</i> zou doen, zou dat ook wel daarmee te maken hebben. Ik vind Organisatie X tot nu toe heel fijn en merk helemaal geen corporate sfeer. Hoe ben je dan in eerste instantie bij Organisatie X gekomen? Als je eigenlijk niet een heel corporate persoon bent? Binnen mijn studie kan je heel veel richtingen kiezen. Het is een tweejarige master. In het eerste jaar heb ik gekozen voor International business in Health. Toen had ik een hele leuke stage bij een NJO. Heel erg leuk was dat. Ik merkte wel dat als ik de arbeidsmarkt ga betreden dat ik goed moet weten wat ik wil en ik moet toch goede ervaring hebben ergens. Dus ik had al van september tot februari een consultancy project gedaan met een aantal grote kantoren hier in Amsterdam die ook focussen op	Ik denk dat met moment van starten daar een grote rol in zou spelen. Als je wil starten heb je wel voor jezelf een bepaald moment waarvan je denkt dan wil ik beginnen. Financieel gezien is dit ook belangrijk voor degene die solliciteert. Als ik geen studielening meer heb, zou ik niet een lange tijd zonder baan willen zitten. Ik denk dat je als je meerdere sollicitaties hebt lopen en je merkt dat het hier nog wel een paar maanden gaat duren voordat er een positie beschikbaar is en een andere organisatie zegt dat je kan beginnen dat is de keuze wel snel gemaakt. Dan zou ik naar de concurrent gaan die wel plek voor mij heeft. Als ik mijn stage verschrikkelijk had gevonden had ik er sowieso niet over nagedacht om misschien later terug te komen tijdens mijn master. Als de klik er niet is en als je je niet welkom voelt zou dat zo zijn. Dat is gelukkig niet zo.	Ik denk dat dat gebaseerd is op of je weet of je wil blijven of dat je dat nog niet helemaal weet. Sommige mensen hebben zich al volledig georiënteerd en weten al een jaar wat ze willen gaan doen, maar een andere grote groep heeft nog geen idee. Ik behoor tot de groep die nog geen idee heeft wat ik hierna zal gaan doen. Ik denk dat je sneller dan niet blijft, omdat je nog wil kijken naar de opties die er zijn buiten de organisatie. Hoe ergaaf je jouw stage op dit moment? Ja, het gaat wel prima. Ik zit wel bij verschillende afdelingen, dat vind ik heel leuk. Ik vind de mensen waarmee ik samenwerk prettig. Ik merk nu wel dat ik mezelf onbewust afgezonderd heb. Ik vind het fijn om in een rustige werkomgeving te zitten. Aan een grote tafel kan ik minder goed doorwerken en kan ik mij minder goed concentreren. Daar zit wel iedereen van de afdeling. Ik moet er eigenlijk gewoon weer vaker gaan zitten. Het is goed om contacten te maken en vragen te kunnen stellen aan mensen van de afdeling. Verder vind ik het fijn om een buddy te hebben. Dat maakt het contact laagdrempelig en minder prestatiegericht. Ik kan het met mijn buddy ook over dingen hebben die niet werk gerelateerd zijn. Mijn buddy zie ik regelmatig en ze kan mij helpen met al mijn vragen.	Dat is een lastige vraag. Een ander aanbod bij een andere organisatie zou mijn keuze kunnen beïnvloeden. Het zou ook wel heel erg liggen aan het soort project waar ik dan mee zou gaan werken. Ik zou het namelijk heel erg leuk vinden om in de consulting te blijven werken. Ik vind het ook belangrijk dat mijn persoonlijke begeleiding goed is. Als ze dat hier niet zouden kunnen bieden en ik het allemaal meer zelf moet uitzoeken, dan zou ik denk ik weggaan. Ik heb het idee dat je meer leert als je regelmatig feedback krijgt. Als ik straks ben afgestudeerd wil ik in mijn eerste drie of vier jaar heel veel leren. Ik wil niet aan mijn lot worden overgelaten. Je wil met een team het beste uit je stage of werk halen, het lijkt mij leuk om met elkaar elkaar naar een hoger niveau te brengen. In plaats van dat de een beter blijft dan de ander.	Binnen afdeling x hebben er veel mensen op dit moment geen project. Er zijn mensen die vanaf eind vorige jaar al geen project hebben. Dat lijkt mij wel een nadeel. Als dat altijd zo is, zou dat mij tegenhouden om hier te gaan werken. Je leert vast ook wel heel veel van hier aanwezig zijn en alle dingen daaromheen. Misschien is het ook niet goed voor jezelf als je hier 1,5 jaar werkt en je hebt één project gedaan. Het is leuk als je kan doorgroeien en als je potentie hebt om gave dingen te doen. Ik weet niet of dat dan helemaal aan jezelf ligt. Er moeten namelijk projecten binnen worden gehaald, Analysts doen dat niet. Als je na twee jaar ergens anders naartoe zou willen, dan heb je eigenlijk geen ervaring.

	consultancy in de gezondheidszorg. Dat vond ik eigenlijk best wel leuk. Toen via persoon x, die hier al werkte, zij deed ook mijn master, kwam ik in contact met het health team. Na het <i>gesprek vond ik heel leuk</i> en toen bedacht ik mij, ik ga het doen! Ik ga gewoon proberen om een andere stage te doen dan ik hiervoor deed. Om zoiets te leren op een andere manier. En zou je dan verder nog iets anders, naast dat Organisatie X misschien een wat corporate karakter heeft, waardoor je na je stage niet zou willen blijven werken bij Organisatie X? Ik weet niet iets wat ik zo kan verzinnen. Ik heb het hier <i>goed naar mijn zin</i>. Daarbij ga ik mijn keuze <i>niet laten afhangen van een paar honderd euro verschil</i> als ik het hier gewoon <i>leuker heb dan bij een ander bedrijf</i>.				
Vraag 4: Op wat voor een manier voel jij je gebonden aan de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij je gebonden voelt aan de organisatie?	Het is wel een beetje zo dat wij op onze afdeling een <i>beetje buiten de andere afdeling vallen</i>. Bij health valt het nog wel mee, doordat wij toch een <i>beetje worden opgenomen</i> bij afdeling x. Wij zitten met de stagiaires aan een aparte tafel. Je mag best wel je eigen ding doen, <i>niemand let echt op wat je nu de hele dag aan het doen bent</i>. In dat opzicht voel ik mij <i>niet heel erg verbonden met de organisatie</i>. Het maakt voor de Hiring Managers niks uit of je bij wijze van spreken vier dagen in de week thuis werkt. Wij hadden net bijvoorbeeld wel net een intern-	Ik voel mij <i>zeker wel gebonden</i> aan de organisatie, omdat er best wel wat teamuitjes zijn geweest. Iedere keer als er iemand weggaat hebben we een afscheidsborrel. Dus ik voel mij <i>met mijn team sowieso heel erg gebonden</i>. Over de gehele organisatie is het natuurlijk wel <i>iets onpersoonlijker</i>. Ik heb wel het gevoel dat ik steeds meer mensen ken op het kantoor. In de eerste week kende ik niemand en nu kan ik steeds meer hoi zeggen door de gangen. <i>Iedereen is open en wil een kopje koffie met je drinken</i>. Ik voel mij door al deze dingen wel gebonden. Dit komt met name door <i>de mensen</i>.	Ik denk de <i>werksfeer en de mentaliteit van de medewerkers</i>. Ik vind het leuk <i>dat iedereen buiten zijn werk om er ook dingen bij doet</i>. Iedereen is <i>ambitieuw</i>, maar er hangt <i>geen competitieve sfeer</i>. <i>De medewerkers werken samen en zijn niet elkaars concurrent</i>. Ik vind het ook heel leuk dat er <i>veel jonge mensen</i> werken. Ik weet <i>niet of ik mij echt heel erg verbonden voel met de organisatie</i>, niet op een negatieve manier. Ik heb het namelijk <i>erg naar mijn zin op mijn stage</i>. De <i>missie en de visie worden naar mijn mening niet heel erg duidelijk nageleefd</i>. In hoeverre medewerkers nu echt de missie en de visie naleven, daar heb	<i>Ja, ik voel mij gebonden</i>. Bij mij was het vooral tijdens de <i>'Making a difference battle'</i> dat ik mij gebonden voelde aan de organisatie. Ik vind het <i>heel leuk dat Organisatie X heel veel van dit soort dingen ernaast doet</i>. Ik word heel erg enthousiast van de technische innovatie waar Organisatie X mee bezig is. Daardoor voel ik mij ook wel erg gebonden met de organisatie. Dit soort project (corporate responsibility) maken het voor mij leuk en ook dat stagiaires	Wat ik net al zei de <i>sfeer is wel gewoon echt relaxt en de mensen ook</i>. Iedereen staat ervoor <i>open om met je te praten</i>. De werkzaamheden die ze doen, binnen afdeling x zijn er vier kleine subgroepen en ongeveer vier bedrijven die ze helpen als klant. <i>Ik zou het wel leuk vinden om meer te weten van wat zij nou precies op een project doen</i>. Het lijkt mij misschien goed dat in de laatste maanden van een stagiaire kan worden <i>gekeken</i>

meeting. Hierin kwam sterk naar voren dat wij wel echt bij het team horen en dat wij met z'n allen iets moois gaan neerzetten. Dus in dat opzicht proberen ze het wel heel erg goed te doen. Alle Hiring Managers werken natuurlijk het grootste deel van de tijd op andere projecten en is dan niet op kantoor. Ze kunnen natuurlijk ons ook niet constant het gevoel geven dat wij ergens bij horen. Dat is ook een beetje aan onszelf. Dus aan de ene kant voel ik mij niet per se verbonden met de organisatie, omdat wij nog wel stagiaires zijn, maar aan de andere kant voel ik mij wel heel erg verbonden. De Hiring Managers doen hun best om de stagiaires het gevoel te geven dat je belangrijk bent voor het team en dat je met z'n allen naar een gezamenlijk doel toe werkt. Het is soms wel lastig, want het einde van het project is in 2020. Het is niet tastbaar voor ons, omdat de stageperiodes dan al voorbij zijn. Wat zou ervoor zorgen dat jij je meer verbonden voelt met de organisatie? Wij worden soms uitgenodigd voor evenementen, vanuit Organisatie X. Dat vind ik heel leuk! Soms is het juist fijn dat je vier dagen thuis zou kunnen werken en dat er niemand naar je om kijkt. Ik denk dat daar bij onze afdeling ook niet per se iets aan moet veranderen, omdat wij ons wel moeten blijven realiseren dat wij stagiaires zijn. De medewerkers hier werken hard en kunnen niet altijd bij ons zitten en ons aandacht geven. Je	Ik voel mij ook gebonden door de werkzaamheden en de functie die ik nu doe. Ik denk dat het hele bedrijf tegenover een klant probeert hetzelfde uit te stralen, namelijk er alles aan willen doen om het project tot een goed project te maken. Dat is bij afdeling x ook het geval. Er wordt efficiënt gewerkt en elke meeting is productief. Mensen kunnen daardoor weer verder met hun werk. De manier van werken vind ik ook heel fijn. Ik voel mij met de manier van werken ook gebonden. Iedereens ambitie om er het beste van te maken spreekt mij ook erg aan. Iedere dag is anders, medewerkers zijn energiek. Hierdoor voel ik mij ook heel erg verbonden. Flexibiliteit, variatie en energie zijn de dingen die mij verbonden doen voelen.	ik geen weet van. Ik vind dat meer een beetje van die Amerikaanse dingen die worden gedaan naar buiten toe.	hieraan mee mogen doen. Ik voel mij totaal niet als een stagiaire. Iedereen is meteen best wel open en betreft je erbij.	of de stagiaire een dag kan meelopen met een consultant bij een klant. Je kan dan misschien ook praten over wat je nou hierna zou willen doen en waar je zou willen werken. Misschien dat je dan ook iets meer betrokkenheid krijgt van de stagiaires bij Organisatie X. Ik heb nu wel een scriptie gedaan en een onderzoek uitgevoerd, maar bij een klant zou ik erachter komen wat hier nu echt gedaan wordt. Als ik meega op een project zou ik mij denk ik nog meer betrokken voelen bij de organisatie, omdat ik dan weet dat ik zou kunnen gaan doen. Ik denk dat mijn stagebegeleider mij hier best mee zou kunnen helpen. Ik kan hier zelf achteraan gaan, maar ik vind dat niet iets voor in de eerste twee maanden om dat gelijk al te vragen. Mijn begeleider heeft mij wel gevraagd om mee te gaan naar Brussel voor een informatieve week. Dat is wel heel erg leuk.
---	---	--	--	---

	moet ook zelf op zoek gaan naar, je wat kan betekenen voor de organisatie. Ik probeer assertief te zijn, mensen aan te spreken om te leren. Organisatie X wil ook graag medewerkers en stagiaires die proactief zijn.				
Vraag 5: Op wat voor een manier word jij geboeid door de organisatie? En wat heeft ervoor gezorgd dat jij bent geboeid?	Sowieso heb ik veel interesse in de gezondheidszorg en hoe Organisatie X projecten oppakt gerelateerd aan gezondheidszorg boeit mij heel erg. Met de afdeling hebben wij één keer in de twee weken een meeting om de huidige trends te bespreken en dat is super interessant. Wat ik ook heel leuk vond was dat wij afgelopen maand de Organisatie X 'Do Good' wat tijdens de New joiner day aan bod kwam. Dat was heel erg leuk. We hadden een man in Afrika geholpen met een E-health app. We hadden een brainstorm sessie voor hem georganiseerd. Dat was heel erg leuk om te doen. De opdrachten die binnenkomen zijn wel heel erg interessant. Ik denk ook dat Organisatie X zich daarin best wel onderscheid qua sfeer en manier van werken. Zou er iets zijn waardoor je nog meer geboeid zou kunnen zijn door jouw functie of door de organisatie? Mijn functie nu is voornamelijk op afdeling x. Ik zou het bijvoorbeeld leuk vinden om meegenomen te worden in andere projecten. Maar zoals ik al zei, dat moet ik zelf gaan regelen. Soms krijgen we wel wat opdrachten, dat zij wel echt de	Ik ben geboeid doordat Organisatie X een consultant is met een Technology achtergrond. Ik studeer Technische bestuurskunde en ik ben daarom erg geïnteresseerd in alles rondom technologie. Organisatie X onderscheidt zich goed door vanaf het begin af aan al met technology bezig te zijn. Ik denk dat Organisatie X voor de toekomst ook erg vooruitloopt. Er is heel veel kennis over verschillende technieken. Je hebt natuurlijk ook alle verschillende soorten programma's. De afdeling technology gaat hier natuurlijk dieper op in, maar ook binnen strategy moet je hier wat vanaf weten. Ik ben geboeid door alle kennis die hier beschikbaar is en wat er allemaal te leren valt. Ik denk ook als je op een project zit en je zou er niet uitkomen, dan kan je zo snel via collega's aan de juiste informatie komen. Dat is een heel groot voordeel van een groot bedrijf in vergelijking met een klein bedrijf. De projecten die Organisatie X doet spreken mij aan. Organisatie X concurreert met veel bedrijven. De positie de Organisatie X hierbij aanneemt boeit mij heel erg. Wat ik ook heel leuk vind, is dat die hele digital tak er ook aan hangt. Ik	Ik denk dat training pas echt komen als je hier echt in dienst bent. Ik vind het wel leuk dat je de mogelijkheid hebt om trainingen te volgen en ook trainingen op andere plekken. Ik denk dat juist Analysten veel profijt hebben van die trainingen. Het is ook fijn dat mijn stagewerkzaamheden heel afwisselend zijn. Dat zou mij echt saai lijken als iedere dag hetzelfde zou zijn. Mijn stage is nu redelijk afwisselend met de werkzaamheden die ik moet doen. Ik zou er nog meer bij kunnen vragen, maar ik heb het nu net even iets minder druk. Als ik dat zou doen, is er een kans dat ik te veel werk heb. Dat ligt dus eigenlijk meer aan een tijdstekort. Ik ben goed aan het kijken op wat voor manier ik het meeste uit mijn stage kan halen. Ik wist dat er veel afdelingen waren waar ik wat kon betekenen. Toen was er bij afdeling x iemand nodig, toen heb ik daar iets opgezet. Al met al ben ik geboeid door de mensen die werken bij de Organisatie X, de werksfeer en de ontwikkelmogelijkheden.	Dat is vooral dat stukje corporate responsibility. Ik sta heel erg achter dat ze dat doen. We hebben een project opgezet waarbij je mensen duidelijk maakt hoeveel impact hun dagelijkse bezigheden op kantoor hebben op het milieu. Als je bijvoorbeeld naar de koffieautomaat gaat en een bekertje pakt, hoeveel effect heeft dat dan op jaarbasis op het milieu? Dat soort kleine dingen waar mensen geen idee van hebben worden bij dat project benoemt. Er wordt bewustwording gecreëerd en vervolgens worden de medewerkers ook tot actie geroepen. Hoe kunnen mensen zich wat meer sustainable gedragen? Het internationale karakter van Organisatie X trekt mij ook heel erg aan. Ik zou graag in een internationale organisatie willen werken. Ik zou dan kunnen gaan werken met verschillende soorten mensen en verschillende	Ik krijg steeds nieuwe uitdagingen. Als ik iets onder de knie heb, dan krijg ook weer wat nieuws waar ik mee aan de slag kan. We hadden laatst een scrum training, daar kan ik ook een certificaat voor halen. Organisatie X denkt heel erg na hoe de medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen. Dit gaat ook via het programma MyLearning. Ik heb het idee dat ik constant word uitgedaagd en als ik het wil kan ik mij ook blijven ontwikkelen aan de hand van de vele trainingen die er beschikbaar worden gesteld.

	<i>leuke dingen. Een dag meekijken of helpen, een PowerPoint maken. Dan krijg ik echt een beetje beeld bij wat een Analyst zo al op een dag doet.</i>	<i>ben een keer met afdeling x bij Mobgen gaan werken en ik vond het toen leuk om te zien hoe het er daaraantoe ging. Organisatie X is niet alleen een strategie consultant, maar ook zoveel meer. Strategie is eigenlijk nog maar een klein deel van het geheel hierin. Ik zou hier graag nog meer over willen weten. De combinatie tussen strategie, technologie en design vind ik super interessant. Organisatie X is enorm breed en je kan als je wil doorgroeien naar andere afdelingen.</i>		<i>soorten projecten, verschillende economieën, verschillende normen waarden. Ik zou het heel interessant vinden om mij daarmee bezig te houden. Ik wil kennismaken met heel veel verschillende culturen.</i>	
Vraag 6: Wat zou ervoor kunnen zorgen dat jij je in hogere mate betrokken voelt met organisatie?	<i>Op zich denk ik dat het wel goed zit. We worden veel betrokken bij alles. Er is een vrijdagmiddag borrel waar iedereen wel aanwezig is. We hebben al een aantal uitjes gehad. Dus dat zit al wel goed. Dus in die zin voel ik mij wel erg betrokken bij de organisatie. Dit komt door de nevenactiviteiten, de begeleiding, de functie, de organisatie zelf.</i>	<i>Dat vind ik lastig om te zeggen. Ik ben al betrokken door de sfeer en het feit dat er zoveel mogelijk is. Mijn begeleiding is heel erg goed. Zij vragen iedere keer of er nog dingen zijn die ik uit mijn stage wil halen. Ik heb nu vier maanden dus dit is mijn kans. Ik heb gevraagd of ik een keer met een klant team mee naar een klant kon gaan. Toen hebben zij ervoor gezorgd dat ik afgelopen dinsdag meer kon gaan naar klant x. Daar heb ik alles kunnen vragen en ik heb goed kunnen zien hoe de consultants werken bij een klant. Dat was heel erg leuk. De mate van betrokkenheid is daardoor alleen maar toegenomen. Heel veel dingen zijn mogelijk, zolang je zelf initiatief neemt en vragen stelt. Hetzelfde geldt voor de vraag voor een beschikbaar werkstudentenschap.</i> <i>Goede begeleiding is van groot belang tijdens de stages. De stagiaires moeten er zelf ook iets van maken, maar de begeleiding</i>	<i>Dat de organisatie proactiever mij benaderd om te kijken of ik zou willen blijven. Op dit moment wordt er teveel uitgegaan van het initiatief van de stagiaires. Er gebeurt op dit moment wel wat, maar het zou meer kunnen.</i> <i>Zou jij willen dat er wat concreter wordt benoemd wat de mogelijkheden zijn en welke stappen je moet ondernemen om te blijven?</i> <i>Ja, maar wel niet willekeurig. Het doel van het gesprek moet dan wel duidelijk zijn, anders zou ik het idee hebben dat ik voor het blok wordt gezet. Het zou ook fijn zijn als de interne beoordeling wat duidelijker wordt medegedeeld, daar weet ik weinig vanaf. Daar ben ik meer zelf achter gekomen, ik vind het interessant om dat te weten. Het is een beetje dubbel, want aan de ene kant vind ik dat als een persoon hier wil werken hij dat zelf aan moet geven, maar aan de andere kant vind ik dat als mensen geen idee hebben wat de mogelijkheden zijn</i>	<i>Ik denk dat ik meer regelmaat zou willen hebben in de begeleiding. Er zouden meer contactpunten moeten zijn. Aan het begin heb ik wel een startgesprek gehad, maar daarna is zijn de contactpunten sterk afgenomen. Iemand moet misschien verantwoordelijk worden voor de contactmomenten en leerdoelen en activiteiten van de stagiaire in de gaten houden. Er zouden hiervoor misschien evenementen kunnen worden georganiseerd. Ik bedoel hiermee niet dat er uitjes moeten worden georganiseerd, maar dat je bijvoorbeeld iedere vrijdag een kop koffie met iemand drinkt of dat er een moment is wordt gecreëerd waar besproken wordt hoe de stagiaire het nu vindt en of de stagiaire bij Organisatie X zou willen werken. Dan kan de</i>	<i>Het lijkt mij goed om de stagiaires te laten zien wat er daadwerkelijk afspeelt binnen de organisatie, dus waar iedereen mee bezig is. Misschien is het goed om ook een keer met een andere afdeling mee te lopen, dan ziet een stagiaire naast de afdeling waar hij nu zit ook wat Organisatie X nog meer doet. Ik denk dat dat ook helpt met het maken van de keuzen of je hier wil blijven. Het zou dan vijf dagen zijn in die vijf of zes maanden dan ik hier dan zit. Als dat mogelijk zou zijn, zou dat mij best wel interesseren. Op kantoor lijkt mij het ook al heel leuk of bij klanten als het kan. Misschien een halve dag of een paar uur zou al voldoende zijn. Zo krijg ik ook meer een idee van wat</i>

		zorgt er ook voor dat een stagiaires het meeste uit zijn stage kan halen. Ik heb <i>feedbackgesprekken</i> gehad, er is gevraagd naar <i>mijn behoeftes</i> binnen de stage en aan het begin van mijn stage is benoemd dat er veel mogelijkheden zijn. Het is van belang dat ik dat zelf zou aangeven. Daar ben ik nu wel goed mee bezig. <i>Zolang een stagiaire zelf geen actie onderneemt zal de stagiaire minder kunnen doen binnen Organisatie X</i> en dat is eigenlijk zonde! Durf te vragen en durf mensen aan te spreken. De kans wordt groter dat de stagiaire terugkeert naar Organisatie X als de begeleiding goed was geregeld, daar ben ik van overtuigd. Ik heb <i>om de twee weken gesprekken met mijn begeleider</i>. Dat is best wel <i>frequent en prettig</i>. We bespreken dan ook altijd een tip en een top. Daarbij vraagt mijn begeleider ook altijd hoe ik vind dat hij mij begeleidt. Het is heel erg effectief en het hoeft helemaal niet lang te duren.	en wat ze daarvoor moeten doen dat zij wel wat meer hulp daarbij kunnen krijgen. Misschien moet het koffie gesprek ook een keer andersom gebeuren, dat de Analyst de stagiaire uitnodigt. Ik denk dat een evaluatiegesprek aan het begin, midden en aan het einde van de stage zou kunnen helpen bij het duidelijker maken van de processen om door te groeien binnen Organisatie X.	stagiaire er zelf over na gaan denken. Ik hoef niet iedere maand zo een gesprek, maar eens in de zoveel tijd zou wel nuttig zijn. Het is toch altijd makkelijker als de begeleider de stagiaire kan linken naar medewerkers die goed zijn om te spreken. In plaats van dat de stagiaire een organogram moet afstruinen wie hij zou kunnen spreken ook via LinkedIn kunnen doen. Nu ik als stagiaire hier zit moet ik juist gebruik kunnen maken van de mogelijkheden die ik nu heb. Ik zoek dus een soort regelmaat in de begeleiding van de stagiaires. <i>De handleiding die aan het begin van de stage wordt gegeven aan de begeleiders waarin staat dat zij een voor-, midden- en een eind gesprek moeten voeren met de stagiaire zie ik niet echt terugkomen</i>. Het zou makkelijk zijn als de begeleiders zich daar iets meer aan zouden houden. Ik denk dat de stagiaires die interessant zouden zijn om te houden binnen de organisatie te laat gaan bedenken of zij willen blijven binnen de organisatie. Als dit te lang duurt raak je hen uiteindelijk kwijt. Op het moment dat je na de eerste maand al iets van een laagdrempelig moment inplant dan gaat de stagiaire	er binnen verschillende afdelingen speelt. Om ervoor te zorgen dat er meer stagiaires na hun stage blijven bij Organisatie X lijkt het mij goed om de stagiaires meer op de hoogte te stellen van wat er beschikbaar is na hun stage en te laten weten wat zij dan eventueel gaan doen. Dat kan ook wel heel erg vanuit de stagiaires zelf komen. Daarvoor hoeft niet per se iets geregeld te worden. Dat lijkt mij goed om te doen. Het is ook belangrijk <i>om aan het einde van de stage een aantal gesprekken te hebben over hoe het nu verder gaat</i>. En hoe zij het hebben ervaren en of er potentie voor mij is om hier te blijven. Het is ook belangrijk om te bedenken of ik het zelf echt leuk vind om te doen. Het mag eerlijk gezegd worden hoe je het hebt gedaan. Misschien is het ook goed om een soort informatie dag te organiseren waarbij wordt verteld hoe het verder kan. Ik merk dat ik heel erg binnen mijn afdeling voornamelijk mensen ken en spreek. Met zo'n dag kan je erachter komen wat Organisatie X nog meer is als
--	--	--	--	---	--

				daar al in een eerder stadium over nadenken.	organisatie. Het natuurlijk een hele grote organisatie dus je kan binnen zo'n korte tijd niet alles zien en te weten komen.
Vraag 7: Beschrijf op wat voor een manier jij je betrokken voelt bij de organisatie? (Eventueel doorvragen of de stagiaire zich affectief-continuerend- of normatief betrokken voelt bij de organisatie).	Dat vind ik lastig om te benoemen. Aan de ene kant voel ik mij intrinsiek betrokken bij de organisatie, omdat ik er graag zou willen werken. Ik kwam hier stagelopen, omdat ik achter de missie en visie sta van Organisatie X. Maar uiteindelijk heb ik ook als doel om mijn studie af te maken en goede resultaten te behalen, dat zou misschien extrinsiek betrokken kunnen zijn. Voor het salaris doe ik niet mijn stage. Wat heeft ervoor gezorgd dat jij je nu op deze manier betrokken voelt? Ik heb heel veel begeleiding: een buddy, een scriptiebegeleider en een senior-manager. Met de senior-manager zit ik een keer in de vier weken. Hij begeleidt mij ook. Mijn scriptiebegeleider zie ik iedere week. Hij helpt mij ook nog met andere dingen. Mn buddy een keer in de zoveel tijd. Zij heeft veel dezelfde dingen gedaan als ik. Dezelfde master, dezelfde stage. Met haar is het ook gewoon dat ik persoonlijke dingen kan bespreken. Zij vertelt ook veel over hoe zij alles heeft ervaren en waar Organisatie X voor staat en hoe je dingen moet aanpakken. Dus zij helpt mij daar goed bij. Ik ben dus wel intrinsiek betrokken kan ik wel zeggen.	Ik voel mij erg verbonden met de organisatie. Ik heb zoals ik eerder benoemde erg goede begeleiding, de sfeer op het kantoor en de mogelijkheden om je binnen de organisatie te ontwikkelen. Mijn idee om de betrokkenheid van stagiaires te waarborgen is om te zorgen voor veel begeleiding en om in gesprek te blijven met de stagiaires. Zo zijn de stagebegeleiders ervan op de hoogte van wat de stagiaires vinden van de stage, of zij betrokken zijn en of ze eventueel nog zouden willen blijven na hun stage.	Ik voel mij niet echt betrokken bij de organisatie. Ik vind het prima om mijn stage hier te doen en ik kijk wel wat er uiteindelijk uitkomt. Na uitleg kan ik mij voorstellen dat ik normatief betrokken ben bij de organisatie. Als tip om stagiaires meer betrokken te maken bij de organisatie en waardoor de kans dat zij blijven wellicht groter wordt is door misschien een soort intertraining te organiseren die gericht is op de doorgroeimogelijkheden voor stagiaires. Dat er een soort los event van de internlunch wordt georganiseerd. Daar wordt verteld aan mensen die eventueel geïnteresseerd zijn wat de mogelijkheden zijn en wat je kan doen om kenbaar te maken dat je wil blijven. Dat is misschien wat laagdrempeliger dan wanneer je zelf alles moet gaan uitzoeken. Misschien kunnen er dan ook medewerkers aanwezig zijn waar de stagiaires mee kunnen praten en waar zij vragen aan kunnen stellen. Misschien is het ook goed om wat informele activiteiten in te plannen, waar je de stagiaires een toelichting geeft en informatie over de organisatie. Daarnaast denk ik dat het ook goed is om leuke activiteiten te organiseren waar de stagiaires elkaar en de medewerkers van Organisatie X beter kunnen leren kennen. Het initiatief moet	Weet ik eigenlijk niet. Dat is een lastige vraag. Ik vind het heel erg interessant hoe ze hier bezig zijn met vooruitstrevende ideeën binnen startups en businessmodellen die innovatief zijn en ik vind de mensen heel erg leuk. Het enige wat mij wel beangstigd is dat er veel wordt gezegd dat het hier wel heel erg competitief is. Dat lijkt mij niet een heel erg constructieve sfeer. Al eerder zei ik dat het mij leuk lijkt om in een team te werken waar je elkaar sterker kan maken, dat zou ik interessant vinden. Ik ben wel competitief, maar ik werk ook heel graag samen in groepen. Dat zou ik moeilijk vinden. Ik voel me denk ik wel affectief betrokken. Ik vind de mensen leuk en de projecten interessant, maar ik weet niet of een competitieve sfeer bij mij past. Dat zou ik denk ik wel lastig vinden. Dat moet je maar net liggen. Als je korter hier werkt, drie a vier jaar, dan is dit niet van belang. De kans dat je dan een promotie maakt waarbij competitie een rol speelt is namelijk klein.	Als ik eerlijk ben is deze stage voor mij voornamelijk om te kijken wat ik wil. Daarna ga ik een master doen en dan ga ik kijken of het voor mij wel de juiste richting is voor mij. In het begin was de stage zeker meer een middel om te bekijken of dit iets voor mij is. Ik had hiervoor nog nooit een stage gelopen, dus het is ook wel goed voor mij om te zien hoe zo een groot bedrijf werkt. Misschien wil ik ook wel kijken of een klein bedrijf of een midden groot bedrijf bij mij past of juist minder goed bij mij past. Voor nu wil ik kijken of het überhaupt bij mij past, ik weet nu nog niet 100% of ik hiermee door wil. Ik had van tevoren niet echt een verwachting ik ben hier voor een meewerkstage en niet voor mijn scriptie, daarom ging ik er redelijk blanco in. Het bevalt wel echt heel erg goed.

			<i>meer vanuit Organisatie X komen om de stagiaires te benaderen om na hun stage te blijven, zodat de drempel ook lager wordt.</i>		
Vraag 8: Ben je tevreden over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden die Organisatie X biedt aan stagiaires?	Ja, ik ben <i>tevreden</i> . Soms het wel wat <i>onduidelijk</i> dat er niet in het stage contract staat dat je een stagiaire ook vakantiedagen heeft. Daardoor vind ik het dan <i>soms moeilijk om vakantiedagen op te vragen</i> . Of hoe moet ik het aanvragen. Misschien dat er in het contract iets zou moeten staan wie de stagiaires kunnen benaderen als ze vakantie aan willen vragen. Ik zou het nu namelijk niet weten . De <i>arbeidsvoorwaarden zouden niet de reden zijn dat ik de volgende keer voor een andere organisatie zou kiezen</i> .	Ik denk dat de arbeidsvoorwaarden <i>gewoon goed</i> zijn. Ik had wel een beetje met vakantiedagen dat er in het contract staat dat stagiaires geen vakantiedagen opbouwen. Ik begrijp dat, maar het komt wel een beetje streng over. Dat je tijdens ze stage nooit vrij kan hebben voor een aantal maanden kan ervoor zorgen dat het stagiaires afschrikt. In overleg met je begeleiders en met je team kan je wel dagen vrij krijgen . Dus het is niet zo dat je helemaal geen dagen vrij kan krijgen uiteindelijk. Er is veel meer mogelijk. Het geeft misschien iets meer rust als er in het contract staat dat je bijvoorbeeld een dag per maand vrij kan vragen. Dat is echt enige waarvan ik dacht het kan misschien wat beter gecommuniceerd worden. Als het niet in je contract staat durf je het ook minder snel te vragen bij je begeleider. Terwijl als je weet dat je een dag per maand hebt, dan vraag je het eerder.	Ik ben <i>tevreden over het salaris en ook met de vakantiedagen</i> . Ik kan overleggen met mijn stagebegeleider als ik mijn dagen wil opnemen. Ik maak geen gebruik van de reisvergoeding, ik ga gewoon op de fiets. De arbeidsvoorwaarden vind ik dus <i>prima</i> .	Ja, ik vind het <i>prima</i> . Ik ben tevreden. Ik heb er niet zoveel op aan te merken.	<i>Ik vind het echt prima</i> . Ik vind mijn stagevergoeding ook prima. Je hoort mij er niet over klagen. Als ik van het ov gebruik moet maken, dan kan ik dat makkelijk vergoeden. Ik heb <i>niet het idee dat ze daar ooit moeilijk over zouden doen</i> . Ik wist niet dat ik vakantiedagen had, maar ik wil daar nu ik het weet misschien wel gebruik van maken.
Vraag 9: Ben jij (bijvoorbeeld via LinkedIn) benaderd om na je stage ergens te komen werken of om op gesprek te komen?	<i>Nee op dit moment nog niet</i> . Zou je LinkedIn als middel gebruiken als je nog geen duidelijkheid hebt over de mogelijkheden voor jou na jouw stage bij Organisatie X? Het is sowieso belangrijk om een beetje rond te kijken , want voor hetzelfde geld is er geen plek. Als ik dat pas zou horen in juni, ben ik te laat . Voor heel veel	Valt eigenlijk wel mee, maar dat komt ook omdat ik alleen nog maar een bachelor heb. Ik denk dat dat meer bij master studenten gebeurt. Dus nee eigenlijk niet. Zou je LinkedIn gebruiken als een middel om een baan te zoeken? <i>Ja</i> , ik zou het wel gebruiken. Zeker als ik het bedrijf al ken of ooit al van gehoord heb. Dan is het juist een <i>goed middel</i> . Het voelt dan ook	Nee, ik ben nog niet benaderd . Ik begin eigenlijk nu pas met een beetje zoeken. Ik heb een vriendin die ook in de consultancy zit, zij weet hier veel van. Ze is bij veel verschillende bedrijven geweest en heeft veel gekeken bij verschillende organisatie. Ik heb het idee dat zij ook een beetje weet wat ik leuk vind, daardoor kan ze mij hier mee helpen. Ik ben nu op sites aan het kijken. Ik denk dat als je intern bij	<i>Ja, ik ben nu bij heel veel bedrijven aan het kijken en aan het bekijken welke branche mij wat lijkt</i> . Binnen mijn studie zijn er zoveel mogelijkheden. Het is voor mij nog heel moeilijk. Misschien wil ik een traineeship of strategy en consulting . Dat zou ook weer hier kunnen. Dus ik ben wel verder aan het kijken . Ik	Nee, ik ben nog niet benaderd voor een stage of een baan . Ik zou het wel gebruiken als ik na of tijdens mijn master op zoek ga naar een baan. <i>Ik denk dat je heel makkelijk kan kijken wat er beschikbaar is</i> . Als ik zou willen werken dan zou ik het tegen mijn stagebegeleider

	traineeships zijn de sollicitaties nu, als je in september of oktober wil beginnen. Ik ben er wel mee bezig om ernaar te kijken. Al is het maar om alvast wat dingen weg te kunnen strepen. Ik kijk ook gewoon naar andere vacatures. Voornamelijk maak ik gebruik van Job boards en LinkedIn. Op mijn LinkedIn heb ik staan dat ik opensta voor aanbiedingen.	goed dat de andere organisatie interesse toont in mijn profiel. Dus de stap is dan al iets kleiner om te maken. Maar bij een bedrijf waar je nog nooit van gehoord hebt en in een ander land, dan zou ik er minder snel op in gaan.	Organisatie X zou willen kijken dat je het beter aan een medewerker kan vragen dan op de site kan kijken. Ik zou eerder naar mijn begeleider gaan dan naar recruitment. Dat is de persoon waar je het meest contact mee hebt en zij weten nu onderhand al een beetje wat mij aanspreekt.	vind dat dat ook iets is wat ik moet doen. Dit is mijn eerste baan dus ik wil graag kijken wat er allemaal is op de arbeidsmarkt. Ik word ook veel benaderd via LinkedIn. Ik denk dat recruiters gewoon zoeken op Delft. Heel veel random bedrijven. Dus niet de concurrentie van Organisatie X. Heb jij een tip of een suggestie voor Organisatie X om ervoor dat te zorgen dat het aantal stagiaires dat blijft na hun stage stijgt? Begeleiders kunnen misschien hun stagiaires al eerder laten nadenken over de opties door middel van het inplannen van vast gesprekken. Het is allemaal nieuw om hier te zijn daarom is de begeleiding van een stagiaire niet overbodig. Er moet meer overzicht komen van wat er mogelijk is, los van met mensen praten. Misschien kan er een info chart komen een soort stappenplan. Daarbij is het ook leuk om dan voorbeelden te geven van projecten die er zijn geweest. Dat zou ik heel interessant vinden. Dit zou uitgevoerd kunnen worden tijdens een event. Misschien ook een lunch. Of er kan een soort spel worden gemaakt waarbij stagiaires goede en slechte	en tegen recruitment zeggen. Ik ken iemand van recruitment dat is al wel heel erg handig. Ik denk wel dat het ook handig is om het binnen mijn afdeling te vragen. Zij weten goed wat er speelt en kunnen mij wellicht ook verder helpen. Dat kan nooit kwaad.
--	--	---	--	--	---

				eigenschappen moeten opschrijven tijdens een workshop. Uiteindelijk kan je met deze workshop erachter komen welke dingen je in werkelijkheid leuk lijken. Dit kan worden gedaan om de stagiaires te helpen met wat bij hen past binnen de organisatie. Misschien is het dan leuk om mensen in te delen in verschillende interessegebieden, zodat je hen kan koppelen aan een tak van Organisatie X. Zo weet je ook meer wat bij je zou passen en hoe je je binnen de organisatie verder moet oriënteren. Misschien kom je dan achter dingen die je van tevoren helemaal niet had verwacht. Het kan ook een soort job markt zijn van 17.00-19.00 en dan bijvoorbeeld een borrel.	
Vraag 10: Heb jij met jouw stagebegeleider/iemand van de afdeling besproken wat voor jou de eventuele mogelijkheden kunnen zijn voor jou bij Organisatie X na jouw stage?	Met de senior-manager heb ik dat twee weken geleden besproken. Hij heeft toen aangegeven wat ik moet doen als ik het wil. Ik moet nu een afspraak gaan maken met de Managing Director. Met mijn scriptiebegeleider heb ik gepland dat wij samen gaan zitten om dit gesprek voor te bereiden om de mogelijkheden te bespreken. Dit is wel in gang gezet omdat ik dit zelf heb gevraagd. Een concrete functie of een specifiek beeld heb ik nog niet van wat ik eventueel zou kunnen doen. Zou jij hiervoor ook nog de afdeling recruitment willen	Het werkstudentschap zou er voor mij voor kunnen zorgen dat ik zou blijven bij de organisatie. Mijn begeleider vond het goed dat ik dat had aangegeven. Hij had er onlangs iets over gehoord. Organisatie X wil hier volgend jaar mee beginnen. Verder heb ik er nog niet over nagedacht wat ik na mijn master zou willen. Het komt ook denk ik, omdat het bij mij nog net iets te ver weg ligt om daar al mee bezig te zijn. Mijn begeleider heeft wel gevraagd wat ik van consultancy vind. Ik ben er positief en enthousiast. Deze stage heeft het alleen maar bevestigd. Ik heb ook uitleg gekregen over alle verschillende industrieën,	Nee, ik heb het daar niet over gehad. Ik vind dat heel moeilijk om te zeggen, want ik heb dus echt geen idee wat ik zou kunnen doen. Ik heb nu een lijst gemaakt waarin ik zag dat sommige medewerkers iets deden met Learning of Life sciences. Dat vond ik ook wel erg interessant. Ik wil die mensen benaderen om na te gaan of dat misschien iets voor mij is. Ik voel mij wel echt een stagiaire, die niet echt bij de groep hoort. Ik zie mezelf nog niet echt met al die mensen van de afdeling werken, al vind ik de mensen wel heel erg aardig. Ik moet er nog over nadenken. Het helpt wel dat ik mee ga naar een project, want dan weet ik tenminste of ik het werk leuk vind.	Nee dat heb ik niet besproken, maar ik ga haar binnenkort een bericht sturen met de vraag hoe zij er nu over denkt. Ik moet ook wel zeggen dat ik de vroegere website heel erg onduidelijk vind. Het is lastig om daar iets op te vinden. Gelukkig dat deze nu is vernieuwd. Ik ga daar binnenkort ook even op kijken. Het probleem met de chargeability maakt ook dat ik het spannend vind of er wel een plek voor mij beschikbaar is. Ik ga wel actie ondernemen binnenkort.	We hebben het wel al gehad over iets tijdens mijn master, maar niet over daarna. Ik vind dat ook nog iets te vroeg, maar het is wel goed om er al een beetje over na te denken.

	raadplegen of denk je dat zij jou hiermee van dienst kunnen zijn? <i>Ja, ik denk dat zij mij daar wel mee zouden kunnen helpen. Zij zouden misschien meer duidelijkheid kunnen geven of het proces kunnen versnellen. Recruitment is ook wat toegankelijker dan een managing director. Recruitment zou bijvoorbeeld kunnen helpen met verduidelijking van de mogelijkheden en het proces. Bij een managing director kan ik het idee hebben dat ik mij moet bewijzen of dat hij mij een beetje wil uittesten.</i> Heb je over het algemeen nog ideeën of tips waardoor jij denkt dat Organisatie X makkelijker stagiaires uiteindelijk kan vasthouden na hun stage? <i>Er zijn best veel stagiaires gestopt in maart die eigenlijk wilden blijven werken. Alleen zij kwamen hier zelf te laat mee om het kenbaar te maken en te solliciteren. Misschien is het wel een idee om bijvoorbeeld een gestandaardiseerd mailtje of een gesprek vanuit recruitment waarin wordt besproken wat je ervan vindt tot nu toe, of je bij Organisatie X zou willen blijven werken en benoemen welke functies er open staan. De stagiaires kan deze functies dan bekijken. Nu ligt het heel erg bij de stagiaire zelf, dat begrijp ik goed, maar sommige stagiaires vergeten om hierover na te denken. Dat bedenken ze zich in de vijfde maand van hun stage ineens dat ze het toch wel leuk hadden gevonden om te blijven,</i>	<i>subgroepen en hoe al deze afdelingen zich tot elkaar verhouden. Er wordt veel uitgelegd. Voor mijn medestagiaire was dit zijn afstudeerstage. Mijn begeleiders hebben hem heel vrijgelaten en hem tot niks gedwongen. Ze hebben het wel over de mogelijkheden bij Organisatie X gehad, maar er bleek toen dat Organisatie X pas ruimte zou hebben ongeveer vanaf september. Toen is hij vrij snel bij andere organisaties gaan zoeken en is toen uitgekomen bij Deloitte.</i>	<i>Dat is het belangrijkste. Ik hoop te gaan zien wat de medewerkers daar precies doen, hoe de communicatie gaat, wat de rolverdeling is en wat de verantwoordelijkheden zijn. Al ben ik dan zelf niet bezig met het werk, ik zie dan wel wat er gebeurt. Dat scheelt al een hoop. Het is toch een andere baan dan achter de kassa!</i>		
--	---	---	---	--	--

maar dan is het vaak al te laat. De stagiaires moeten zich dus meer bewust worden van de mogelijkheden na hun stage. Een individueel evaluatiemoment zou het aantal stagiaires dat blijft naar mijn mening omhoog kunnen brengen. Dat is voor de stagiaires minder eng. Een ander idee is om iets bij te houden van de mensen die nu al een master doen, veel stagiaires doen nu een bachelor of willen hierna niet werken. Die groep is niet interessant voor nu. Als je dus alleen de mensen hebt die nu een master doen, dan zou de afdeling best al een wat kleiner groepje overhouden. Hierdoor zouden wij al meer gericht te werk kunnen gaan. Een pool van stagiaires is de gaten houden die interessant zouden kunnen zijn voor Organisatie X die wij niet willen verliezen dat zou ook nog een oplossing kunnen zijn. Daar kan nog veel gewonnen worden. Veel bedrijven hebben een summer school. Dan kan je in de zomer meewerken of met projecten meedoen. Dat is er bij Organisatie X niet echt. Dan heb je ook veel mensen die gemotiveerd zijn om (zelfs) in de zomer bij Organisatie X een (meewerk)stage te doen. Wellicht zouden zij dan in september of oktober aan de slag kunnen gaan als Analyst als zij geschikt zijn. Concurrenten hebben dat wel in de zomer. Stagiaires vanaf de zomer zijn soms lastig om te vinden. Minder mensen beginnen in juni aan hun scriptie. Ik denk				
---	--	--	--	--

	<i>dat master studenten best een stage willen lopen, maar wel als zij daar bij een project mee kunnen werken of echt mee kunnen lopen op een afdeling. Bij afdeling x zijn wij meer bezig met het plannen van een event dan dat wij echt zien hoe een consultant werkt. Een soort verlengde business course tijdens de zomer maanden stel ik mij hierbij voor.</i>				
--	---	--	--	--	--

13.7 Analyseschema interviews Hiring Managers

Legenda

Rechte tekst = vragen van interviewer

Schuine tekst = antwoorden van respondenten

Rood = negatief gerelateerd woorden of uitspraken

Groen = positief gerelateerde woorden of uitspraken

Dikgedrukt = belangrijke woorden of uitspraken

	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10
Vraag 1: Ben jij op de hoogte van de maximale mogelijkheden voor stagiaires bij jou op de afdeling?	<i>Nee, ik ben niet helemaal op de hoogte. We hebben één stage bij afdeling x en daar weet ik alles van, maar wat we bij de andere subgroep van onze afdeling allemaal hebben, geen idee.</i> De stage bij afdeling x, daar zit momenteel niemand op toch? We hebben momenteel twee stagiaires in dienst. De ene is gestart in januari en de ander is al wat eerder gestart en komt ook halverwege de zomer bij ons in dienst als Analyst. Ik moet wel	<i>Ik val zelf binnen afdeling x. Daar ben ik supervisor. Ik coördineer daar twee stromen van stagiaires. Enerzijds stage x en stage y en anderzijds de vacature die wij recentelijk hebben aangepast die vacature gaat over onderwerp x. Binnen die kaders kijken wij wat we kunnen doen om die stagiaires zich zoveel mogelijk te laten ontplooiën. We organiseren zoveel mogelijk verschillende activiteiten, zodat een stagiaire niet alleen achter een bureau zijn scriptie hoeft te</i>	<i>Ja, daar ben ik zeker van op de hoogte. Ik houd samen met de x stagiaire het overzicht over alle stagiaires van afdeling x. Samen bekijken wij welke functies openstaan, welke bijna aflopen en waar nog meer mogelijkheden zouden kunnen liggen.</i>	<i>Ja, daar ben ik van op de hoogte. Binnen onze afdeling is vorige jaar een groep opgezet die ervoor zorgt dat iedereen op dezelfde manier wordt aangenomen en ook om ervoor te zorgen dat de onderzoeken van de stagiaires van een bepaalde kwaliteit zijn. Stagiaires werden binnen de afdeling nogal verspreid aangenomen, collega's wisten niet goed wat de stagiaires</i>	<i>Binnen afdeling ben ik daar wel van op de hoogte. Niet perfect, maar wel redelijk goed. Bij ons wordt er altijd een introductiemail gestuurd van de stagiaire die in dienst is gekomen. Daardoor weet iedereen wel een beetje wat er speelt. Dat kan misschien bij andere afdelingen minder zijn, omdat het grotere afdelingen zijn. Wij zijn met</i>

	zeggen dat wij voor deze stage wel op zoek zijn naar een specifiek profiel, zodat wij die ook later kunnen aannemen. Maar dat is voor ons ook heel erg het doel voor het aannemen van stagiaires. Ervaar jij moeilijkheden met het vinden van de juiste stagiaires? We krijgen niet veel goede kandidaten door. We verwachten ook al best wel veel volwassenheid in wat er van hun gevraagd wordt. Wat kom je doen, wat is je project en in welke klanten ben je geïnteresseerd? Ik denk dat het voor veel stagiaires lastig is om dat allemaal te weten. Wij vragen dus best wel veel van onze stagiaires, maar als ze dan eenmaal binnen zijn maken zij wel kans op een baan. Dan doen ze het wel heel erg goed. We kijken heel erg goed samen met de kandidaat waar hij de scriptie over wil doen. Wij bekijken dan of wij dat kunnen bieden bij een van onze klanten. Je zet een stagiaire namelijk niet zomaar bij een klant neer om wat data te verzamelen. Meestal verpakken we het dan in een bestaand project, we kijken wat er op dat moment te regelen valt. Zou er binnen afdeling x ook nog een andere stage kunnen worden gecreëerd? Ja, dat denk ik zeker wel. We hebben de vacature ook zo proberen te schrijven dat we voorbeelden geven van de verschillende projecten. Er staat ook in dat als een sollicitant een	maken. De stagiaire is ook bezig om dingen op te pakken binnen Organisatie X. Events organiseren en presenteren hoort hier ook bij. De stagiaires voelen zich deel van een groep. Daarnaast zijn wij steeds meer in contact met de Hiring Managers tijdens meeting over wat de mogelijkheden zijn om de stage mogelijkheden uit te breiden. Onlangs is er een x stage bijgekomen en een x stage. Dus we zijn veel bezig om de mogelijkheden uit te breiden om een zo groot mogelijke populatie van stagiaires te creëren. Wij zijn veel in gesprek om onze afdeling steeds meer uit te breiden. We zijn nu ook aan het kijken hoe wij mogelijkheden kunnen opzetten voor werkstudenten. Daar schijnt ook veel behoefte aan te zijn. Dat lijkt bij andere ondernemingen iets makkelijker te zijn dan bij ons.		allemaal aan het doen waren. Een student moet bij ons op de afdeling zijn proposal al helemaal hebben geschreven voordat wij überhaupt zeggen dat wij met iemand verder gaan. Dit zorgt ervoor dat als iemand bij ons binnenkomt, dat hij meteen aan de slag kan en niet eerst nog een heel traject heeft waarbij moet worden uitgezocht welke kant hij op wil. Alles moet dus al wel vast staan, bijvoorbeeld ook kwalitatief of kwantitatief onderzoek. Het begin moet er gewoon zijn. Als de student binnenkomt dan gaat hij hetzelfde traject in met de New Joiners dag. Bij afdeling x hebben we de tweede dag van de stagiaire een eigen high potential academy. Dan wordt er een cursus basis PowerPoint en basis Excel gegeven en daarna worden de stagiaires wekelijks begeleid. Er is een wekelijks contact moment met de student. We hebben templates die worden ingevuld aan de hand van de gesprekken en er wordt nagegaan hoe het met de stagiaire gaat. Wat gaat de stagiaire deze week doen en waar ligt de focus op? Heeft de stagiaire vragen? Daarnaast wordt er naast het doen van onderzoek ook gestimuleerd om daarbuiten mee te doen en bij te dragen aan dingen voor afdeling x en Organisatie X. De studenten	een klein groepje. In principe gaat veel via HR, maar we zijn wel op de hoogte van elkaar. We kunnen bijvoorbeeld vragen om iemand nog een stagiaire weet die interessant zou zijn voor een bepaalde functie. Dat wordt meestal wel gedeeld. Veel gaat ook via vacatures.
--	---	---	--	---	---

	ander idee heeft, dat hij contact op kan nemen met ons of de recruiter. We zoeken wel een bepaald profiel, maar het specifieke project dat kan verschillen. Dat is in overleg. Er zijn heel veel mogelijkheden, de stage zijn echt gepersonaliseerd.			helpen met het organiseren van een event of schrijf een point of view. We gaan ook nu masterclasses organiseren. Dan gaat de student aan het einde van zijn thesis aantonen wat hij heeft gedaan aan heel de afdeling. Uiteindelijk willen we dit ook gaan uitbreiden met klanten. <i>Dat maakt het wel heel leuk.</i> De studenten worden helemaal meegenomen van de start tot het eind en komen ook met klanten in aanraking. Zij spreken met Hiring Managers, daar presenteren ze ook hun onderzoek aan. Stagiaires voelen zich erg gebonden. Er is heel veel mogelijk voor studenten. <i>Wat wij heel erg te horen krijgen is dat elke stagiaire die wij tot nu toe hebben gehad wil blijven.</i> De begeleiding werkt heel goed. <i>De studenten worden opgenomen in de organisatie.</i> Ze worden niet aan hun lot overgelaten. Er worden activiteiten georganiseerd en we proberen hen een podium te geven om gave dingen te doen tijdens hun stage. <i>Er wordt ook goed meegedacht met hun onderzoek door Hiring Managers.</i> De studenten zien dat wat zij doen echt van waarde is voor Organisatie X, als hun onderwerp aansluit bij iets waar de klant bijvoorbeeld mee bezig is dan worden zij meegenomen en wordt het onderwerp uitgebreid	
--	--	--	--	---	--

				daar besproken wat heel leerzaam is. De stagiaires zijn echt deel van het team.	
Vraag 2: Ben jij op de hoogte van de beschikbare posities voor stagiaires bij jou op de afdeling?	<i>Ik ben dus eigenlijk alleen op de hoogte van de afdeling x stage, maar omdat deze stage zo flexibel invulbaar is zouden het er eigenlijk meerdere kunnen zijn.</i>	Ik hou mij eigenlijk alleen bezig met de stages van afdeling x. Dus dat zijn nu iets van zes of zeven vacatures. Wat daar verder nog buiten valt, daar ben ik niet heel erg bij betrokken. Ik heb hiervoor contact met recruitment vanuit het stagebureau en met Hiring Managers die boven mij werken. Eerst kijken wij intern wat de mogelijkheden zijn, dan schrijven wij een nieuwe vacature en hebben contact met recruitment.	<i>Ja, zeker. We hebben verschillende teams binnen afdeling x. Ik ben naar alle leads van de teams gegaan en ik heb aan hen gevraagd of zij een overzicht konden maken van de beschikbare capaciteiten per subgroep van afdeling x. Op basis daarvan hebben wij een Excel overzicht gemaakt waar wij iedere week goed naar kijken. Zo hebben wij een duidelijk overzicht over wat er beschikbaar is voor stagiaires op afdeling x. Daarbij worden hierdoor ook alle mogelijkheden heel duidelijk. We bespreken iedere week in de meeting welke posities en zijn en welke posities moeten worden gevuld. In dat opzicht zijn we er heel erg actief mee bezig. Ik weet wat er open staat en waar wij mensen voor zoeken.</i>	Wij hebben de posities opgedeeld per discipline van onze afdeling. Een manager is een sponsor van een stagiaire. De begeleiding ligt dan bij een consultant voor de scriptie. De consultant helpt wie je moet benaderen voor welk onderwerp. De overige begeleiding wordt gedaan door Analysten. We hebben ook per thema een verdeling gemaakt in de vacatures. We hebben een aantal onderwerpen. Binnen de groep die zich bezighoudt met het coördineren van stages hebben wij per onderwerp een coördinator die verantwoordelijk is voor alle stages binnen dat gebied. Deze coördinator begeleidt de student, die zorgt ervoor dat de vacature online komt, die neemt de interviews af. Eigenlijk alles om de stage heen wordt door deze coördinator geregeld. Wij bespreken alles met elkaar, de groep is nu nog redelijk klein. Daardoor is het nog overzichtelijk en weten wij wel ongeveer waar iedereen mee bezig is. Door middel van kennissessies proberen wij wel te delen waar een ander mee bezig is, maar ik moet eerlijk zeggen dat ik niet precies weet dat	<i>Ja, maar dat is bij afdeling x heel simpel eigenlijk. Wij willen meer mensen aannemen, maat dat is lastig. Wij jagen hier continue op. Wij willen weten hoeveel mensen er zouden kunnen komen. De huidige stagiaires gaan mee in het sollicitatieproces, maar hebben wel een stapje voor. Binnen onze groep is het allemaal vrij gecentraliseerd. Er is maar één functie waarop gesolliciteerd kan worden en daar hebben we meerdere mensen voor nodig. Iedereen begint als Analyst. Dus ik ben wel op de hoogte, alleen is er nu niet zoveel. Of er op een gegeven moment wel iets beschikbaar komt is afhankelijk van hoe wij het doen als groep. Als het goed gaat kunnen wij meer mensen aannemen en anders niet. Medewerkers van hogerop bepalen of er weer nieuwe mensen mogen worden aangenomen. Dat heeft op zich niets met de stagiaires te maken. De stagiaires</i>

				iedereen aan het onderzoeken is. Ik weet wel wat de thema's zijn waar ze zich mee bezig houden.	willen wel, maar het is niet mogelijk. Dat is soms lastig.
Vraag 3: Heb jij met de stagiaire(s) start, midden- en eind gesprekken om feedback te geven en de vordering van de stage te bespreken met de stagiaire? Wat was het resultaat hiervan?	Nee, daar ga ik niet over. <i>Het wordt wel gedaan.</i> Ik weet niet of het zo formeel is afgesproken, maar iedere stagiaire krijg bij ons een begeleider toegewezen. <i>Vaak heeft een begeleider meer inhoudelijke kennis heeft en een begeleider die ervoor zorgt dat de stagiaires goed worden opgevangen en andere vragen van hen kan beantwoorden.</i> Ik neem aan dat daar ook voortgangsgesprekken bij horen. De stagiaire die in dienst komt heeft wel met zijn begeleider besproken dat hij interesse had om te blijven, maar hij moest wel nog sollicitatiegesprekken doen. Hij heeft <i>veel gesprekken gevoerd met mensen van de afdeling om zijn interesse te laten blijken.</i> Voor stagiaires is het soms <i>lastig om kenbaar te maken dat zij zouden willen blijven na hun stage. Ze weten vaak niet wie zij moeten benaderen.</i> Ik heb ook wel eens koffie gesprekken met stagiaires van <i>andere afdelingen.</i> Ik krijg dat vaak een beetje het gevoel dat het <i>goed is om te netwerken,</i> maar de stagiaires zijn ook nog aan het ontdekken wat iedereen doet en hoe de organisatie in elkaar zit. <i>Ik vind het leuk om stagiaires te helpen door een kop koffie met hen te drinken.</i> Het maakt het ook wel lastig voor hen dat zij niet goed weten bij wie zij moeten zijn. Laatst sprak ik een stagiaire die	Ik doe zelf van mijn eigen stage dan de introductie. <i>Vanaf het moment dat je een kennismaking hebt, als het cv en de motivatie goed is en de online test gehaald is, dan kunnen we een kennismaking doen.</i> Hierin kijken we ook of het onderwerp van de scriptie voldoende aansluit. <i>Daarna gaan we samen een traject in en wordt er een research proposal opgesteld. In het midden ben je veel meer bezig om te kijken hoe de stagiaire een zo leuk mogelijke tijd kan hebben bij Organisatie X.</i> Hoe kan hij zichzelf ontwikkelen en hoe hebben wij er ook nog wat aan? <i>Richting het einde wordt er gekeken wat wij voor de stagiaire kunnen doen als hij zou willen blijven.</i> Het cv wordt dan aangeleverd, een motivatiebrief en eventueel een referentie van iemand. Daarna gaat de stagiaire het traject in van solliciteren. Kunnen de stagiaires binnen het midden traject al aangeven dat zij willen blijven bij Organisatie X? Ik probeer daar zelf ook altijd al naartoe te sturen. <i>Bij uitstek hebben wij het idee dat elke intern die bij ons in dienst is blijft na zijn stage.</i> Mijn ervaring tot nu toe is dat het steeds een beetje anders gaat. <i>Soms geeft een intern al redelijk vroeg aan dat hij interesse zou hebben om</i>	Ik weet niet of dat met iedere stagiaire wordt gedaan. <i>Zelf doe ik geen start-, midden en einde gesprek.</i> Ik maak bij de stagiaire die ik begeleid gebruik van <i>performance achievement.</i> Ik maak dus gewoon gebruik van bestaande Organisatie X tooling en bestaande methodologie om haar door haar stage heen te helpen en om haar te <i>beoordelen op eenzelfde manier waarmee ik beoordeeld zou worden.</i> Deze methode wordt ook bij de teams van medewerkers bij Organisatie X gebruikt. <i>Het is een goede manier voor de stagiaires om te leren hoe dat er in een bedrijf als Organisatie X aan toe gaat.</i> Zo komen zij erachter hoe medewerkers worden beoordeeld en hoe medewerkers feedback krijgen.	<i>Ik denk dat dat nog wel een verbeterpunt is voor ons.</i> Ik ben er zelf niet van op de hoogte. Ik weet niet hoe anderen dat doen. <i>Ik weet wel dat stagiaires behoefte hebben aan feedback.</i> Wij zijn heel erg druk, maar dat is geen excuus. Daardoor komt het er soms niet van. <i>Dit is iets wat wij wel beter moeten doen. We hebben het niet, moeten het wel doen.</i> Je kan niet van de stagiaire verwachten dat hij initiatief hiervoor neemt. <i>Dan moet de stagiaire dat aan een senior-manager of een consultant gaan vragen, dat is wel echt een drempel.</i> Iedereen is druk en dat ziet de stagiaire ook. Daardoor snap ik dat dit niet snel wordt gedaan. <i>Er is niet een vast tijdstip voor een start-, midden en eind gesprek, maar er wordt wel gewerkt met een bepaalde template.</i> Er wordt wel bekeken hoe het gaat met de stagiaire en hoe hij ervoor staat. <i>Alleen moet er buiten dat om ook een of meerdere feedbackmoment(en) zijn.</i> <i>Er worden voor wel prioriteiten, ofwel doelen, opgesteld voor de studenten, die worden niet bij iedereen in het systeem gezet.</i>	Dat weet ik niet. <i>Ik ben niet op de hoogte van hoe dat traject exact loopt.</i> Ik kan mij wel voorstellen dat er wel gesprekken zijn. <i>Als je hier begint met werken heb je een Career Counsler en een buddy.</i> Nieuwe medewerkers worden goed ontvangen. De eerste dag is er ook een trainingsdag. Dat zit denk ik wel goed. <i>Ik kan mij wel voorstellen dat het ook een beetje van de begeleider afhankelijk is, maar in principe zou dat goed moeten zijn.</i> Op de eerste dag neemt de stagiaire deel aan de New Joiner Day en op de tweede dag wordt de stagiaire ontvangen door zijn buddy of begeleider. <i>De stagiaire krijg dan een heel deck met wie wie is en handige tricks.</i> De eerste week staat in het teken van onboarding. Daar hebben wij afgelopen jaar wel in verbeterd. We vonden dat wij daar wel in konden groeien.

	geïnteresseerd was, ik heb hem toen verteld dat er nu geen plek was en dat hij mij over een maand weer kon mailen. Hij wilde het echt zo graag en was bang dat zijn kan hierdoor al een stuk kleiner werd. Ik heb hem verteld dat wij niks konden doen voor hem op dat moment.	te blijven en soms gebeurt het doordat wij dat vragen. Wij zijn er zeker actief mee bezig. Het is tot nu toe effectief gebleken. Ik begeleid twee stagiaires die dit traject nog wel in moeten gaan. In het verleden weet ik dat er best wel wat stagiaires zijn aangenomen. Wij begeleiden alleen master studenten, daarna zijn deze studenten dus altijd wel op zoek naar een baan. Dit is al een voordeel. Wij sturen tijdens een sollicitatiegesprek altijd al heel erg naar de motivatie van een kandidaat of hij eventueel zou willen blijven. Ik stel ook tijdens sollicitaties altijd letterlijk de vraag zie jij jezelf werken bij ons. Wat is je ambitie? Op wat voor een manier bespreek je de mogelijkheden die er zijn voor een stagiaire? Aan het begin is het allemaal nog redelijk losjes. De stagiaires hebben koffie gesprekken met verschillende mensen van de afdeling. We hebben ook wekelijkse updates met de stagiaires. Daarin komt ook naar voren wat de stagiaires na hun stage bij Organisatie X willen doen. Als de stagiaire eenmaal heeft aangegeven dat het hem leuk lijkt om te blijven, dan wordt er meer gestructureerd gekeken wat er voor de stagiaire gedaan kan worden. We leveren dan bij de recruiter een cv, een motivatiebrief en een referentiebrief in en dan zijn er nog een aantal concretere stappen die ondernomen moeten worden. Ik heb het idee dat het voor de stagiaires soms een		Feedback ontvang je daarmee via een systeem, maar je bent dan niet samen aan het bespreken hoe de begeleider vindt dat het gaat. Je hebt het er wel over van welke kant wil je op gaan en waar wil je je op focussen. Mijn feedback punt van mezelf is dat ik mijn stagiaire meer feedback moet geven, dus we zijn daar best wel mee bezig.	
--	---	---	--	---	--

		beetje zoeken is wie ze moeten benaderen als zij geïnteresseerd zijn om te blijven. Organisatie X is een lastig bedrijf om helemaal te snappen door de verschillende takken die wij allemaal hebben. Sommige stagiaires vinden ook andere takken interessant, maar dat weten zij dan niet. De stagiaires vragen zich dan af hoe zij erachter kunnen komen of zij het ene leuker vinden dan het andere. Het proces is ook niet duidelijk. Vragen als: moet ik het online assessment opnieuw doen? Hoe zit het proces sowieso in elkaar? Vaak is het een misvatting dat stagiaires die hun stageperiode succesvol hebben afgerond per definitie veel meer kans maken dan andere kandidaten die van buitenaf komen. De kandidaten hebben geen stage gedaan, maar maken ook wel een kans. Ik denk dat daar zeker nog wel winst te behalen valt.			
Vraag 4: Heb jij met jouw stagiaire de mogelijkheden voor na hun stage besproken?	Misschien doe ik dit wel niet duidelijk genoeg. Ik ben degene die het cv bekijkt en als de stagiaire is gestart hebben we even een koffie gesprek om de stagiaire te verwelkomen. Ik bespreek dan wat de stagiaire allemaal al heeft gedaan en wat hij allemaal wil doen. Als er een klik is, willen we de stagiaire aannemen. Dat wordt niet heel duidelijk vanaf het begin met de stagiaire besproken. Denk je dat dat succesvol zou zijn als dat wel vanaf het begin werd benoemd naar de stagiaires toe?	Ja, zoals eerder benoemd hebben wij daar wekelijkse meetings voor met onze stagiaires. Wij bespreken dan hoe zij het vinden gaan tot nu toe en of te tegen dingen aanlopen waar wij hen mee zouden kunnen helpen. Als een stagiaire wil blijven en er is sprake van een wederzijdse klik, dan gaan wij aan de slag om te kijken wat wij voor de stagiaire kunnen betekenen.	Ik vraag de stagiaires of zij willen blijven werken. Als dit het geval is moeten zij dat aan mij laten weten en dan ga ik kijken wat ik kan doen om hiervoor te zorgen. Zij kunnen dit ook tegen hun buddy die is aangewezen aangeven. Stagiaires binnen afdeling x hebben een begeleider en een buddy. De buddy helpt je met Organisatie X leren en kennen en vertelt ook dat het handig is om koffie te gaan drinken met verschillende medewerkers van verschillende afdelingen. Het is goed om te oriënteren en om erachter te komen welke afdeling het meest bij	Ja, dat wordt zeker besproken. Zeker nu omdat wij merken dat zij echt willen blijven. Het is nu wel lastig omdat er momenteel een hiring stop is, dat is heel vervelend. We doen er alles aan om studenten een kans te geven, maar we weten dat het op dit moment niet mogelijk is. We moeten ook wel realistisch zijn. Vanaf 1 september of 1 oktober kan de stagiaire pas beginnen en we weten niet hoeveel plekken we hebben. Meer mensen willen dit ook. Er wordt wel over	Dat weet ik niet. Ik neem aan dat dat wel met degene waar de stagiaire veel mee samenwerkt wordt besproken. Er is niet een perfect uitgestippeld pas wat de stagiaire kan doorlopen om kenbaar te maken dat hij is geïnteresseerd in een stage. We hebben wel de HR-adviseur van afdeling x. Als je bij hen aangeeft dat je wil solliciteren dan zal de stagiaire in het proces

	Ja misschien wel. We hebben maar heel weinig stagiaires. Ik denk dat het goed is als zij ook weten dat als er een klik is dat wij ze willen aannemen. Het is wel belangrijk dat ze goed in de groep liggen en dat er een klik is met alle collega's. Afdeling x is maar een kleine groep dus we kunnen niet heel veel mensen aannemen. Dat maakt het ook wel lastig. Uiteindelijk moeten er toch keuzes worden gemaakt. Het is wel de intentie om een stagiaire aan te nemen na zijn stage.		de stagiaire past. Het buddy systeem blijkt effectief te zijn, mensen maken gebruik het advies van hun buddy om ervoor te zorgen dat zij bij Organisatie X kunnen blijven na hun stage. Ik weet zelf niet heel goed welke vacature er op dit moment openstaan, daarom stuur ik de stagiaires altijd heel gericht door naar mensen die het wel weten. Dan kunnen zij hen verder helpen.	gesproken. Als iemand het goed doet, enthousiast is en goed werk levert, dan is het wel heel zonde om iemand zo kwijt te raken.	komen en kan de stagiaire een paar sollicitatierondes overslaan. Er is wel een contactpersoon hiervoor, iedereen weet ook wie dat is, maar of er een concreet pad is dat weet ik niet.
Vraag 5: Word jij door recruitment op de hoogte gehouden van de beschikbare plaatsen voor Analyst functies binnen jouw afdeling? Of heb je hier zelf wel eens vragen over gesteld?	Wij hebben een headcount target. Voor dit jaar moesten wij tien nieuwe Analysten aannemen. Maar nu hebben wij een hiring stop, dus dat gaat nooit lukken. Dat wij een hiring stop hebben daar moeten wij zelf achteraan gaan. De vacature wordt gesloten. Daar komen wij dan ineens achter. Het wordt binnen de afdeling niet heel duidelijk gecommuniceerd. Ik spreek dan met de manager, hij zegt dan dat hij het mijn zijn collega moet bespreken en dan krijg ik te horen dat er nu even niet of minder mensen kunnen worden aangenomen. We doen ook wel eens bijstellingen van de headcount planning, dat kan eens in het kwartaal. Er wordt dan gekeken of we naar boven of naar beneden moeten bijstellen. Ik denk dat het bij grotere afdelingen dynamischer kan. Wij, als kleine afdeling, weten gewoon precies wie we wel en niet hebben aangenomen. We	Daar worden wij niet van op de hoogte gehouden. We hebben hier niet heel veel contact over. Ik hoor soms hier en daar dat er een wachtrij is van twintig personen, er is intern ook veel concurrentie. Maar de hoeveelheid plekken, dat weet ik niet. Het zou goed zijn als we hier wel meer vanaf wisten. Dan kunnen wij de stagiaires ook meer duidelijkheid geven.	Nee, eigenlijk niet. Er is niet echt een HR-nieuwsbrief die mij kan vertellen welke vacatures er op dit moment openstaan. Als ik het toch zou willen weten dan zou ik naar de website gaan. Als ik het binnen mijn afdeling zou willen weten dan ga ik naar mijn collega die gaat over het talent management van onze afdeling. Ik zou nooit naar HR daarvoor gaan. Ik weet dat er iemand binnen mijn afdeling iemand is die daar veel meer mee bezig is.	Nee, dit gaat helemaal binnen de afdeling. Als een vacature is besproken met recruitment dan krijgen we studenten doorgestuurd. Als een student bij mij op gesprek komt en ik merk dat er geen match is, dan probeer ik wel met een andere oplossing te komen. Dit heb ik ook gedaan met een stagiaire die nu wel bij ons op de afdeling zit, maar bij een ander thema. Als er een waardevolle sollicitant is, dan is het goed om hem sowieso door te sturen om te kijken wat de opties zijn. Wij zoeken op specifieke onderwerpen mensen. Voor mijn vacature is het heel lastig. Wij zoeken iemand die een bepaald thema kan oppakken en vaak begrijpen mensen niet helemaal wat ons thema inhoudt. Daardoor krijgen we soms wel verkeerde profielen	Ja, als er een plek is dat verspreid dat zich super snel. Recruitment gaat over wanneer de interviews zijn. Ergens wordt bepaald dat Nederland één plek krijgt, een aantal Hiring Managers en HR krijgen dit als eerste te horen. Dat gaat zo snel, het is allemaal redelijk transparant.

	<i>zitten er meestal wel dicht op, de lijntjes zijn kort. Sommige beslissingen vallen wel eens buiten ons om. Wij hebben contact met de recruiters van de verschillende posities en die sturen de cv's door. Verder hebben we geen contact met de Hiring Managers die gaan over de headcount planning. Wij hebben wel aangegeven dat we iets meer op de hoogte willen worden gehouden door de Hiring Managers.</i>			<i>die solliciteren voor de functie. Dan blijkt dat het net niet is wat zij willen.</i>	
Vraag 6: In hoeverre ben jij op de hoogte van de krappe arbeidsmarkt waar de stagiaires zich eventueel na hun stage in begeven en hoe reageer jij hierop?	<i>Ik ben redelijk op de hoogte. Ik ben zelf pas twee jaar geleden begonnen met werken, dus ik denk dat ik wel een goed beeld heb.</i> Stagiaires krijgen vaak aanbieding van een concurrent. Als ze hier ervaring opbouwen of een speciaal profiel hebben en de concurrent biedt een hoger startsalaris, dan zijn ze zo weg. Dat snap ik wel, dat zou ik ook doen! Ik heb er heel bewust voor gekozen om na mijn studie geen stage te doen, omdat ik zes jaar had gestudeerd en het tijd werd om te gaan werken. Maar ik heb ook wel gekeken naar traineeships en cv bouwen en al die dingen. Als je hier al zes maanden hebt rondgelopen, dan is het gewoon tijd voor een baan. Als je hier niet zo makkelijk aan de slag komt en je krijgt een aanbod bij een andere organisatie, dan zou ik het ook wel weten, dan ga je weg. Dat is ook wel vaak de reden dat er uitstroom is. Het blijft lastig als	<i>Ik heb daar niet heel veel weet van. Ik weet wel dat de voorwaarden bij concurrenten vaak beter zijn en ook bijvoorbeeld mogelijkheden voor werkstudenten. Bij Organisatie X het soms lastig om interne werkzaamheden op te pakken. Laat staan welk werk oppakken. Bij concurrenten gaat dat wel makkelijk. Misschien hebben zij betere voorwaarden of hebben zij meer geld wat zij daaraan kunnen besteden. Ik heb nog niet in mijn ervaring mensen weg zien gaan naar een concurrent toe. Ik ben ervan overtuigd, ook met het oog op de economie, dat de banenmarkt aantrekt. Er wordt veel werk en stages aangeboden. Het is van belang om alles snel op te pakken voordat iemand weg is. Bij afdeling x benadrukken wij heel erg dat wij op zoek zijn naar iemand die hier graag zou willen werken. Wij proberen de stage zo leuk mogelijk te maken voor stagiaires.</i>	<i>Dat is altijd wel een beetje zo. Alle organisaties willen alle goede mensen hebben. Het is aan ons om dat proces zo soepel en goed mogelijk te maken en de stagiaires die willen solliciteren zo goed mogelijk door het proces te begeleiden. Als iemand vastloopt in de sollicitatieprocedure om ervoor te zorgen dat je de goede stagiaires werft. Het is niet goed om te wachten tot ze naar je toe komen. Ons doel is om een goede stagiaire te vinden. Met de concurrentie zijn we allemaal in dezelfde pool van stagiaires aan het vissen. Je moet servicegericht zijn om ervoor te zorgen dat wij de beste krijgen. Dat kan worden verwezenlijkt door het proces soepel te laten verlopen, de vacatures goed onder de aandacht brengen en mensen kennis te laten maken met Organisatie X. Het merk Organisatie X is voor veel mensen nog wat onduidelijk. Wat ik veel stagiaires hoor is dat ze iets heel anders hadden verwacht, ze zijn vaak positief verast door de goede</i>	<i>Dat idee heb ik eigenlijk niet.</i> <i>Kan dit liggen aan de universiteit? De universiteit wordt steeds internationaler en mensen uit het buitenland komen hier studeren zoeken hier ook een stage. Studenten uit Nederland gaan ook veel studeren, waardoor je minder Nederlandse profielen overhoudt?</i> Veel studenten die solliciteren, studeren niet in Nederland en wonen ook in het buitenland. Voor veel vacatures is het een vereiste om ingeschreven te staan bij een Nederlandse onderwijsinstelling. <i>Ik vraag mij dan af of wij die vereiste dan wel moeten hebben.</i> Ik begrijp wel dat wij Nederlandse mensen nodig hebben. In ieder geval voor strategy en consulting. Er zullen	<i>Dat had ik niet gedacht. Ik wist wel meteen dat het voor de functie waar ik een stagiaire voor zoek niet makkelijk is om een geschikte stagiaire te vinden.</i> Bij interessante stages denk ik wel dat de stagiaires in de rij staan. Ik denk dat binnen afdeling x veel stagiaires stage willen lopen. <i>Er reageren wel veel mensen op de stagevacatures, maar vaak op profielen die niet aansluiten of niet passen bij Organisatie X.</i> Daarbij is het ook vaak een vereiste dat de stagiaire zowel Nederlands als Engels spreekt. Internationale studenten kunnen hierdoor mogelijk

	we iemand willen aannemen dan moeten wij eerst een business case maken, die moet dan worden goed gekeurd. En dan kunnen we het pas officieel laten weten aan de kandidaat of hij op gesprek mag komen. Hierdoor is het moeilijk om het sollicitatieproces te versnellen en de concurrent af te houden.		sfeer en de leerzame stages. Wees servicegericht naar de kandidaten.	ook wel geschikte internationale kandidaten zijn voor strategy en consulting, maar dat moeten onze klanten dan ook accepteren. Het zou dan bij hen ook internationaler moeten worden. Dat zou ook een optie kunnen zijn. Deze eis maakt het wel lastig, hierdoor vallen er veel kandidaten af. Omdat ze arbeidsmarkt krap is, is het van belang dat het sollicitatieproces enigszins snel gaat. Anders kan een concurrent zo de kandidaat weggapen. <i>Ik vind dat wel lastig. Bij ons kan het niet altijd heel snel gaan. We hebben al snel een gesprek met een student, alleen wij verwachten wel dat zij daarna een proposal schrijven. Bij andere bedrijven hebben ze dat niet, weet ik, waardoor het sollicitatiegesprek wel sneller kan gaan. Bij afdeling x van onze organisatie heb je een gesprek, dan wordt iemand aangenomen en vervolgens zeggen zij kom maar met een onderwerp en schrijf maar wat. Dat is heel anders dan dat het bij ons gaat.</i>	minder snel in aanmerking komen voor een stage. De pool die geïnteresseerd is en ook Nederlands spreekt wordt kleiner, omdat de eisen hoog zijn. Het heeft er denk ik ook wel mee te maken dat iedereen sneller wil studeren. Studeren is duurder geworden. Dat heeft wel veel impact. Ik weet dat heel veel mensen hier willen solliciteren voor een baan. Er is een enorm aanbod, maar de vraag is op dit moment gering.
Vraag 7: Welke stappen heb jij in het verleden gezet om ervoor te zorgen dat een stagiaire na zijn of haar stage blijft bij Organisatie X? Had je hier succes in?	<i>Ik heb zelf niet stagegelopen. De stagiaire die wij nu aannemen heb ik veel een op een contact mee gehad. De stagiaire die blijft zit in de band samen met mij. We hebben dus zo nu en dan contact</i>	<i>Tijdens een sollicitatie zijn wij al gefocust op de ambitie die de student heeft om eventueel na de stage te blijven bij Organisatie X. Vrij recentelijk hebben wij nog een gesprek</i>	<i>Zoveel mogelijk verbinden. Waar ik vaak tegenaan ben gelopen is dat er gewoon geen vacatures open waren. Ik heb hele goede mensen zien vertrekken naar concurrenten, omdat er geen vacatures</i>	We zijn nu allemaal aan het kijken hoe wij ervoor kunnen zorgen dat een stagiaire op een andere manier kan worden aangenomen. Door bijvoorbeeld	Binnen afdeling x zijn dit er best wel veel. Degene waar ik mijn eerste gesprek mee had, een stagiaire, is hier nu in dienst. Binnen de

	en dan vraag ik hoe het nu gaat met zijn stage. Maar ik onderneem hiervoor niks formeels. Hiring Managers doen dit meer, dit gaan niet via mij. Ik ga over de cv's van de stagiaires en Analysten. Kan je tijdens een gesprek met een stagiaire hem wel goed verder op weg helpen als hij interesse zou hebben om te blijven? <i>Ja dat wel. Ik adviseer altijd dat de stagiaire moet zorgen dat hij zichtbaar is en ervoor moet zorgen dat hij met de juiste mensen praat. Het is goed om een beetje wegwijs te maken, bijvoorbeeld als hij iets nodig heeft bij wie hij moet zijn.</i>	gehad met een kandidaat waar het heel duidelijk werd dat hij deze stage alleen wilde als een soort middel om zijn studie af te ronden. Toen waren wij al minder geneigd om hem aan te nemen, omdat de kans dat hij na zijn stage weg zou gaan vrij groot was. Wij proberen alle hulp te bieden aan een stagiaire om de kans dat hij uiteindelijk blijft zo groot mogelijk te maken. Het is voor ons ook leuk als het lukt om een stagiaire te laten blijven.	beschikbaar waren. Dat is voor mij heel erg zonde. Als we dat zouden kunnen oplossen dan zijn we al een heel eind. Je hebt dan heel veel energie en tijd in gestoken, maar door Organisatie X interne policies kan je diegene dan niet aannemen. Er is weinig ruimte om iemand aan te nemen als het een goed profiel is.	bij een andere afdeling te solliciteren. Maar dat is nu niet mogelijk. We kijken naar opties. Het kan soms voor stagiaires wat onduidelijk zijn wie zij moeten benaderen om kenbaar te maken dat zij willen blijven. Dat heb ik ook wel vaker gehoord. Studenten vragen dat wel inderdaad. Dat is in eerste instantie altijd aan de stagiaire. Dat is degene die het dichtst bij de stagiaire staat. Daarbij scheel je in leeftijd niet heel veel met elkaar. Daar kan de stagiaire al eerste op afstappen. Of de begeleider kan vragen wat de plannen na de stage zijn voor de stagiaire, dan ontstaat er wel een gesprek. Het is dan aangekaart en de begeleider is dan op de hoogte. Hierna kan de stagiaire naar de sponsor toe gaan. De sponsor is uiteindelijk degene die besluit om iemand aan te nemen dit is een senior-manager. Hij moet zich hier dan hard voor gaan maken. Het moet ook aangekaart worden bij recruitment. De stagiaire hoeft het niet helemaal zelf te doen, ik zou ook dan nog wel naar de sponsor toe gaan en benoemen dat de stagiaire interesse heeft. Het is ook belangrijk om koffietjes te gaan drinken met heel veel mensen. Zorg ervoor	Analysten groep zijn er meerdere die vanuit hun stage zijn doorgegroeid. Dit hebben zij tijdens hun stage laten blijken. Je kent zoveel mensen hier. Dan moet je dus aangeven bij HR dat je wil solliciteren voor een baan. Dan kan je de eerste stappen overslaan. Dan heb je wel twee gesprekken en krijg je eventueel een contract. Het is wel allemaal redelijk strait forward. Iedereen weet wel hoe dat gaat eigenlijk. Als er een plaats is dan is men daar zeker van op de hoogte. Dan weten de stagiaire wel dat zij kunnen solliciteren. Dat komt omdat wij de general practice hebben. Alle sollicitanten worden op één hoop gegooid. Dan weten we bijvoorbeeld dat er vijf plekken zijn en dan wordt er gekeken wie er in aanmerking zouden kunnen komen. Dit is allemaal redelijk transparant. Het is heel simpel. Ik kan mij niet voorstellen dat het voor stagiaires onduidelijk zou zijn wie zij moeten benaderen om kenbaar te maken dat zij interesse zouden hebben om te blijven. Kan mij niet voorstellen dat dat moeilijk is. Iedereen doet redelijk
--	---	--	---	--	--

				dat mensen je kennen. De kans is dan groter om aangenomen te worden. Er is niet een specifiek stappenplan hiervoor, maar ik weet ook niet of dat wenselijk is. Het zou misschien wel eerlijk zijn. Soms heb je wel bij bepaalde stagiaires dat het prima is als zij na hun stage ergens anders aan de slag gaan. Er moet natuurlijk wel een klik zijn. Dat moet je dan wel eerlijk afwijzen. De stagiaires willen hier voornamelijk meer duidelijkheid over. Ja, daar zij we echt wel mee bezig. Maar dit zijn voornamelijk gesprekken die je voert als het einde van de stage nadert. Het is niet zo zwart wit dat het bestaat.	hetzelfde. Ik denk toch wel dat het per afdeling anders kan zijn. Maar in ieder geval bij onze afdeling is dit heel duidelijk. Het zit allemaal heel goed in elkaar.
Vraag 8: Van welke stagevoorzieningen maak jij op dit moment gebruik?	Het contact wat ik met de recruiter van het stagebureau heb is volgens mij het enige waar ik gebruik van maak.	Ik ben niet op de hoogte van alle stagevoorzieningen denk ik. Wat ik in ieder geval wel op de hoogte van een aantal projecten. Ik heb mijn stagiaires meegenomen naar haar project waar ik nu werkzaam ben. Wat wij ook doen is dat wij community events organiseren. Dat gaan de begeleiders samen met de stagiaires eerst een boottocht door Amsterdam doen en daarna hebben we nog een diner. Dat is altijd erg gezellig. Dat wordt ook gesponsord. Het moet dus niet allemaal 'out of your own pocket' komen. De stagiaires hebben dan het idee	Ik denk dat wij dat vrij goed faciliteren. Ik stimuleer mijn stagiaire om ook dingen te organiseren voor de stagiaires. Als het goed is wordt er door recruitment ook veel georganiseerd waarbij stagiaires kunnen aanhaken. Ik weet niet wat alle mogelijkheden precies zijn. Maar ik denk wel dat de stagiaires zich door deze extra dingen naast hun stage betrokken voelen met de organisatie. Ik zeg tegen de stagiaires die bij bepaalde thema's zitten dat zij aanhaken bij de afdeling die daarbij hoort. Zo kunnen zij al kennismaken met de medewerkers die daar werkzaam	Wij organiseren zelf dingen. Ik verwacht wel dat als de stagiaires van mijn afdeling worden uitgenodigd voor iets wat vanuit recruitment wordt georganiseerd dat zij daarheen gaan. Het wordt juist aangemoedigd om overal aan mee te doen. Maar ik ga het niet controleren. Wij organiseren events en uitjes daar gaan de studenten mee naartoe. Zij mogen altijd aanhaken bij de borrels. Trainingen die door afdeling x worden georganiseerd, daar mogen ze ook altijd aan	Niet per stagiaire specifiek. De vrijdag middag borrel daar zijn de stagiaires wel altijd bij. We hebben vijf keer per jaar afdeling x day. Dan gaan we naar een externe locatie en komt iedereen van afdeling x bij elkaar een hele dag. Dan krijgen we updates van de industrie, van onderwerp x over het algemeen en komt vaak een spreker langs en we doen een case. De stagiaires zijn hier dan ook bij, het is leuk dat zij dat

		dat er ook een beetje in hem wordt geïnvesteerd. Zij kunnen dan een beetje netwerken. Ik heb niet heel veel contact over het nog breder maken van de mogelijkheden, maar met jou hebben we veel contact gehad over hoe wij de stages het beste kunnen vormgeven. Ik denk dat die communicatie ook heel soepel loopt. Jij geeft de kandidaten door die mogelijk geschikt zouden kunnen zijn. Dat proces loopt vlot. Sommige stagiaires mogen aan mij laten weten als zij misschien iets willen doen wat zij zelf niet zouden kunnen regelen omdat het intern misschien geld kost, bijvoorbeeld een bepaalde training. Dan ga ik kijken wat ik kan regelen om het toch te organiseren. De stagiaire moet hiervoor als het ware wel brutaal durven zijn, maar ik wil het zeker regelen.	zijn en kunnen zij al dingen vragen over inhoudelijke zaken. Nog niet alle thema groepen doen dit. Dat is eigenlijk wel zonde. Eerder werd dit veel meer gedaan. Hierdoor bleven er al veel meer stagiaires na hun stage hangen. Er waren toen sowieso al meer plekken beschikbaar dus dit zal ook wel mee hebben gespeeld.	mee doen. Officiële trainingen worden minder gedaan, daar moet natuurlijk wel een budget voor zijn. Alles wat collega's doen en wat wordt georganiseerd op kantoor, dan kunnen zij gewoon bij aanhaken. Ze worden echt opgenomen en worden niet behandeld als stagiaires.	dan ook mogen meemaken. Stagiaires worden goed betrokken bij alles wat er wordt georganiseerd. Helaas mogen zij niet bij industrie specifieke evenementen zijn, maar subgroep x georganiseerd wel eens wat waar de stagiaires wel bij zijn. De stagiaires voelen zich denk ik geen stagiaire. Alhoewel zij niet meewerken bij de klant, ze werken meer in aparte teams met Analysten en consultants samen. Het kan daardoor misschien overkomen alsof je dan niet volledig meewerkt. Als stagiaires vragen aan hun begeleider of zij een keer mee mogen naar een klant om te zien wat wij doen dan wordt dat altijd geregeld. Dat moeten zij wel zelf aangeven als zij dat willen. De buddy een stagiaire had gevraagd wat zij nog uit haar stage wilde halen in de laatste weken. Toen zei zij dat ze een dag mee wilde naar een klant. Toen is ze bij veel meetings geweest en heeft ze wat dingen uitgewerkt. Eigen initiatief wordt wel gewaardeerd, maar als dat initiatief is genomen is er heel veel mogelijk.
--	--	---	--	---	--

Vraag 9: Welke instrumenten/mogelijkheden of ideeën zou jij initiëren voor een toename van het behoud van stagiaires na hun stage?	Voor mijn gevoel zijn er heel veel stagiaires die niet een consulting rol invullen binnen hun stage. Die hebben geen klantcontact en doen eigenlijk meer event management. Dit speelt voornamelijk bij de groep stagiaires van de Organisatie X Innovation Awards. Deze stagiaires hebben in hun stage niet kunnen laten zien dat zij bijvoorbeeld goed zouden zijn met klanten en ik zou in een consulting omgeving heel goed gedijen. Het contact met de afdeling is daardoor anders dan anders. Deze studenten willen wel heel graag komen werken, maar doen iets anders dan wij als Organisatie X eigenlijk doen. Het lijkt mij leuk als wij bijvoorbeeld een dag kunnen organiseren voor de stagiaires waarbij zij met iemand kunnen praten van iedere afdeling bijvoorbeeld. Een idee is dat de recruitment teams van alle afdelingen actief worden geïnformeerd over welke stagiaires interesse hebben om te blijven na hun stage. Zo zouden wij wat makkelijker bij hun profielen kunnen komen. Ik denk dat we de lijntjes tussen de grote groepen stagiaires en de afdeling korter moeten maken. Nu zijn er veel individuele stagiaires die contact opnemen met medewerkers zij zijn erg zoekende wie zij moeten hebben om kenbaar te maken dat zij willen blijven. Er is niet een gecoördineerde kracht die zich bezighoudt met het stagecontact.	Ik denk dat er best veel mensen veel medewerkers die werkzaam zijn als Analyst bereid zijn om stagiaires te begeleiden. Zij zijn hier vaak onvoldoende van op de hoogte. Hier kunnen wij best nog wel een beetje in uitbreiden. Dat is ook te zien aan onze afdeling, eerste bestond de groep begeleiders uit vier mensen, dat aantal is nu gestegen naar zeven begeleiders. Daar kan misschien meer informatie over worden verspreid. De boodschap zou dan kunnen zijn: heb je de ambitie om stagiaires binnen Organisatie X te begeleiden? Laat het dan weten! Wij zijn daar al redelijk mee bezig, maar dat zou over de gehele organisatie misschien meer kunnen gebeuren. Daarnaast zou je kunnen kijken waar de behoefte ligt voor meer werk en welke vacatures wellicht online kunnen worden gezet. Met name het informeren, misschien vanuit recruitment of het stagebureau. Er moet een structuur voor worden gebouwd, zodat er meer duidelijkheid ontstaat voor de stagebegeleiders en de stagiaires. Het moet voor iedereen helder zijn hoe het proces verloopt als je aan wil geven dat je wil blijven. De stagiaires moeten zich zo snel mogelijk onderdeel gaan voelen van Organisatie X. Dit is zeker van belang als blijkt dat de stagiaire wil blijven na de stage.	Ik zou dus kijken hoe wij ervoor kunnen zorgen dat als er een hiringstop is, maar we hebben een hele goede stagiaire die wel in dat gebied actief wil worden, we toch die stagiaire kunnen behouden. Ik weet niet hoe we dit kunnen realiseren. Het is heel erg lastig. Daarbij zou ik voorstellen dat de stagiaires van afdeling x onderdeel worden van de verschillende thema's. Dat kunnen de stagiaires zelf nog verbeteren. Het grootste probleem zit volgens mij gewoon bij Organisatie X zelf, het ligt niet aan de stagiaires die niet willen blijven.	Als er ruimte voor hen is dat zou gewoon echt helpen. Ik vind het wel lastig om te zeggen, want ik merk heel erg dat onze studenten willen blijven. Heel veel gaan dan uiteindelijk weg door het gebrek aan beschikbare posities. Vandaar mijn antwoord: ruimte. Als we wel ruimte hadden en we merken dat studenten niet willen blijven, dan zou ik misschien hier een beter antwoord op hebben. De eerste vraag is willen zij blijven en de volgende vraag is kunnen zij blijven. Is er ruimte, wil een manager hem aannemen en vind de manager hem geschikt? Als studenten willen blijven, moet de business dit ook willen. Door de groep die de stages coördineert binnen onze afdeling besteden wij hier al veel aandacht aan. Studenten krijgen veel persoonlijke aandacht en worden goed opgenomen in de groep. Je ziet dat er een stagiaire community ontstaat. Ik denk dat deze groep die wij hebben gecreëerd binnen onze afdeling wel breder uitgerold zou moeten worden om ervoor te zorgen dat er meer binding is.	Ik denk dat het bij ons gewoon een ander verhaal is. De stagiaires willen wel, maar het kan niet. Dus ik zou zeggen dat er ruimte moet worden gemaakt. Verbeteren is niet echt ter sprake. Hangt ook wel weer af van wat zij doen want een tijdje geleden waren er ook wat stagiaires die hun scriptie schreven. Zij waren daar druk mee bezig en gingen veel om met elkaar, zij zonderden zich een beetje af. Toen merkten wij dat het niet ging werken, er was geen klik. Als de klik er is, dan willen genoeg mensen doorstromen. Maar de beschikbaarheid van plaatsen om te werken hebben wij niet in de hand.
--	--	---	--	--	--

	Hoe zie jij zo een Job-day dan voor je? <i>Ik denk dat het sowieso goed is om de stagiaires uit te leggen hoe het bedrijf nu eigenlijk in elkaar zit. Welke afdelingen zijn er allemaal, wat doen die verschillende afdelingen? Je kan een Analyst en een Consultant laten komen en hen laten vertellen hoe hun dag eruitziet. Dan hebben de stagiaires iets meer een beeld bij hoe het eruit zal zien als zij hier komen werken. Op die dag inspireer je de stagiaires en ze kunnen netwerken. Daarbij kan je zeggen: heb je interesse om door te gaan? Zo ja, bij welke afdeling dan en dat je dan meteen je eerste gesprek krijgt met een manager van de afdeling. Zodat je snel in een proces rolt.</i>				
Vraag 10: Hoe kan Organisatie X er volgens jou voor zorgen dat er meer stagiaires na hun stage in dienst komen als Analyst?	<i>Ik weet niet hoe goed Organisatie X zorgt voor z'n stagiaires. Er zijn wel veel events, maar ik weet niet of dat door Organisatie X wordt georganiseerd. Toen ik hier zelf kwam als Analyst merkte ik dat ik niet goed wist wat de afdelingen allemaal deden. Als je je thuis wil voelen ergens, wil je ook een identiteit hebben. Wat doet de afdeling en wil ik daaraan bijdragen? Wil ik dat na mijn stage blijven doen? Ik denk dat daar nog wel wat te behalen valt. Verder kan er ook nog een hoop gedaan worden aan externe branding. Meer reclame van Organisatie X, dus naar buiten toe, zou denk ik geen overbodige luxe zijn.</i>	<i>Aan het begin moet je hier al de focus op leggen. Sommige studenten zijn gewoon op zoek naar een afstudeeropdracht. Verder hebben ze geen interesse om na hun stage te werken. Daar is op zich niks mis mee, maar als je hier in een vroeg stadium al een beetje achter kan komen of je die stagiaire dan wel moet aannemen scheelt dat aan het einde van de streep heel erg veel geld en moeite. Als een student de ambitie heeft om bij ons aan de slag te gaan, zal deze veel meer kans maken om de stage te krijgen. Tijdens een sollicitatie merk ik aan mezelf dat ik redelijk positief ben over de organisatie, maar ik denk ook dat het goed is om realistisch te zijn over</i>	<i>Geef de stagiaires een welkom gevoel. Heel veel stagiaires vinden het jammer dat ze weg moeten. Er zijn veel hbo studenten werkzaam, we moeten er dan wel rekening mee houden dat zij vrijwel allemaal uitstromen. Daar zijn ook niet genoeg plekken voor.</i>	<i>Overkoepelend zou ik aanraden om bij iedere afdeling een groep te creëren die alle stages coördineert. Zorg ervoor dat je Analysten aanstelt als buddies. Dat is leerzaam voor Analysten en goed voor studenten. Zorg ervoor dat er goede afstudeeronderwerpen zijn die van waarde zijn. Dit is beter voor Organisatie X, studenten kunnen zo beter worden betrokken en kunnen misschien hierdoor over dit onderwerp ook wat leren bij de klant.</i>	<i>Ik zal dan vooral denken aan een hele goede begeleiding en ook aangeven dat de stagiaire ook wel zelfinitiatief moet nemen. Maar voor mijn idee gaat die al wel goed. Je hebt je buddy en je stagebegeleider die de stagiaire beiden heel goed helpen. Zij kunnen de stagiaire helpen met wie zij kunnen benaderen als zij verder willen binnen de organisatie. Het zou dus logisch moeten zijn. Bij ons is alles transparant iedereen is op de hoogte van de</i>

		Organisatie X. Je kan de sollicitant geen gouden bergen beloven. Je moet vanaf het begin aangeven dat Organisatie X op zoek is naar gemotiveerde studenten die de ambitie hebben om meer uit hun stage te halen dan alleen de scriptie. Uiteindelijk is het doel voor de stagiaire om door te groeien binnen de organisatie. Als je dat tijdens het gesprek ook vraagt kun je al best een onderscheid maken tussen studenten die daar wat algemeen op reageren en studenten die aangeven dat zij het geweldig zouden vinden. Daarbij is het belangrijk dat wij voor sommige stage vacatures meer reacties krijgen. Op sommige vacatures krijgen wij momenteel te weinig respons of juist heel veel respons maar geen geschikte profielen. Bij een scriptiestage is het van belang dat de stagiaire bij een Nederlandse universiteit zit, helaas vallen er dan al heel wat mensen af. Daarbij is het voor veel vacatures ook een pre dat je Nederlands kan. De aanwas wordt daardoor al een stuk kleiner. Ik snap dat de klanten het prettig vinden om in het Nederlands geholpen te worden, maar ik vind dat Organisatie X als internationale organisatie hiermee wel gekke eisen stelt. Ik snap heel goed waar het vandaan komt, maar toch vind ik het zonde. Wij moeten ook er proberen voor te zorgen om de stagiaires de mooiste stageperiode aan te bieden, daar zijn de begeleiders ook wel grotendeels			vorderingen rondom vacatures. Het is dan mijns inziens niet zinvol dat recruitment daar een evenement voor gaat organiseren. Wat denk ik meer zou helpen is om een overzicht op te stellen met de mogelijkheden die er op dit moment zijn. Daarbij is het goed om uit te leggen wat Organisatie X is en welke afdelingen er zijn en wat deze afdelingen doen. Het is ook goed om toe te lichten hoe je door kan stromen naar strategie, consulting, technology. Bij strategie is er een positie voor alle sollicitanten, bij consulting word je ingedeeld in een bepaalde industrie. Iedere afdeling heeft een andere indeling en manier van het sollicitatie doorlopen. Al met al zou ik dus een overzicht van de mogelijkheden per afdeling opstellen, een totaal overzicht. Wij hebben bijvoorbeeld een buddy deck. Hierin staat wie de Hiring Managers zijn, handige linkjes, hoe je het beste een introductie-mail kan sturen naar iedereen en hoe je bijvoorbeeld in Outlook een handtekening voor onder je mail instelt. Dat wordt bij ons ook naar
--	--	--	--	--	--

		verantwoordelijk voor. Daar moet je in investeren. Stagiaires moeten onafhankelijk en autonoom zijn, maar wij moeten ook veel hulp aanbieden. Het blijkt dat ze hierdoor veel meer floreren, dan wanneer wij niks zouden doen.			de stagiaires gestuurd. Dus in zo iets zou dit kunnen zitten. Een aparte mail is ook mogelijk, maar zo iets zou je dan toe kunnen voegen. Het is misschien in het begin van een stage niet het goede moment om dit desk te sturen. De stagiaire moet dan eerst nog heel erg wennen. Halverwege zou misschien een beter tijdstip zijn om dit deck te delen. We kunnen dan bijvoorbeeld erbij zetten: mocht je geïnteresseerd zijn dan hierbij een overzicht van hoe de organisatie in elkaar zit. Als je meer wil weten, neem dan contact op met recruitment. Ik zou dit niet al te ingewikkeld maken. Maak duidelijk en overzichtelijk wat er allemaal mogelijk is. Dat zou gewoon helpen. Niet iedereen die stageloopt bij strategie, hoeft daar te beginnen. Dat kan ook bij een andere afdeling zijn. De uitwisseling valt misschien wel wat uit te halen.
--	--	---	--	--	--