

Aantrekkelijk zijn voor jonge baanzoekers binnen de bouw en technische sector



“Op welke manier kunnen CoBuilders en haar opdrachtgevers een aantrekkelijke werkgever worden voor jonge baanzoekers actief in de bouw- en technische sector binnen Overijssel en Gelderland”

Auteur: Vincent Akse

Afstudeerscriptie Human Resource Business Management

Een onderzoek naar aantrekkelijk werkgeverschap

“Op welke manier kunnen CoBuilders en haar opdrachtgevers een aantrekkelijke werkgever worden voor jonge baanzoekers actief in de bouw- en technische sector binnen Overijssel en Gelderland”

Auteur: Vincent Akse
Onderwijsinstelling: Saxion Enschede

In opdracht van:
CoBuilders B.V.
Praktijkbegeleiding: B. de Vries

Scriptiebegeleiders:
R. Bolink
S. Peters

4 juni 2018

Voorwoord

Dit onderzoeksrapport naar baan- en organisatieattractiviteit onder jonge baanzoekers is in opdracht van CoBuilders uitgevoerd en is het resultaat van een half jaar afstuderen binnen deze organisatie om de bachelor Human Resource Management te behalen.

Tijdens mijn afstudeerstage heb ik veel ervaring op mogen doen op het gebied van onderzoek. Hierdoor heb ik een kritische blik ontwikkeld die mij in staat heeft gesteld tot concrete aanbevelingen te komen voor zowel CoBuilders alsmede haar opdrachtgevers. Tevens heb ik mij op persoonlijk gebied mogen ontwikkelen. Zo hebben mijn discipline en doorzettingsvermogen geresulteerd in deze scriptie.

Graag wil ik iedereen binnen CoBuilders bedanken die mij in staat heeft gesteld dit onderzoek uit te voeren. In het speciaal wil ik Bart de Vries en Hans Baake bedanken voor hun begeleiding tijdens dit scriptietraject alsmede voor de geboden mogelijkheid deze scriptie namens CoBuilders uit te voeren.

Tot slot wil ik mijn begeleiders vanuit het Saxion, Roelien Bolink en Sjoerd Peters, bedanken voor hun expertise tijdens dit proces. Hierdoor heb ik meer diepgang in mijn scriptie weten te brengen en heb ik eveneens een kritische blik jegens mijn eigen scriptie ontwikkeld.

Ik wens u een prettige leeservaring.

Vincent Akse

Afstudeerstagiaire CoBuilders

Inhoud

Samenvatting.....	6
1 Inleiding	7
1.1 Organisatiebeschrijving	7
1.2 Probleemoriëntatie en aanleiding onderzoek.....	8
1.3 Theoretische aanleiding	10
1.4 Doelstelling en onderzoeksvragen	11
1.5 Leeswijzer	12
2. Theoretisch kader	13
Jonge baanzoekers & aantrekkelijk werkgeverschap Jonge baanzoekers	13
2.2 Aantrekkelijk werkgeverschap	13
2.3 Inhoud van het werk	15
2.4 Werkomgeving	16
2.5 Imago.....	17
2.6. Recruitement.....	18
Conceptueel model	19
3. Methode van onderzoek	20
3.1. Doel van het onderzoek	20
3.2. Onderzoeksmethode per deelvraag.....	20
3.3. Methode analyse.....	24
4. Resultaten.....	25
4.1 Resultaten kwantitatieve onderzoeksmethode	25
4.2 Resultaten kwalitatieve onderzoeksmethode.....	28
5. Conclusies.....	32
Beantwoording hoofd- en deelvragen	35
5.3 Discussie	36
6. Aanbevelingen.....	37
Aanbeveling 1: Verder bouwen aan het imago.....	37
Aanbeveling 2: Vacature aanpassen	39
Aanbeveling 3: Werkwijze manier van benaderen jonge baanzoekers	41
Aanbeveling 4: Creëren van flexibele werkplekken	43
Aanbeveling 5: Bevorderen van de sfeer en vriendschappen op de werkvloer	45
Aanbeveling 6: Onderzoek naar respect vanuit de leidinggevende op de werkvloer	47
Quick Wins.....	47
Aanbeveling voor mijzelf als onderzoeker	48

Literatuur.....	49
Bijlagen	55
Bijlage 1. Theoretische verantwoording toegevoegde vragen verdiepend interview.....	55
Bijlage 2. Vragen verdiepende interview.....	57
Bijlage 3. Cronbach's Alpha vragenlijst	59
Bijlage 4: Vacature CoBuilders Calculator	60
Bijlage 5: Vacature CoBuilders Projectleider utiliteitsbouw	62
Bijlage 6: Implementatieplan	63
Bijlage 7: Kosten en baten analyse	65
Bijlage 8: Vragenlijst Corporaal (2014)	68
Bijlage 9: Eigenwerkverklaring	76

Samenvatting

CoBuilders is een detacheringsbureau voor de bouw- en technische sector. Gezien de huidige ontwikkelingen in het werkveld en de toenemende schaarste van jong talent begint de 'war on talent' steeds meer vorm te krijgen. Deze schaarste in de markt wordt verder opgevoerd door een blijvend stijgende vacaturegroei, in zowel de bouw als technische sector (UWV Prognosecijfers, 2017; UWV, 2017). Om de concurrentiestrijd aan te gaan met haar concullega's dienen CoBuilders en haar opdrachtgevers zo aantrekkelijk mogelijk te zijn voor jonge baanzoekers om in deze strijd/als detacheringsbureau aan het langste eind te kunnen trekken. Aangezien CoBuilders en haar opdrachtgevers zich willen wapenen in deze strijd om jong talent is dit onderzoek naar aantrekkelijk werkgeverschap uitgevoerd.

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek luidt als volgt: "Op welke manier kunnen CoBuilders en haar opdrachtgevers een aantrekkelijke werkgever worden voor jonge baanzoekers actief in de bouw- en technische sector binnen Overijssel en Gelderland".

Als meetinstrument is de wetenschappelijke vragenlijst van Corporaal (2014) ingezet. Deze vragenlijst is zo vormgegeven dat de voorkeuren van jonge baanzoekers in zijn geheel in kaart zijn gebracht. De vragenlijst is eerder getest op jonge baanzoekers en is hiervoor een uitstekend meetinstrument gebleken. Ter aanvulling op deze vragenlijst zijn er interviews gehouden met jonge baanzoekers om hun voorkeuren met betrekking tot recruitment te meten.

Gezien het feit dat CoBuilders een detacheerder is in de bouw en techniek zijn de uitkomsten en aanbevelingen in dit onderzoek tweeledig. De uitkomsten van dit onderzoek hebben enerzijds betrekking tot de bedrijfsvoering van CoBuilders en anderzijds tot de opdrachtgevers van CoBuilders. Om de conclusies en aanbevelingen te vertalen richting de opdrachtgevers en de werkvloer zal CoBuilders moeten fungeren als intermediair en dient zij een adviserende rol in te nemen.

CoBuilders en haar opdrachtgevers hebben een aantal overeenkomsten tussen haar medewerkers en de voorkeuren van jonge baanzoekers met betrekking tot baan- en organisatieattractiviteit en zijn derhalve op bepaalde aspecten aantrekkelijk voor jonge baanzoekers. Echter zijn er eveneens een aantal sterke verschillen gemeten tussen beide groepen, wat betekent dat er nog winst te boeken is op diverse vlakken. Deze sterke verschillen worden veelvuldig ervaren op de werkvloer. Daarnaast voldoet het recruitmentproces niet aan de verwachtingen van jonge baanzoekers. Dit betekent dat de opdrachtgevers van CoBuilders een voor jonge baanzoekers onaantrekkelijke werkvloer kennen en dat ook voor CoBuilders belangrijke taken zijn weggelegd om jonge baanzoekers aan te trekken in het recruitmentproces.

Gezien de huidige 'war on talent' kunnen CoBuilders en haar opdrachtgevers zich afvragen of het voldoen aan een aantal voorkeuren van jonge baanzoekers voldoende is om aantrekkelijk te zijn. Mijn mening als aanstaand Human Resource-professional is dat men in de huidige arbeidsmarkt volledig aantrekkelijk dient te zijn om jonge baanzoekers aan te kunnen trekken. Daarom zijn er een zestal aanbevelingen gedaan om deze pijnpunten aan te vliegen.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek toegelicht en worden de onderzoeksvragen vanuit de onderzoekbehoefte van de opdrachtgever geformuleerd. Om een context te scheppen zal er in dit hoofdstuk eveneens aandacht worden besteed aan de probleemoriëntatie, wordt er een korte omschrijving gegeven van de opdrachtgevende organisatie en worden de belangrijkste ontwikkelingen geschetst betreffende de sector waarin de opdrachtgever fungeert.

1.1 Organisatiebeschrijving

CoBuilders B.V. (vanaf hier: CoBuilders) is een detacheringsbureau dat zich richt op de sectoren Bouw en Techniek. Met vestigingen in Hengelo, Arnhem en Zwolle richt zij zich op het werven, selecteren en detacheren van personeel voor opdrachtgevers in Midden- en Oost-Nederland. CoBuilders is gespecialiseerd in het bemiddelen van middelbaar en hoger opgeleid bouwkundig en technisch personeel. Dit doet zij in opdracht van bouw- en aannemingsbedrijven, architectenbureaus, woningcorporaties en gemeenten, projectontwikkelaars, bouwmanagement- en calculatiebureaus, onderaannemers en toeleveranciers en ingenieurs- en constructiebureaus. CoBuilders onderscheidt zich doordat zij betrokken is bij het gehele bouwproces en de bijhorende functies: van initiatief- tot de beheerfase. Functies waarvoor zij bemiddelt zijn o.a. ontwerper, calculator, uitvoerder of inkoper. Door het werven en detacheren van dergelijk personeel richt CoBuilders zich op het Uitvoerend Technisch Administratief-bouwpersoneel (UTA). De tak Techniek binnen de organisatie richt zich op werktuigbouwkundige en elektrotechnische professionals, voornamelijk binnen de branches Automotive & Aerospace, High Tech, Manufacturing, Oil en Gas & Chemicals.

CoBuilders staat voor medewerkers binnen organisaties die het verschil maken en medewerkers die de weg naar groei, ontwikkeling en succes mogelijk maken. Vanuit een kwaliteitsperspectief opereert CoBuilders dagelijks om personeel te binden aan de juiste organisaties, waarbij men uitsluitend kwalitatief goed personeel wil aanbieden. Deze beweegreden maakt dat CoBuilders geen cv's koppelt aan functieprofielen, maar mensen aan organisaties en talent aan behoefte om een langdurige tevredenheid te bewerkstelligen.

Het sturen op kwaliteit vertaalt zich in de differentiatiestrategie die men binnen de organisatie hanteert, uitgaande van een geleverde dienst. Porter (1980) typeert deze strategie als het streven naar producten of diensten die van anderen in de branche te onderscheiden zijn. CoBuilders biedt deze waarde door op een unieke manier naar professionals en organisaties te kijken met het uiteindelijke doel langdurige tevredenheid te realiseren. Tevens kan haar strategie gekoppeld worden aan de Focusstrategie van Porter (1980), waarbij de organisatie zich concentreert op een specifieke regionale markt of groep afnemers. Voor CoBuilders betekent dit dat zij zich specifiek richt op de branches Bouw en Techniek binnen Overijssel en Gelderland.

Om deze onderscheidende waarde ten opzichte van haar concurrentie te waarborgen zal men deze kwaliteitsslag moeten doorzetten. Ulrich (Pol, 2008) geeft aan dat organisaties tegenwoordig vaak interngericht zijn, terwijl ze juist sterk extern georiënteerd zouden moeten zijn, ofwel; 'van buiten naar binnen' zouden moeten kijken. De focus ligt daarin op het zijn van een toegevoegde waarde voor externe stakeholders zoals klanten en investeerders en niet op het richten op interne (HRM)processen en activiteiten. Middels dit 'outside-in' perspectief kijkt CoBuilders vanuit haar klanten en stakeholders kritisch naar haar eigen dienstverlening, om deze waar nodig te verbeteren en te optimaliseren. Het werven van personeel die de beoogde kwaliteit kan bieden is daarvoor

uiterst belangrijk. De reeds geschetste, krappe arbeidsmarkt in combinatie met de urgentie van kwalitatief goed personeel vormt daarmee de aanleiding van dit onderzoek. Hiermee legt Ulrich de relatie tussen externe stakeholders en de differentiatiestrategie binnen CoBuilders en eveneens de relatie tussen dit onderzoek en de veranderende arbeidsmarkt.

De beweging in de arbeidsmarkt is te herkennen in het aantal medewerkers werkzaam in de bouwsector. Waar de afgelopen jaren het aantal werknemers werkzaam in de bouwsector afnam met 20%, wordt voor de komende jaren een toename verwacht van 4% (UWV Prognosecijfers, 2017). Deze ontwikkeling maakt dat de bouwsector de komende jaren te kampen krijgt met een vacaturetoename (9%) van 35.000 (UWV Prognosecijfers, 2017). Tevens wordt verwacht de vacaturegroei in de technische sector door zal lopen (UWV, 2018). In de afgelopen twee jaar heeft CoBuilders een vacaturestijging ondervonden van 220%: waar er in 2015 ruim 395 vacatures binnen CoBuilders openstonden (Bouw en Techniek) was dit in 2017 een vacatureaantal van 1267.

Deze stijging brengt voor CoBuilders de nodige uitdaging met zich mee om aan de vraag van de klant te voldoen. Een verdere analyse van de huidige arbeidsmarkt wordt in paragraaf 1.2

Probleemoriëntatie en aanleiding onderzoek nader toegelicht.

1.2 Probleemoriëntatie en aanleiding onderzoek

De arbeidsmarkt is op dit moment hevig onderworpen aan verandering. In 2018 groeit het aantal banen, echter neemt de banengroei af. Deze ontwikkeling maakt dat de arbeidsmarkt krappere wordt en het voor organisaties lastig wordt personeel te werven (UWV Arbeidsmarktprognose 2017 – 2018, 2017). Naast deze banengroei ontstaan er jaarlijkse 900.000 vacatures door uitbreiding van het personeelsbestand of vervanging van vertrekkend personeel (UWV Arbeidsmarktprognose 2017-2018, 2017). De verwachting is dat in de komende twee jaar het aantal vacatures zal toenemen met 225.000, om zo op een totaal van 10,2 miljoen banen uit te komen. Het toenemende aantal vacatures zorgt eveneens voor een toename van de vacaturegraad (Panteia, 2017). Met vacaturegraad wordt het aantal openstaande vacatures per duizend werknemers bedoeld, waarbij de bouwsector een van de sectoren is met de hoogste vacaturegraad. Een hoge vacaturegraad heeft consequenties voor werkgevers: men ervaart meer moeite met het vinden van personeel doordat er veel vacatures zijn en weinig attractieve potentiële medewerkers beschikbaar zijn.

De afgelopen jaren is het aantal vacatures in de sector Bouw in een hoog tempo gestegen: in 2016 steeg het aantal vacatures met 10% en in 2017 nog eens met 3%. De verwachting voor 2018 is dat het aantal vacatures zal afnemen met 6%, echter neemt de vacaturegraad toe (Panteia, 2017). De vacaturegraad voor de sector Bouw kent een stijging van 113% in de periode tussen 2015 en 2017 en zorgt voor een krappe arbeidsmarkt in deze sector. Deze krapte in de arbeidsmarkt ontstaat deels door de vergrijzing van het personeelsbestand alsmede de afgenomen instroom vanuit bouwopleidingen. Het aantal 55-plussers binnen de sector Bouw groeide in de periode 2008-2015 van 16% tot 20% en heeft als gevolg dat deze toenemende vergrijzing leidt tot een relatief grote uitstroom door pensionering. De afgenomen instroom vanuit de bouwopleidingen is het gevolg van een teruglopend aantal leerlingen dat kiest voor een mbo-bouwkunde opleiding (Boer, de, et al., 2016).

Bovenop de arbeidskrapte in de bouwsector kampt men in diverse regio's binnen heel Nederland met over- en ondervertegenwoordiging van organisaties actief in de bouwsector. Voor de regio waarin CoBuilders actief is geldt dat Overijssel in zijn geheel kampt met een oververtegenwoordiging van organisaties actief in de bouwsector. Voor de regio Gelderland geldt dat deze is opgedeeld in een

tweekamp, waar men enerzijds een ondervertegenwoordiging kent en anderzijds een gemiddelde vertegenwoordiging (UWV, 2017).

Naast de bouwsector is de technische sector eveneens hevig onderworpen aan verandering. Uit cijfers van het UWV blijkt dat er tussen 2016 en 2017 binnen de technische sector er een vacaturetoename is ontstaan van 16% (UWV, 2017). Van deze enorme vacaturegroei blijkt uit een onderzoek onder HR-professionals van Performa, Berenschot & ADP (2017) dat van het totaal aantal vacatures binnen de technische sector meer dan de helft moeilijk invulbaar is. Veelgenoemde redenen voor het feit dat de vacatures als moeilijk invulbaar worden beschouwd is het ontbreken van kwalificaties van de sollicitanten en het feit dat er weinig gesolliciteerd wordt.

Deze vacaturegroei heeft gevolgen voor de spanningsindicator voor de technische beroepen. De regio's waarin CoBuilders opereert, namelijk Overijssel en Gelderland, kennen een krappe spanningsindicator (UWV, 2017). Dit heeft alles te maken met de vacaturegroei tussen 2016 en 2017. Een positieve ontwikkeling is de stijging in het aantal studenten dat een technische opleiding volgt. Zo steeg het aantal mbo-niveau 3- en 4 studenten met 31% en 27% (in die volgorde). Nog groter is de instroom studenten op de technische opleidingen op hbo- en wo niveau: deze steeg met ruim 39% en 88% (Techniekpactmonitor, 2013). De aanwas professionals is dus – in tegenstelling tot de bouwsector – positief te noemen. Het is dan ook belangrijk hierop in te spelen om de moeilijk invulbare vacatures in de toekomst wél te vervullen.

Deze ontwikkelingen in de bouw- en technische sector maken dat het voor CoBuilders moeilijker wordt bouwkundig en technisch personeel te werven. Omwille van deze reden komt de corebusiness – het werven en detacheren van middelbaar en hoger opgeleid bouwpersoneel – in het geding. Om onderscheidend te zijn ten opzichte van haar concurrentie dient CoBuilders ondanks de krapte in de arbeidsmarkt te voldoen aan de vraag vanuit opdrachtgevers naar vakkundig bouw- en technisch personeel, zodat CoBuilders de beoogde kwaliteit kan bieden en haar strategie kan waarborgen. Gezien de huidige vergrijzing binnen de bouw- en technische sector en 'war on talent' die gaande is zal CoBuilders zich speciaal moeten richten op jong, attractief personeel: de jonge baanzoekers binnen de bouw- en technische sector.

Samenvattend zijn er een drietal ontwikkelingen gaande die maken dat er onderzoek gedaan moet worden naar hoe CoBuilders haar corebusiness kan blijven uitvoeren in deze krappe arbeidsmarkt. (1) De stijging van de vacaturegraad (113%) binnen de bouwsector en het toenemende aantal vacatures (16%) in de technische sector, hetgeen het werven van attractief personeel bemoeilijkt. (2) De vergrijzing binnen de beroepsbevolking, alsmede binnen de bouw- en technische sector: een oorzaak van een relatief grote uitstroom door pensionering. Deze ontwikkeling gaat voor de bouwsector gepaard met het teruglopende aantal studenten dat voor een bouwkundige opleiding kiest: door het teruglopende aantal studenten komt de nieuwe aanwas van professionals in het geding. (3) Een groot deel van de regio waarbinnen CoBuilders opereert kent een oververtegenwoordiging aan organisaties actief binnen de bouwsector, hetgeen maakt dat concurrentie veelvuldig aanwezig is.

1.3 Theoretische aanleiding

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt maken dat organisaties in actie moeten komen om zich te verzekeren van attractief personeel, zo ook CoBuilders. Met de vergrijzing in het achterhoofd zal men zich moeten richten op de jongere generatie baanzoekers technisch en bouwkundig personeel. Omwille van deze reden komt er steeds meer aandacht voor deze jongere generatie en wat hen beweegt. Deze aandacht zet zich voort in het feit dat er diverse onderzoeken naar deze jonge generatie uiteenlopende resultaten kent. Zo wordt bijvoorbeeld gesuggereerd dat generatie Y streeft naar een hoog salaris en snelle promotie (Myers & Sadaghiani, 2010).

Tegenwoordig bestaat de maatschappij volgens generatiedenkers uit vier generaties: de stille generatie, de babyboomgeneratie, generatie X en generatie Y; ofwel de generatie waar we de jonge baanzoekers op dit moment onder scharen. Volgens Cennamo & Gardner moet men, om de jongste generatie werknemers aan te trekken, te behouden en motiveren, deze generatie anders behandelen dan werknemers uit oudere generaties (Cennamo & Gardner, 2008).

Ook organisaties constateren dat de aanstormende generatie anders is dan de voorgaande generaties. Vanuit deze constatering realiseren organisaties zich dat zij hierop in dienen te spelen om zich te verzekeren van attractief personeel, voordat de concurrentie dit doet (Benson & Brow; Costanza, Badger, Fraser, Severt & Grade, 2010 & Lester, Standifer, Schultz & Windsor, 2012). Een tegenwoordig veel gebruikte methode voor het inspelen op deze ontwikkeling is het creëren van een aantrekkelijk bedrijfsaanzien. Volgens Behling, Labovitz & Gainer (1968) creëren organisaties een 'Recruiting face' waarmee organisaties zichzelf schetsen als een groeiende- en dynamische organisatie. Een keerzijde hierbij is dat is dat alle recruiters dit doen en zo hetzelfde 'Recruiting face' creëren.

Vanuit de constatering van Cennamo & Gardner dat verandering nodig is in combinatie met het feit dat diverse onderzoeken (o.a. Benson & Brow, 2010 & Lester, Standifer Schultz & Windsor, 2012) hebben uitgewezen dat organisaties op de ontwikkelingen moeten inspelen om zich te verzekeren van attractief personeel, dient ook CoBuilders actie te ondernemen. Om op verandering in te zetten is een aantrekkelijk bedrijfsaanzien van groot belang. Een aantrekkelijk bedrijfsaanzien is een belangrijke voorspeller voor baan- en organisatieattractiviteit alsmede een belangrijke voorspeller voor intenties van de baanzoeker om te solliciteren en de uiteindelijke baankeuze (Chapman et al., 2005). Indien een baan of organisatie niet attractief is voor potentiële medewerkers zullen deze de oriëntatie- en sollicitatiefase in een vroeg stadium beëindigen (Chapman et al., 2005) waarmee de aanwas van potentiële medewerkers wordt gestaakt.

Om als CoBuilders-zijnde attractief te zijn voor potentiële medewerkers zal CoBuilders vóór de oriëntatiefase van de baanzoeker in moeten spelen op de voorkeuren van de baanzoeker m.b.t. baan- en organisatieattractiviteit, om te voorkomen dat de baanzoeker de oriëntatie- en sollicitatiefase vroegtijdig zal verlaten. Hiervoor is het bieden van een attractieve baan alsmede het zijn van een aantrekkelijke organisatie noodzakelijk om potentieel medewerkers aan te zetten tot het daadwerkelijk solliciteren (Chapman et al., 2005).

1.4 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzichten m.b.t. baan- en organisatieattractiviteit voor de nieuwe generatie jonge baanzoekers binnen de bouw- en technische sector in de regio waarin CoBuilders actief is. Het gaat hierbij om inzichten over de voorkeuren die zij hebben met betrekking tot de baan- en organisatieattractiviteit. Door deze voorkeuren van jonge baanzoekers voor de baan- en organisatieattractiviteit helder te krijgen kunnen CoBuilders en haar opdrachtgevers op deze voorkeuren inspelen met het uiteindelijke doel het verhogen van de baan- en organisatieattractiviteit. Het verhogen van deze attractiviteit zal leiden tot onderscheidende waarden ten opzichte van de concurrentie zodat CoBuilders en haar opdrachtgevers op deze manier hun corebusiness kunnen continueren.

Om een antwoord te verkrijgen op de vraag hoe CoBuilders en haar opdrachtgevers haar baan- en organisatieattractiviteit kunnen verhogen maken we gebruik van een centrale hoofdvraag en deelvragen. De eerste, tweede en derde deelvragen zullen worden getoetst middels de uitkomsten van een intern onderzoek onder de medewerkers van CoBuilders. De verkregen data zal weergeven in hoeverre de medewerkers deze factoren voor baan- en organisatieattractiviteit ervaren op de werkvloer om deze vervolgens te vergelijken met de uitkomsten van het onderzoek van Corporaal (2014) waarin hij hetgeen wat jonge baanzoekers zoeken in hun werk aan het licht brengt. Deelvraag vier wordt beantwoord middels het inzetten van interviews met studenten om zo de uiteindelijke hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

Hoofdvraag:

Op welke manier kunnen CoBuilders en haar opdrachtgevers een aantrekkelijk werkgever worden voor jonge baanzoekers actief in de bouw- en technische sector binnen Overijssel en Gelderland.

Deelvragen:

- Welke baan- en organisatiekenmerken vinden jonge baanzoekers belangrijk?
- Hoe worden de baan- en organisatiekenmerken die jonge baanzoekers belangrijk vinden ervaren onder de huidige medewerkers van CoBuilders?
- Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de kenmerken die jonge baanzoekers belangrijk vinden en de mate waarin huidige medewerkers van CoBuilders deze kenmerken ervaren?
- Welke voorkeuren hebben jonge baanzoekers met betrekking tot recruitment vanuit de organisatie?

1.5 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is de aanleiding van dit onderzoek beschreven. In dit onderzoek wordt aandacht besteed aan de probleemoriëntatie, de onderzoek noodzaak en de opdrachtgever als opdracht biedende organisatie. In de hier opvolgende hoofdstukken zal het onderzoek verder gestalte krijgen. Het eerstvolgende hoofdstuk is het theoretisch kader. In dit hoofdstuk zal er wetenschappelijke theorie worden gekoppeld aan de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Het theoretisch kader bevat eveneens theorie die naderhand getoetst gaat worden middels het kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Na het theoretisch kader zal de methode toegelicht worden en beschreven, waarna verantwoord wordt waarom er voor deze onderzoeksmethode is gekozen is en wat deze methode precies dient te toetsen.

Hoofdstuk 4 staat in het teken van de verkregen resultaten van het kwantitatief en kwalitatief onderzoek. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de verkregen data en worden de eerste stappen gezet richting de conclusies. De conclusies van het onderzoek zijn terug te vinden in het vijfde hoofdstuk. In dit hoofdstuk worden alle resultaten niet alleen beschreven maar worden hier ook de conclusies uit gedestilleerd die de fundering moeten vormen voor de uiteindelijke aanbevelingen. Tot slot zal in het laatste hoofdstuk het onderzoek afgesloten worden met de aanbevelingen richting CoBuilders en haar opdrachtgevers.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader voor dit onderzoek aan de hand van literatuur ingericht. Er zal vanuit bestaande literatuur, verwant aan het onderwerp aantrekkelijk werkgeverschap, theorie gekoppeld worden aan de onderzoeksvragen van dit onderzoek.

Allereerst wordt er een theoretische beschrijving gegeven van aantrekkelijk werkgeverschap. Vervolgens wordt er verder ingegaan op verschillende theorieën van baan- en organisatieattractiviteit waarna het conceptueel model wordt ingericht.

Jonge baanzoekers & aantrekkelijk werkgeverschap

2.1 Jonge baanzoekers

De jonge baanzoekers vallen volgens generatie onderzoek onder de 'Generatie Y'. Jonge baanzoekers geven vorm aan de Human Age waarin wij ons nu bevinden. Met de Human Age wordt bedoeld: "Een nieuw tijdperk, waarin talent de koppositie van kapitaal heeft overgenomen als belangrijkste factor voor economisch succes" – Manpower Group (2011). Diverse onderzoeken (o.a. Howe & Strauss, 2007 & Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012) stellen dat generaties worden gevormd door significante levensgebeurtenissen of omstandigheden. Deze gedeelde ervaringen binnen generaties dragen bij tot het ontwikkelen van unieke waarden, attitude en persoonlijkheidskenmerken die de ene generatie onderscheid van de andere generatie (Kowske et al., 2010, p. 266). Op basis van deze onderzoeken kan er gesteld worden dat dit eveneens geldt voor jonge baanzoekers: ook zij delen significante gebeurtenissen en groeien onder andere omstandigheden op dan andere generaties. Hiervoor wordt de generatie jonge baanzoekers ook wel 'digital natives' genoemd. Digital natives zijn opgegroeid in een wereld vol computers en technologie die voor een gemeenschappelijke ervaring zorgt en hen – als generatie Y – verbindt (Manpower Group, 2016).

Op basis van de bovenstaand vermelde onderzoeken naar generatiediversiteit van o.a. Howe & Strauss (2007) & Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade (2012) kan men constateren dat er verschillen zijn tussen diverse generaties. Deze verschillen in attitudes, persoonlijkheidskenmerken en waarden kunnen worden doorgetrokken naar de baan- en organisatieattractiviteit en hetgeen wat de voorkeuren hiervoor zijn per generatie. Dit geldt ook voor jonge baanzoekers. Om deze generatie medewerkers aan te trekken zullen organisaties op deze attitudes, waarden en persoonlijkheidskenmerken in moeten spelen om een interessante werkgever te zijn (Cennamo & Gardner, 2008). Om deze voorkeuren van de jonge baanzoekers met betrekking tot de baan- en organisatieattractiviteit te koppelen aan aantrekkelijk werkgeverschap zal allereerst het aantrekkelijk werkgeverschap worden gedefinieerd. Vervolgens zal er op basis van literatuur m.b.t. baan- en organisatieattractiviteit theorie te verzameld worden over hetgeen wat deze generatie jonge baanzoekers belangrijk én onbelangrijk vindt in hun werk en bij hun werkgever.

2.2 Aantrekkelijk werkgeverschap

Baan- en organisatieattractiviteit is te definiëren als het totaaloordeel dat de baanzoeker heeft over de mate van aantrekkelijkheid van een baan en van een organisatie (Chapman et al., 2005; Vroom, 1964). De aantrekkelijkheid heeft betrekking tot de mate waarin de baanzoeker verwacht zijn voorkeuren (voor bijvoorbeeld uitdaging, autonomie, het ontwikkelen van vriendschappen e.d.) binnen de baan- en organisatie te kunnen realiseren (Vroom, 1964). Barber (1998) stelt dat het noodzakelijk is voor organisaties om een aantrekkelijke werkgever te zijn om personeel te kunnen

aantrekken. Het beeld dat de baanzoeker heeft met betrekking tot de aantrekkelijkheid van de werkgever ontstaat voordat de baanzoeker actief op zoek is naar een baan. Indien de baanzoeker de oriëntatie-, of sollicitatiefase vroegtijdig zal verlaten kan de baanzoeker volgens Collins & Stevens (2002) niet meer worden beïnvloed door andere werving en selectieactiviteiten.

Zowel Barber (1998) als Soelberg (1967) stellen dat al voordat de baanzoeker actief bezig is met het zoeken naar een passende baan zij een beeld hebben van de aantrekkelijkheid van de potentiële werkgever. Dit beeld dat de baanzoeker heeft over de organisatie kan veranderen op het moment deze in aanraking komt met wervingsmateriaal vanuit de organisatie, zoals bijvoorbeeld een vacature-advertentie (Reeve, Highhouse & Brooks, 2006).

Wanneer de baanzoeker besluit om te solliciteren kan het oordeel met betrekking tot de organisatieattractiviteit opnieuw worden beïnvloed. Volgens Turban (2001) wordt de baanzoeker eveneens beïnvloed door het wervings- en selectieproces en/of de Recruiter waarmee de baanzoeker in contact staat. Het laatste moment waar de baanzoeker beïnvloed kan worden is op het moment dat men daadwerkelijk ergens is gaan werken en de verwachtingen met de realiteit worden geconfronteerd (Jokisaari & Nurman, 2009).

In theorie van Turban (2001) met betrekking tot de beïnvloeding van de baanzoeker tijdens het wervings- en selectieproces en het contact met de Recruiter wordt de relatie gelegd met de *critical factor theorie*, afkomstig uit de *driefactorentheorie* van Behling, Labovitz & Gainer (1968). Zij onderscheiden een drietal theorieën over hoe jongeren baan- en organisatieattractiviteit beoordelen: *de objectieve factor theorie*, *de subjectieve factor theorie* en *de critical contact theorie*. Volgens Behling Labovitz & Gainer is de manier waarop recruiters tegenwoordig te werk gaan niet langer van waarde in de huidige arbeidsmarkt. Hiermee doelen zij op de achterhaalde werkwijze van Recruiters die diverse kandidaten voor verschillende functies plaatsen in een zogenaamde 'talent pools'. De driefactorentheorie biedt handvatten voor organisaties om het wervings- en selectieproces aan te passen aan belicht hetgeen waarop jonge baanzoekers hun oordeel vellen m.b.t. de baan- en organisatieattractiviteit. In de volgende deelparagraaf zullen deze drie theorieën worden toegelicht.

Driefactorentheorie

Het imago van de organisatie is een belangrijke voorspeller voor de baan- en organisatieattractiviteit. Volgens Behling, Labovitz & Gainer (1968) maken baanzoekers baankeuzes op basis van een drietal afwegingsmogelijkheden. Deze afwegingsmogelijkheden vormen gezamenlijk de *driefactorentheorie*.

Objectieve factor theorie

De objectieve factorentheorie (Behling, Labovitz & Gainer, 1968) stelt dat jonge baanzoekers tot een baankeuze komen door een afweging te maken o.b.v. de voor- en nadelen van de baan- en organisatie. Deze afweging maken zij op basis van een aantal objectieve baan- en organisatiekenmerken, te denken aan salaris, locatie of ontwikkelingsmogelijkheden. Elk kenmerk wordt vervolgens op basis van individueel belang gewogen en vergeleken: de organisatie met de meeste overeenkomsten tussen persoonlijke voorkeuren en baan- en organisatiekenmerken is het aantrekkelijkst. Het vergelijken van deze objectieve factoren gebeurt met name in de beginfase van het sollicitatieproces. Op deze manier kunnen baanzoekers snel een objectieve selectie maken tussen de grote hoeveelheid potentiële banen (Barber, 1998).

Subjectieve factor theorie

In de subjectieve factor theorie gaat het om de 'fit' tussen de organisatie en de jonge baanzoeker.

Deze 'fit' staat voor het gevoel dat de baanzoeker heeft bij de organisatie: hoe sterker dit gevoel, des te beter de fit (Behling, Labovitz & Gainer, 1968). Dit gevoel bij de baanzoeker ontstaat door subjectieve organisatiekenmerken, zoals organisatiecultuur of imago. Het gevoel bestaat volgens Behling, Labovitz & Gainer uit emotionele behoeften van de baanzoekers die zij zelf vaak slecht begrijpen. De afweging is persoonlijk en wordt gemaakt op basis van het vermogen van de organisatie om aan de behoeften van het individu te voldoen.

Critical contact theorie

De kritische contact theorie stelt dat de gemiddelde jonge baanzoeker niet in staat is om een goed onderscheid aan te brengen in verschillende baanmogelijkheden. Dit gebrek wordt door Behling, Labovitz & Gainer (1968) geweten aan een drietal elementen. Allereerst noemen zij (1) het minimale contact dat de jonge baanzoeker heeft met de betreffende organisatie. Door dit minimale contact is de jonge baanzoeker niet in staat de objectieve – noch- subjectieve baan- en organisatiekenmerken te beoordelen. Daarnaast is het zo dat (2) verschillende aanboden worden vaak omwille van de concurrentie worden vervaagd. Dit leidt tot een standaardisatie die – met name op gebied van salariering – het objectiveren en afwegen van de kenmerken voor de jonge baanzoeker lastig maakt.

Tevens worden er door organisaties een 'Recruiting face' gecreëerd waardoor organisaties zich allen schetsen als een groeiende- en dynamische organisatie. Een dergelijke 'Recruiting face' maakt dat het voor jonge baanzoekers eveneens lastig is de subjectieve organisatiekenmerken en de persoonlijke 'fit' te beoordelen.

Naast het minimale contact en het vervagen van aanbiedingen door derden concluderen Behling, Labovitz & Gainer (1968) dat (3) wanneer jonge baanzoekers niet in staat zijn aan de hand van objectieve en subjectieve baan- en organisatiekenmerken een voorkeur te destilleren, zij over niet genoeg ervaring beschikken om een deze voorkeuren te herkennen en een afweging te maken. De doorslaggevende factor is in dit geval het contact dat de jonge baanzoeker heeft gehad met de Recruiter en het wervings- en selectieproces. De Recruiter laat een indruk achter die door de jonge baanzoekers wordt gelinkt aan de organisatie (het imago), bijvoorbeeld op gebied van organisatiecultuur waarna de baanzoeker het verschil tussen organisaties kan afwegen. Hoe beter een baanzoeker zich behandelt voelt door de Recruiter, hoe attractiever de baan en organisatie.

Vanuit de theorie van Behling, Labovitz & Gainer kan men concluderen dat de objectieve baan- en organisatiekenmerken, de subjectieve baan- en organisatiekenmerken en het wervings- en selectieproces (inclusief de Recruiter) de belangrijkste voorspellers zijn voor baan- en organisatieattractiviteit en de uiteindelijke baankeuze.

2.3 Inhoud van het werk

De inhoud van het werk is een van de belangrijkste voorspellers voor de baan- en organisatieattractiviteit van een organisatie (Chapman et al., 2005). De inhoud van het werk wordt in diverse wervingsonderzoeken getypeerd door een drietal elementen, namelijk: uitdaging, afwisseling en autonomie (Powel & Goulet, 1996; Harris & Fink, 1987).

Autonomie

Onderzoek van Parker & Ohly (2008) wijst uit dat mensen van nature behoefte hebben aan autonomie en hierbij jonge baanzoekers in het speciaal (van Bussel, 2013). Tevens wordt autonomie door Hammond, Neff, Farr, Schwall & Zhao (2011) gelinkt aan positieve en innovatieve prestaties van medewerkers. Autonomie wordt gedefinieerd als de juiste mix tussen sturing en anderzijds vrijheid om zelfstandig te werk te gaan (Ryan & Deci, 2000). Autonomie staat niet gelijk aan het begrip

vrijheid, maar kan omschreven worden als een omgeving die de juiste mate van vrijheid biedt om zelfstandig doelen te bepalen en te realiseren (Newell & Van Ryzin, 2007) en tevens de vrijheid om fouten te mogen maken (Parker, Williams & Turner, 2006). De definitie van autonomie afkomstig van Ryan & Deci staat in verband met de resultaten van een onderzoek naar baan- en organisatieattractiviteit van Corporaal et al. (2015) waaruit blijkt dat onder jonge baanzoekers het 'schrikbeeld volledig losgelaten te worden in grote mate van autonomie' heerst. Hiervoor neemt autonomie een belangrijke plaats als voorspeller van baan- en organisatieattractiviteit voor jonge baanzoekers.

Uitdaging

Naast de autonomie wordt uitdaging door jonge baanzoekers als essentieel beschouwd in hun zoekproces naar een nieuwe baan (Manpower, 2006; Slaughter, Richard, & Martin, 2006; Trank, Rynes & Bretz, 2002; Turban et al., 2001). Ook jonge baanzoekers beschouwen uitdaging als een belangrijke factor, zo geven zij aan zich graag te willen ontwikkelen bij hun huidige werkgever (Manpower Group, 2016). Daarbij komt dat wanneer medewerkers op de werkvloer geen uitdaging ervaren ze eerder gaan zoeken naar een andere baan (Sekhar, Patwardhan & Singh, 2013). Deze ontwikkeling komt in de vorm van een nieuwe uitdaging of promotie. Dit maakt de uitdaging een belangrijke voorspeller voor de baan- en organisatieattractiviteit. Tevens wordt uitdaging veelvuldig gebruikt in het wervingsproces door recruiters, door bijvoorbeeld de term uitdaging te verwerken in een vacature-tekst (Preenen et al., 2011). Het gebruiken van een dergelijke term heeft betrekking tot het eerdergenoemde creëren van een 'Recruiting face' van organisaties (Behling, Labovitz & Gainer, 1968) om zo zichzelf als aantrekkelijke werkgever te presenteren.

Afwisseling

De behoefte aan plezier in het werk is nauw verbonden met de behoefte aan afwisseling (Manpower Group, 2006). Jonge baanzoekers hebben veel behoefte aan afwisseling en wisselen hiervoor frequent van rol en functie (van Bussel, 2013). Afwisseling wordt gedefinieerd als de mate waarin men binnen een baan verschillende taken kan uitvoeren (Morgeson & Humphrey, 2006). Door het uitvoeren van verschillende taken worden diverse vaardigheden en talenten van de werknemer ingezet (Hackman & Oldham, 1975). Afwisseling kan worden gezien als een vorm van 'jobrotation' waarbij er tijdelijk gewisseld wordt van taak binnen een bedrijf (Koelink, 1999). Naast het wisselen van taak wordt ook het wisselen van plaats eveneens belangrijk voor de mate van afwisseling (Corporaal, 2014). Deze vorm van jobrotation en afwisseling in het werk als gevolg heeft o.a. als doel het bereiken van een hogere werktevredenheid & flexibiliteit (Koelink, 1999) en is hiervoor een belangrijke factor voor de baan- en organisatieattractiviteit.

2.4 Werkomgeving

Naast de inhoud van het werk is de omgeving waarin de baan wordt uitgevoerd is een belangrijker voorspeller wat betreft de baan aantrekkelijkheid (Chapman et al., 2005). Binnen de context van wervings- en selectieonderzoek bestaat de werkomgeving uit een drietal baan- en organisatiekenmerken, namelijk: de leidinggevende, directe collega's en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden (Powel & Goulet, 1996; Harris & Fink, 1987).

Leidinggevende

Het eerste aspect met betrekking tot de werkomgeving is de directe leidinggevende.

Leidinggevend worden door Keuning & Eppink omschreven als een groep personeelsleden die boven de uitvoerende laag medewerkers staan en leidinggeven aan een groep mensen of een afdeling. De leidinggevende van een werknemer is de eerste persoon in de hiërarchie die boven de

medewerker staat (Keuning & Eppink, 2012). Uit onderzoek blijkt dat jonge medewerkers veel waarde hechten aan hun leidinggevende (Rigoni & Adkins, 2016). Voor jonge baanzoekers geldt dat zij moeite hebben met oude managementstijlen en hiërarchie. Wanneer een dergelijke managementstijl wordt gehanteerd binnen organisaties leidt dit ertoe dat jonge baanzoekers de aantrekkelijkheid van hun werkgever in twijfel trekken en gaan bekritisieren (van Bussel, 2013). Omwille van deze reden is de leidinggevende een belangrijk aspect voor de voorspellende waarde van de baan- en organisatieattractiviteit.

Collega's

Naast het contact met de leidinggevende zorgen collega's voor het bevorderen van sociaal contact op de werkvloer en zijn hiervoor belangrijk in het werk. Collega's zijn personen die die werkzaam zijn binnen dezelfde organisatie of personen die hetzelfde beroep uitoefenen (van Dale, 2014). Sociaal contact met collega's kan baankenmerken versterken en het biedt de mogelijkheid tot het vragen van advies en feedback. Tevens blijkt dat jongere baanzoekers veel waarde hechten aan persoonlijke interesse van collega's en vinden zij het eveneens belangrijk dat er buiten werktijd activiteiten worden ondernomen (Corporaal et al., 2012). Daarnaast willen jonge baanzoekers een band vormen met hun collega's (Manpower Group, 2006), hetgeen dat het aspect collega's zo belangrijk maakt voor jonge baanzoekers.

Doorgroei- en opleidingsmogelijkheden

Doorgroei- en opleidingsmogelijkheden worden door Corporaal et al. (2012) gedefinieerd als de mogelijkheid nieuwe kennis en kunde op te doen. Jonge baanzoekers verwachten dat de werkgever hun opleiding en ontwikkeling faciliteert en wanneer dit tekort schiet wisselen ze gemakkelijker van werkgever dan andere jonge ambitieuze professionals deden uit voorgaande generaties (van Bussel, 2013). Verder blijkt uit onderzoek van Corporaal et al. (2015) dat jonge baanzoekers opleiding en ontwikkeling erg belangrijk vinden, echter ziet men dit niet zozeer in de vorm van een opleiding of het doorgroeien naar een hogere hiërarchische rol. Volgens Corporaal et al. (2015) willen jonge baanzoekers vooral doorgroeien naar functies met meer klantcontact of functies met meer zelfstandigheid (Corporaal et al., 2015).

Flexibel werken

Jonge baanzoekers zijn uitermate gevoelig voor een goede balans tussen werk- en privé en houden dit het liefst zo goed mogelijk gescheiden, hiervoor hechten zij veel waarde aan flexibiliteit (de Gier, 2007; Cogin, 2012). Onder deze flexibiliteit schalen we zowel flexibiliteit in tijd- alsmede in plaats, hierbij te denken aan flexibele arbeidstijden en de mogelijkheid vanuit huis te werken (de Gier, 2007; Heymans & van Hoyer, 2005). Een manier van flexibel werken wordt ook wel 'het nieuwe werken' genoemd, waarbij men thuis kan werken en flexibiliteit in arbeidsuren kent (de Gier, 2007; Baane 2011). Volgens Heymans & van Hoyer (2005) is deze vorm van flexibel werken mogelijk een signaal voor baanzoekers dat de betreffende organisatie een innovatieve organisatie is die met de tijd meegaat en derhalve een aantrekkelijk werkgever is.

2.5 Imago

De term imago kent diverse definities. Zo definiëren Belt en Paolillo (1982) imago als "het beeld van een organisatie dat door de baanzoekers wordt afgeleid uit de manier waarop de desbetreffende organisatie met haar medewerkers, klanten en de maatschappij omgaat". Anderzijds wordt imago gedefinieerd als "De afspiegeling van de identiteit van de organisatie, zoals dat bij doelgroepen bestaat" (van Raaij, Vinken & van Dun, 2002). Binnen dit onderzoek hanteren we de definitie van de

onderzoekers van Raaij, Vinken & van Dun (2002). Het imago van een organisatie betreft subjectieve, abstracte en niet tastbare organisatiekenmerken die een organisatie oproept waarmee men ergens geassocieerd wordt (van Hove & Saks, 2010).

In de beginfase van het baanzoekproces neemt het imago van een organisatie een belangrijke rol in de vorming van het oordeel met betrekking tot de aantrekkelijkheid van een organisatie (Barber, 1998). Gezien het feit dat baanzoekers weinig informatie hebben over de organisatie kan het imago een belangrijke rol spelen in de aanloop naar het daadwerkelijke solliciteren. Hiervoor kan het imago een signaal zijn voor de mate waarin organisatie aantrekkelijke baan- en organisatiekenmerken biedt, te denken aan doorgroeimogelijkheden, vrije dagen of salaris (Rynes & Bretz, 1991). Tot slot kan een positief organisatie imago baanzoekers aantrekken omdat deze zich graag identificeren met organisaties en dit een positieve bijdrage levert aan hun sociale status (Cable & Turban, 2003).

Het feit dat het bij het imago van een organisatie gaat om subjectieve organisatiekenmerken maakt dat we de link kunnen leggen tussen baan- en organisatieattractiviteit en de subjectieve factor theorie van Behling, Labovitz & Gainer (1968). Hiervoor wordt imago als gezien als belangrijke subjectieve factor voor het bepalen van de baan- en organisatieattractiviteit bij de zoektocht naar een nieuwe baan voor de jonge baanzoeker.

2.6. Recruitment

Recruitment wordt door Verhoeven (2012) gedefinieerd als het samenbrengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Chapman et al. (2005) concluderen dat effectief recruitment, de juiste kennis, kunde en vaardigheden binnen de organisatie met zich meebrengt. Recruitment is volgens Chapman et al. (2005) een belangrijke voorspeller voor baan- en organisatieattractiviteit en hiervoor een goed middel de juiste medewerkers aan de organisatie te binden. Het binden van de juiste mensen aan de organisatie is immers van groot belang voor het voortbestaan van een organisatie (Barber & Roehlin, 1993; Taylor & Collins, 2000). Daarnaast worden medewerkers gezien als succesfactoren van organisaties die kunnen leiden tot concurrentievoordeel, hetgeen wat door Turban & Greening (1997) wordt bevestigd.

Het recruitmentproces kan grofweg in een drietal fases ingedeeld worden, namelijk de zoektocht van het individu naar een passende vacature, het vinden van een passende vacature voor het individu en tot slot de sollicitatieprocedure.

Zoektocht naar een passende vacature

Behling, Labovitz & Gainer (1968) en Barber (1998) concludeerden in hun onderzoeken dat de jonge baanzoeker – om het grote aanbod banen tegen elkaar af te strepen – allereerst een selectie maakt op basis van objectieve baankenmerken, zoals bijvoorbeeld salaris of vrijedagen. Indien de vacature niet door deze objectieve selectie komt zal de baan niet interessant zijn voor de baanzoeker. Echter andersom ook: hoe beter de objectieve kenmerken aansluiten des te interessanter de baan. Volgens Rankin (2003) spelen zowel de opmaak als inhoud van de vacature een belangrijke rol in de mate van aantrekkelijkheid tijdens de zoektocht naar een passende vacature. Daarnaast hechten jongeren veel waarde de snelheid waarmee een vacature geanalyseerd kan worden en overzicht (Tapscott, 2009).

Na het vinden van een passende vacature

Indien het aantal vacatures op basis van objectieve kenmerken is gereduceerd (Barber, 1998) zal de baanzoeker een keuze maken op basis van subjectieve factoren. Het gaat hierbij louter om het gevoel dat de baanzoeker heeft bij de organisatie (Behling, Labovitz & Gainer, 1968). Uit onderzoek blijkt dat wanneer jonge baanzoekers geen kennis hebben over organisaties zij alsnog conclusies en aannames

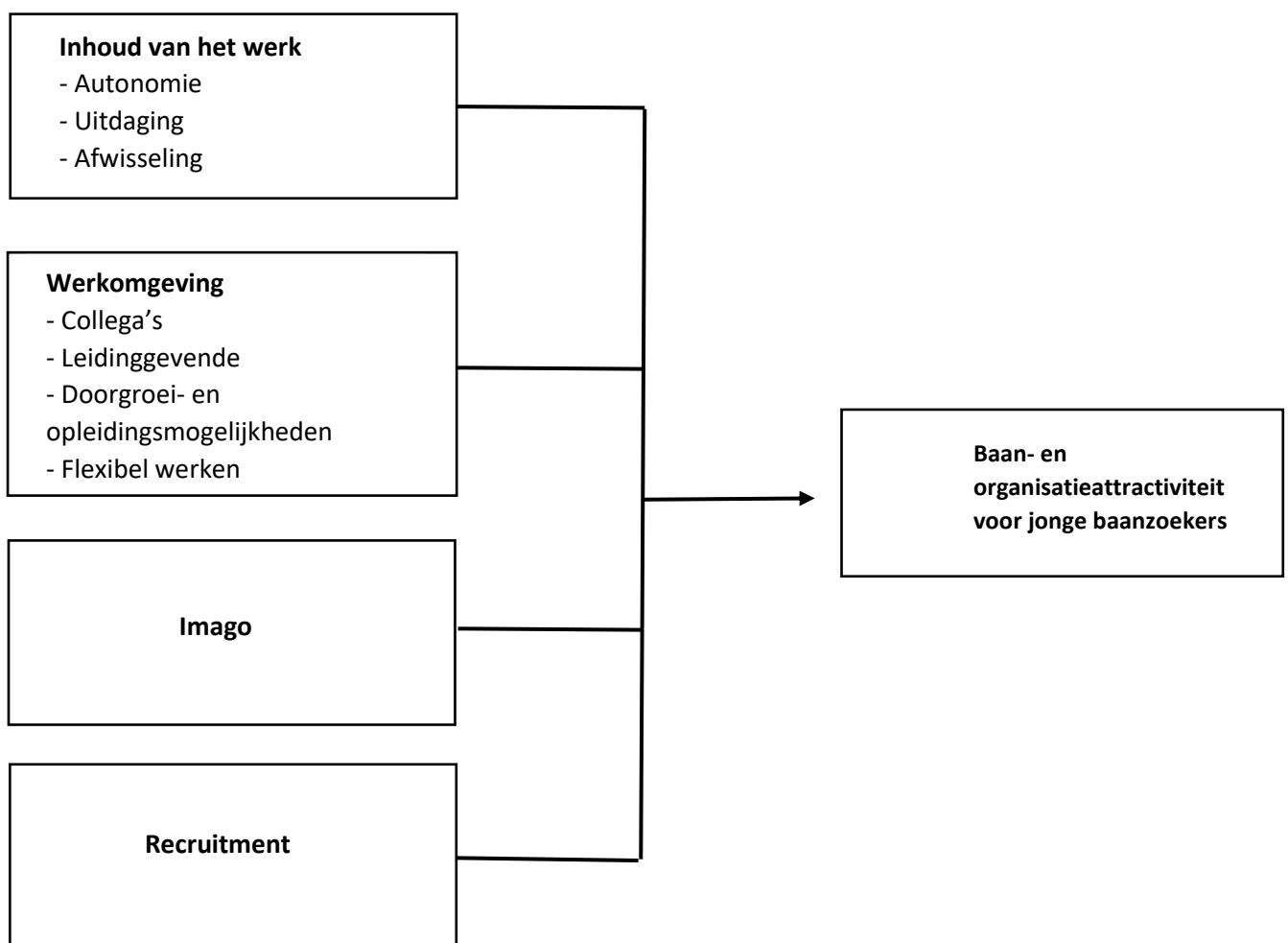
doet over de organisatie waarvan zij geen kennis heeft (Spence, 1973). Hiervoor is het van belang dat men bij het vinden van een passende vacature een goed beeld heeft van de organisatie om haar attractiviteit te verhogen.

De sollicitatieprocedure

Vanuit de Critical Contact Theorie van Behling, Labovitz & Gainer (1968) kunnen we concluderen dat het recruitmentproces cruciaal is voor de baan- en organisatieattractiviteit. Naast het contact tussen sollicitant en de Recruiter is de duur van het recruitmentproces van belang (Becker et al., 2009), alsmede de duidelijkheid tijdens de procedure (Bosswell et al., 2003). Het belang van het contact tussen de sollicitant en Recruiter wordt bevestigd door onderzoek van Stinchcomb & Leib (2011) waaruit blijkt dat jonge baanzoekers op een persoonlijke manier benaderd willen worden.

Conceptueel model

In het onderstaande figuur is het conceptueel model afgebeeld. Het conceptueel model presenteert de samenhang van literatuur betreffende het aantrekkelijk werkgeverschap. Het figuur geeft de vier kenmerken *inhoud van het werk*, *werkomgeving*, *imago* & *recruitment* weer die volgens literatuur van invloed zijn op de baan- en organisatieattractiviteit voor jonge baanzoekers. De aspecten die per kenmerk van belang zijn, zijn eveneens weergegeven.



Figuur 1. Conceptueel model op basis van Corporaal (2014) en Chapman et al. (2005)

3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk komt de methodologie van dit onderzoek aan bod. We beginnen met het doel van het onderzoek om vervolgens de methode nader toe te lichten. Verder wordt de populatie toegelicht, wordt er een keuze gemaakt voor het meetinstrument en wordt de verantwoording voor deze keuze afgelegd.

3.1 Doel van het onderzoek

In deze krappe arbeidsmarkt willen CoBuilders en haar opdrachtgevers zich verzekeren van jong en attractief personeel door een aantrekkelijk werkgever te worden voor jonge baanzoekers. Het doel van dit onderzoek is inzichtelijk te krijgen op welke wijze CoBuilders en haar opdrachtgevers een aantrekkelijker werkgever kunnen worden voor jonge baanzoekers actief in de bouw- en technische sector. Om dit doel te bereiken zal er gebruik gemaakt worden van een kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethode alsmede van bestaande data vanuit het onderzoek van Corporaal (2014) naar baan- en organisatieattractiviteit voor jonge baanzoekers.

3.2 Onderzoeksmethode per deelvraag

Allereerst is (fase 1) de bestaande dataset van Corporaal (2014) – waarin hij onderzoek doet naar welke baan- en organisatiekenmerken jonge baanzoekers belangrijk vinden – geanalyseerd. Daarnaast is er (fase 2) een kwalitatief onderzoek gehouden onder de gedetacheerde medewerkers van CoBuilders, (fase 3) is de dataset van Corporaal (2014) vergeleken met de uitkomsten van het kwalitatief onderzoek onder de medewerkers van CoBuilders en tot slot zijn er (fase 4) interviews gehouden met jonge baanzoekers omtrent hun voorkeuren met betrekking tot recruitment.

Fase 1: “Welke baan-en organisatiekenmerken vinden jonge baanzoekers belangrijk?”

Verantwoording onderzoeksmethode

Om te meten welke baan- en organisatiekenmerken jonge baanzoekers belangrijk vinden hebben we de dataset van Corporaal (2014) geanalyseerd. In het kwantitatieve onderzoek van Corporaal (2014) naar baan- en organisatieattractiviteit voor jonge baanzoekers komen de voorkeuren die zij hebben met betrekking tot het werk naar voren. De keuze voor het gebruik maken van de dataset van Corporaal (2014) berust op het feit dat in zijn onderzoek de gehele populatie jonge baanzoekers wordt belicht en dat hiervoor wederom een extern onderzoek onder jonge baanzoekers niet nodig is.

De vragenlijst

De vragenlijst van Corporaal (2014) is gebaseerd op het conceptueel model vanuit zijn onderzoek naar baan- en organisatieattractiviteit onder jonge baanzoekers. Uit het conceptueel model afkomstig uit het onderzoek van Corporaal (2014) kwam naar voren dat de werkinhoud, de werkomgeving en het imago directe én belangrijke voorspellers zijn voor de baan- en organisatieattractiviteit. De kenmerken werkinhoud, werkomgeving en imago worden getoetst in de vragenlijst van Corporaal (2014) en hiervoor is deze vragenlijst een valide onderzoeksinstrument. De kenmerken werkinhoud en werkomgeving worden per aspect getoetst waarbij per aspect gebruik wordt gemaakt van vragensets. De aspecten die getoetst worden zijn autonomie, uitdaging, afwisseling (werkinhoud) en flexibel werken, collega's, leidinggevende en ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden (werkomgeving). Het kenmerk imago kent geen deelaspecten. De vragenlijst is betrouwbaar en meet op alle vragensets een Cronbach's Alpha waarde van $\alpha > .70$. Een Cronbach's Alpha met een waarde van $\alpha 0.70$ of hoger geeft aan dat een vragen set hetzelfde meet en kwalitatief goed is. Wanneer de Cronbach's Alpha waarde lager is dan $\alpha 0.50$ meet de set vragen

niet hetzelfde en is deze hiervoor minder betrouwbaar (Baarda, de Goede & van Dijkum, 2007). De vragensets vragenlijst van Corporaal (2014) zijn kwalitatief goed gezien het feit dat geen enkele vragen set een Cronbach's Alpha waarde scoort van $< \alpha 0.50$.

Per aspect zijn er een samenhangende vragen gesteld waarbij Corporaal gebruik heeft gemaakt van een vijfpunts Likertschaal. Deze schaal kent de opties (1) helemaal mee oneens, (2) mee oneens, (3) neutraal, (4) mee eens en (5) helemaal mee eens. De keuze voor het gebruik maken van de Likert schaal is gemaakt op basis van het feit dat de Likertschaal de begrijpbaarheid en leesbaarheid van het onderzoek verhoogd en eveneens het verwerken van de resultaten gemakkelijk is (Dijkstra, 2014).

Procedure

Het onderzoek van Corporaal (2014) kent een zestal studies, bestaande uit een vooronderzoek, kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek. Voor de vragenlijst geldt dat deze op twee manieren is ingezet. Allereerst is de vragenlijst onder jonge baanzoekers uitgezet om inzichten te krijgen in de voorkeuren van jonge baanzoekers met betrekking tot baan- en organisatieattractiviteit. De resultaten afkomstig uit de studie onder jonge baanzoekers is gebruikt om de sterke voorkeuren voor baan- en organisatieattractiviteit te meten en deze voorkeuren te concretiseren.

Populatie

De populatie van Corporaal (2014) bestaat uit een steekproef van 2034 jongeren. Deze jonge baanzoekers kennen een verschillend opleidingsniveau alsmede verschillen in sectoren waarin zij actief zijn. Het opleidingsniveau loopt uiteen van vmbo tot hbo. De sectoren waarin zij actief zijn, betreffen de sectoren zorg & welzijn, techniek en economie.

Fase 2: "Hoe worden de baan- en organisatiekenmerken die jonge baanzoekers belangrijk vinden ervaren onder de huidige medewerkers van CoBuilders?"

Verantwoording onderzoeksmethode

Om een antwoord te verkrijgen op de vraag hoe de voorkeuren met betrekking tot de baan- en organisatieattractiviteit onder de huidige medewerkers van CoBuilders wordt ervaren is er voor een kwantitatieve onderzoeksmethode gekozen. De keuze voor het gebruiken van een vragenlijst is gebaseerd op het feit dat er binnen een korte tijd veel informatie vergaard kan worden in verhouding tot interviews middels het gebruiken van een vragenlijst. Om deze deelvraag te toetsen is de vragenlijst van Corporaal (2014) ingezet.

Vragenlijst

De vragenlijst meet in hoeverre de baan- en organisatiekenmerken afkomstig uit het onderzoek van Corporaal (2014) ervaren worden onder de medewerkers van CoBuilders. De vragenlijst is wetenschappelijk onderbouwd en op grond van de vragensets en betrouwbaarheid identiek aan de vragenlijst ingezet onder jonge baanzoekers.

Belangrijk hierbij te vermelden is het verschil in vraagstelling: waar de vraagstelling onder jonge baanzoekers "ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik..." betrof, geldt voor de vragenlijst onder de medewerkers dat de vraagstelling "in mijn baan ervaar ik dat..." betreft.

Procedure

De vragenlijst is op 12-04-18 digitaal afgenomen en anoniem aangeboden door gebruik te maken van het enquête systeem Qualtrics. In totaal zijn er tweeëntachtig enquêtes aangeboden. Door gebruik te maken van Qualtrics hebben we de respondenten de gelegenheid gegeven de vragenlijst digitaal en wanneer het hen uitkwam in te vullen. Er is gebruik gemaakt van de mogelijkheid de vragenlijst anoniem aan te bieden gezien het feit dat de vragenlijst vragensets bevat over o.a. collega's en leidinggevenden. Om de betrouwbaarheid te verhogen door sociaal-wenselijke antwoorden te

vermijden is er voor anonimiteit gekozen. De keuze om de vragenlijst digitaal te verstrekken is gebaseerd op het feit dat het schriftelijk afnemen van de vragenlijst veel tijd kost om te verwerken en het systeem Qualtrics de onderzoeksresultaten rechtstreeks in SPSS (*zie analyse onderzoeksmethode*) transporteert. Door alle medewerkers te betrekken bij dit onderzoek zijn zowel de medewerkers werkzaam in Overijssel alsmede Gelderland uitgelicht. Tijdens de looptijd van de enquête bleek dat niet alle medewerkers de tijd namen om deze in te vullen met als gevolg een laag responspercentage, ook na de verstuurde reminder. Om dit percentage op te halen is ervoor gekozen alle medewerkers te bellen en om hun medewerking te vragen. Dit heeft geresulteerd in een hoger responspercentage.

Populatie

De populatie van dit onderzoek bestaat uit medewerkers van CoBuilders. Onder medewerkers van CoBuilders vallen alle gedetacheerden die werkzaam zijn bij opdrachtgevers van CoBuilders. Dit betreft zowel bouwkundigen alsmede het technisch personeel. Het huidige aantal medewerkers dat gedetacheerd is bij opdrachtgevers bedraagt tweeëntachtig. Deze tweeëntachtig medewerkers variëren van leeftijd, opleidingsniveau en opleidingsachtergrond echter zijn zij allen actief in de bouw- of technische sector. Het beoogde responspercentage is 70%. Een hoog responspercentage is namelijk nodig om een betrouwbare uitspraak te kunnen doen over de populatie. Indirect kennen we een tweede populatie, namelijk de jonge baanzoekers uit het onderzoek van Corporaal (2014) waarmee de verkregen data vanuit de medewerkers van CoBuilders wordt vergeleken.

Fase 3: "Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de kenmerken die jonge baanzoekers belangrijk vinden en de mate waarin huidige medewerkers van CoBuilders deze kenmerken ervaren?"

Verantwoording onderzoeksmethode

Om te meten wat de overeenkomsten en verschillen zijn in wat de voorkeuren zijn van jonge baanzoekers met betrekking tot baan- en organisatieattractiviteit en hetgeen wat medewerkers van CoBuilders ervaren zijn de uitkomsten van de interne vragenlijst vergeleken met de dataset van Corporaal (2014). Door deze overeenkomsten en verschillen te analyseren is er een beeld ontstaan over in hoeverre de voorkeuren voor baan- en organisatieattractiviteit aanwezig en/of afwezig zijn.

Procedure

De uitkomsten van de tweede fase van dit onderzoek zijn naast de dataset van Corporaal (2014) gelegd (fase 1). In de tweede fase werd getoetst in hoeverre de baan- en organisatiekenmerken afkomstig uit fase 1 ervaren onder de medewerkers van CoBuilders worden ervaren. Deze ervaringen van de medewerkers van CoBuilders zijn vergeleken met hetgeen wat jonge baanzoekers zoeken om vervolgens de overeenkomsten en verschillen in kaart te brengen.

Populatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit zowel de jonge baanzoekers afkomstig uit het onderzoek van Corporaal (2014) alsmede de medewerkers van CoBuilders.

Fase 4: "Welke voorkeuren hebben jonge baanzoekers met betrekking tot recruitment vanuit de organisatie?"

Verantwoording onderzoeksmethode

Om de vierde deelvraag te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. De vragenlijst van Corporaal (2014) bevat geen vragensets die gaan over recruitment, daarom is er gekozen om verdiepende interviews te houden met jonge baanzoekers. Het gehele interview is opgenomen in bijlage 2. Om er zeker van te zijn dat de interviews bij alle jonge baanzoekers hetzelfde meet is er voor een semigestructureerd interview gekozen zodat elke

geïnterviewde jonge baanzoeker dezelfde vragen krijgt. Waar nodig is tijdens het interview doorgevraagd of gevraagd ter verduidelijking om kwalitatief goede data vanuit de interviews te vergaren.

Interviews

Bij kwalitatief onderzoek draait het niet om het inzichtelijk krijgen van cijfers, maar om het verkennen en inzichtelijk maken van een vraagstuk (Reulink & Lindeman, 2005). Om het baan- en organisatiekenmerk recruitment te verkennen en inzichten te verkrijgen over wat jonge baanzoekers hierin belangrijk vinden, is er gebruik gemaakt van interviews. Het interview is opgedeeld in de drie fasen van het recruitmentproces, namelijk de zoektocht voor het vinden van een interessante vacature, de zoektocht na het vinden van een passende vacature en de sollicitatieprocedure. Door het semigestructureerd interview per fase te clusteren is de mogelijkheid ingebouwd per fase daadwerkelijk uitspraken te kunnen doen over de voorkeuren van jonge baanzoekers.

De interviewvragen zijn gebaseerd op theorie afkomstig uit het theoretisch kader met betrekking tot baan- en organisatiekenmerk recruitment. De interviewvragen zijn gebaseerd op de verdiepende interviews van Hoffmann (2016) waarin hij in gesprek ging met studenten om te achterhalen hoe zij de zoektocht naar hun baan aanvielen en hetgeen wat hun voorkeuren zijn met betrekking tot recruitment vanuit organisaties. Hiervoor is het interview eerder getest op jonge baanzoekers en derhalve een goede basis geweest voor dit onderzoek. Verder zijn er een vijftal vragen vanuit het theoretisch kader aan het interview toegevoegd. Zo wordt er vanuit de literatuur geconcludeerd dat de duur van de sollicitatieprocedure en het contact met de Recruiter funest zijn voor de baan- en organisatieattractiviteit. Dergelijke aspecten worden niet getoetst middels het interview van Hoffmann (2016) en derhalve zijn deze vragen toegevoegd aan het interview. Tot slot is de vraag *“Wat zou jouw tip zijn aan CoBuilders om jonge baanzoekers aan zich te binden?”* toegevoegd aan het interview. In bijlage 1 is de theoretische verantwoording voor de toegevoegde vragen opgenomen.

Om een tot een representatief aantal geïnterviewden te komen is er gekozen om minimaal acht interviews af te nemen met jonge baanzoekers. In het kopje *populatie* is een overzicht opgenomen van het aantal respondenten.

Procedure

De interviews zijn extern gehouden met jonge baanzoekers. Om jonge baanzoekers te werven voor de interviews is ervoor gekozen de studenten fysiek op te zoeken op hogescholen. Op 16-04-18 zijn de interviews afgenomen. De interviews zijn onder dezelfde condities afgenomen onder jonge baanzoekers binnen de bouw- en technische sector en meten hiervoor hetzelfde, hetgeen dat de verkregen data vanuit de interviews betrouwbaar maakt.

Populatie

De populatie geïnterviewden bestaat uit tweede, derde- en vierdejaars hbo-studenten vanuit bouw-gerelateerde of technische opleidingen door Overijssel en Gelderland. De keuze voor tweede, derde- en vierdejaars studenten berust op het feit dat deze studenten binnenkort op stage gaan of na het afronden van de opleiding op zoek gaan naar een baan. Hiervoor behoren deze studenten tot een groep toekomstig professionals die zich binnenkort richting de arbeidsmarkt zal bewegen.

In totaal hebben er acht interviews plaatsgevonden. Een student gaf aan het interview schriftelijk te willen afnemen. Het onderstaande tabel geeft het aantal geïnterviewden weer per opleiding.

Tabel 1. *Overzicht geïnterviewde jonge baanzoekers.*

Opleiding	Leerjaar
Mechatronica	2
Elektrotechniek	4
Werktuigbouwkunde	2/3
Bouwkunde	2
Civiele Techniek	3

3.3 Methode analyse

Om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden dient de vergaarde data van de vragenlijst en de interviews geanalyseerd worden. De vragenlijst zal geanalyseerd worden middels het statistische programma SPSS, waar de interviews gecodeerd en geanalyseerd worden.

Het responspercentage van de vragenlijst is 65%. Tijdens het analyseren van de gegevens bleek dat niet alle respondenten de vragenlijst in zijn geheel hebben afgerond. Omdat er waarde gehecht werd aan de vragen die zij wél hebben beantwoord is ervoor gekozen deze respondenten mee te nemen in de analyse.

SPSS

Allereerst is er gekeken naar de betrouwbaarheid van de vragenlijst en is de Cronbach's Alpha van de vragenlijst berekend. Een Cronbach's Alpha met een waarde van α 0.70 of hoger geeft aan dat een vragen set hetzelfde meet en kwalitatief goed is. Wanneer de Cronbach's Alpha waarde lager is dan α 0.50 meet de set vragen niet hetzelfde en is deze hiervoor minder betrouwbaar (Baarda, de Goede & van Dijkum, 2007). Een overzicht van de Cronbach's Alpha waarden is opgenomen in bijlage 3.

Om de data overzichtelijk te krijgen hebben we de vragen allereerst per baan- en organisatiekenmerk vanuit het theoretisch kader gegroepeerd. Vervolgens zijn de gemiddelde scores per aspect berekend. Tevens is met de T-toets berekend hoe significant de verschillen zijn. Door te berekenen hoe significant de verschillen zijn hebben we een uitspraak kunnen doen of de uitkomst per toeval is ontstaan of het een echt effect betreft. Hierbij geldt: hoe lager de significantiewaarden (P-waarden), hoe betrouwbaarder het onderzoek. Een P-waarde van 0.05 of kleiner zien we als significant verschil. Alle P-waarden met een hogere waarde dan 0.05 zullen niet worden aangemerkt als significant verschil en berustten hiervoor op toeval.

Om de deelvragen te beantwoorden zijn de gemiddelden van het kwalitatieve onderzoek onder de medewerkers van CoBuilders vergeleken met de uitkomsten van het eerdere onderzoek van Corporaal (2014) onder jonge baanzoekers. Dit is gedaan met de Pearsons R-toets. Door de scores van beide onderzoeken met elkaar te vergelijken kunnen er zijn er uitspraken gedaan over eventuele afwijkingen en/of overeenkomsten tussen de twee populaties. Deze overeenkomsten of verschillen worden uitgedrukt in de R-waarde. Deze R-waarde laat het verschil zien tussen de gemeten groepen op de getoetste aspecten die van belang zijn voor de baan- en organisatieattractiviteit.

Interviews

Ten behoeve van de betrouwbaarheid berust het interview op literatuur en is er gebruik gemaakt van een – onder jonge baanzoekers – getest interview van Hoffmann (2016). De interviews zijn axiaal gecodeerd en de uitkomsten van de interviews zijn op basis van de codes en sub-codes verbonden aan de voorkeuren met betrekking tot recruitment van jonge baanzoekers. Met behulp van deze codes en sub-codes zijn de interviews geanalyseerd.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek beschreven. De resultaten van het kwantitatieve onderzoek worden weergegeven in overzichtstabellen en zijn per baan- en organisatiekenmerk geclusterd. Tot slot worden de uitkomsten en voorkeuren van jonge baanzoekers met betrekking tot recruitment weergegeven.

De tabellen geven de gemiddelde scores per aspect van studenten, alsmede de medewerkers weer. Door gebruik te maken van de R-waarden is het verschil uitgedrukt per aspect tussen studenten en de medewerkers. Op basis van de onderzoeksresultaten van Corporaal (2014) is er geen onderscheid gemaakt op basis van opleiding- en opleidingsniveau. Corporaal (2014) concludeerde namelijk in zijn onderzoek dat er slechts beperkte verschillen zijn in de sterkte van de voorkeuren van baan- en organisatiekenmerken tussen jonge baanzoekers uit verschillende opleidingsniveaus of opleidingsrichtingen.

De R-waarde is weergegeven in de kleuren rood, oranje, groen en blauw. Waarbij:

Tabel 2. Definiëring R-waarden.

Rood	R-waarde 0,5 of hoger	Sterk verschil
Oranje	R-waarde 0,3 tot 0,5	Middelmatig verschil
Groen	R-waarde 0,05 tot 0,3	Klein verschil
Blauw	R-waarde 0,00 tot 0,05	Nagenoeg geen verschil

De P-waarde is als volgt gedefinieerd: * = $P \leq 0.05$ en ** = $P \leq 0.01$.

Een P-waarde van 0.05 of kleiner zien we als significant verschil. Alle P-waarden met een hogere waarde dan 0.05 zullen niet worden aangemerkt als significant verschil en berustten hiervoor op toeval.

Door gebruik te maken van de bovenstaande waarden zullen de resultaten van het kwantitatieve onderzoek worden beschreven. In de volgende paragraaf worden de onderzoeksresultaten per baan- en organisatiekenmerk belicht.

4.1 Resultaten kwantitatieve onderzoeksmethode

Resultaten werkinhoud

De inhoud van het werk betreffen de aspecten uitdaging, afwisseling en autonomie. De gemiddelden van deze vragensets met betrekking tot deze aspecten zijn samengevoegd om samen een cluster te vormen. Het onderstaand tabel geeft de gemiddelden per cluster weer van de medewerkers en studenten & het verschil uitgedrukt in R-waarde. Door naar zowel de gemiddelde scores van medewerkers en studenten te kijken, alsmede naar het verschil tussen beide groepen worden de deelvragen 1 t/m 3 belicht. De gemiddelde scores van de studenten geven inzichten in de eerste deelvraag welke baan- en organisatiekenmerken door studenten als belangrijk worden gezien. De gemiddelde scores van de medewerkers geven weer in hoeverre de baan- en organisatiekenmerken die jonge baanzoekers belangrijk vinden worden ervaren onder de medewerkers van CoBuilders. Tot slot geeft de R-waarde het verschil weer tussen de ervaringen van medewerkers en de behoeften van jonge baanzoekers m.b.t. baan- en organisatiekenmerken.

Tabel 3. *Overzicht van resultaten op het gebied van werkinhoud.*

Aspect	Mw	St	R-waarde
Uitdaging: nieuwe dingen leren	3,6	4,1	0,16*
Uitdaging: taken doen die resultaat opleveren	3,7	3,9	0,27**
Uitdaging: taken doen die aansluiten op bestaande kennis	3,8	3,9	0,02
Afwisseling: in soort taak	3,6	4,0	0,15**
Afwisseling: in sociale contacten	3,6	3,7	0,06
Afwisseling: in ruimten	2,5	3,4	0,64**
Autonomie: duidelijkheid over inhoud en verwachtingen van het werk	3,3	4,2	0,72**
Autonomie: vrijheid in manier van werken	3,5	3,8	0,11**
Autonomie: vertrouwen om zelfstandig te werken	3,7	4,1	0,16**

De P-waarde is als volgt gedefinieerd: * = $P \leq 0.05$ en ** = $P \leq 0.01$.

Mw = medewerkers CoBuilders, St = studenten

Wanneer we naar de resultaten uit tabel 3 kijken valt op dat op gebied van uitdaging de medewerkers en jonge baanzoekers de minste verschillen kennen. Zowel medewerkers als jonge baanzoekers hechten waarde aan dit aspect en hiervoor zijn de verschillen tussen beide groepen nihil; hetgeen dat betekent dat de ervaringen op de werkvloer in lijn liggen met de verwachtingen van jonge baanzoekers.

Opvallend is dat de medewerkers de 'afwisseling in ruimten' het minste ervaren in hun huidige werk. Concreet betekent dit dat de medewerkers weinig afwisseling in ruimten ervaren op de werkvloer. Het ervaren van weinig afwisseling op de werkvloer staat in groot contrast met hetgeen dat de jonge baanzoekers wensen in hun toekomstige baan; zij zijn juist op zoek naar een werkplek waar men afwisseling in ruimten kent.

Interessant zijn de resultaten op gebied van 'duidelijkheid over de inhoud en verwachtingen van het werk'. Deze resultaten geven de grote mate van onduidelijkheid over de inhoud en verwachtingen van het werk op de werkvloer weer. De grote behoefte aan duidelijkheid vanuit de jonge baanzoekers en de lage mate in hoeverre er duidelijkheid op de werkvloer wordt ervaren door de medewerkers zorgt voor een 'gap' in verwachtingen van jonge baanzoekers en de ervaringen op de werkvloer.

Resultaten werkomgeving en imago

Zoals beschreven in het theoretisch kader bestaat de werkomgeving uit flexibiliteit in tijd en plaats, de leidinggevende, collega's, opleidings- en doorgroeimogelijkheden. Net als voor de resultaten van de werkinhoud zijn de gemiddelden van de vragensets met betrekking tot de aspecten werkomgeving en imago samengevoegd om samen twee aparte clusters te vormen. De tabel geeft de gemiddelden per cluster weer van de medewerkers en studenten & de het verschil uitgedrukt in R-waarde.

Tabel 4: *Overzicht van resultaten op het gebied van werkomgeving en imago.*

Aspect	Mw	St	R-waarde
Flexibiliteit in tijd en plaats: werktijden/werkdagen	3,1	3,6	0,16**
Flexibiliteit in tijd en plaats: plaats	2,8	2,9	0,03
Flexibiliteit in tijd en plaats: duidelijkheid over werktijden en werkdagen	3,8	4,1	0,33**

Collega's: sfeer	3,7	4,3	0,66**
Collega's: hulp	3,7	4,0	0,11**
Collega's: vriendschappen ontwikkelen	2,7	3,1	0,46**
Leidinggevende: persoonlijke interesse	3,2	3,4	0,05
Leidinggevende: respect	3,9	4,2	0,49**
Leidinggevende: participatieve stijl	3,4	3,9	0,19**
Opleidingsmogelijkheden	3,0	4,1	0,39**
Doorgroeimogelijkheden	3,3	4,1	0,28**
Fysieke werkplek: comfort	3,9	4,2	0,11**
Fysieke werkplek: digitale middelen	3,7	3,5	0,05
Imago	3,7	4,1	0,15**

De P-waarde is als volgt gedefinieerd: * = $P \leq 0.05$ en ** = $P \leq 0.01$.

Mw = medewerkers CoBuilders, St = studenten

N.B.: De R-waarden van 0,46** en 0,49** bij de aspecten 'vriendschappen ontwikkelen' en 'respect' zullen worden opgemerkt als grote verschillen.

Uit tabel twee kunnen we opmaken dat het aspect flexibiliteit in tijd en plaats slechts kleine- en middelmatige verschillen kent tussen de ervaringen van medewerkers en wensen van jonge baanzoekers. Dit betekent dat de verwachtingen van jonge baanzoekers in lijn liggen met de ervaringen van medewerkers op de werkvloer. Op gebied van duidelijkheid over de werktijden en werkdagen kan er nog winst behaald worden, dit aspect kent een middelmatig verschil.

Interessanter om te zien zijn de grote verschillen op gebied van 'sfeer' en 'vriendschappen ontwikkelen'. Deze resultaten geven weer dat de behoeften van jonge baanzoekers op gebied van deze aspecten niet stroken met de ervaringen van medewerkers op de werkvloer. Deze huidige situatie op de werkvloer zal de behoefte van jonge baanzoekers naar een goede werksfeer en het ontwikkelen van vriendschappen niet vervullen.

Verder valt het op dat op gebied van 'respect' vanuit de leidinggevende jonge baanzoekers en medewerkers grote verschillen kennen. Deze grote verschillen vertalen zich in het feit dat de medewerkers op de werkvloer niet de mate van respect ervaren vanuit de leidinggevende die door jonge baanzoekers verwachten en verlangen.

Positief om te zien zijn de resultaten omtrent de opleidingsmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden en imago. Op deze aspecten scoren medewerkers en jonge baanzoekers nagenoeg gelijk. Dit betekent dat de behoefte vanuit jonge baanzoekers naar deze aspecten in lijn liggen met hetgeen dat aangeboden wordt op de werkvloer. Ook op gebied van de fysieke werkplek wordt aan de verwachtingen van jonge baanzoekers voldaan. Echter scoort het aspect 'digitale middelen' niet significant en kan hiervoor berusten op toeval, hetgeen dat de betrouwbaarheid van uitkomsten met betrekking tot dit aspect in twijfel trekt.

Ranglijst van verschillen

Tabel 3 geeft de aspecten weer gerangschikt op basis van verschillen in sterkte, tussen studenten en medewerkers. De R-waarde (mate van verschil tussen jonge baanzoekers en medewerkers) is in deze tabellen aangegeven met kleuren. Waarbij hetzelfde kleurenschema van toepassing is als bij de resultaten van de werkinhoud, werkomgeving en imago.

Tabel 5. Ranglijst van verschillen tussen medewerkers en jonge baanzoekers.

Uitdaging: taken doen die aansluiten op bestaande kennis
Flexibiliteit in tijd en plaats: plaats
Fysieke werkplek: digitale middelen
Leidinggevende: persoonlijke interesse
Autonomie: vrijheid in manier van werken
Afwisseling: in sociale contacten
Uitdaging: nieuwe dingen leren
Fysieke werkplek: comfort
Collega's: hulp
Autonomie: vrijheid in manier van werken
Afwisseling: in soort taak
Imago
Flexibiliteit in tijd en plaats: werktijden/werkdagen
Autonomie: vertrouwen om zelfstandig te werken
Leidinggevende: participatieve stijl
Uitdaging: taken doen die resultaat opleveren
Doorgroeimogelijkheden
Flexibiliteit in tijd en plaats: duidelijkheid over werktijden en werkdagen
Opleidingsmogelijkheden
Collega's: vriendschappen ontwikkelen
Leidinggevende: respect
Afwisseling: in ruimten
Collega's: sfeer
Autonomie: duidelijkheid over inhoud en verwachtingen van het werk

Tabel 5 geeft de ranglijst van verschillen tussen medewerkers en jonge baanzoekers weer. De lijst is zo opgebouwd dat de aspecten zijn gerangschikt naar de grootte van de verschillen tussen de ervaringen van medewerkers en de behoefte van jonge baanzoekers. Waarbij er wordt gerangschikt van nagenoeg geen verschil (blauw), tot een klein verschil (groen), tot een middelmatig verschil (oranje) en tot slot een groot verschil (rood).

Wanneer we naar de ranglijst kijken zien we dat de overgrote meerderheid van de aspecten nauwelijks- of kleine verschillen (blauw/groen) scoren en hiervoor de ervaringen van medewerkers m.b.t. deze aspecten in lijn liggen met de behoeften en verwachtingen van jonge baanzoekers. Voor de aspecten met middelmatige- en grote verschillen (oranje/rood) is nog voldoende winst te behalen om de aantrekkelijkheid van de organisatie te vergroten.

4.2 Resultaten kwalitatieve onderzoeksmethode

Ter aanvulling van de kwalitatieve onderzoeksmethode zijn er interviews met jonge baanzoekers gehouden met betrekking tot recruitment. De interviewvragen hebben betrekking tot het zoeken van vacatures, hetgeen dat jonge baanzoekers belangrijk vinden tijdens het recruitmentproces en hoe zij benaderd willen worden door organisaties.

Uit de interviews bleek dat jongeren vooral kijken naar hetgeen wat zij leuk vinden én hun leerproces koppelen aan organisaties, om op basis hiervan bepalen of een organisatie aantrekkelijk is als werkgever voor een baan- of stage. Deze organisaties vinden zij veelal door hun eigen netwerk in te

zetten. Onder hun eigen netwerk scharen veel studenten hun LinkedIn connecties, medestudenten en leden van hun studievereniging.

Studenten associëren LinkedIn als een als een professioneel platform om hun eigen netwerk te onderhouden en maken hier veelvuldig gebruik van. Overige Social Media, zoals Facebook wordt gezien als minder professioneel om te netwerken maar blijkt voor studenten een voorspeller in hoeverre een organisatie jong is.

Social Media als voorspeller van een jonge, innovatieve organisatie

Passage S.7 (Student 6): “Kan ook een vooroordeel zijn he, maar sommige bedrijven zijn niet heel actief op Social Media... Dan vraag ik mijzelf af; zou het een heel innoverend, meegaand met de tijd bedrijf zijn? Want iedereen zit erop en wat is dan de reden dat jij dat niet doet? ... Dat geldt ook voor die ludieke reacties van een klantenservice die je op internet ziet... het lijkt mij niet dat een ouder iemand dat doet... dat is voor mij een teken dat er jonge mensen werken”.

Wanneer studenten met organisaties in contact staan geven zij veelvuldig aan via diverse media informatie over de organisatie op te zoeken. Zo zoeken zij informatie via Google, Facebook, LinkedIn & de eigen website van de betreffende organisatie. Wanneer jonge baanzoekers informatie opzoeken over een organisatie zoeken zij informatie op over de grootte van de organisatie, het type organisatie (te denken aan bijvoorbeeld de bedrijfscultuur), de projecten van de organisatie en wat zij als organisatie doet. Met name de projecten van een organisatie blijkt een belangrijke voorspeller voor de aantrekkelijkheid van een organisatie. Jonge baanzoekers willen graag werken aan uitdagende projecten. Saaie projecten zien zij als onaantrekkelijk en tijdens het recruitmentproces worden organisaties beoordeeld op basis van de aantrekkelijkheid van hun projecten.

Projecten als belangrijke voorspeller van aantrekkelijkheid

Passage S.7 (student 7): “Neem bijvoorbeeld deze brug; deze brug wordt gemaakt, zie jij dit zitten? Dan denk ik nou... past wel bij mij... daar wil ik wel mijn steentje aan bijdragen, dat vind ik wel vet... dat je kunt zeggen; kijk jongens daar heb ik aan meegeholpen”.

Verdeeldheid over de lengte van een vacature

Passage S.8 (Student 8): “Vanuit de luie stoel een vacature bekijken is beter, beknopter is beter, ik denk bij een lange tekst alleen maar... Ulgh tekst”.

Passage S.3 (Student 3): “Mij maakt het niet zoveel uit hoe een vacature eruit ziet... ik vind deze gewoon chill omdat die lekker lang is... hoeft niet te lang... maar”.

De opmaak van de vacature wordt als onbelangrijk beschouwd

Passage S.2 (Student 2): “Ik vind dat niet heel belangrijk eigenlijk, je gaat uiteindelijk toch voor de vacature. Je leest de eerste zin en denkt óh, dat lijkt me wel interessant”.

De vraag wat jonge baanzoekers graag een vacature zien verdeelde de geïnterviewden. Zo gaven jonge baanzoekers aan de voorkeur te geven aan een beknopte vacature, die overzichtelijk was en snel te analyseren. Jonge baanzoekers willen graag snel opmaken uit een vacature of zij wel, dan wel niet geschikt zijn voor een vacature én wie de opdrachtgever is. Anderzijds gaf een deel van de jonge baanzoekers aan dat zij een langere vacaturetekst prefereren: zij willen graag zo veel mogelijk informatie met betrekking tot de vacature en wat ze gaan doen, jonge baanzoekers verwachten deze informatie in een mindere mate te kunnen vinden in een beknopte vacaturetekst. Studenten waren het unaniem eens over dat de inhoud van een vacature belangrijker is dan de opmaak.

Uit de interviews kwam tevens naar voren dat jonge baanzoekers veel waarde hechten aan een pakkende titel die hun interesse voor de vacature wekt. Wanneer de vacaturetitel hen aanspreekt worden zij getriggerd om verder te lezen. Wanneer zij getriggerd zijn om de vacature in zijn geheel te lezen willen zij de volgende aspecten terugvinden; inhoud van de functie, type organisatie, functie-eisen en hoe men komt te werken. Met 'hoe men komt te werken' wordt door jonge baanzoekers bedoeld of ze in teamverband werken of veelal zelfstandig, op een grote of kleine afdeling etc. Belangrijk hierbij is dat jonge baanzoekers een volledig vastgesteld functieprofiel niet aantrekkelijk vinden. Ze willen graag hun eigen krachten benutten en hun eigen functie deels creëren. Ze hechten waarde aan het functies die gespecificeerd zijn naar hun kennis en kunde en waar ontwikkeling mogelijk is. Kortom: zij willen niet zomaar een 'gat' opvullen binnen de organisatie. Hiermee doelen ze op het specificeren van een functie naar hun kennis en kunde. Zijn bedrijven op zoek naar iemand die een 'gat' opvult op specifiek naar mij?

Wanneer jonge baanzoekers op zoek zijn naar een baan/of stage vinden zij het veelal handig en leuk als zij benaderd worden door een organisatie. Voor hen is het een bevestiging voor hun plek op de arbeidsmarkt en worden ze enthousiast van het feit dat bedrijven ze willen hebben. Indien zij op zoek zijn wordt het benaderen als handig beschouwd omdat ze zelf niet hoeven te zoeken.

Wanneer jongeren niet op zoek zijn naar een baan of stage, zijn zij minder enthousiast over het benaderd worden door organisaties. Veelvuldig benaderd worden wordt vaak als vervelend beschouwd en ook het vroegtijdige benaderen wordt als storend ervaren. Met vroegtijdig benaderen bedoelen zij dat ze benaderd worden in een stadium waarin zij niet mentaal bezig zijn met het zoeken van een stage of baan. Daarnaast zien jonge baanzoekers het detacheren als onnodig gezien het feit dat zij een hoge baangarantie hebben. Zij zien hierdoor geen voordelen in het gebruik maken van een detacheringsbureau.

Studenten willen niet zomaar een vacature opvullen

Passage S.4 (Student 4): "Omdat ze heel erg bezig zijn met jou, wat zijn jouw wensen, wat voor bedrijven wil jij naartoe? En niet zozeer we hebben een functie als engineer en je gaat naar dit soort bedrijven... Ik denk dat dat het belangrijkste is, we willen jou als persoon hebben en niet zomaar een vacature die we opgevuld willen hebben".

Anderzijds ervaren jonge baanzoekers in de eindfase van hun opleiding óf jongeren die op zoek zijn naar een stage, het benaderd worden vanuit de organisatie wel als positief. Zij zien het benaderd worden als compliment en het aangereikt krijgen van een kans.

De geïnterviewden gaven aan het liefst een vacature aangereikt te willen krijgen via LinkedIn en via mensen die ze persoonlijk kennen. Indien de Recruiter een vacature aanreikt is het van belang dat het contact persoonlijk, laagdrempelig, informatief, duidelijk, vrijblijvend en vooral niet opdringerig is. Voor jonge baanzoekers zijn dit de belangrijkste eisen in het contact met de Recruiter vanuit de organisatie. De kenmerken duidelijkheid en vrijblijvend vergen hierbij nadere toelichting. Met duidelijkheid doelen jonge baanzoekers op het feit dat ze willen weten waarvoor ze benaderd

worden, ze willen dat je onderzoek naar ze doet. Met vrijblijvend bedoelen jonge baanzoekers dat zij niet het gevoel willen hebben dat ze ergens aan vastzitten of commitment af te moeten geven.

Dé manier is persoonlijk zijn

Passage S.6 (Student 6): "Gewoon persoonlijk, dat ze me serieus nemen... Anders heb je echt het gevoel dat je een van de 100 -200 mensen bent die die dag een berichtje krijgen... Je wilt gewoon dat ze persoonlijk onderzoek naar je doen en dat ze tien minuten voor je nemen in plaats van één minuut om een berichtje te tikken"

Vrijblijvend contact is het beste contact

Passage S.2 (Student 2): "Niet opdringerig contact... Gewoon heel chill... Mensen die gewoon 'lean back zijn', gewoon goh ik zie dat je dit doet, kan ik wat voor je betekenen..."

Verder verwachten jonge baanzoekers dat een Recruiter in staat is inhoudelijke input te geven over een vacature (informatief). Ze willen graag het gevoel krijgen dat Recruiter ervaring heeft in het vakgebied en weet waar hij of zij het over heeft, zodat ze ook met inhoudelijke vragen bij hen terecht kunnen.

De Recruiter dient kennis te hebben van het vakgebied

Passage S.8 (Student 7): "Heel veel Recruiters komen van de economische kant af... zij hebben geen binding met het vakgebied... Studenten willen gewoon graag iemand spreken die van het project afkomt... Dán kun je echt gerichte vragen stellen..."

Tijdens de sollicitatie vinden jonge baanzoekers het belangrijk dat ze netjes behandeld worden en goed worden opgevangen. Daarnaast staat ook hier weer een persoonlijke behandeling centraal en hoeft de procedure niet formeel ingericht te zijn: het moet vooral goed voelen en 'leuk' zijn. Daarnaast is openheid en eerlijkheid over zaken van belang.

Tot slot geeft het merendeel van de jonge baanzoekers aan een keuze voor een bedrijf te maken op basis van het gevoel dat hij/zij heeft bij de organisatie. Dit gevoel is gebaseerd op de indruk die zij hebben van de organisatie (verkregen door gezochte informatie) en de betreffende persoon die men gedurende de sollicitatieprocedure heeft gesproken. Een aantal jongeren geven aan een keuze te maken op basis van de voor- en tegens die zij hebben bij een vacature/organisatie.

5. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies getrokken op basis van de resultaten van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek. De conclusies afkomstig uit dit onderzoek zullen het fundament vormen voor de aanbevelingen in hoofdstuk zes.

Gezien het feit dat CoBuilders een detacheerder is voor bouwkundig en technisch personeel heeft zij niet alle onaantrekkelijke/aantrekkelijke aspecten vanuit de werkvloer in eigen hand. Omwille van deze reden zijn de conclusies van dit onderzoek tweeledig: enerzijds hebben de conclusies betrekking tot de opdrachtgevers van CoBuilders, waar deze anderzijds betrekking hebben op CoBuilders zelf.

Algemene conclusie aantrekkelijkheid CoBuilders

CoBuilders is als detacheerder niet aantrekkelijk voor jonge baanzoekers. Deze mate van onaantrekkelijkheid vloeit voort uit de interviews met jonge baanzoekers waarin, het negatieve imago van detacheringsbureaus dat heerst onder jonge baanzoekers, duidelijk naar voren kwam. Dit imago komt tot stand door de manier hoe jonge baanzoekers in contact komen met detacheringsbureaus en Recruiters. Jonge baanzoekers zien Recruiters als opdringerig, onpersoonlijk en vervelend. Opvallend is dat zij het negatieve beeld dat zij hebben van Recruiters projecteren op detacheringsbureaus aan zich. Het gevolg hiervan is het heersen van een negatief imago onder de jonge baanzoekers. Daarnaast zien jonge baanzoekers geen voordelen van het gebruikmaken van een detacheringsbureau in een sector waarin zij een hoge baangarantie hebben.

Passage S.5 (Student 5): “Maar ik ben wel van mening dat de techniek momenteel zo aantrekkelijk is dat eigenlijk die detacheerders niet achter ons aan hoeven om eerlijk te zijn.. want je hebt nu gewoon best wel grote baangarantie dus het is niet dat wij hier echt om.. werk zoeken.. ofzo. We komen best wel snel aan werk.. het is gewoon heel opdringerig omdat wij al zoveel kansen hebben snap ik niet waarom we zo ‘gepushed’ worden”.

Positief is dat CoBuilders op de goede weg is om aantrekkelijk te worden voor jonge baanzoekers. De visie en werkwijze van CoBuilders sluiten aan bij hetgeen dat de jonge baanzoeker ambieert; zij prefereren een persoonlijke benadering waarbij hun carrière centraal staat. Concreet betekent dit dat CoBuilders wél inspeelt op de wensen van jonge baanzoekers, echter heeft zij wel te kampen met het negatieve imago van detacheringsbranche.

Passage S.8 (Student 8): ‘Kijk... als je het écht goed wilt doen... dan kijk je naar wat de concurrentie doet en doe je dat niet’.

Algemene conclusie aantrekkelijkheid opdrachtgevers CoBuilders

De opdrachtgevers van CoBuilders zijn niet voldoende aantrekkelijk voor jonge baanzoekers. Vanuit de resultaten kunnen we concluderen dat de opdrachtgevers voor een aantal aspecten voldoen aan de behoeften en verwachtingen van jonge baanzoekers (zie tabel 5). Dit is een positieve ontwikkeling. Echter geldt dat zij voor een aantal aspecten niet voldoen aan de verwachtingen van de jonge baanzoeker; hetgeen dat ruimte voor verbetering biedt. De vraag is of de opdrachtgevers – ondanks dat zij voor veel aspecten wél aantrekkelijk zijn voor jonge baanzoekers – bestempeld mogen worden als voldoende onaantrekkelijk. Mijn mening is dat dit niet het geval is. Organisaties kunnen zich afvragen in hoeverre zij moeten voldoen aan de eisen van jonge baanzoekers om aantrekkelijk te zijn. Echter, gezien de huidige arbeidsmarkt en de ‘war on talent’, ben ik van mening dat organisaties op alle aspecten moet voldoen om aantrekkelijk te zijn voor de jonge baanzoeker, om deze binnen te halen alsmede te behouden.

Aan uitdaging en doorgroeimogelijkheden geen gebrek

Een positieve ontwikkeling is dat we vanuit de resultaten kunnen concluderen dat het aspect uitdaging voldoet aan de voorkeuren van jonge baanzoekers. Zowel medewerkers als jonge baanzoekers hechten veel waarde aan dit aspect en de verschillen tussen de ervaringen en voorkeuren van jonge baanzoekers zijn nihil. Het is dan ook van belang dat de opdrachtgevers van CoBuilders voldoende uitdaging blijven bieden om te voorkomen dat medewerkers op zoek gaan naar een andere baan (Sekhar, Patwardhan & Singh, 2013) alsmede dat men aantrekkelijk blijft voor jonge baanzoekers in het zoekproces naar een nieuwe baan (Manpower, 2006; Turban et al., 2001).

Het bieden van uitdaging staat in nauw verband met het bieden van doorgroeimogelijkheden, bijvoorbeeld in de vorm van een promotie. Het is dan ook geen verrassing dat zowel medewerkers als jonge baanzoekers eveneens een sterke voorkeur hebben voor het aspect doorgroeimogelijkheden. Positief is dat zij voor dit aspect slechts kleine verschillen kennen tussen de ervaringen van medewerkers en de voorkeuren van jonge baanzoekers. Dit betekent dat de opdrachtgevers van CoBuilders voldoende doorgroeimogelijkheden bieden om aantrekkelijk te zijn voor jonge baanzoekers. Voor de opdrachtgevers van CoBuilders is dit iets waar men trots op mag zijn en belangrijk gezien het feit dat jonge baanzoekers speciaal sneller op zoek gaan naar een andere baan dan voorgaande generaties indien zij geen uitdaging ervaren in hun werk (van Bussel, 2013).

Recruitmentmethoden passen niet bij de wensen van jonge baanzoekers

Een opvallende constatering vanuit de interviews met jonge baanzoekers is dat de huidige recruitmentmethoden niet passen bij de wensen van jonge baanzoekers. Allereerst blijkt het contact met de Recruiter niet aan de verwachtingen te voldoen van jonge baanzoekers, hetgeen dat een negatieve invloed heeft op de aantrekkelijkheid van de organisatie (Turban et al., 1998; 2001). Het contact wordt over het algemeen veelvuldig als opdringerig, niet vrijblijvend en onpersoonlijk ervaren.

Naast het tegenvallende contact gaven jonge baanzoekers ook aan dat de vacaturetekst van CoBuilders niet voldeed aan de voorkeuren van jonge baanzoekers. Vanuit de interviews kunnen we concluderen dat er een tweesplitsing is tussen jonge baanzoekers over de aantrekkelijkheid van een vacature; enerzijds ambiëren jonge baanzoekers een beknopte vacature waar men anderzijds de voorkeur geeft aan een lange vacature. Jonge baanzoekers hechten meer waarde aan de inhoud van een vacature dan aan de opmaak, ze willen een duidelijke functieomschrijving en precies zien wat de functie inhoudt. Ook de snelheid waarmee jonge baanzoekers een vacature kunnen 'screenen' is van belang: ze willen snel zien of ze wel/dan wel niet geschikt zijn voor de vacature, hetgeen dat op één lijn ligt met eerdere bevindingen van Tapscott (2009).

Grote uitdaging op gebied van duidelijkheid

Op gebied van werkinhoud vormt de duidelijkheid over de inhoud en verwachtingen van het werk de grootste uitdaging. Op dit moment stroken de ervaringen van de medewerkers op de werkvloer niet met de verwachtingen van jonge baanzoekers met als gevolg dat de werkvloer voor jonge baanzoekers niet aantrekkelijk is. Hier ligt een belangrijk aandachtspunt voor de opdrachtgevers van CoBuilders wil zij voldoen aan de vraag van jonge baanzoekers. Om aantrekkelijk te worden zal er meer duidelijkheid gecreëerd moeten worden op de werkvloer over de inhoud en verwachtingen van het werk. Ook uit de interviews met jonge baanzoekers is gebleken dat zij veel waarde hechten aan duidelijkheid. Zo gaf een deel van de studenten aan bij het lezen van een vacature eerst het hele functieprofiel door te lezen, nog voordat zij informatie over het bedrijf lezen of functie-eisen: ze willen precies weten hoe hun functie eruit komt te zien en wat ze gaan doen binnen de organisatie. Hiervoor is het van belang dat wanneer jonge baanzoekers met CoBuilders en haar opdrachtgevers in contact komen er meer duidelijkheid wordt gegeven wil men aantrekkelijk zijn voor jonge

baanzoekers. Ook hier ligt voor CoBuilders tijdens het werving & selectieproces een belangrijke taak weggelegd.

Corporaal (2014) constateerde in zijn onderzoek dat jonge baanzoekers in grote mate op zoek zijn naar duidelijkheid in het werk, hiervoor is de behoefte van jonge baanzoekers op dit aspect geen verrassing te noemen. Door de grote verschillen tussen de ervaringen van het werkveld en de behoefte van jonge baanzoekers komen er concrete verbeterpunten aan het licht voor CoBuilders en haar opdrachtgevers om haar baan- en organisatieattractiviteit te verhogen.

Weinig afwisseling in ruimten maken opdrachtgevers onaantrekkelijk

Vanuit de onderzoeksresultaten kunnen we concluderen dat er vanuit de opdrachtgevers van CoBuilders niet wordt voldaan aan de vraag vanuit jonge baanzoekers met betrekking tot het aspect afwisseling in ruimten. Op dit aspect worden er grote verschillen geconstateerd en hiervoor zijn de opdrachtgevers van CoBuilders voor dit aspect niet aantrekkelijk voor jonge baanzoekers. Om deze onaantrekkelijke factor om te buigen in een aantrekkelijke factor wacht de opdrachtgevers van CoBuilders een belangrijke uitdaging. Het bevorderen van de afwisseling in ruimten zal de aantrekkelijkheid voor jonge baanzoekers verhogen (Corporaal, 2014). Opvallend is dat medewerkers – ondanks het feit dat zij weinig afwisseling in ruimten kennen – op gebied van afwisseling in sociale contacten en in soort taak slechts nauwelijks- of kleine verschillen ervaren. Dit betekent dat de medewerkers op de werkvloer op één lijn liggen met hetgeen dat door jonge baanzoekers wordt geëmbieerd. De afwisseling in soort taak is van groot belang voor het realiseren van werktevredenheid (Koelink, 1999): hiervoor is het van groot belang dat deze aantrekkelijke aspecten worden gewaarborgd binnen de organisatie.

Sfeer en vriendschappen op de werkvloer belangrijke voorspeller aantrekkelijkheid

Opvallend is dat de aspecten 'sfeer' en 'vriendschappen' ontwikkelen op de werkvloer beide grote tegenstellingen kennen tussen de ervaringen van medewerkers en behoeften van jonge baanzoekers. Hiervoor kenmerkt de huidige werkvloer zich als niet aantrekkelijk voor jonge baanzoekers door de afwezigheid van het aspect sfeer en het feit dat er slechts in beperkte mate de mogelijkheid tot het ontwikkelen van vriendschappen wordt ervaren. Het aspect sfeer is een belangrijke voorwaarde voor het aantrekken van medewerkers (Lamberts, Vandoorne & Denolf, 2000) en derhalve belangrijk voor de aantrekkelijkheid van de organisatie. Opvallend is dat het aspect 'hulp' met een klein verschil tussen medewerkers en jonge baanzoekers wel voldoet aan de verwachtingen van jonge baanzoekers, hetgeen dat suggereert collega's onderling wel bereid zijn elkaar te helpen ondanks een beperkte werksfeer.

Om aantrekkelijker te worden voor jonge baanzoekers liggen hier concrete verbeterpunten voor de opdrachtgevers van CoBuilders. Onderzoek van Corporaal et al.(2012) wijst namelijk uit dat jongeren het belangrijk vinden dat er ruimte is voor persoonlijke interesse vanuit collega's en dat zij verlangen naar een open en informele sfeer (Corporaal et al., 2012), hetgeen dat het belang van vriendschappen en sfeer op de werkvloer onderstreept.

Creëer meer respect op de werkvloer

Jongeren willen met respect behandeld worden. Dit betekent dat jongeren behandeld willen worden als een gelijke aan de leidinggevende (Manpower, 2006). Vanuit de resultaten kunnen we opvallend concluderen dat de medewerkers niet dezelfde mate van respect ervaren vanuit hun leidinggevende dan waar de jonge baanzoekers naar op zoek zijn. Concreet betekent dit dat de ervaringen van de medewerker en jonge baanzoeker derhalve ver uit elkaar liggen dat de opdrachtgevers van CoBuilders voor dit aspect onaantrekkelijk zijn voor jonge baanzoekers. Hoewel beide groepen veel waarde hechten aan dit aspect is het contrast tussen medewerkers en jonge baanzoekers nog steeds

groot. Dit betekent dat er voor de opdrachtgevers van CoBuilders een uitdaging ligt om voor dit aspect de organisatie onaantrekkelijkheid voor de jonge baanzoekers te verhogen. Interessant is dat de overige aspecten met betrekking tot de leidinggevende, te weten persoonlijke interesse en participatieve stijl, niet of nauwelijks verschillen kennen tussen de ervaringen van medewerkers en wensen van jonge baanzoekers. Dit concludeert dat de omgang met de leidinggevende naar wensen van jonge baanzoekers verloopt, echter dat men op gebied van respect de leidinggevende niet voldoet aan de voorkeuren van jonge baanzoekers.

Overall

Samenvattend kunnen we concluderen dat er een zevental onaantrekkelijke aspecten zijn die maken dat CoBuilders en haar opdrachtgevers niet volledig aantrekkelijk zijn voor jonge baanzoekers. Willen CoBuilders en haar opdrachtgevers haar aantrekkelijkheid verhogen zal men moeten meer inspelen op de voorkeuren van de jonge baanzoekers.

De absolute prioriteit hierbij is (1) het aanpakken van de het negatieve imago van CoBuilders als detacheerder. Immers: indien jonge baanzoekers niets moeten weten van detacheringsbureaus zullen zij niet bemiddeld willen worden richting een baan. Daarnaast dient CoBuilders (2) de recruitmentmethoden naar de voorkeuren van jonge baanzoekers te zetten. Om de aantrekkelijkheid te vergroten voor het aspect (3) duidelijkheid over de inhoud en verwachtingen van het werk liggen voor zowel CoBuilders als haar opdrachtgevers belangrijke taken weggelegd. Om een aantrekkelijke werkvloer te creëren dienen de opdrachtgevers van CoBuilders in te spelen op (4) de afwisseling in ruimten, (5) de mogelijkheid vriendschappen te creëren op de werkvloer, (6) de werksfeer en (7) het respect vanuit de leidinggevende.

Beantwoording hoofd- en deelvragen

Uit dit onderzoek is gebleken dat jonge baanzoekers dezelfde baan- en organisatiekenmerken ambiëren als in de afgelopen decennia in wervingsonderzoek onder baanzoekers van andere leeftijden (o.a. Powell & Goulet, 1996; Harris & Fink, 1987) en vanuit onderzoeken met betrekking tot taakontwerp (o.a. Hackman & Oldham, 1967; Morgeson & Humphrey, 2006) belangrijk vinden. Hiermee kunnen we veronderstellen dat de aanstormende generatie jonge baanzoekers minder progressief is dan wordt verondersteld. Derhalve kunnen we een relativering plaatsen bij diverse generatie onderzoeken (o.a. Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012) die veronderstellen dat de komende generaties op een andere manier naar het werk kijkt.

Deze baan- en organisatiekenmerken worden op dit moment wisselend ervaren onder de medewerkers op de werkvloer (zie tabel 5). Vanuit de resultaten kan er geconcludeerd worden dat de opdrachtgevers van CoBuilders voor een aantal aspecten (bijvoorbeeld uitdaging en doorgroeimogelijkheden) erg aantrekkelijk zijn voor jonge baanzoekers. Echter kan men vraagtekens plaatsen of dit genoeg is om jonge baanzoekers in deze tijd aan zich te binden. Naast deze overeenkomsten zijn er namelijk ook een vijftal grote tegenstellingen in hoeverre de aspecten door de medewerkers worden ervaren t.o.v. de verwachtingen en behoeften van jonge baanzoekers, te weten: (1) duidelijkheid over de inhoud en verwachtingen van het werk, (2) sfeer, (3) vriendschappen ontwikkelen, (4) afwisseling in ruimten, (5) respect.

Uit het kwalitatieve onderzoek kwam naar voren dat jonge baanzoekers duidelijke voorkeuren hebben met betrekking tot recruitment en dat de huidige detacheringsbranche niet voldoet aan deze voorkeuren. Dit maakt dat detacheringsbureaus onaantrekkelijk zijn voor jonge baanzoekers. Om CoBuilders aantrekkelijk te maken voor jonge baanzoekers binnen Overijssel en Gelderland actief in

de bouw- en technische sector zal men de recruitmentmethoden moeten aanpassen op deze voorkeuren.

Daarnaast zullen de opdrachtgevers van CoBuilders de vijf grootst genoemde verschillen dienen aan te pakken om op alle fronten aantrekkelijk te worden voor jonge baanzoekers. Naast het aanpakken van de pijnpunten is het eveneens van belang de aantrekkelijke aspecten voor jonge baanzoekers te etaleren en te behouden.

Wanneer men aan alle voorkeuren van jonge baanzoekers voldoet zullen CoBuilders en haar opdrachtgevers onweerstaanbaar worden voor jonge baanzoekers. Door onweerstaanbaar te worden voor jonge baanzoekers kunnen CoBuilders en haar opdrachtgevers zich in de toekomst verzekeren van jonge medewerkers en zich derhalve wapenen in de strijd om jong talent.

Discussie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek naar aantrekkelijk werkgeverschap.

De kwantitatieve onderzoek is digitaal afgenomen onder de medewerkers van CoBuilders. De reden voor het digitaal afnemen van de vragenlijst is de geboden mogelijkheid de medewerkers te bereiken ondanks dat zij verspreid binnen de regio werkzaam zijn. Daarnaast nam het digitaal aanbieden minder tijd in beslag bij het verwerken van de gegevens dan wanneer dit schriftelijk werd gedaan. Een nadeel bleek echter dat een aantal medewerkers omwille van de tijd waarover zij beschikten de vragenlijst niet volledig hebben ingevuld. Hierdoor bleek bij het analyseren van de data dat een aantal respondenten de enquête niet volledig hadden ingevuld. Omwille van de waarde die werd gehecht aan de vergaarde data van de vragen die zij wél hebben ingevuld is er besloten deze toch mee te nemen in dit onderzoek. Echter bestaat de mogelijkheid dat dit een vertekend beeld geeft in verband met missende data. Om dit in de toekomst te voorkomen is het schriftelijk aanbieden wellicht een goed alternatief, gezien het feit dat de onderzoeker kan controleren of alles is ingevuld. Anderzijds kan men op een dergelijke manier wel vraagtekens plaatsen bij de anonimiteit van de vragenlijst.

Daarnaast gaven veel respondenten tijdens het telefonisch verzoek mee te werken aan dit onderzoek aan over weinig tijd te beschikken om deel te nemen aan het onderzoek. Hiervoor is de kans aanwezig dat zij de vragenlijst snel hebben ingevuld en niet de tijd hebben genomen om alles naar eerlijkheid te beantwoorden. Om dit in vervolg onderzoeken te voorkomen kan er contact gelegd worden met een leidinggevende om te vragen tijd in te ruimen voor het goed invullen van de vragenlijst.

Tot slot was het wellicht waardevol geweest om naast de interviews met jonge baanzoekers tevens interviews te houden met medewerkers van CoBuilders. Door eveneens de medewerkers van CoBuilders te interviewen over Recruitment vanuit de organisatie had dit een contrast kunnen opleveren in hoeverre CoBuilders haar concurrentie voor is en of de manier van Recruitment daadwerkelijk werkt. Dit had een goed benchmark overzicht kunnen geven en handvatten kunnen bieden voor de aanbevelingen. Ten aanzien van de vastgestelde tijdsperiode van dit onderzoek is de overweging gemaakt enkel interviews te houden met jonge baanzoekers.

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden adviezen gegeven op basis van de verkregen resultaten en bijhorende conclusies van dit onderzoek naar aantrekkelijk werkgeverschap. Het doel van de adviezen is het vergroten van de aantrekkelijkheid van de baan- en organisatiekenmerken om zo een aantrekkelijke werkgever te worden voor jonge baanzoekers. Het implementatieplan en de kosten-/batenanalyse zijn opgenomen in de bijlage.

Aanbeveling 1: Verder bouwen aan het imago

Huidige situatie

Op dit moment heerst er onder jonge baanzoekers een negatief beeld als het gaat om detacheringsbureaus. Het is van groot belang dat CoBuilders dit imago – dat ook hen bestempeld – de ban weet te doen bij jonge baanzoekers. Uiteraard is het geen mogelijkheid om het imago van de hele detacheringsbranche te verwerpen, echter is het voor CoBuilders zaak zich te distantiëren van dit negatieve imago. Daarnaast bleek uit de interviews dat jonge baanzoekers in een tijdperk waar men volop baangarantie kent, men de meerwaarde niet inzien van het gebruik maken van een detacheringsbureau; zij zien geen voordelen met betrekking tot kennis en ervaringen over de branche, adviezen vanuit CoBuilders of kennis over organisaties waar de jonge baanzoeker terecht komt.

Gewenste situatie

CoBuilders wil naar een situatie toe waar jonge baanzoekers hen gemakkelijk weet te vinden. In deze situatie heeft CoBuilders het negatieve imago als detacheerder in de ban gedaan. Jonge baanzoekers zien daarbij het nut én de voordelen in die het gebruikmaken van detacheringsbureaus met zich meebrengt; op gebied van kennis en ervaring over de branche, een adviserende rol vanuit CoBuilders en kennis over organisaties waar de jonge baanzoeker terecht komt.

Aanbeveling

Onder imago verstaan we “het samenstel van alle verbale en visuele elementen die uitgaan van het object en een indruk achterlaten bij de waarnemer” (Selame & Selame, 1975). Het imago dat CoBuilders uitstraalt moet aansluiten bij de visie van de organisatie en bij hetgeen dat jonge baanzoekers aantrekkelijk vinden. CoBuilders moet onder jonge baanzoekers bekend staan als een detacheringsbureau dat staat voor persoonlijk contact, persoonlijke ontwikkeling en als een detacheerder die veel kennis beschikt over de branche. Daarnaast is het van belang dat het imago laat zien wat CoBuilders voor jonge baanzoekers kan betekenen, ondanks dat het waarschijnlijk is dat zij zelf snel aan een baan kunnen komen. CoBuilders moet, naast als detacheerder, gezien worden als een adviserende partij die jonge baanzoekers verder helpt in hun carrière. Wanneer CoBuilders op deze manier bekend staat onder jonge baanzoekers, kan zij zich onderscheiden van minder aantrekkelijke concurrentie binnen de detacheringsbranche.

De huidige visie van CoBuilders sluit aan bij hetgeen waar jonge baanzoekers naar op zoek zijn. In de visie die CoBuilders uitstraalt staat de medewerker centraal, waarbij “men samen bouwt aan een carrière”. Hiervoor sluit de huidige visie aan bij hetgeen waar jonge baanzoekers naar op zoek zijn, maar wordt deze ondergesneeuwd door alle negativiteit die er heerst rondom detacheringsbureaus. Dit bestempeld dat CoBuilders op de juiste weg is om zich te onderscheiden van haar concurrentie, echter heeft men nog een lange weg te gaan.

Door gebruik te maken van de vastgelegde recruitmentmethoden komen jonge baanzoekers in contact met CoBuilders op een manier zoals zij dat prettig vinden, met als gevolg dat de werkwijze en daarmee het imago van CoBuilders in positieve zin opvalt. Daarnaast dient CoBuilders haar rol als adviserende partij verder uit te dragen en te verwerven in haar visie. Dit kan CoBuilders doen door het inzetten van haar grote netwerk, de kennis over de branche of bijvoorbeeld door de kennis over haar opdrachtgevers te koppelen aan hetgeen waar jonge baanzoekers naar op zoek zijn.

Volgens B. De Vries (persoonlijke communicatie, 24 mei 2018) doet CoBuilders op dit moment minder aan marketing dan gewenst. Een logisch gevolg hiervan is dat CoBuilders onder jonge baanzoekers momenteel geen naam heeft gemaakt: tijdens de interviews met jonge baanzoekers kende men CoBuilders niet. Dit is te relativiseren door het feit dat CoBuilders met haar drie jaar een relatief jonge organisatie is, echter dient men beter in beeld te moeten komen bij jonge baanzoekers om deze aan zich te binden.

Een manier om in beeld te komen bij jonge baanzoekers is het geven van gastlessen/lezingen op hogescholen, het aanbieden van excursies en het aangaan van bindingen met studieverenigingen. Ook vanuit de interviews bleek dat dit een goede manier is om jonge baanzoekers aan CoBuilders te binden. Een jonge baanzoeker zei hierover het volgende:

Passage S.6 (Student 6): "Ga veel samenwerken met studieverenigingen. Ik merk zelf ook... we hebben een actieve kern van ongeveer dertig studenten en die kennen de meeste bedrijven die onze sponsors zijn. Zij gaan mee naar veel excursies en ik denk dat je op die manier gewoon veel contact kunt krijgen. Als je dat doet vanaf de eerste twee jaar en je weet het een beetje in stand te houden dan ben jij de eerste waar ze naar toe gaan voor een stage. Als jij weet te verkopen op gezelligheid en leuke dingen die je kan doen tijdens een excursie, of tijdens een lezing... dan willen ze je heel graag... dat merk ik wel... iedereen wordt gewoon enthousiast tijdens een excursie".

Om jonge baanzoekers aan zich te binden dient CoBuilders meer gebruik te maken van haar opdrachtgevers. Zo kan CoBuilders excursies plannen naar haar opdrachtgevers en op deze manier jonge baanzoekers enthousiasmeren en binden door nauw betrokken te zijn. Op deze manier kunnen CoBuilders en haar opdrachtgevers eveneens de aanwezige aantrekkelijke baan- en organisatiekenmerken etaleren om zodoende als aantrekkelijk te worden bestempeld door jonge baanzoekers.

Daarnaast kan men gastlessen/lezingen geven aan studenten van hogescholen en op deze manier de naamsbekendheid van CoBuilders vergroten. Door tijdens deze gastlessen/lezingen haar visie uit te dragen en de voordelen van detacheren te laten zien aan jonge baanzoekers, kan CoBuilders als organisatie het negatieve imago als detacheerder van zich af werpen.

Uit de interviews is gebleken dat CoBuilders met haar werkwijze voldoet aan de voorkeuren van jonge baanzoekers. Wanneer CoBuilders middels haar naamsbekendheid in positieve zin opvalt ten opzichte van de concurrentie zal CoBuilders jonge baanzoekers aan zich weten te binden en zichzelf verzekeren van jong talent in de toekomst. Om dit te bewerkstelligen dient CoBuilders haar huidige werkwijze te continueren om zich derhalve op lange termijn in positieve zin te onderscheiden van de concurrentie.

Rol voor Human Resources

Voor HR ligt de grootste uitdaging bij het vormgeven van de visie en krachtpunten van de organisatie. Op dit moment sluit de visie van CoBuilders aan bij hetgeen dat jonge baanzoekers zoeken. Hiervoor

dient HR extra aandacht te besteden aan het uitstralen van deze visie. Door het krachtig en duidelijk formuleren van de visie stelt CoBuilders zichzelf in staat onderscheidend te zijn ten opzichte van de concurrentie.

Samenvattend

Om CoBuilders te distantiëren van het negatieve imago als detacheerders dient zij verder te gaan met het uitdragen van de visie. De visie van CoBuilders sluit aan bij de jonge baanzoekers echter heeft zij nog geen naamsbekendheid binnen deze groep. Om in beeld te komen bij jonge baanzoekers dient CoBuilders meer gebruik te maken van haar opdrachtgevers. Door gebruik te maken van haar opdrachtgevers, kan CoBuilders excursies en lezingen organiseren om zo beter in beeld te komen bij jonge baanzoekers en naamsbekendheid te vergroten.

Aanbeveling 2: Vacature aanpassen

Huidige situatie

Vanuit de interviews met jonge baanzoekers kunnen we concluderen dat de vacature die openstaan bij CoBuilders niet geheel aansluiten bij de verwachtingen van jonge baanzoekers. De vacature – hoe die op dit moment is vormgegeven – werd door jonge baanzoekers divers bestempeld. De vacature werd door verschillende jonge baanzoekers gezien als; persoonlijk, onoverzichtelijk, lang, duidelijk en makkelijk te lezen. Kortom: CoBuilders is goed op weg om een aantrekkelijke vacature te ontwerpen, echter is er met de input vanuit de interviews ruimte voor verbetering.

Gewenste situatie

In de gewenste situatie heeft CoBuilders een vacature ontwikkeld die aantrekkelijk is voor jonge baanzoekers waarbij ze getriggerd worden, de vacature aantrekkelijk is om te lezen en ze de informatie die ze willen vinden in de vacature eveneens verwerkt is.

Aanbeveling

Met de input vanuit de interviews is het verstandig de vacatures anders te gaan vormgeven. Allereerst dient er een aantrekkelijke functietitel te komen die jonge baanzoekers aanzet tot het verder lezen van de vacature. De vacature wordt ingeleid door te beginnen met de duidelijke functie-inhoud. Jonge baanzoekers willen graag precies weten wat ze binnen de organisatie gaan doen en hechten hier veel waarde aan duidelijkheid (Corporaal, 2014; Katz, 1985). Ook gaven vrijwel alle geïnterviewden aan vaak de functie-inhoud vaak als eerste te willen lezen. Daarnaast wordt het kopje functie-eisen in zijn geheel vervangen door het overkoepelende kopje ‘kennis en kunde’. De geïnterviewden zien ‘functie-eisen’ als weinig flexibel en brengen zelf graag wat extra’s binnen de organisatie. Indien de functie-eisen te strak zijn vastgelegd, zien zij een vacature als minder aantrekkelijk en geeft dit hen het gevoel dat zij een ‘gat’ binnen de organisatie opvullen in plaats van dat de organisatie daadwerkelijk hén wil hebben. Tevens belemmert de aanduiding ‘functie-eisen’ hen: wanneer zij aan één eis niet voldoen, is de kans groter dat zij ook niet gaan solliciteren, ondanks dat zij aangeven over genoeg andere capaciteiten te beschikken om dit te compenseren.

Tabel 6. *Huidige opbouw en gewenste opbouw.*

Huidige opbouw vacature	Gewenste opbouw vacature
1. Vacature titel	1. Aantrekkelijke functietitel
2. De organisatie CoBuilders	2. Aanbod CoBuilders
3. Kennis en kunde	3. Functieprofiel
4. Functieprofiel	4. Kennis en kunde

Het inkorten van de vacature en het toevoegen van opsommingen in plaats van tekst zal leiden tot een meer beknoptere vacature die sneller te analyseren is door jonge baanzoekers. Volgens Tapscott (2009) hechten jongeren veel waarde aan het snel analyseren van een vacature en is een beknopte vacature derhalve aantrekkelijk voor jonge baanzoekers.

Op het kopje ‘aanbod CoBuilders’ reageerden de geïnterviewden erg positief; zij associeerden dit met een persoonlijke benadering. Hiervoor luidt het advies dit kopje naar bovenaan de vacature te plaatsen zodat jonge baanzoekers eerder getriggerd worden door de vacature. Tevens gaven de geïnterviewden aan graag wat over de opdrachtgever te lezen en de projecten van de opdrachtgever. Hiervoor is het raadzaam dit toe te voegen aan de vacature om derhalve meer interesse te creëren. Door gebruik te maken van projecten van de opdrachtgever (bijv. laten zien van beeldmateriaal) worden jonge baanzoekers geënthousiasmeerd voor de organisatie. Jonge baanzoekers associëren grote projecten met het baan- en organisatiekenmerk uitdaging en dit speelt derhalve een belangrijke rol in de aantrekkelijkheid van de vacature en organisatie.

Om de huidige baan-en organisatie aantrekkelijkheid voor de jonge baanzoeker te laten zien, luidt het advies de voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken die binnen de organisatie aanwezig zijn (zie resultaten en conclusie) te benadrukken in de vacature. Door deze voorkeuren te etaleren worden organisaties aantrekkelijker beoordeeld door de jonge baanzoeker, wat de interesse voor de organisatie vergroot doordat deze aspecten leiden tot baan- en organisatieattractiviteit (Corporaal, 2014).

Tot slot luidt het advies een contactpersoon toe te voegen bij de contactgegevens in plaats van algemene bedrijfsgegevens. Het toevoegen van een contactpersoon zal door de jonge baanzoeker als meer persoonlijk worden gezien dan algemene bedrijfsgegevens.

Rol voor Human Resources

Het is zaak voor HR om de vacatures naar de wensen van de jonge baanzoekers opnieuw vorm te geven. Het is verstandig om het lijnmanagement hierin te betrekken om zo tot een goede- en duidelijke vacaturetekst te komen. Gezien de behoefte van jonge baanzoekers aan duidelijkheid omtrent de functie is het lijnmanagement onmisbaar om een duidelijke functieomschrijving op papier te zetten in samenwerking met HR. Hierbij is het eveneens van belang dat – indien de functie op de werkvloer wordt aangepast – dit in samenspel met HR wordt opgepakt om onduidelijkheden voor jonge baanzoekers bij toekomstige sollicitaties te voorkomen. Door het lijnmanagement te betrekken krijgt ook deze ook een beter beeld bij hetgeen waar de jonge baanzoeker naar op zoek is en kan hij/zij hier op zijn afdeling op inspelen, om zo een nog aantrekkelijker werkgever te worden.

Samenvattend

Om vacatures aantrekkelijk te maken voor jonge baanzoekers dienen deze anders vormgegeven te worden. Tabel zes (zie resultaten) geeft een overzicht weer van de huidige- en gewenste vacature indeling. Centraal staat dat de jonge baanzoeker snel getriggerd dient te worden door de vacature. Daarnaast is het van belang dat de vacature duidelijk is, zodat jonge baanzoekers precies weten wat er van hun verwacht wordt om onduidelijkheden (en daarmee onaantrekkelijkheden) in de toekomst te voorkomen.

Het feit dat deze aanbeveling relatief snel doorgevoerd kan worden, maakt dat deze aanbeveling op operationeel niveau uitgevoerd kan worden door de medewerkers van CoBuilders.

Aanbeveling 3: Werkwijze manier van benaderen jonge baanzoekers

Huidige situatie

Uit interviews is naar voren gekomen waar de detacheringsbranche haar negatieve imago aan te danken heeft. Voor jonge baanzoekers geldt dat zij door de schaarste op de markt overspoeld worden met (onpersoonlijke) berichten door Recruiters en allerlei vacatures op zich afgevuurd krijgen. Dit maakt dat jonge baanzoekers Recruiters en derhalve detacheringsbureaus zien als onpersoonlijk, opdringerig, irritant, dat ze jonge baanzoekers niet weten te triggeren en dat ze geen kennis hebben van het werkveld. Ook heerst er onder jonge baanzoekers het gevoel dat Recruiters niet goed weten wie ze voor zich hebben en geen achtergrondkennis hebben van de desbetreffende persoon. Ze willen duidelijkheid waarom juist zij benaderd worden en niet een ander. Wanneer de manier van benaderen niet aantrekkelijk is voor de jonge baanzoeker zal men de oriëntatie-, of sollicitatiefase vroegtijdig verlaten en kan men niet meer beïnvloed worden door overige werving en selectieactiviteiten (Collins & Stevens, 2002)

Gewenste situatie

In de gewenste situatie speelt CoBuilders in op de wensen en behoefte van jonge baanzoekers met betrekking tot recruitment en worden jonge baanzoekers benaderd en bereikt op de manier hoe zij dit prettig vinden. Door in te spelen op deze wensen en behoeften, verlaat de jonge baanzoeker de oriëntatie- of sollicitatiefase niet vroegtijdig, doordat hij/zij zich aangetrokken voelt tot de organisatie. Aantrekkelijke baan- en organisatiekenmerken met betrekking tot recruitment zijn daardoor gerealiseerd.

Aanbeveling

Tijdens de interviews gaven jonge baanzoekers aan dat zij het contact met Recruiters als onpersoonlijk, opdringerig en zelfs als irritant ervaren. Om aantrekkelijk te worden voor jonge baanzoekers moet CoBuilders inspelen op de contactwensen van jonge baanzoekers. Dit wordt bevestigd door Goltz & Giannantonio (1995) en Turban et al. (1998, 2001) die stellen dat de persoonlijkheid, houding en het gedrag van de Recruiter het beeld over de baan- en organisatiekenmerken beïnvloed en de jonge baanzoeker daarmee een oordeel velt over de aantrekkelijkheid van de organisatie. Hiervoor luidt het advies tijdens het contact aandacht te spenderen aan de onderstaande aspecten. Het contact tussen CoBuilders en jonge baanzoekers moet:

- **Professioneel zijn**
- **Niet opdringerig**
- **Persoonlijk zijn**
- **Relevant zijn aan situatie waarin de jonge baanzoeker zich bevindt**
- **Duidelijk zijn**
- **De Recruiter dient oprecht geïnteresseerd te zijn**

Indien het contact niet aan de bovenstaande eisen voldoet, zal het contact bestempeld worden als onaantrekkelijk en zal de jonge baanzoeker de oriëntatie- of sollicitatiefase vroegtijdig verlaten Collins & Stevens (2002). Om dit te voorkomen dienen de bovenstaande aspecten ingeburgerd te worden in de huidige werkmethoden van de Recruiters binnen CoBuilders. Een jonge baanzoeker zei het volgende over de gewenste werkwijze van detacheringsbureaus en Recruiters:

Passage S.8 (Student 8): “Maak gewoon een hele lijst en ga de bureaus af: hoe benaderen zij u, zo.. oke dan gaan wij dat niet doen, hoe benaderen zij.. gaan wij niet doen, zo niet, zo niet. Oke jongens we hebben een uitdaging.. we moeten wat en dit wordt al gedaan.. wij moeten wat anders bedenken.. Nou ga met zijn allen een hele dag in de kroeg zitten, je krijgt er gegarandeerd wat uit. Je moet echt anders zijn als iemand anders. En straal dat ook uit. Ja.. ik denk dat dat echt wel een hele vage.. gouden tip is. Doe wat anders dan een ander”.

Professioneel: het contact met de jonge baanzoeker dient professioneel te zijn. Onder professioneel verstaan jonge baanzoekers ervaring in het werkveld en kennis hebben van de desbetreffende branche. Jonge baanzoekers willen graag gerichte vragen kunnen stellen over de vacature en verwachten van detacheringsbureaus dat zij veel kennis hebben van het werkveld. Om aantrekkelijk te worden voor jonge baanzoekers tijdens het recruitmentproces dienen Recruiters professioneel over te komen om de jonge baanzoeker aan zich te binden.

Niet opdringerig: Recruiters worden door jonge baanzoekers veelvuldig geassocieerd met een opdringerige werkwijze. Om aantrekkelijk te worden voor jonge baanzoekers dienen Recruiters een informerende rol aan te nemen waarbij ze vrijblijvend een vacature aanbieden. Indien de Recruiter een opdringerige indruk maakt op de jonge baanzoeker zal deze niet langer het gevoel van vrijblijvendheid hebben en wekt dit het onaantrekkelijke idee op dat hij/zij ergens aan vast zit.

Persoonlijk: Jonge baanzoekers hechten veel waarde aan persoonlijk, laagdrempelig en leuk contact. Het is van groot belang dat de Recruiter voldoet aan deze voorkeuren van jonge baanzoekers om aantrekkelijk te zijn. Met laagdrempelig en leuk contact bedoelen jonge baanzoekers dat het informeel en gezellig dient te zijn: jonge baanzoekers hechten geen waarde aan formele sollicitatieprocedures.

Relevant aan de situatie waarin de jonge baanzoeker zich bevindt: jonge baanzoekers wensen pas benaderd te worden indien zij zich in een situatie bevinden wanneer daadwerkelijk op zoek zijn naar werk of een stage. Hiervoor dient de Recruiter zich te verdiepen in de situatie waarin de jonge baanzoeker zich bevindt ende jonge baanzoeker niet vroegtijdig te benaderen.

Duidelijk: jonge baanzoekers hechten veel waarde aan duidelijkheid (Corporaal et al., 2012). Onder duidelijkheid verstaan ze zowel duidelijkheid waarom de Recruiter hen benaderd alsmede duidelijkheid over de vacature, functie en dergelijke. De jonge baanzoeker wenst dat Recruiters zich in hen verdiept en concreet met informatie kan komen waarom hij/zij benaderd wordt.

Oprecht geïnteresseerd: jonge baanzoekers vinden het belangrijk dat de Recruiter oprechte interesse toont in de jonge baanzoeker. Ook hier geldt dat de jonge baanzoeker verwacht dat de Recruiter zich verdiept in de jonge baanzoeker en zoveel mogelijk te weten wil komen over de jonge baanzoeker.

Rol voor Human Resources

Voor het inburgeren van de bovenstaande wervingsmethoden speelt HR een belangrijke rol. De nieuwe werkmethoden dienen in combinatie met het lijnmanagement opgesteld te worden en geïmplementeerd in de dagelijkse werkzaamheden. Na het implementeren valt de invloed van HR weg en komt deze bij het lijnmanagement te liggen. De managers dienen te controleren in hoeverre de nieuwe werkmethoden in praktijk worden gebracht door de medewerkers.

Wanneer we kijken naar de gevolgen voor de overige HR-aspecten komen de trainingen en de interne werving aan bod. HR dient op diverse vlakken trainingen aan te bieden voor medewerkers die daar behoefte aan hebben gerelateerd aan de bovenstaande werkwijze. Te denken aan communicatietrainingen of trainingen over hoe de branche en het werkveld vormgegeven zijn zodat de Recruiters over voldoende kennis beschikken. Voor deze trainingen ligt uiteraard een belangrijke rol voor het lijnmanagement weggelegd.

Tevens zal HR rekening moeten houden met de benodigde competenties voor de nieuwe werkwijze. Deze competenties zullen worden toegevoegd in het competentiemodel gerelateerd aan de functie en potentiële medewerkers zullen op basis van deze competenties geworven moeten worden.

Samenvattend

Om aantrekkelijk te worden voor jonge baanzoekers en daarmee het negatieve imago van CoBuilders als detacheerder de ban te doen dient het contact met de Recruiter aan de bovenstaande voorkeuren vanuit jonge baanzoekers te voldoen. Het uiteindelijke doel – het bieden van een meerwaarde ten opzichte van de concurrentie – maakt dat deze aanbeveling een strategisch karakter kent. Hierbij staat de langdurige relatie tussen CoBuilders en de jonge baanzoekers centraal die het voortbestaan van CoBuilders moet garanderen.

Aanbeveling 4: Creëren van flexibele werkplekken

Huidige situatie

Op dit moment wordt er door de medewerkers van CoBuilders niet ervaren dat zij veel afwisseling kennen in ruimten waarin zij werkzaam zijn. Uit dit onderzoek is gebleken dat de jonge baanzoeker hier – in tegenstelling tot hetgeen wat in het werkveld ervaren wordt – wél veel behoefte aan heeft. Hiervoor zijn de opdrachtgevers van CoBuilders op dit moment niet aantrekkelijk voor het aspect afwisseling in ruimten.

Gewenste situatie

De gewenste situatie wordt gekenmerkt door een sterke mate van afwisseling van werkplek op de werkvloer. Deze sterke mate van afwisseling maakt dat de wensen van jonge baanzoekers zijn ingewilligd en de opdrachtgevers van CoBuilders derhalve als een aantrekkelijk werkgever wordt gezien.

Aanbeveling

Om aantrekkelijker te worden voor jonge baanzoekers is het van belang dat opdrachtgevers meer afwisseling te creëren in ruimten. Dé manier om dit te realiseren is het creëren van flexibele werkplekken. Met flexibele werkplekken worden werkplekken bedoeld die zo zijn ingericht dat elke medewerker binnen de organisatie zijn werkzaamheden naar behoren kan uitvoeren. Het creëren van flexibele werkplekken heeft niet alleen een positieve invloed op de aantrekkelijkheid als werkgever (Corporaal, 2014) maar ook op het ontstaan van vriendschappen. Door de (fysieke) nabijheid van nieuwe collega's kunnen vriendschappen ontstaan (Sias & Cahill, 1998) die weer in positieve relatie staan met de werksfeer.

Het inrichten van flexibele werkplekken maakt het eveneens mogelijk medewerkers breed in te zetten doordat zij met diverse werkzaamheden van collega's in contact komen (Goudswaard et al., 2008). Daarnaast vergroot de flexibele werkplek de aantrekkingskracht van de organisatie. Zo worden flexibele werkplekken geassocieerd met prettig en efficiënt werken in een innovatieve kantooromgeving. Naast deze associatie verhoogt een innovatieve kantooromgeving de productiviteit en werktevredenheid van de medewerkers (van der Voordt, 2002).

Wanneer er gebruik wordt gemaakt van flexibele werkplekken, is de belangrijkste vereiste dat men voor de gehele organisatie oog heeft op wat de medewerkers nodig hebben om het werk naar behoren uit te voeren. Indien dit niet wordt gedaan, betekenen dit dat een deel van de medewerkers (zo ook jonge baanzoekers) niet flexibel kunnen werken en deze mate van flexibiliteit niet ervaren. Als gevolg hiervan gaan jonge baanzoekers de organisatie als niet aantrekkelijk beschouwen. Het creëren van flexplekken op de werkvloer dient in fasen aangepakt te worden (tabel 7).

Tabel 7. *Fasering invoering flexplekken.*

Fase 1	- Best practices: benchmarken bij concullega's die over zijn gestapt op flexibele werkplekken - Medewerkers laten meedenken over de invulling van de flexibele werkplekken
Fase 2	- Behoeft inventariseren voor nieuw materiaal/software/et cetera - Inventariseren van benodigd materiaal per flexibele werkplek - Aanschaffen werkplekken-reserveringssysteem/chat tool
Fase 3	- Voorlichting medewerkers implementatie flexibele werkplekken
Fase 4	- Implementatie en standaardisatie van flexibele werkplekken - Implementeren werkplekken-reserveringssysteem - Implementeren chat tool
Fase 5	- Monitoren in hoeverre er gebruik wordt gemaakt van de flexibele werkplekken - Waken voor het 'claimen' van werkplekken door medewerkers

Indien medewerkers de mogelijkheid hebben hun werkzaamheden op een andere locatie uit te voeren is het belangrijk dat zij werkplekken kunnen reserveren om vervelende situaties – zoals het ontbreken van vrije werkplekken – te voorkomen. Hiervoor dienen de opdrachtgevers van CoBuilders een werkplek-reserveringssysteem aan te schaffen waar medewerkers hun werkplekken online kunnen reserveren. Een valkuil is dat medewerkers veelal dezelfde flexplekken reserveren waardoor ze alsnog vaste werkplekken creëren. Hier dient men waakzaam voor te zijn.

Tevens is het van belang dat medewerkers weten wanneer iemand vrij is of dat de betreffende collega op een andere plek werkzaam is. Een mogelijkheid om dit probleem de ban te doen is een chattool. Het gebruikmaken van een chattool vergroot de interactie tussen medewerkers, brengt medewerkers in de gelegenheid elkaar vragen te stellen ondanks dat zij niet in elkaars nabijheid werkzaam zijn en geeft medewerkers in een oogopslag de mogelijkheid te zien welke collega's aan het werk zijn.

Rol voor Human Resources

Het invoeren van de flexibele werkplekken zal in overleg gaan met het lijnmanagement en medewerkers zodat HR een goed beeld krijgt over welke middelen de werkplekken moeten beschikken. Om zo efficiënt mogelijk te werk te gaan is het goed om de gehele werkplek te analyseren en eventuele bestaande tekortkomingen in één keer aan te pakken. Daarnaast speelt HR een belangrijke rol bij de implementatie van de flexibele werkplekken en het creëren van draagvlak voor onder de medewerkers en het lijnmanagement. Ook zal er voor het lijnmanagement een belangrijke taak weggelegd zijn te controleren in hoeverre medewerkers een werkplek 'claimen' of dat zij daadwerkelijk gebruik maken van de flexibele werkplekken.

Samenvattend

Om de flexibele werkplekken te realiseren dienen er een vijftal stappen doornomen te worden om tot een goede implementatie te komen. Het creëren van flexibele werkplekken heeft een positieve invloed op de aantrekkelijkheid van de organisatie. Naast het verhogen van de aantrekkelijkheid, biedt het de mogelijkheid voor het ontstaan van nieuwe vriendschappen op de werkvloer alsmede het ontwikkelen van een breed inzetbaarheid personeelsbestand. Het betreft een tactische aanbeveling die bijdraagt aan de langdurige koers van de organisatie: het aantrekkelijk worden voor jonge baanzoekers. Door deze aantrekkelijkheid verzekeren de opdrachtgevers van CoBuilders zich ook in de toekomst voor de aanwas van jonge medewerkers.

Aanbeveling 5: Bevorderen van de sfeer en vriendschappen op de werkvloer

Huidige situatie

Het aanbieden van 'sociale arbeidsvoorwaarden' worden steeds belangrijker in het aantrekken van personeel. Een onderdeel van sociale arbeidsvoorwaarden bestaat de werksfeer en hiervoor een belangrijke voorwaarde voor het aantrekken van medewerkers (Lamberts, Vandoorne & Denolf, 2000). De huidige situatie kenmerkt zich door een groot verschil in de behoefte van jonge baanzoekers om vriendschappen te ontwikkelen en een goede werksfeer ten opzichte van in hoeverre dit op de werkvloer wordt ervaren. Dit maakt dat de opdrachtgevers van CoBuilders op dit vlak erg onaantrekkelijk zijn voor jonge baanzoekers en dit het bemiddelen voor CoBuilders bemoeilijkt.

Gewenste situatie

De gewenste situatie gaat uit van een positieve sfeer op de werkvloer waarbij ruimte is om vriendschappen te ontwikkelen. Wanneer deze situatie gerealiseerd is, worden de opdrachtgevers van CoBuilders aantrekkelijker voor jonge baanzoekers.

Aanbeveling

Uit dit onderzoek is gebleken dat jonge baanzoekers veel waarde hechten aan het ontwikkelen van vriendschappen op de werkvloer en de werksfeer. Het aanbieden van 'sociale arbeidsvoorwaarden' worden steeds belangrijker in het aantrekken van personeel. Een onderdeel van sociale arbeidsvoorwaarden beslaat de werksfeer en hiervoor is de werksfeer een belangrijke voorwaarde voor het aantrekken van medewerkers (Lamberts, Vandoorne & Denolf, 2000). Het aangaan van vriendschappen op de werkvloer zorgt ervoor dat werknemers met meer plezier naar hun werk gaan en vergroot de werktevredenheid met vijftig procent (Gallup, 2013). Dit maakt dat het ontwikkelen van vriendschappen op de werkvloer niet alleen van belang is voor het aantrekken van jonge baanzoekers, maar staat het ook in positief verband heeft met het verloop en absentisme binnen de organisatie (Lamberts, Vandoorne & Denolf, 2000). Het ondernemen van activiteiten is van groot belang voor het ontstaan van vriendschappen op de werkvloer. Deze vriendschappen ontstaan door gedeelde taken, (fysieke) nabijheid en extra contact buiten de werkuren (Sias & Cahill, 1998; Corporaal, 2014).

Om medewerkers te stimuleren buiten de werktijden contact met elkaar te onderhouden om zodoende de mogelijkheid te bieden vriendschappen te ontwikkelen kunnen de volgende activiteiten ondernomen worden: (1) personeelsfeesten, (2) spelcomputer/pooltafel plaatsen in de bedrijfskantine, (3) maandelijkse gezamenlijke lunch en (4) borrels, recepties etc.

Deze activiteiten dragen bij aan de (fysieke) nabijheid en het extra contact buiten de werkuren, hetgeen dat bijdraagt aan het ontwikkelen van vriendschappen op de werkvloer en uiteindelijk een goede werksfeer. Door bijvoorbeeld commissies aan te stellen voor personeelsfeesten, recepties et cetera worden collega's eveneens in elkaars nabijheid gebracht. Hiervoor luidt het advies in ieder geval één, of meerdere activiteiten per halfjaar te ondernemen. Door een goede werksfeer zullen nieuwe medewerkers eveneens een goede werksfeer ervaren en door het ervaren van een goede werksfeer gestimuleerd wordt om snelle vriendschappelijke banden aan te gaan.

Rol voor Human Resources

Voor deze aanbeveling geldt dat deze in mindere mate te coördineren is door HR. Het controleren van de effecten van deze activiteiten behoort wel tot het takenpakket van HR. Hiervoor kan men meten in hoeverre de werktevredenheid en de werksfeer is toegenomen en of er vriendschappen op de werkvloer zijn ontstaan. Naast het meten van de effecten van de aanbeveling is het ook verstandig om regelmatig over de werkvloer te lopen om te kijken hoe de onderlinge sfeer zich typeert. Wanneer de werksfeer is toegenomen en ook de mogelijkheden voor het ontwikkelen van vriendschappen zijn ontstaan is het van belang dat HR deze aantrekkelijke baan- en organisatiekenmerken gaat etaleren. Door tijdens de werving dergelijke aspecten te etaleren wordt men voor jonge baanzoekers aantrekkelijker tijdens het wervingsproces. Dit kan men doen door bijvoorbeeld medewerkers blogs te laten schrijven over hoe leuk zij de werkvloer vinden.

Samenvattend

Om aantrekkelijk te worden dienen de opdrachtgevers van CoBuilders te investeren in de werksfeer en daarmee het ontwikkelen van vriendschappen op de werkvloer. Dit kan door medewerkers buiten werkuren met elkaar in contact te brengen middels personeelsfeesten, recepties, het plaatsen van een pooltafel in de bedrijfskantine, et cetera. Door deze activiteiten komen medewerkers vaker in

elkaars nabijheid, waardoor vriendschappen kunnen ontstaan die op hun beurt weer leiden tot een positieve werksfeer. Deze tactische aanbeveling draagt bij aan de aantrekkelijkheid van de organisatie voor jonge baanzoekers en derhalve draagt het bij aan de strategische koers van de organisatie.

Aanbeveling 6: Onderzoek naar respect vanuit de leidinggevende op de werkvloer

Huidige situatie

Het aanbieden van 'sociale arbeidsvoorwaarden' worden steeds belangrijker in het aantrekken van personeel. Een onderdeel van sociale arbeidsvoorwaarden beslaat de werksfeer en hiervoor een belangrijke voorwaarde voor het aantrekken van medewerkers (Lamberts, Vandoorne & Denolf, 2000). De huidige situatie kenmerkt zich door een groot verschil in de behoefte van jonge baanzoekers om vriendschappen te ontwikkelen en een goede werksfeer ten opzichte van in hoeverre dit op de werkvloer wordt ervaren. Dit maakt dat de opdrachtgevers van CoBuilders op dit vlak erg onaantrekkelijk zijn voor jonge baanzoekers en dit het bemiddelen voor CoBuilders bemoeilijkt.

Gewenste situatie

De gewenste situatie kenmerkt zich door een respectvolle manier van omgang tussen leidinggevende en de medewerker. Indien dit in grotere mate wordt ervaren door de medewerkers, worden de opdrachtgevers van CoBuilders aantrekkelijk voor jonge baanzoekers.

Aanbeveling

Voor de medewerkers geldt dat zij een afwijking kennen ten opzichte van de behoefte van jonge baanzoekers met betrekking tot respect vanuit de leidinggevende. Het feit dat respect verschillend beoordeeld wordt maakt dat dit een vrij subjectieve uitkomst is. Om te achterhalen waar de pijnpunten binnen de organisatie met betrekking tot de leidinggevende zitten, luidt de aanbeveling een intern vervolgonderzoek te doen bij de opdrachtgevers van CoBuilders. Dit interne onderzoek moet duidelijkheid verschaffen over de pijnpunten vanuit de leidinggevende binnen de organisaties. Wanneer in kaart gebracht is waar de grote verschillen tussen medewerkers en jonge baanzoekers vandaan komen kan er een concrete aanbeveling gedaan worden om de manier van leidinggeven binnen de opdrachtgevers van CoBuilders aantrekkelijk te maken voor jonge baanzoekers. Indien deze verschillen in kaart zijn gebracht kunnen er interventies opgezet worden.

Quick Wins

Kiezen voor beknopte én lange vacatures

Uit de interviews bleek dat jonge baanzoekers verdeelde voorkeuren hebben met betrekking tot de lengte van een vacature. Enerzijds gaven jonge baanzoekers aan waarde te hechten aan een beknopte vacature waar men anderzijds een lange vacature prefereert. Om een aantrekkelijke vacature op te stellen voor beide voorkeuren dient CoBuilders vacatures tweeledig uit te zetten, enerzijds de beknopte vacature en anderzijds een lange vacature. Op deze manier voldoen de vacatures aan de voorkeuren van alle jonge baanzoekers, in plaats van dat er slechts aan een voorkeur (beknopt of lang) wordt voldaan.

Duidelijkheid creëren over werktijden en werkdagen

Op dit moment blijkt dat er onder de medewerkers nog enige onduidelijkheid is over de werktijden

en werkdagen. Om duidelijkheid te scheppen voor jonge baanzoekers, dienen de opdrachtgevers van CoBuilders de werkdagen en werktijden duidelijk te formuleren. Door duidelijkheid te creëren voor dit aspect zullen de opdrachtgevers van CoBuilders voldoen aan de behoefte van jonge baanzoekers en derhalve aantrekkelijker worden (Corporaal et al., 2012).

Aanbeveling voor mijzelf als onderzoeker

Terugkijkend op dit half jaar afstuderen, heb ik veel geleerd en heb ik goede onderzoek vaardigheden opgedaan. Zo heb ik geleerd kritisch te kijken naar mijn eigen werk alsmede hoe belangrijk een goede communicatie is tussen opdrachtgever en mijzelf als onderzoeker. Door oprechte interesse voor aantrekkelijk werkgeverschap heb ik door gebruik te maken van diverse literatuur een verdiepende slag in mijn scriptie weten te maken.

Een aanbeveling die ik mijzelf zou willen geven is het zorgvuldiger plannen van de werkzaamheden. Met name tijdens de methode heb ik aanzienlijk veel tijd verloren gezien het feit dat ik deze methode voorafgaand niet goed had uitgedacht. Als gevolg hiervan heeft het uitzetten van de enquête twee weken langer geduurd waardoor ik op het laatste moment nog veelvuldig respondenten aan het werven was. Deze tijd tijdens een half jaar afstuderen is uiterst zeldzaam en had ik kunnen spenderen aan het houden van interviews met medewerkers van CoBuilders, in plaats van alleen met jonge baanzoekers (zie discussie). Hiervoor zou ik mijzelf als onderzoeker graag de aanbeveling mee willen geven om in het vervolg zorgvuldiger te plannen en voorafgaand aan de methode goed in kaart te brengen hoe ik mijn onderzoek wil gaan vormgeven.

Verder zou ik mijzelf een aanbeveling willen geven voor mijn rol als interviewer. Tijdens de interviews vond ik het soms lastig de geïnterviewde te corrigeren wanneer deze afweek van de gestelde interviewvraag. Hierdoor gaven de geïnterviewden in enkele gevallen antwoord echter matchte dit antwoord niet met de gestelde vraag. Hiervoor legde ik de vraag nogmaals voor met enige uitleg om uiteindelijk een antwoord te verkrijgen dat matchte met de gestelde vraag. Hier had ik tijdens de interviews en het transcriberen mijzelf veel tijd kunnen besparen door vroegtijdig te jonge baanzoeker te onderbreken wanneer deze afweek.

Daarnaast vond ik het tijdens de interviews lastig vragen uit te leggen dat ik op deze manier jonge baanzoekers stuurde richting een antwoord. Gelukkig is dit tijdens de interviews goed gelukt en kan ik stellen dat ik derhalve tot kwalitatief goede data ben gekomen. Om dit in de toekomst te voorkomen zal ik voor mijzelf een aantal punten op papier zetten hoe de vraag, indien deze onduidelijk is, het beste toegelicht kan worden zonder de geïnterviewde daarmee te sturen.

Literatuur

- Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers. (2012). Tijdschrift voor HRM, 3.
- Baane, R. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld. Tijdschrift voor HRM, 14, 7–23
- Baarda, D. B. MPM de Goede en CJ van Dijkum (2007). *Basisboek statistiek met SPSS: handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporten over (onderzoeks) gegevens*.
- Barber, A. E. (1998). Recruiting Employees. Individual and Organisational Perspectives. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Barber, A. E., & Roehling, M. V. M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78, 845–856. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.78.5.845>
- Becker, H.A. (1992). Generaties en hun kansen. Amsterdam: Meulenhof
- Becker, B. E., Huselid, M., & Beatty, R. W. (2009). The Differentiated Workforce
- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). College recruiting a theoretical base. *Personnel Journal*, 47, 13–19.
- Belt, J. A., & Paolillo, J. G. P. (1982). Qualifications on response to recruitment advertisement. *Journal of Management*, 8(1), 105-113
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1843-1865
- Berenschot. (2017). Performa's onderzoek HR-trends in 2017-2018. De functie van HR (Rep.). Performa.
- Dijkstra, A. (2014). Mondjesmaat: Een onderzoek naar de beoordeling van regionale kleuring binnen het Standaardnederlands en een vergelijking tussen het hanteren van een Likertschaal met 6 of 7 antwoordmogelijkheden. Utrecht: Universiteit van Utrecht.
- Boer, A., de, et al. (2016) *Arbeidsmarkt en onderwijsinformatie*. Volantis, Harderwijk.
- Cable, D. ., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2244–2266. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891-906. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 2268–2294. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>

- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1121–1133. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.6.1121>
- Corporaal, S., van Riemsdijk, M., van Vuuren, T., & Kluijtmans, F. Onweersaanbaar worden voor de nieuwste generatie technici.
- Corporaal, S., Van Riemsdijk, M., Kluijtmans, F., & Van Vuuren, T. (2012). Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 58 -81. PAGINA!49
- Corporaal, S., Boersma, R., & Ahmadi, H. De jacht op jonge technici Een onderzoek naar de aantrekkelijkheid van werk voor jongeren in de techniek.
- Corporaal, S., & Vuuren, C. V. (2014). Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling: aantrekkelijke banen en organisaties voor de nieuwe generatie baanzoekers. Heerlen: Open Universiteit, Faculteit Management, Science & Technology.
- Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.L., Severt, J.B. & Gade, P.A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 25, 375-394.
- Cromheecke, S., & Van de Putte, T. (2012). 'Employer Branding': hoe begint u ermee?. *HR SQUARE (AALST)*, 121(juni), 18-20.
- Daft, R. L., Boissevain, R., & Bannink, M. (1998). *Organisatietheorie en-ontwerp*. Academic Service, economie en bedrijfskunde.
- Dekker, R., Muffels, R. J. A., & Wilthagen, A. C. J. M. (2010). Werkzekerheid in plaats van baanzekerheid? Het Nederlandse arbeidsmarktbeleid in dynamisch perspectief. *R. Batenburg & P. de Beer (red.), Arbeid in crisis*, 63-77.
- Deloitte (2017). The Deloitte Millennial Survey 2017. Geraadpleegd op 12 december 2017, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- De Prins, P., & Segers, J. (2015). Werken in en managen van een vriendschapscultuur: contradictio in terminis?. *Tijdschrift voor HRM/Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid.-Deventer*, (1), 1-21.
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: the mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419e430
- Gallup (2013), State of the American workplace. Employee engagement insights for US business leaders. <http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/stateamerican-workplace.aspx>
- Gier, E. de (2007). Overpeinzingen bij een activerende participatiemaatschappij. Inaugurele rede Radboud Universiteit Nijmegen.
- Goudswaard, A., De Leede, J., Van Hooff, M., Brugman, T., Klein Hesselink, J., & De Leeuw, J. (2008). De toekomst van flexibele arbeid. *TNO: Hoofddorp*.
- Graaf en Hoog (2016). Hoe verleid je de Young Professional?. Geraadpleegd op 12 december 2017.
- Goltz, S., & Giannantonio, C. M. (1995). Recruiter friendliness and attraction to the job: The mediating role of inferences about the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 109-118. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1995.1007>

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55, 259-286. <http://dx.doi.org/10.1037/h0031152>
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90.
- Harris, M. M., & Fink, L. S. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference. *Personnel Psychology*, 40, 765-784. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00623.x>
- Heymans, M., & Van Hove, G. (2005). Telewerk en organisatie-attractiviteit: een persoonorganisatie fit benadering. *Gedrag & Organisatie*, 18, 199-209
- Hoffmann (2016). *Continu aantrekkelijk zijn*
- Hospitality Group (2016). *Hoe verleid je de young professional*
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52, 527-544. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2009.41330971>
- Katz, L. G. (1985). *The Nature of Professions: Where Is Early Childhood Education?* Urbana: ERIC Clearinghouse on Elementary and Early Childhood Education
- Keuning, D. & Eppink, D.J. (2012). *Management & Organisatie*. Houten: Noordhoff Uitgevers
- Koelink, N. (1999). *ea Job-rotation: 'Gedetailleerde spelregels of gewoon beginnen'. Een onderzoek naar de mogelijkheden van job-rotation binnen ROC-instellingen, Tilburg.*
- Kowske, B.J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 265-279.
- Lamberts, M., Vandoorne, J., & Denolf, L. (2000). Masseur, VW Beetle of gewoon een goede job. *Welke strategieën hanteren bedrijven om knelpuntvacatures op te lossen.*
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 341-354. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051812442747>
- Manpower (2006). *De nieuwe werknemer.*
- Martin, D. (2003). Gilded and gelded. Hard-won lessons from the PR wars. *Harvard business review*, 81(10), 44-50.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1986). Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data: part I: testing Porter. *Organization studies*, 7(1), 37-55.

- Monsterboard (2016). Millenials werven in 2016. Geraadpleegd op 12 december 2017, https://media.newjobs.com/nldu/marketing/b2b/Whitepaper%20Millennials%202016/Whitepaper_Millennials_werven_in_2016.pdf
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321–1339. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millenials in the workplace: A communication perspective on Millenials' organizational relationships and performance. *Journal of Business Psychology*, 25, 225–238. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Newell R. & Van Ryzin, M. (2007) Growing hope as a determinant of school effectiveness . *Phi Delta Kappan*, 88, 465-471
- Panteia (2017). *UWV Arbeidsmarktanalyse 2017*.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating work. In Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. *Work motivation: Past, present and future*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91, 636-52. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Performa, Berenschot, & ADP. (2017). *Performa's onderzoek: HR-trends 2017 - 2018 (Rep.)*. Performa.
- Pol, E. (2008). *Strategisch HRM*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Powell, L. R., & Goulet, G. N. (1996). Recruiters and applicants' reactions to campus interviews and employment decisions. *Academy of management Journal*, 39, 1619-1640. <http://dx.doi.org/10.2307/257071>
- Preenen, P.T.Y., Van Vianen, A.E.M., De Pater, I. E., & Geerling, R. (2011). Ervaren uitdaging op het werk: Ontwikkeling van een meetinstrument. *Gedrag & Organisatie*, 24, 64-83
- Profile Dynamics (2016). *Zo bindt en boeit u generatie Y*.
- Reeve, C. L., Highhouse, S., & Brooks, M. E. (2006). A Closer Look at Reactions to Realistic Recruitment Messages. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 1-15.
- Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). Kwalitatief onderzoek. Participerende observatie, interviewen.
- Rigoni, B. & Adkins, A. (2016). What Millennials want from a new job. Verkregen via: <https://hbr.org/2016/05/what-millennials-want-from-a-new-job>
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American psychologist*, 55, 68-78. <http://dx.doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>
- Rynes S. L. & Bretz R. D. (1991). The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. *Personnel psychology*, 44(3), 487-521.

- Sekhar, C., Patwardhan, M. & Singh, R. (2013) A Literature review on motivation. International Network of Business and Management, 1, 471-487.
- Selame, E. & Selame, J. (1975). *Developing a corporate identity: How tot stand out in a crowd*. Chain Store Publishing Corp, New York.
- Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 62(3), 273-299.
- Slaughter, J., Richard, E., & Martin, J. (2006). Comparing the efficacy of policy capturing weights and direct estimates for predicting job choice. *Organizational Research Methods*, 9, 285-314.
- Soelberg, P. (1967). Unprogrammed decision making. *Industrial Management Review*, 8, 19- 29.
<http://dx.doi.org/10.5465/ambpp.1966.4980853>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, No. 3. (Aug., 1973), pp. 355-374.
- Stassen, L., Anseel, F., & Levecque, K. Generatieverschillen op de werkvloer: een systematische analyse van een mythe.
- Step, S. C. Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling.
- Stinchcomb, J.B., & Leip, L.A. (2011) Recruiting the Next Generation of Jail Employees: Do Generational Relevance or Agency Size Make a Difference? Southern Criminal Justice Association
- Strauss, W., & Howe, N. (1998). *The fourth turning*. New York: Broadway Books. Arnett, J. J., & Tanner J.J. (2009). The Emerge of “emerging adulthood.” In A. Furlong (Ed.), *Handbook of Youth and Young Adulthood* (pp. 39–45). London: Routledge Talyor & Francis Group
- Tapscott D. (2009) *Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World*. New York: McGraw-Hill.
- Taylor, M. S. & Collins, C.J. 2000. Organizational recruitment: Enhancing the intersection of theory and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory and Practice* (pp. 304-334). Oxford: Blackwell.
- Techniekpact (2013). Nationaal Techniekpact 2020. Verkregen via
<http://techniekpact.nl/nationaaltechniekpact-2020/>
- Theerlynck, E. (2017). *Personeelsverloop in 2016* (Rep.).
- Turban, D. (2001). Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 293-312.
<http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2000.1765>
- Turban, D. B., Lau, C. M., Ngo, H. Y., Chow, I. H. S., & Si, S. X. (2001). Organizational attractiveness of firms in the people’s republic of china. *Journal of Applied Psychology*, 86, 194-206.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.194>
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52, <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1996.1555>

- Turban, D., & Greening, D. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.
- Suttles, G. D. (1970). Friendship as a social institution. *Social relationships*, 95-135.
- Van Hoya, G., & Saks, A.M. (2011). The instrumental-symbolic framework: Organizational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Applied Psychology: An International Review*, 60(2), 311-335
- Verbeke, H., EduBRO, O., Donche, V., & Van Petegem, P. (2011). Versterken van autonomie, zelfsturing en coöperatief leren: een oriëntatiekader voor werkplekleren en leren op de werkplek. Intern onderzoeksrapport GoLeWe.
- Verhoeven, A. (2012). *Recruitment*. Pearson Education.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley
- UWV. (2017). UWV Arbeidsmarktprognose 2017-2018
- UWV (2018). Technische beroepen. Factsheet arbeidsmarkt (Rep.).
- Van Bussel, G. (2013). Autonomie is de beste motivator en een must voor millennials. *RBO Perspectief*, 18, pp. 5-6
- Van der Voordt, D. J. M. (2002). Winst en risico's van flexibele werkplekken. *Delft/Naarden: Center for People and Buildings/Centrum Facility Management*.
- Van Raaij, W. F., Vinken, H., & Van Dun, L. P. M. (2002). Het imago van de publieke sector als werkgever. *Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, OSA-publication A, 184*.
- Verhoeven, A. (2012). *Recruitment*. Pearson Education.

Bijlage

Bijlage 1. Theoretische verantwoording toegevoegde vragen verdiepend interview

- ➔ let je het meeste op bij het zien van een vacature? (inhoudelijk)
 - Waarom vind je dat belangrijk?

Uit diverse literatuur (o.a. Monsterboard, 2016; Graaf & Hoog, 2016) blijkt dat jonge baanzoekers andere behoeften hebben dan voorgaande generaties (Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012). Zo willen zij ook andere dingen terug zien in hun werk ten opzichte van andere generaties. Een voorbeeld hiervan is het feit dat de huidige generatie jonge baanzoekers een grote mate van flexibiliteit wil ervaren en wordt ook ontwikkeling gezien als een absolute 'must' (o.a. Manpower Group, 2016). Door hierop in te spelen kan een organisatie de baan- of organisatieattractiviteit verhogen. Om inzichtelijk te krijgen wat de interesse wekt van jonge baanzoekers is deze vraag opgenomen in het verdiepende interview.

- ➔ Wat vind je belangrijk in de manier waarop je deze vacature krijgt aangereikt (benadering)?
 - Waarom vind je dat belangrijk?

Behling, Labovitz & Gainer (1968) stellen met hun Critical Contact Theorie dat de gemiddelde jonge baanzoeker niet in staat is om een onderscheid aan te brengen in de verschillende baanmogelijkheden die zich voordoen. Hiervoor is het contact met de recruiter en organisatie een doorslaggevende factor als het gaat om de voorspellende waarde van baan- en organisatieattractiviteit. De recruiter laat een indruk achter die door de jonge baanzoeker wordt gelinkt aan de organisatie (het imago). Hiervoor speelt de recruiter een belangrijke rol in het werving- en selectieproces. Zo geven Stinchcomb & Leib (2011) geven aan dat de jonge baanzoeker op een persoonlijke manier benaderd wil worden. Omwille van deze reden is deze vraag opgenomen in het verdiepende interview om inzichten te krijgen in de voorkeuren met betrekking tot het contact met de recruiter tijdens het werving- en selectieproces.

- ➔ Als je alle informatie over de betreffende organisatie en vacature hebt gevonden, op basis waarvan maak jij de afweging of een vacature en/of organisatie bij jou past?

Uit literatuur blijkt dat de jonge baanzoeker een baankeuze bepaald op basis van objectieve en subjectieve baankenmerken (Behling, Labovitz & Gainer, 1968). Door objectieve en subjectieve af te wegen is de jonge baanzoeker in staat een baankeuze te maken door de 'fit' te bepalen tussen organisatie en zichzelf. Om erachter te komen op basis waarvan jonge baanzoekers deze fit bepalen en wat zij hierin belangrijk vinden is deze vraag toegevoegd aan het verdiepende interview.

- ➔ Wat vind je belangrijk tijdens de sollicitatieprocedure?

De sollicitatieprocedure binnen het recruitmentproces is van groot belang voor de baan- en organisatieattractiviteit (Behling, Labovitz & Gainer, 1968). Zo go concluderen Becker et al. (2009) dat de duur van de sollicitatieprocedure van belang is voor de baanzoeker en blijkt uit onderzoeken dat het contact tussen de recruiter, alsmede de duidelijkheid tijdens het proces van grote waarde is (Bosswell et al., 2003).

- ➔ Wat vind je belangrijk in het contact met de recruiter vanuit de organisatie?
 - Waarom vind je dat belangrijk?

Volgens Behling, Labovitz & Gainer (1968) is het contact met de recruiter vanuit de organisatie doorslaggevend in de baankeuze wanneer de baanzoeker zelf geen factoren tegen elkaar kan afwegen. Hoe beter de baanzoeker zich behandelt voelt door de recruiter, hoe attractiever de organisatie.

Bijlage 2. Vragen verdiepende interview.

Zoektocht voor het vinden van een interessante vacature

Stel je bent op zoek naar een leuke baan of stage...

- ➔ Hoe pak jij het zoeken naar een baan (of stage) aan?
 - Waarom op deze manier?
- ➔ Welke kanalen gebruik je bij het actief zoeken naar een baan (of stage)?
 - Waarom deze kanalen?
- ➔ Wat zou je er van vinden als een organisatie jou persoonlijk benaderd voor een passende baan waar je niet op gesolliciteerd hebt?
 - Als je op zoek bent naar een baan?
 - Als je niet op zoek bent naar een baan?

Op dit moment ben je niet actief op zoek naar een baan, maar sta je wel open voor een nieuwe uitdaging...

- ➔ Op welke manier zou jij het liefst een vacature aangereikt willen krijgen in deze situatie?
 - Waarom op deze manier?
- ➔ Wat vind je het belangrijk in de manier waarop je deze vacature krijgt aangereikt (benadering)?
 - Waarom vind je dit belangrijk?
- ➔ Wat is jouw mening over het gebruik maken van een detacheringsbureau tijdens deze zoektocht?
 - Waarom wel/niet?

Dit zijn twee vacatures met een verschillende opmaak... (bijlage ...)

- ➔ Welke van deze vacatures spreekt jou het meest aan als je kijkt naar de opmaak en niet naar de inhoud en waarom?

Dit zijn vacatures die op dit moment openstaan bij CoBuilders (bijlage ...)

- ➔ Wat vind je van deze vacatures?
 - Waarom vind je dat?
- ➔ Waar let je het meeste op bij het lezen van een vacatures? (inhoudelijk)
 - Waarom let je daar op?

Zoektocht na het vinden van een interessante vacature

Stel je hebt een leuke en interessante vacature gevonden...

- ➔ Op welke manier zou jij je verdiepen in de betreffende organisatie?
 - Waarom op deze manier?
- ➔ Welke informatie wil jij dan kunnen vinden als jij je gaat verdiepen in een organisatie naar aanleiding van een passende vacature?
 - Waarom deze informatie?
- ➔ Als je alle informatie over de betreffende organisatie en vacature hebt gevonden, op basis waarvan maak jij de afweging of een vacature en/of organisatie bij jou past?

De sollicitatieprocedure

- ➔ Wat vind je belangrijk tijdens de sollicitatieprocedure?
 - Waarom vind je dat belangrijk?
- ➔ Wat vind je belangrijk in het contact met de recruiter vanuit de organisatie?
 - Waarom vind je dat belangrijk?

Wat zou jouw tip zijn aan CoBuilders om jonge baanzoekers aan zich te binden?

Bijlage 3. Cronbach's Alpha vragenlijst

Baan- en organisatiekenmerk	Voorbeeldvraag	α Mw
Uitdaging: nieuwe dingen leren	... ik taken doe waarmee ik verschillende dingen leer.	0,84
Uitdaging: aansluiten op bestaande kennis	... ik taken doe waarvan ik zeker weet dat ik ze kan.	0,77
Uitdaging: taken doen die resultaat opleveren	... ik taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor het bedrijf.	0,65
Afwisseling: sociale contacten	... met veel verschillende afdelingen in het bedrijf in contact kom.	0,80
Afwisseling: in ruimten	... in verschillende ruimten werk.	0,89
Afwisseling: in soort taak	... afwisseling heb tussen simpele en moeilijke taken.	0,78
Vrijheid: vrijheid in manier van werken	... zelf mag bepalen hoe ik mijn werk uitvoer.	0,81
Vrijheid: zelfstandig te werken	... niet steeds gecontroleerd wordt.	0,82
Flexibel werken: thuis werken	... ik zelf mag bepalen wanneer ik thuis werk.	0,94
Flexibel werken: flexibiliteit in werktijden en werkdagen	... ik zelf mag bepalen wanneer ik pauze neem.	0,73
Collega's: hulp	... collega's heb die mij uit zichzelf helpen.	0,80
Collega's: sfeer	... collega's heb die niet steeds over elkaar roddelen.	0,45
Collega's: vriendschappen ontwikkelen	... collega's heb waarmee ik buiten werktijd leuke dingen doe.	0,60
Leidinggevende: respect	... een leidinggevende heb die mij in mijn waarde laat.	0,80
Leidinggevende: persoonlijke interesse	... een leidinggevende heb die regelmatig vraagt hoe het met mij gaat.	0,87
Werkplek: fysiek	... ik werk op een opgeruimde werkplek.	0,63
Doorgroeimogelijkheden	... door kan groeien naar verschillende functies.	0,95
Opleidingsmogelijkheden	... een opleidingstraject krijg dat voor mij persoonlijk is samengesteld.	0,92
Imago	... veel tevreden klanten heeft.	0,71

α Medewerkers Cobuilders = α Mw

Bijlage 4. Vacature CoBuilders Calculator



Vacature Calculator/Kostendeskundige.

#Kommaaropmetjeverhaal!

CoBuilders is de intermediair in bouwkundig en technisch personeel. We brengen bouwkundige en technische specialisten & opdrachtgevers bij elkaar. We kennen de markt, de ontwikkelingen en de mensen. Gewapend met ons uitgebreide netwerk, onze regionale betrokkenheid en meer dan 20 jaar ervaring als intermediair in de Bouw & Techniek. Bepalen waar je naartoe wilt in je carrière? Binnen CoBuilders gaan we graag met je om tafel, om je te adviseren & te begeleiden in je loopbaan.

Wat neem jij mee aan kennis & kunde?

- Werk- en denkniveau op hbo/mbo+-niveau.
- Zelfstandige calculator met ervaring in de calculatie van grotere woningbouw projecten in zowel nieuwbouw als renovatie en toe aan een volgende uitdaging.
- Aantoonbare kostendeskundigheid of de ambitie om dit te ontwikkelen.
- Nauwkeurigheid, stressbestendigheid, analytisch denkvermogen.
- Een teamspeler die energie krijgt van samen werken aan een optimaal resultaat.
- Ervaring in het werken met eigentijdse software applicaties, waaronder IBIS-TRAD.
- Kennis van Revit (BIM ervaring) is een pre.

Hoe vul jij deze functie zo succesvol mogelijk in?

Deze functie kun je succesvol vervullen als jij goed zelfstandig kan werken en gedreven bent in je vak als Calculator. Het betreffen hier de meer complexe projecten. En hierin de juiste start te geven in het voortraject. Je houdt van een stevige uitdaging, je wilt jezelf uitdagen en wenst niet alles voorgekauwd te krijgen. Bij onze klant wordt de rol van eigenaarschap verwacht. Jij past in een rol waarbij je veel vrijheid en vertrouwen wenst.

Als calculator houdt je je bezig met het maken van begrotingen zodanig dat de kostprijs zo dicht mogelijk wordt benaderd en dat de begroting op tijd gereed komt. Je stelt kostprijsramingen op ten behoeve van projecten in eigen ontwikkeling, selecties en aanbestedingen. Je onderkent de prijs en technische risico's en je denkt in haalbare alternatieven en optimalisaties. Naast het aanvragen van de prijzen van de onderaannemers en leveranciers stel je ook de prijsspiegels hiervan op en begroot je de

offertes op het gebied van de meer-/minderwerkkosten. Deze werkzaamheden verricht je op bijzonder nauwkeurige wijze vanuit verdieping in het project. In voorkomende gevallen stuur je binnen het project een of meerdere (aankomende) calculatoren aan. Je werkt in teamverband aan diverse projecten met collega's uit diverse fasen van het bouwproces. Met elkaar ben je van begin tot eind betrokken bij een project, in wisselende intensiteit, elk vanuit je eigen specialisatie en rollen.

Functie-eisen:

- Afgeronde opleiding MTS Bouwkunde of KOB opleiding. Ook HBO bouwkunde of Technische bedrijfskunde worden van harte uitgenodigd om te reageren.
- VCA Vol, BHV certificaat en in het bezit van Rijbewijs B/E
- Je hebt een aantal jaren ervaring in een soortgelijke functie
- Kennis en ervaring met Microsoft office, Ibis-trad, power project en Autocad/REVIT

Aanbod

Vertel ons wie je bent, dan brengen wij je waar je moet zijn.

Bouwen aan je carrière? Dit is hoe we jou daarbij kunnen helpen.

Er bestaat de mogelijkheid om samen een assessment te doorlopen. Hierin kunnen we samen kijken waar je op dit moment staat in je carrière en waar je naartoe kan en wilt gaan.

Zullen we samen bouwen aan je carrière?

Interesse:

Neem contact op met ons:

info@cobuilders.nl of 074-250 6000

Meer informatie over **CoBuilders** vind je op www.cobuilders.nl

Bijlage 5: Vacature CoBuilders Projectleider utiliteitsbouw



Vacature Projectleider utiliteitsbouw

CoBuilders is een detacheringbureau gespecialiseerd in hoger opgeleid bouwkundig personeel. **CoBuilders** heeft een groot netwerk in het oosten van het land, onder meer in aannemerij, architectuur, bouwmanagement en binnen woningcorporaties.

Opdrachtgever:

Onze relatie is een aannemingsbedrijf in de regio Arnhem. De projecten bevinden zich in de woning en utiliteitsbouw sector. Deze organisatie coördineert het gehele bouwproces van A tot Z wat zijn vruchten afwerpt op het eindresultaat. In de organisatie krijg je ruimte om eigen initiatief en verantwoordelijkheid te nemen.

Functie:

Als projectleider ben je zowel financieel als kwalitatief verantwoordelijk voor de diverse projecten die je onderhanden hebt. Je werkt nauw samen met de vaste partners waarmee je samen na denkt over efficiënte werkmethodieken en bouwkundige details. Je bent gewend om met een CRM pakket te werken waarin je o.a. financiële bewaking kunt vastleggen.

Daarnaast draag je verantwoording af naar de directie en draag je punten voor verbeteringen aan binnen de organisatie.

Profiel:

De ideale kandidaat heeft:

- HBO Bouwkunde afgerond
- tussen de 5 en 10 jaar werkervaring in vergelijkbare functies

En beschikt over de competenties:

- stressbestendig
- planmatig sterk
- besluitvaardig
- klantgericht
- creatief ingesteld

Interesse:

Neem contact op met **Jochem Heijnen**:

jochem@cobuilders.nl 06-16720113 / 074-250 6000

Meer informatie over **CoBuilders** vind je op www.cobuilders.nl

CoBuilders BV
Welbergweg 55
7556 PE HENGLO

T 074 - 250 6000
I www.cobuilders.nl
E info@cobuilders.nl

KvK: 61247855
BTW: NL854269198B01
IBAN: NL03 RABO 0188 9911 15



Bijlage 6. Implementatieplan

Bouwen aan imago

Tijdsbestek	Acties	Betrokken partijen
2018Q2 - 2019Q2	Continueren visie/krachtpunten CoBuilders voor jonge baanzoekers. Onderscheidende waarde bieden ten opzichte van de concurrentie.	Human Resources Directie Marketing
	Samenwerking aangaan met studieverenigingen	Human Resources Medewerkers
	Geven van lezingen, organiseren van excursies	Medewerkers Opdrachtgevers
	Studenten blijven volgen	Medewerkers

Vacature aanpassen en werkwijze manier van benaderen jonge baanzoekers

Tijdsbestek	Acties	Betrokken partijen
2018Q2 - 2019Q2	Etaleren positieve baan- en organisatie aspecten opdrachtgevers	Human Resources
	Aanpassen inhoud vacatures alsmede inrichting	Human Resources Lijnmanagement
	Formuleren werkmethoden omtrent recruitment	Human Resources Lijnmanagement Directie
	Opstellen nieuw competentieprofiel medewerkers CoBuilders	Human Resources Lijnmanagement Directie
	Aanbieden trainingen omtrent nieuwe werkmethoden	Human Resources
	Implementeren nieuwe werkmethoden	Human Resources Lijnmanagement

Creëren van flexibele werkplekken

Tijdsbestek	Acties	Betrokken partijen
2018Q3 - 2018Q4	Benchmarken	Directie Lijnmanagement Human Resources
	Pizza-sessies met medewerkers	Medewerkers Lijnmanagement Human Resources
	Inventariseren behoefte materiaal, inventariseren benodigd materiaal	Lijnmanagement Human Resources

	Aanschaffen werkplekken/reserveringssysteem/chat tool	Directie Human Resources Facilitair
	Implementatie standaardisatie werkplekken en reserveringssysteem/chat tool	Human Resources ICT Lijnmanagement
	Monitoren gebruik flexibele werkplekken	Human Resources Lijnmanagement

Bevorderen van de sfeer en vriendschappen op de werkvloer

Tijdsbestek	Acties	Betrokken partijen
2018Q3 - 2019Q1	Plaatsen pooltafel/spelcomputer bedrijfskantine	Human Resources Facilitair
	Stimuleren van het gebruikmaken van flexibele werkplekken	Medewerkers Lijnmanagement Human Resources
	Aanstellen commissies personeelsfeesten; borrels; recepties etc.	Directie Human Resources Commissies
	Halfjaarlijks houden personeelsfeesten; borrels; recepties etc.	Medewerkers Lijnmanagement Commissies

Onderzoek doen naar respect vanuit de leidinggevende op de werkvloer

Tijdsbestek	Acties	Betrokken partijen
2018Q4 - 2019Q1	Aanstellen afstudeer stagiair	Human Resources Afstudeer stagiair
	Onderzoek doen naar respect vanuit de leidinggevende op de werkvloer	Human Resources Afstudeer stagiair Lijnmanagement

Bijlage 7. Kosten en baten analyse

Aanbeveling 1: Bouwen aan imago

Acties	Indicatie tijdsinvestering CoBuilders	Kosten	Baten
Continueren visie/krachtpunten CoBuilders voor jonge baanzoekers. Onderscheidende waarde bieden ten opzichte van de concurrentie	-	-	1. Beter imago onder jonge baanzoekers
Samenwerking aangaan met studieverenigingen (t.b.v. sponsoring)	Circa 20 uur	€2.000,-	2. Jonge baanzoekers zien de meerwaarde van het gebruikmaken van een detacheringsbureau
Geven van lezingen, organiseren excursies	Circa 10 uur	€500,-	3. Naamsbekendheid CoBuilders
Jonge baanzoekers blijven volgen	-	-	4. Jonge baanzoekers aan zich binden

N.B.: De intern gemaakte kosten worden uitgedrukt middels de tijdsindicatie.

Aanbeveling 2/3: Vacature aanpassen en werkwijze manier van benaderen jonge baanzoekers

Acties	Indicatie tijdsinvestering CoBuilders	Kosten	Baten
Etaleren positieve baan- en organisatie aspecten opdrachtgevers	Circa 5 uur	€250,-	1. Vergrootte naamsbekendheid CoBuilders
Aanpassen inhoud vacatures alsmede indeling	Circa 5 uur	€250,-	2. Grotere aanwas jonge kandidaten
Formuleren werkmethode omtrent recruitment	Circa 40 uur	€2.000,-	3. Aantrekkelijke uitstraling als detacheerder/opdrachtgever → toename gedetacheerden 5% per jaar = 5% meer omzet.
Opstellen nieuw competentieprofiel medewerkers CoBuilders	Circa 20 uur	€1.000,-	
Implementeren nieuwe werkmethode	Circa 80 uur	€4.000,-	
	Circa 150 uur	€7.500,-	€258.000,-

N.B.: De intern gemaakte kosten worden uitgedrukt middels de tijdsindicatie met een werkgeversloon van €50,-.

De baten zijn gerekend op basis van een gemiddeld uurtarief van €43,- en een detachingsperiode van 1500 uur. Het aantal gedetacheerden bedraagt tachtig.

Aanbeveling 4: Creëren van flexibele werkplekken

Acties	Indicatie tijdsinvestering opdrachtgevers	Kosten	Baten
Benchmarken	Circa 10 uur	€500,-	1. Aantrekkelijk werkgever op grond van een innovatief beleid
Pizza-sessies met medewerkers	Circa 5 uur	€250,-	2. Aantrekkelijk werkgever op grond van werksfeer
Inventariseren behoefte materiaal, inventariseren benodigd materiaal	Circa 20 uur	€1.000,-	3. Aantrekkelijk werkgever op grond van vriendschappen ontwikkelen
Aanschaffen werkplekken/reserveringssysteem/chat tool	-	€3.000,-	4. Verhoogde werktevredenheid en efficiëntie bij medewerkers
Voorlichting medewerkers implementatie flexibele werkplekken	Circa 5 uur	€250,-	5. Verhoogde aantrekkingskracht als werkgever
Implementatie standaardisatie werkplekken en werkplekken-reserveringssysteem/chat tool	Circa 40 uur	€2.000,-	6. Breed inzetbare medewerkers en verhoogde productiviteit van 10%
Monitoren gebruik flexibele werkplekken	-	-	
	Circa 80 uur	€7.000,-	

N.B.: De kosten zijn gebaseerd externe gemaakte kosten. De gemaakte kosten worden uitgedrukt middels de tijdsindicatie met een werkgeversloon van €50,-.

Aanbeveling 5: Bevorderen van de sfeer, het respect en vriendschappen op de werkvloer

Acties	Indicatie tijdsinvestering opdrachtgever	Kosten	Baten
Plaatsen pooltafel/spelcomputer bedrijfskantine	-	€750,-	1. Vergrootte werktevredenheid.
Stimuleren van het gebruik maken van flexibele werkplekken	-	-	2. Aantrekkelijk als werkgever voor jonge baanzoekers
Aanstellen commissies personeelsfeesten; borrels; recepties etc.	Circa 40 uur per half jaar	€2.000,-	3. Teruglopend ziekteverzuim met 1,5%
Halfjaarlijks houden van personeelsfeesten; borrels; recepties etc.	-	€15.000	4. Verbeterde werksfeer
	Circa 40 uur	€17.750,-	€107.944

N.B.: De intern gemaakte kosten worden uitgedrukt middels een tijdsindicatie en met een werkgeversloon van €50,-.

Ziekteverzuim gebaseerd op het landelijk gemiddelde van 3,7% en een gemiddelde ziekte duur van zes dagen (CBS, 2014) o.b.v. een loonsom van €2.230.000 van vijftig medewerkers.

Aanbeveling 6: onderzoek doen naar het respect vanuit de leidinggevende op de werkvloer

Acties	Indicatie tijdsinvestering opdrachtgever	Kosten	Baten
Aanstellen afstudeer stagiair	Circa 10 uur	€500,-	1. Vergrootte aantrekkelijkheid
Onderzoek doen naar respect vanuit de leidinggevende op de werkvloer	Circa zes maanden	€2.000,-	2. Vijf procent minder verloop binnen de organisatie
	Circa zes maanden	€2.500,-	€10.000,-

N.B.: De gemaakte kosten worden uitgedrukt middels een tijdsindicatie en met een werkgeversloon van €50,-.

Baten verloop worden uitgedrukt in toenemende productiviteit omwille de afwezigheid van een nieuwe inwerktijd van twee weken per nieuwe medewerker. Er wordt uitgegaan van een gemiddeld verloop op eigen initiatief van 5% (Personeelsverloop in 2016, 2017) op basis van een organisatie met vijftig medewerkers.

Bijlage 8. Vragenlijst Corporaal (2014)

Beste CoBuilder,

Mijn naam is Vincent Akse en vanuit mijn opleiding Human Resource Management voer ik – in opdracht van CoBuilders – een onderzoek uit naar aantrekkelijk werkgeverschap.

Om te meten in hoeverre werkgevers op dit moment aantrekkelijk zijn hecht ik veel waarde aan uw mening over hoe uw baan op dit moment is vormgegeven. Hiervoor wil ik u vragen om de bijgevoegde vragenlijst in te vullen.

De vragenlijst is anoniem: uitkomsten worden uitsluitend op groepsniveau bekend gemaakt.

Het invullen van de vragenlijst zal 8 á 10 minuten in beslag nemen.

Bij deze wil ik u alvast hartelijk danken voor uw medewerking aan dit onderzoek!

Met vriendelijke groeten,

Vincent Akse

1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee en 5 = helemaal mee eens

Uitdaging

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
taken doe die aansluiten op mijn kennis.	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die aansluiten op dingen die ik al kan.	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe waarvan ik zeker weet dat ik ze kan.	☐	☐	☐	☐	☐

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
taken doe waarmee ik veel verschillende dingen leer.	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die nieuw voor mij zijn.	☐	☐	☐	☐	☐
problemen oplos die nieuw voor mij zijn.	☐	☐	☐	☐	☐

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
taken doe die als doel hebben om klanten tevredener te maken.	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor de klant.	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor het bedrijf.	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe waarmee ik dingen in de organisatie kan verbeteren.	☐	☐	☐	☐	☐

Afwisseling

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
met veel verschillende collega's in contact kom.	☐	☐	☐	☐	☐
met veel verschillende mensen buiten de organisatie in contact kom.	☐	☐	☐	☐	☐
afwisseling heb tussen werk wat ik alleen doe en werk met anderen.	☐	☐	☐	☐	☐
met veel verschillende afdelingen in het bedrijf in contact kom.	☐	☐	☐	☐	☐

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
op verschillende plekken binnen het bedrijf werk.	☐	☐	☐	☐	☐
op verschillende afdelingen van het bedrijf werk.	☐	☐	☐	☐	☐
in verschillende ruimten werk.	☐	☐	☐	☐	☐

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
afwisseling heb tussen simpele en moeilijke taken.	☐	☐	☐	☐	☐
veel verschillende soorten taken uitvoer.	☐	☐	☐	☐	☐
afwisseling heb tussen het soort taken.	☐	☐	☐	☐	☐

Vrijheid

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
zelf de volgorde van mijn werkzaamheden mag bepalen.	☐	☐	☐	☐	☐
zelf mag bepalen hoe ik mijn werk uitvoer.	☐	☐	☐	☐	☐
zelf mag bepalen wanneer ik iets ga doen.	☐	☐	☐	☐	☐

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
duidelijkheid krijg over wat er precies van mij verwacht wordt.	☐	☐	☐	☐	☐
duidelijkheid krijg over waarvoor ik verantwoordelijk ben.	☐	☐	☐	☐	☐
duidelijkheid krijg over wat ik precies moet doen.	☐	☐	☐	☐	☐

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
niet steeds gecontroleerd wordt.	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die zich niet steeds bemoeit met mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
vertrouwen krijg om mijn werk zelfstandig uit te voeren.	☐	☐	☐	☐	☐

Flexibiliteit

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
zelf kan bepalen wat de begin- en eindtijden zijn van mijn werkdag.	☐	☐	☐	☐	☐
kan werken op de dagen die het mij uitkomt.	☐	☐	☐	☐	☐
zelf kan bepalen wanneer ik pauze neem.	☐	☐	☐	☐	☐
veel flexibiliteit heb voor het opnemen van vrije uren.	☐	☐	☐	☐	☐
de vrijheid heb om met collega's te wisselen van werkdag.	☐	☐	☐	☐	☐

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
vaste werktijden heb.	☐	☐	☐	☐	☐
vaste werkdagen heb.	☐	☐	☐	☐	☐
ruim van tevoren duidelijkheid heb op welke dagen ik werk.	☐	☐	☐	☐	☐
ruim van tevoren duidelijkheid heb op welke tijden ik werk.	☐	☐	☐	☐	☐

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
zo nu en dan thuis kan werken.	☐	☐	☐	☐	☐
niet verplicht ben om al mijn werkuren fysiek aanwezig te zijn op mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
zelf mag bepalen wanneer ik thuis werk.	☐	☐	☐	☐	☐

Collega's

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
collega's heb die mij uit zichzelf helpen.	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die mij helpen met problemen op het werk.	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die elkaar veel helpen.	☐	☐	☐	☐	☐

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
collega's heb waarmee ik buiten werktijd leuke dingen doe.	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb waarmee ik buiten werktijd kan praten over privé problemen.	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb waarmee ik onder werktijd kan praten over privé problemen.	☐	☐	☐	☐	☐

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
collega's heb die niet steeds over elkaar roddelen.	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die mij als persoon respecteren.	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die eerlijk tegen mij zijn.	☐	☐	☐	☐	☐

Leidinggevende

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
een leidinggevende heb die regelmatig vraagt hoe het met mij persoonlijk gaat.	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die belangstelling toont voor mijn privé leven.	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb waarmee ik kan praten over privé zaken.	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende die mij in mijn waarde laat.	☐	☐	☐	☐	☐

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
een leidinggevende heb die mij in mijn waarde laat.	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die mij respecteert in wie ik ben.	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die respect heeft voor verschillende denkwijzen.	☐	☐	☐	☐	☐

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
een leidinggevende heb die mij raadpleegt voordat hij/zij tot actie overgaat.	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die mij raadpleegt wanneer hij/zij met een probleem geconfronteerd wordt.	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die naar mij luistert bij het kiezen van de taken die er gedaan moeten worden.	☐	☐	☐	☐	☐

Opleiding en ontwikkeling

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
cursussen mag volgen tijdens werktijd.	☐	☐	☐	☐	☐
een praktijkgerichte cursus mag doen die een directe koppeling heeft met mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
de mogelijkheid krijg om in deeltijd een mbo, hbo of wo opleiding te volgen.	☐	☐	☐	☐	☐
een opleidingsprogramma kan volgen dat gekoppeld is aan het doorstromen naar hogere functies.	☐	☐	☐	☐	☐
een opleidingstraject krijg dat voor mij persoonlijk is samengesteld.	☐	☐	☐	☐	☐

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
door kan groeien naar functies met meer zelfstandigheid.	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar functies met meer contact met mensen buiten de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar functies met meer verantwoordelijkheid.	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar een leidinggevende functie.	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar verschillende functies.	☐	☐	☐	☐	☐

Werkplek

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
werk in een ruimte die goed geventileerd wordt.	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een schone werkplek.	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een opgeruimde werkplek.	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een veilige werkplek.	☐	☐	☐	☐	☐

In mijn baan ervaar ik dat ik: *

	1	2	3	4	5
tijdens werktijd social-media mag gebruiken.	☐	☐	☐	☐	☐
tijdens werktijd mijn mobiele telefoon mag gebruiken.	☐	☐	☐	☐	☐
vrije toegang heb tot internet.	☐	☐	☐	☐	☐

Type organisatie

Ik werk in een organisatie waar men: *

	1	2	3	4	5
producten of diensten maakt die bekend staan vanwege hun hoge kwaliteit.	☐	☐	☐	☐	☐
veel tevreden klanten heeft.	☐	☐	☐	☐	☐
innovatieve producten of diensten maakt.	☐	☐	☐	☐	☐

Bijlage 9. Eigenwerkverklaring

Ondergetekende(n): (Naam student/en)

Vincent Akse

verklaart/verklaren ondubbelzinnig dat:

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

Plaats: Enschede

Datum: 04-06-18



Handtekeningen:

.....

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