

Generatie Y, bereiken en boeien



Auteur:	Carlien Habets
Studentnummer:	0931411
School:	Zuyd Hogeschool
Faculteit:	P&BM
Uitstroomprofiel:	People
Datum:	6 juni 2013
Versie:	2.0

Titelpagina

Stagiaire

Naam: Carlien Habets
Faculteit: People & Business Management
Uitstroomprofiel: People
Studiejaar: 4
Studentnummer: 0931411
Telefoonnummer AZL: 045 - 5763710
E-mail AZL: carlien.habets@azl.eu
E-mail Zuyd Hogeschool: 0931411habets@zuyd.nl
Periode: 18 februari 2013 – 5 juli 2013

Stage organisatie

Organisatie: AZL Heerlen
Bezoekadres: Akerstraat 92
Postcode: 6411 HD Heerlen
Bedrijfsmentor: Wouter Beneken
Functie: P&O-adviseur
Telefoonnummer: 045 - 5763677
E-mail: wouter.beneken@azl.eu



Onderwijsinstelling

Naam: Zuyd Hogeschool
Adres: Havikstraat 5
Postcode: 6135 ED Sittard
Stagementor: Jenny Wijnen
Telefoonnummer: 06 - 22916689
E-mail: jenny.wijnen@zuyd.nl



Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd van februari 2013 t/m juni 2013 bij AZL in Heerlen. Dit adviesrapport is geschreven in het kader van mijn afstudeeropdracht van de opleiding People & Business Management aan Hogeschool Zuyd in Sittard.

Het doel dat gesteld is aan dit rapport, is handvatten bieden aan AZL om tweede-en derdejaars Mbo-studenten van de opleiding P&A medewerker, medewerker Sociale Zekerheid en medewerker Zakelijke dienstverlening, te bereiken en te boeien om te solliciteren bij AZL om uiteindelijk de krapte op de arbeidsmarkt en de vergijzing het hoofd te kunnen bieden.

Voordat ik aan deze scriptie begon, heb ik veel voorbeeld scripties gelezen omdat ik geen goed beeld had van hoe een scriptie er uit moest komen te zien. Ik ben ongeveer één maand, voordat mijn afstudeerstage bij AZL begon, begonnen aan mijn voorbereiding. Ik heb verschillende theorieën gezocht die gericht waren op mijn onderwerp en ik heb een eerste opzet voor de structuur van mijn scriptie bepaald. Door dit al goed voor te bereiden, heb ik veel tijd bespaard tijdens het maken van mijn scriptie.

Ik merkte tijdens het proces dat voorbereiding het halve werk was. Ik wist hoe ik mijn scriptie in elkaar wilde zetten, ik had duidelijk welke theorieën ik wilde gebruiken en ik had de structuur duidelijk. Hierdoor liep ik tijdens mijn stage, tegen weinig dingen aan. Ik had ruim de tijd om de puntjes op de “i” te zetten en om alles goed te controleren en laten controleren.

Ik zou de volgende keer niets anders doen. Ik had door mijn goede voorbereiding tijd over voor taken op de afdeling. Ik heb hierdoor veel kunnen leren op de afdeling P&O. Gedurende deze stage heb ik gemerkt hoe leuk ik P&O en de bijbehorende taken en werkzaamheden vind.

Graag wil ik de heer John Visser en Marina Frings van Arcus College en Petra Vanderlyde van Leeuwenborgh College bedanken voor de inzet die zij hebben gedaan om de Mbo-studenten de enquête te laten invullen en de tijd die zij hebben genomen voor het interview.

Daarnaast zou ik graag mijn stagedocent Jenny Wijnen van Hogeschool Zuyd en stagementor Wouter Beneken van AZL willen bedanken voor de fijne begeleiding en de ondersteuning tijdens mijn afstuderen en ook mijn andere collega's van de P&O-afdeling voor de fijne samenwerking.

Tot slot wens ik u veel leesplezier.

Heerlen, 6 juni 2013

Carlien Habets

Akkoord stagebegeleider AZL

*“Hierbij verklaar ik **Wouter Beneken** dat ik akkoord ga met de inhoud van dit afstudeerwerkstuk”.*

Datum: _____

Handtekening:

Inhoudsopgave

Titelpagina.....	
Voorwoord	
Akkoord stagebegeleider AZL	
Inhoudsopgave	
Managementsamenvatting.....	
Management summary	
1 Inleiding	12
1.1 Aanleiding	12
1.2 Probleemstelling	13
1.3 Deelvragen.....	14
1.4 Doel	14
1.5 Relevantie.....	14
1.6 Methode van onderzoek	15
1.7 Indeling rapport	17
2 Organisatiebeschrijving.....	18
2.1 AZL	18
2.2 Missie	19
2.3 Visie	19
2.4 Strategie.....	19
3 Huidig personeelsbeleid bij AZL	21
3.1 Personeelsbeleid	21
3.1.1 Werving.....	21
3.1.2 Naamsbekendheid	21
3.1.3 Binden en boeien	22
3.1.4 Opleidingsniveau.....	22
3.1.5 Leeftijdsopbouw.....	22
3.1.6 Dienstverband.....	23
3.1.7 Doorgroeimogelijkheden.....	23
3.1.8 Beloningssysteem.....	23
3.1.9 Beoordelingsproces	23
Theoretisch kader	25
4 Generaties.....	25

4.1	Beschrijving van een generatie.....	25
4.2	Verschillende generaties.....	26
4.3	Generatie Y.....	27
4.3.1	Beschrijving van generatie Y	27
4.3.2	Netwerkgeneratie.....	28
4.3.3	Generatie Einstein	28
5	Binden, boeien en bereiken van generatie Y	31
5.1	Binden en boeien.....	31
5.1.1	Cultuur.....	32
5.1.2	Bedrijfsbeleid	32
5.1.3	Structuur	32
5.1.4	Leiderschap	32
5.1.5	Loopbaanmogelijkheden	33
5.1.6	Arbeidsvoorwaarden	33
5.2	Werkeisen en drijfveren van generatie Y	33
5.3	Bereiken van generatie Y	35
5.3.1	Wervingskanalen	35
5.3.2	Een andere manier van werven.....	36
5.3.3	Het belang van informatie in de vacature.....	37
6	Praktijkonderzoek.....	40
6.1	Kwalitatief onderzoek	40
6.2	Kwantitatief onderzoek	40
6.3	Betrouwbaarheid en validiteit	43
6.4	Resultaten	44
6.4.1	Resultaten interview	44
6.4.2	Resultaten enquête.....	45
7	Vergelijking met AZL	53
7.1	Werving.....	53
7.2	Binden en boeien	53
7.3	Vacature	54
7.4	Doorgroeimogelijkheden.....	54
7.5	Authenticiteit.....	55
8.	Conclusie en aanbevelingen	56
8.1	Conclusie	56
8.2	Aanbevelingen.....	57

8.2.1	Intern onderzoek naar de precieze functie en taken voor de Mbo-studenten	57
8.2.2	Deelname aan activiteiten bij Arcus College en Leeuwenborgh College	58
8.2.3	Aansluiting AZL en Leeuwenborgh College.....	60
8.2.4	Aannemen van Mbo-stagiaires	60
8.2.5	Afgestudeerde Mbo-ers bereiken	60
	Literatuurlijst.....	62
	Bijlagen	63
	Bijlage I.....	64
	Bijlage II.....	65
	Bijlage III	66
	Bijlage IV	67
	Bijlage V	68
	Bijlage VI.....	69
	Bijlage VII.....	71
	Bijlage VIII	72
	Bijlage IX	73
	Bijlage X	75
	Bijlage XI.....	78
	Bijlage XII.....	79
	Bijlage XIII	89
	Bijlage XIV	92
	Bijlage XV.....	101

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd voor AZL Heerlen. Voor dit onderzoek is een surveyonderzoek, interview en literatuuronderzoek gedaan naar het bereiken en boeien van tweede- en derdejaars Mbo-studenten van de opleiding medewerker P&A, medewerker Sociale dienstverlening en Zakelijke dienstverlening, om te solliciteren bij AZL.

De volgende probleemstelling stond centraal in dit onderzoek:

“Hoe kan AZL tweede- en derdejaars Mbo-studenten van de opleiding medewerker sociale zekerheid, P&A medewerker en medewerker zakelijke dienstverlening, bereiken en boeien om te solliciteren bij AZL?”

De komende jaren krijgt Nederland, en met name Zuid-Limburg, te maken met vergrijzing en ontgroening. Dit houdt in dat er steeds meer ouderen bij komen en steeds minder jongeren. Hierdoor ontstaat er de komende jaren een krapte op de arbeidsmarkt. Het hoofdkantoor van AZL is gevestigd in Heerlen, Zuid-Limburg, en krijgt ook te maken met een sterke vergrijzing en ontgroening en krapte op de arbeidsmarkt. Bij AZL werken op dit moment voornamelijk Hbo-ers en Wo-ers en weinig Mbo-ers. Om de krapte op de arbeidsmarkt het hoofd te kunnen bieden, is het noodzaak om een bredere groep werknemers te kunnen trekken. In het geval van AZL betekent dit het werven van Mbo-ers. Om ervoor te zorgen dat AZL aan de drijfveren en eisen van Mbo-ers kan voldoen, lag de focus bij dit onderzoek op het bereiken en boeien van tweede- en derdejaars Mbo-studenten van Arcus College en Leeuwenborgh College. Deze Mbo-studenten waren de doelgroep omdat er naamsbekendheid kan worden gecreëerd door het bezoek aan scholen en omdat ze na een stage bij AZL, eventueel kunnen werken bij AZL en al goed ingewerkt zijn.

De Mbo-studenten behoren tot generatie Y. Generatie Y is geboren tussen 1985 en 2000 en is een nieuwe generatie op de arbeidsmarkt met eigen behoeften en drijfveren waarin als bedrijf, zoveel mogelijk moet worden voorzien. Een belangrijk verschil met andere generaties die zich op dit moment in bedrijven bevinden, zoals de protestgeneratie(1940-1955), verloren generatie (1955-1970) en de pragmatische generatie (1970-1985), is dat deze generatie is opgegroeid met internet en altijd en overal met iedereen in contact staat. Daarnaast vindt deze generatie het erg belangrijk dat er in de behoeften en drijfveren kan worden voorzien, dat er afwisselende en uitdagende taken zijn, dat er flexibel kan worden gewerkt en dat er de mogelijkheid is tot zelfontplooiing. Dit is voor oudere generaties minder belangrijk. Waardering is voor generatie Y veel belangrijker dan salaris. Door rekening te houden met de drijfveren en behoeften van werknemers, kunnen werknemers worden gebonden en geboid door de organisatie. Binden en boeien is tijdens een krapte op de arbeidsmarkt van groot belang om als organisatie geen leegtes te krijgen. Als er niet wordt geluisterd, bestaat er de kans dat de werknemers vertrekken. Deze kans is ook groot bij generatie Y. Als het niet bevalt, dan vertrekken ze naar een andere organisatie die wel in de behoeften en drijfveren kan voorzien. Als in de behoeften wordt voorzien, worden de werknemers geboid en hierdoor gebonden. Het is binden door te boeien.

Naast het feit dat, door rekening te houden met de drijfveren en behoeften werknemers worden geboid, is het ook belangrijk om te weten welke informatie in een vacature boeit om te solliciteren. Uit de theorie blijkt dat generatie Y onder andere de volgende informatie in een vacature wil terugzien, te weten: informatie over het bedrijf, verwachtingen van het bedrijf, salaris, functie en taken en contactgegevens. Alle informatie moet kort en bondig in een vacature staan. Als niet snel duidelijk is wat de verwachting is en wat de contactgegevens zijn, zoeken ze verder. Het populairste kanaal om deze vacatures te vinden, is internet. De meest bezochte websites zijn vacature websites en bedrijven websites. Uit onderzoek van Nationaal Onderzoek Arbeidsmarkt (NOA) is gebleken dat Social Media nog erg weinig wordt gebruikt onder studenten om vacatures te zoeken terwijl vrijwel alle studenten

gebruik maken van Social Media. Het is vooral een populair kanaal om contacten te onderhouden maar nog niet zozeer om in contact te komen met bedrijven.

Op basis van de theorie over eisen en drijfveren van generatie Y en het bereiken van generatie Y, is een enquête opgesteld. De resultaten uit de enquête wat betreft de motivatie voor Mbo-studenten om te werken voor een bedrijf, komen grotendeels overeen met wat de theorie over generatie Y schrijft. De studenten worden geboeid door afwisselende taken waarbij veel wordt geleerd. Daarnaast hebben ze ook behoeften aan opleidings- en doorgroeimogelijkheden. Echter, de Mbo-studenten hebben weinig behoeften aan flexibele werktijden en werkdagen terwijl de theorie juist beschrijft dat dit erg belangrijk is voor generatie Y. De Mbo-studenten hebben behoeften aan regelmaat en willen ruim van te voren duidelijk hebben op welke dagen en tijden ze moeten werken. De resultaten wat betreft het bereiken van de Mbo-studenten door de kanalen die ze gebruiken om te zoeken naar vacatures, komen overeen met wat de theorie beschrijft. Deze informatie is vooral belangrijk voor de toekomst als ze zijn afgestudeerd omdat de Mbo-studenten op dit moment weinig mogelijkheid hebben om zelf naar vacatures te zoeken omdat de scholen de stages regelen. De Mbo-studenten zoeken ook erg weinig via een Social Media kanaal en zoeken veel meer via vacaturewebsites en bedrijvenwebsites. Naamsbekendheid bij de Mbo-studenten is hierdoor erg belangrijk omdat ze op deze manier op de website van AZL terecht kunnen komen voor vacatures. Op deze manier kunnen Mbo-ers bereikt worden zodra ze zijn afgestudeerd.

Uit de interviews met de coördinatoren van Leeuwenborgh College en Arcus College bleek dat de Mbo-studenten weinig mogelijkheid hebben om zelf contact te zoeken met bedrijven. Dit wordt voornamelijk gedaan door de coördinatoren van de scholen. Zij maken een match tussen de Mbo-studenten en het bedrijf. Toch organiseren beide scholen diverse activiteiten om Mbo-studenten kennis te laten maken met verschillende bedrijven zodat bedrijven naamsbekendheid kunnen krijgen bij de Mbo-studenten. De Mbo-studenten mogen hierna een voorkeur voor een bedrijf aangeven maar de coördinator maakt de uiteindelijke match en bepaalt welke Mbo-student bij welk bedrijf stage gaat lopen. Het deelnemen aan activiteiten op scholen doet AZL ook al bij Hbo-scholen en creëert hiermee naamsbekendheid onder Hbo-studenten die hierna vaak solliciteren voor een stageplek. Op deze manier kunnen de Mbo-studenten dus ook worden bereikt.

Op basis van de resultaten van het onderzoek, zijn aanbevelingen opgesteld die betrekking hebben op de volgende punten:

- Intern onderzoek naar de precieze functie en taken voor Mbo-studenten
- Duidelijkheid krijgen over elkaars eisen en verwachtingen met Leeuwenborgh College. Zorgen voor een betere aansluiting tussen Leeuwenborgh College en AZL
- Deelname aan de activiteiten die de scholen organiseren
- Aannemen van Mbo-stagiaires
- Bereiken van afgestudeerde Mbo-ers

Management summary

This research was performed by AZL in Heerlen. For this research, a survey, an interview and a literature review were done about attracting and committing second and third year MBO students of the studies 'P&A employee', 'social services employee' and 'business services' to apply for a job at AZL. The central problem in this research was:

“How can AZL attract and commit second and third year MBO students of the studies 'P&A employee', 'social services employee' and 'business services' to apply for a job at AZL?”

The next few years, the Netherlands and especially the south of Limburg, will have to deal with aging and rejuvenation. This means that the number of older people is increasing while the number of young people is decreasing. This will cause labour market tightness. The head office of AZL is located in Heerlen, in the south of Limburg, and will also have to deal with strong ageing and rejuvenation and labour market tightness. Momentarily mainly Wo and Hbo educated people work at AZL and only a few Mbo educated people. To cope with the labour market tightness it is necessary to attract a broader group of employees. In the case of AZL this means recruiting Mbo educated people. To ensure that AZL can satisfy the needs and requirements of Mbo educated people, the focus of this research was to attract and commit second and third year Mbo students of Arcus College and Leeuwenborgh College. These Mbo students were the target group because name recognition could be created by visiting the schools and because after an internship at AZL the interns could possibly start working at AZL and they would already be worked in properly.

The Mbo students belong to generation Y. Generation Y is born between 1985 and 2000 and is a new generation in the labour market with own needs and requirements, which a company should try to satisfy as much as possible. An important difference with other generations that are currently in companies like the protest generation (1940-1955), the lost generation (1955-1970) and the pragmatic generation (1970-1985), is that Generation Y was brought up with internet and is always in contact with everybody. Besides that, this generation thinks it is very important that their needs and requirements are satisfied, that there are diverse and challenging tasks, that work can be done flexibly and that there are resources to facilitate self-development. This is not as important for older generations. For generation Y appreciation is much more important than salary. By keeping the needs and requirements of the employees into account, employees can be committed and attracted to the organization. Committing and attracting employees is of great importance during labour market tightness in order to not get voids. If employees are not listened to the chances are that they will leave. This is also very likely for generation Y. If they are not satisfied at one company they will leave for a company that is prepared to satisfy their needs and requirements. If the needs are satisfied, the employees are attracted and hereby committed. It is committing by attracting.

Besides the fact that by taking needs and requirements into account employees can be attracted, it is also important to know which information in a job opening attracts people to apply for the job. Theory shows us that generation Y would like to see the following information in a job opening: information about the company, expectations of the company, salary, functions and tasks and contact details. All the information should be short and to the point in the job opening. If it is not quickly clear what the expectations are or what the contact information is, people will continue their search. The most popular channel for finding these job openings is the Internet. The most visited websites are job sites and company websites. From a research performed by Nationaal Onderzoek Arbeidsmarkt (NOA) it appeared that social media is still very rarely used amongst students, whereas practically all students use social media. It is mainly a popular channel to maintain contacts, but not yet to get into contact with companies.

Based on the theory of needs and requirements for generation Y and attracting generation Y, a survey was composed. The survey results, looking at reasons for an Mbo student to work for a company, are mainly in line with the theory about generation Y. The students are attracted by diverse tasks, in which they learn a lot. Besides that, they also have a need for education and possibilities to grow within the company. However, Mbo students have no needs for flexible work times and work days, whereas the theory describes that this is very important for generation Y. Mbo students need regularity and want to know well in advance on which days and at which times they will have to work. The results about attracting Mbo students based on the channels they use to find job openings are in line with the theory. This information is especially important for the future when the students will have graduated, because at the moment Mbo students have little opportunities to look for job openings, because the schools organize their internships. Mbo students also hardly look for job openings via social media, but rather via job sites and company websites. Therefore name recognition is very important for Mbo students, because in this way they could end up on the website of AZL for job openings. In this way Mbo students can be attracted after they have graduated.

The interviews with the coordinators of Leeuwenborgh College and Arcus College showed that Mbo students have little possibilities to contact companies themselves. This is mainly done by the coordinators of the schools. They make a match between the Mbo student and the company. Both schools do however organize several events to let Mbo students get in touch with different companies so that the companies can create name recognition. The students can afterwards give a preference to the coordinator of which company they would like to do an internship at, but the coordinator will make the final match. Participating in events at schools is something that AZL already does at HBO schools and by doing this they are creating name recognition for HBO students, whom often apply for internships after these events. In this same manner MBO students could be attracted.

Based on the results of the research, recommendations were composed which relate to:

- Internal research of the exact function and tasks for Mbo students
- Clarity about each other's needs and expectations with Leeuwenborgh College. Creating a better connection between Leeuwenborgh College and AZL
- Participating in the events that the schools organize
- Hiring MBO interns.
- Attracting graduated MBO students.

1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat beschreven wat de aanleiding was voor dit onderzoek. Daarnaast staat beschreven hoe de indeling van het onderzoeksrapport is.

1.1 Aanleiding

Het bedrijf waarvoor het onderzoek is uitgevoerd, is AZL in Heerlen, Zuid-Limburg. Hier werken voornamelijk Hbo-ers en Wo-ers. De Hbo-ers die er werken, hebben voornamelijk de opleiding Management economie en Recht, Bedrijfseconomie, People & Business Management en de vroege HEAO gevolgd. De Wo-ers hebben een economische of juridische opleiding gevolgd. De opleidingen behoren over het algemeen tot de juridische en economische sector. Het totaal aantal werknemers bij AZL is 400 werknemers met een gemiddelde leeftijd van 39 jaar. De grootste groep medewerkers (aantal 206, 51.3%) is geboren tussen 1970-1985 en behoren tot de pragmatische generatie. Dit is meer dan de helft van het totaal aantal medewerkers (400). Hierna volgt de verloren generatie (1955-1970) met 140 medewerkers (34.9%). De oudere generatie, de protestgeneratie (1940-1955) is de kleinste groep met 17 medewerkers (4.2%). Dit is de generatie die de arbeidsmarkt de komende jaren gaat verlaten. Van de nieuwe generatie, generatie Y, zijn slechts 38 medewerkers in dienst (9.5%).¹ In bijlage I is een tabel bijgevoegd die de leeftijd en hierdoor de generaties binnen AZL van de werknemers weergeeft. De leeftijd binnen AZL valt op dit moment nog mee maar zal de komende jaren alleen maar stijgen en er zijn op dit moment nog weinig jongeren in dienst. Er zal iets moeten gebeuren. Onderstaande gegevens maken duidelijk hoe groot de vergrijzing wordt in Nederland en met name Limburg.

De komende jaren vindt er in Nederland verandering in de bevolking plaats en hiermee ook de beroepsbevolking. De komende jaren stijgt de vergrijzing en is er sprake van ontgroening. Veel oudere werknemers verlaten de komende jaren de arbeidsmarkt waardoor er bij veel bedrijven leegtes ontstaan omdat er niet genoeg jongeren zijn om deze leegtes op te vangen. Daarnaast komt er de komende jaren een nieuwe generatie op de arbeidsmarkt, generatie Y.

Op 1 januari 2007 telde het inwoners aantal 16,36 miljoen inwoners. Het inwoners aantal van Limburg bedroeg 1,13 miljoen mensen. Landelijk nam het aantal inwoners van 65 jaar of ouder gedurende 2007 toe met 2 procent. Het totaal aantal 65 plussers telde in 2007 2,4 miljoen inwoners. In de provincie Limburg groeide deze leeftijdsgroep gemiddeld met 2,3 procent in 2007. In 2025 zal Nederland 16,9 miljoen inwoners tellen. Hiervan zal 1,06 miljoen mensen in Limburg wonen. Dit is een daling van 5,9 procent. Volgens het magazine Regionale Arbeidsmarkt Informatie Limburg (RAIL) is Limburg naar verwachting de enige provincie waarin het inwoners aantal zal afnemen.² Het aantal 65 plussers zal naar verwachting in 2025 in Nederland met 52 procent toenemen ten opzichte van 2007. Dit houdt in dat er dan meer dan 3,6 miljoen inwoners van 65 jaar of ouder in Nederland wonen. In Limburg zullen dan naar verwachting 261 duizend 65 plussers wonen. Dit is een groei van ruim 38 procent ten opzichte van 2007. In bijlage II en bijlage III zijn tabellen bijgevoegd waarbij goed te zien is dat het percentage 65 plussers in Limburg in 2007 al hoger ligt dan in de rest van Nederland en in 2025 wordt dit meer.³ Dit is ook te zien in de rangorde waarbij 1 het hoogste aangeeft en 12 het laagste. Limburg heeft rangorde 2 wat betreft de vergrijzing, een van de hoogste scores onder de provincies van 65 plussers terwijl rangorde 7 staat voor iedereen tussen de 20 en 65 jaar in Limburg. Dit is vrij laag ten opzichte van de rest van het land. Dit geeft dus aan dat er meer oudere dan jongeren in Limburg zijn.

¹ Excelbestand medewerkersgegevens tbv jaarverslag 2012 mw, AZL

² Kooistra J, Wel van der, A. (2009) *OR en leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer

³ CBS (2007). *Provincie op Maat 2007, Limburg*. Den Haag. Centraal Bureau voor de Statistiek

De komende jaren komt er ook een nieuwe generatie op de arbeidsmarkt, generatie Y. Veel bedrijven zijn nog niet bekend met de kenmerken en eisen van deze generatie en de verschillen tussen deze generatie en andere generaties. Als organisatie is het belangrijk deze informatie duidelijk te hebben. AZL wil deze informatie duidelijk hebben om de krapte die de komende jaren door de vergrijzing op de arbeidsmarkt gaat ontstaan, het hoofd te kunnen bieden en wil een bredere groep werknemers kunnen aantrekken. Omdat er veel Hbo-ers en Wo-ers bij AZL werken, betekend dit voor AZL dat ze naast deze werknemers ook Mbo-ers aan moeten nemen. Om dit te verwezenlijken, wordt onderzocht hoe Mbo-studenten bereikt en geboeid kunnen worden om te solliciteren. De Mbo-studenten behoren tot generatie y en moeten een opleiding in de juridische sector volgen, net zoals dat bij Hbo-ers en Wo-ers bij AZL ook het geval is.

Op dit moment kunnen voor een aantal functies bij AZL taken worden opgesplitst die door Mbo-ers gedaan kunnen worden. Dit geldt voor de functies in de zogenaamde Backoffice, administratieve functies. Zo zijn er bijvoorbeeld bij de functie Rechtsvaststeller, taken opgesplitst in verschillende niveaus, niveau A is Mbo, niveau B is Hbo en niveau C is Hbo+. Op deze manier kunnen er Mbo-ers worden geworven voor deze functie in plaats van alleen Hbo-ers.

Uit het Magazine 'Regionale arbeidsmarkt Informatie Limburg 2011 (RAIL) blijkt dat er in Limburg in totaal 227.500 leerlingen zijn waarvan de meeste studenten een Mbo opleiding volgen. Hiervan behaalden in 2011 33.100 leerlingen een diploma waarvan 13.300 een Mbo diploma behaalden. Dit is bijna de helft van het aantal leerlingen met een behaald diploma.⁴ Hiervan behaalde in 2011 12.052 leerlingen een diploma in de juridische sector.⁵ Studenten uit deze sector zijn de doelgroep voor AZL. Een overzicht van het aantal opgeleiden in Nederland en Limburg is bijgevoegd in bijlage IV en het overzicht van leerlingen van de juridische sector is bijgevoegd in bijlage V.

De vergrijzing stijgt dus voornamelijk in Limburg waar AZL is gevestigd en in Limburg zijn relatief veel Mbo-ers. Bedrijven in Limburg, ook AZL, zullen hier rekening mee moeten houden en maatregelen moeten treffen om de vergrijzing het hoofd te kunnen bieden.

1.2 Probleemstelling

Op basis van bovenstaande gegevens is de volgende probleemstelling tot stand gekomen:

“Hoe kan AZL tweede- en derdejaars Mbo-studenten van de opleiding medewerker sociale zekerheid, P&A medewerker en medewerker zakelijke dienstverlening, bereiken en boeien om te solliciteren bij AZL?”

Bereiken houdt in op welke manier AZL in contact kan komen met Mbo-studenten en hoe naamsbekendheid kan worden gecreëerd bij deze Mbo-studenten. Het gaat er hier om via welke kanalen de Mbo-studenten bijvoorbeeld zoeken naar stages of in contact komen met bedrijven. Het boeien van de Mbo-studenten houdt in dat er duidelijkheid moet komen in de drijfveren en eisen die de Mbo-studenten aan een functie stellen. Wat geeft de doorslag om bij een bedrijf te solliciteren en wat vinden de Mbo-studenten belangrijk bij een functie en organisatie? Om de krapte op de arbeidsmarkt het hoofd te kunnen bieden, is het noodzakelijk om een bredere groep werknemers te kunnen bereiken. Mbo-studenten zijn de doelgroep omdat er een kans is dat zij na een stage, in aanmerking komen voor een functie bij AZL. De studenten zijn dan al goed ingewerkt en beoordeling op geschiktheid is dan goed mogelijk.

⁴ Regionale Arbeidsmarkt Informatie Limburg, arbeidsmarkt gegevens 2011

⁵ Ecabo (2011). Perspectief arbeidsmarkt 2012 juridische beroepen.

AZL heeft samen met andere bedrijven, sinds kort contact met Arcus College in Heerlen en Ecabo⁶ om te kijken hoe de opleiding en de functies die AZL aanbiedt, goed op elkaar aansluiten. Bij dit onderzoek ligt de focus niet zozeer op de aansluiting van opleiding en werk maar op de benadering van deze studenten en generatie en hoe zij geboeid en bereikt kunnen worden om bij AZL te solliciteren. Pas als duidelijk is welke eisen deze Mbo-studenten stellen aan een organisatie en hoe deze studenten in contact komen met bedrijven, kan intern worden onderzocht of AZL hieraan kan voldoen. Dit zou in een eventueel vervolgonderzoek kunnen worden onderzocht. Daar was in dit onderzoek te weinig tijd voor.

1.3 Deelvragen

Om een antwoord te kunnen geven op deze probleemstelling, zijn er diverse deelvragen opgesteld die leiden tot het antwoord.

1. *Hoe zorgt AZL op dit moment voor naamsbekendheid onder studenten en hoe worden nieuwe stagiaires op dit moment geworven?*
2. *Welke generaties zijn er bij AZL, wie is de nieuwe generatie op de arbeidsmarkt en wat zijn kenmerken voor de nieuwe generatie die AZL wil werven en welke verschillen zijn er met oudere generaties?*
3. *Hoe kun je binden en boeien?*
4. *Welke drijfveren hebben Mbo-studenten om te solliciteren en te werken bij een bedrijf?*
5. *Welke wervingskanalen zijn er?*
6. *Via welke kanalen zoeken Mbo-studenten naar vacatures en welke kenmerken van een bedrijf geven de doorslag om te solliciteren?*
7. *Welke instrumenten kunnen worden ingezet om tweede- en derdejaars Mbo-studenten te bereiken en te boeien?*

Om de krapte het hoofd te kunnen bieden, kan door dit onderzoek uiteindelijk een bredere groep werknemers worden aangetrokken. De Mbo-studenten, de doelgroep voor dit onderzoek, behoren tot een nieuwe generatie, generatie Y, die de komende jaren de arbeidsmarkt zal betreden en een grote groep oudere generatie die zich nu op de arbeidsmarkt bevindt, zal vervangen. Er zal onder andere duidelijk moeten worden welke kenmerken deze generatie bezit, welke verschillen er zijn met andere generaties, via welke kanalen deze generatie en de Mbo-studenten zoeken naar vacatures en wat generatie Y en de Mbo-studenten belangrijk vinden bij een organisatie, en wat hen motiveert om te solliciteren om ze op deze manier gericht te bereiken en te boeien om bij AZL stage te lopen. Op deze manier wordt een compleet beeld verkregen van hoe deze Mbo-studenten en deze nieuwe generatie op de arbeidsmarkt bereikt en geboeid kunnen worden om te solliciteren.

1.4 Doel

Het doel is het aanleveren van een advies, waarin wordt omschreven via welke kanalen tweede- en derdejaars Mbo-studenten naar vacatures zoeken, waarom ze op een vacature solliciteren en welke drijfveren zij hebben om bij een bedrijf te werken.

Op basis van de resultaten van het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek zal er een advies voor AZL worden opgesteld. In het advies zullen handvatten worden beschreven die AZL kan gebruiken om deze tweede- en derdejaars Mbo-studenten, die behoren bij generatie Y, te bereiken en te boeien.

1.5 Relevantie

Dit onderzoek is relevant voor P&O medewerkers die geïnteresseerd zijn in de kenmerken van generatie Y en hun houding ten opzichte van werk. Dit is belangrijk voor P&O medewerkers omdat zij

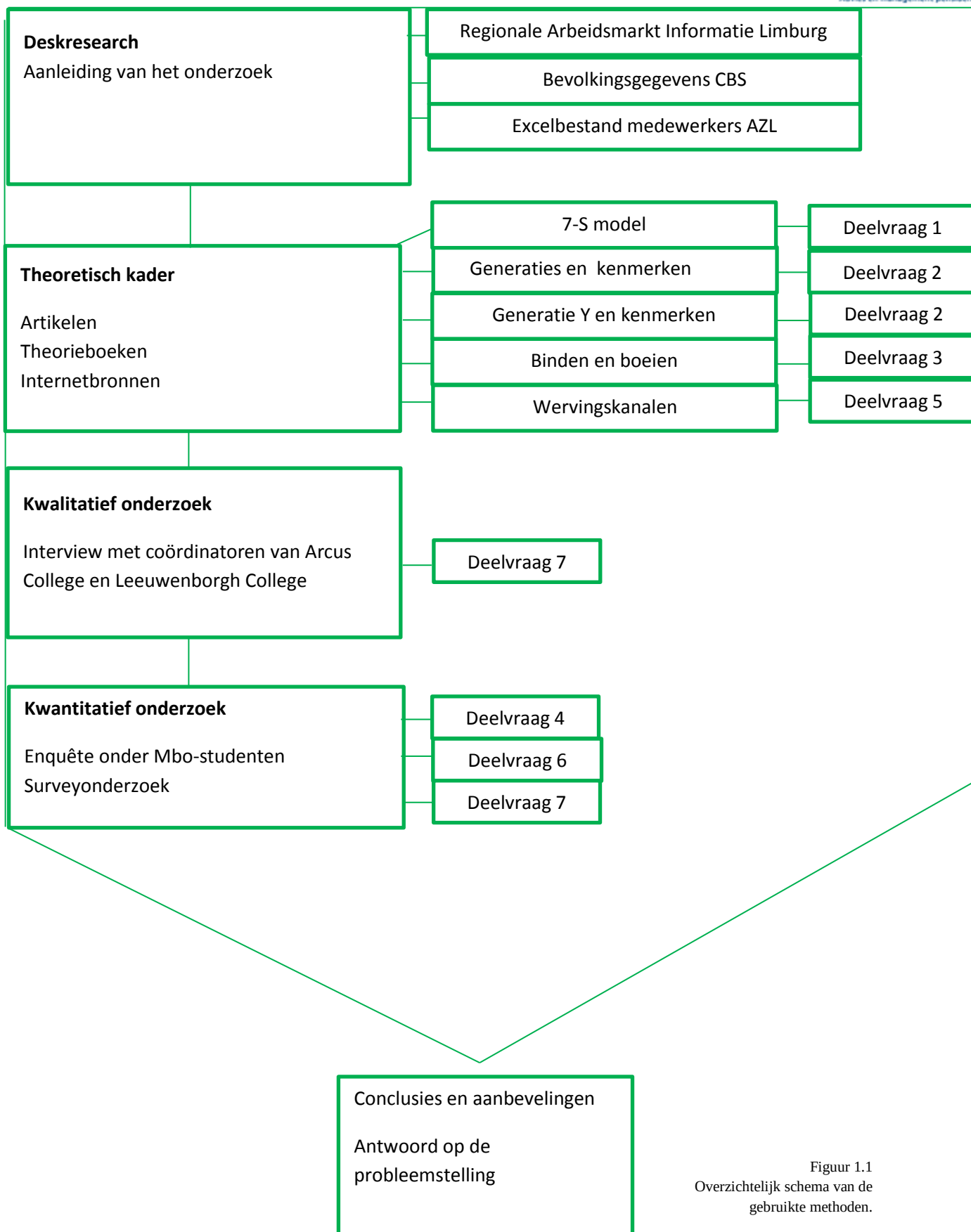
⁶ ECABO is het kenniscentrum beroepsonderwijs bedrijfsleven voor de economisch/administratieve, ICT- en veiligheidsberoepen

vaak verantwoordelijk zijn voor het bereiken van deze nieuwe generatie op de arbeidsmarkt. Voor de P&O-afdeling van AZL is dit onderzoek relevant, omdat een specifieke groep van generatie Y wordt onderzocht, Mbo-studenten. Door duidelijk te hebben welke kenmerken en eisen generatie Y heeft en dit te vergelijken met Mbo-studenten die behoren tot generatie Y, wordt er een compleet beeld verkregen over hoe deze generatie en Mbo-studenten bereikt en geboid kunnen worden. Op basis van deze gegevens kan bij een eventueel vervolgonderzoek worden onderzocht of AZL aan deze eisen kan voldoen. Hierdoor kan er een bredere groep werknemers worden bereikt op de arbeidsmarkt waardoor de krapte op de arbeidsmarkt het hoofd kan worden geboden.

1.6 Methode van onderzoek

Om een antwoord te geven op de deelvragen en de probleemstelling, wordt er onderzoek gedaan via deskresearch door een literatuur onderzoek en fieldresearch door onderzoek te doen middels kwantitatief en kwalitatief onderzoek. In deze paragraaf worden de gebruikte methoden schematisch weergegeven in figuur 1.1. De resultaten van het literatuuronderzoek staan beschreven in hoofdstuk 4 en 5 en de resultaten van het praktijkonderzoek en uitleg en verantwoording over de theorieën die zijn gebruikt voor de enquête en het interview staan uitgebreid beschreven in hoofdstuk 6.

Om een gedegen advies te kunnen geven voor AZL, is er gebruik gemaakt van onderstaande methoden. Allereerst was het belangrijk om duidelijk te krijgen welke ontwikkelingen er zijn met betrekking tot de vergrijzing, ontgroening en hiermee de veranderende beroepsbevolking. Om dit duidelijk te krijgen, is er gebruik gemaakt van RAIL magazine en bevolkingsgegevens van het CBS. Om gegevens van AZL duidelijk te krijgen, is er gebruik gemaakt van het Excelbestand medewerkersgegevens ten behoeve van het jaarverslag 2012, waarin een overzicht van alle leeftijden binnen AZL stond weergegeven. Daarnaast is er voor dit onderzoek via diverse wegen gezocht naar de juiste literatuur om het theoretisch kader vorm te geven. Gedurende het zoeken naar geschikte literatuur, bleek dat dit een erg populair thema is. Vrijwel alle bronnen waren recent waardoor het goed bruikbaar was voor dit onderzoek. Op basis van deze theorieën is er een enquête opgesteld. De resultaten van het kwantitatieve onderzoek zijn voor dit onderzoek vergeleken met de gebruikte theorie. Hierdoor kon de probleemstelling volledig worden onderzocht en konden er juiste aanbevelingen voor AZL worden gedaan.



Figuur 1.1
Overzichtelijk schema van de gebruikte methoden.

1.7 Indeling rapport

Het rapport is onderverdeeld in verschillende hoofdstukken die nu kort worden toegelicht.

Hoofdstuk 1 is de inleiding van het rapport en er wordt beschreven waarom en hoe het rapport is geschreven en er wordt kort beschreven welke methoden van onderzoek zijn gebruikt om tot een antwoord te komen op de probleemstelling.

In hoofdstuk 2 staat een organisatiebeschrijving beschreven van AZL met onder andere haar missie, visie, strategie en structuur.

In hoofdstuk 3 staat het huidige personeelsbeleid beschreven van AZL waarbij onder andere duidelijk wordt hoe er op dit moment voor naamsbekendheid wordt gezorgd en welke wervingsmethoden er zijn.

In hoofdstuk 4 en 5 staat theorie beschreven die ingaat op de verschillende generaties die op dit moment bij AZL werkzaam zijn met al haar kenmerken. Daarnaast staat uitgebreid beschreven welke kenmerken en eisen generatie Y heeft en stelt aan een organisatie, hoe deze generatie gebonden en geboeid kan worden en welke wervingskanalen gebruikt kunnen worden.

Hoofdstuk 6 beschrijft uitgebreid de verantwoording voor het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek en de theorieën waarop de vragen zijn gebaseerd. Daarnaast staan in dit hoofdstuk per onderzoek de resultaten beschreven met aan het eind een conclusie.

In hoofdstuk 7 staat een vergelijking van de resultaten van het onderzoek met gegevens van AZL.

In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 8, staat een algehele conclusie beschreven. Op basis van deze conclusie, zijn aanbevelingen gemaakt voor AZL.

2 Organisatiebeschrijving

Om een beeld te krijgen voor welke organisatie het onderzoek is uitgevoerd, wordt in dit hoofdstuk een beschrijving gegeven van AZL met haar missie, visie en strategie en structuur.

2.1 AZL

Het bedrijf waarvoor het onderzoek is uitgevoerd, is AZL in Heerlen, Zuid-Limburg. AZL bestaat sinds 1967 en maakt sinds 2007 deel uit van de ING Group. De organisatie opereert in de markt van uitbesteding van pensioenfondsen. AZL biedt dienstverlening op het gebied van bestuursadvisering, actuariële advisering, pensioenadministratie en communicatie. AZL is samen met Nationale Nederlanden (NN), meegegaan met het gedeelte verzekeraar. AZL is onderdeel van NN. In figuur 2.1 is een organogram weergegeven van de structuur binnen AZL.

Figuur 2.1 Organogram AZL



AZL heeft twee vestigingen: het hoofdkantoor ligt in Heerlen, Zuid-Limburg. Hier bevinden zich alle stafafdelingen van AZL. Daarnaast is er een kantoor gevestigd in Utrecht.⁷ Er zijn ongeveer 400 medewerkers werkzaam, voornamelijk Hbo-ers en Wo-ers die samen voor meer dan zestig pensioenfondsen werken, daarmee zijn ze verantwoordelijk voor het pensioen van meer dan een half miljoen mensen.

Een overzicht van alle stafafdelingen en businessunits.

De stafafdelingen:

- *Personeel & Organisatie*
Op deze afdeling worden alle zaken, die betrekking hebben op het gebied van personeel, geregeld. Voorbeelden: Salarisadministratie, Personeelsadministratie, In-, door- en uitstroom.
- *Applicatie Netwerkbeheer*
Onder deze afdeling valt het beheer van het netwerk en de interne ICT-afdeling.
- *Financiële administratie*
Hieronder valt de eigen administratie, tevens ook Controlling: controle van de eigen processen.
- *Risk & Compliance*
Deze afdeling zorgt voor de toetsing van de eigen procedures: gaat alles nog zoals gewenst?
- *Juridische zaken*
Op deze afdeling worden alle zaken geregeld omtrent juridische kwesties.
- *Projectmanagement*
Hier worden allerlei AZL breed grote projecten verzorgd, bijvoorbeeld het ontwikkelen van een nieuw intern softwaresysteem. Meerdere afdelingen worden hier dan bij betrokken.
- *Facility*

⁷ www.azl.eu ,Geraadpleegd op 18-02-2013

Onder deze afdeling valt onder andere de receptie, de technische dienst.

De businessunits:

- *Bestuursadvisering*

Het pensioenadvies aan het bestuur van een pensioenfonds.

- *Services*

De pensioenadministratie inclusief uitbetaling van pensioenen.

- *Actuariaat*

Hier valt met name het opstellen van actuariel jaar-werk onder.

- *Portefeuilleontwikkeling*

Voorbeelden van werkzaamheden: offertetrajecten, implementaties nieuwe regelingen en relatiebeheer.

- *Marketing & Communicatie*

De pensioencommunicatie voor de aangesloten pensioenfondsen, inclusief de inrichting van de websites.

Dit onderzoek is uitgevoerd voor de afdeling Personeel & Organisatie (P&O). P&O is één van de stafafdelingen binnen AZL en heeft een adviserende rol binnen de organisatie. De zaken met betrekking tot personeel, zoals werving en selectie, worden op deze afdeling geregeld. Iedere P&O-er is verantwoordelijk voor zijn of haar eigen businessunits. De P&O-er adviseert de leidinggevenden.⁸

De cultuur die er bij AZL heerst, is een informele, open cultuur. In 2010 is er een cultuurscan uitgevoerd door het hoofd van de P&O afdeling waarbij naar voren kwam dat de cultuur binnen AZL voornamelijk kenmerken heeft van de hiërarchiecultuur en een familiecultuur (Cameron & Quinn, 2008). De familiecultuur houdt in dat een organisatie zich richt op zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit en zorgt voor personeel en een organisatie die klantgevoelig is. Een hiërarchie cultuur kenmerkt zich door zorg aan goede verhoudingen, gekoppeld aan behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid.⁹ De directie is erg aanwezig in de organisatie en dit heeft een positieve invloed op de werknemers. Er worden kwartaalbijeenkomsten georganiseerd met werknemers en de directie waarbij resultaten van het afgelopen kwartaal worden verteld. Hierdoor voelen werknemers zich betrokken bij de ontwikkeling van de organisatie. AZL is er om oplossingen te bieden voor de uitdagingen waarvoor pensioenfondsen en hun besturen staan.

2.2 Missie

De missie van AZL is om oplossingen te bieden voor de uitdagingen waarvoor pensioenfondsen en hun besturen staan. De kennis en ervaring op het gebied van pensioenen maakt dat AZL op hoog niveau prestaties leveren voor zowel werkgevers als deelnemers van pensioenfondsen.

2.3 Visie

De visie van AZL staat beschreven aan de hand van vijf programmalijnen, te weten: Zichtbaar groeien, Procesgericht werken, Winning Performance Culture, AZL dienstverlening en Meten om te sturen. De programmalijnen zijn kort toegelicht in bijlage VI.

2.4 Strategie

De strategie van AZL staat beschreven aan de hand van vier pijlers, namelijk: Zichtbaarheid, Omzet, Efficiency en Klantgerichtheid. De uitleg van deze vier pijlers, staat uitgebreid beschreven in bijlage VII.

⁸ Intra.azl.local , Geraadpleegd op 18-02-2013

⁹ http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html

AZL is dus een groeiend, dynamisch bedrijf dat zichtbaar wil worden en blijven bij klanten, dat klantgericht werkt en een bedrijf waar voornamelijk Hbo-ers en Wo-ers werken. AZL is gevestigd in Zuid-Limburg en krijgt het meest te maken met de vergrijzing en ontgroening en hiermee de veranderende beroepsbevolking. Om de doelen van AZL te verwezenlijken, is het belangrijk dat er geen leegtes ontstaan binnen AZL en dat functies goed worden vervuld.

Het volgende hoofdstuk laat het huidig personeelsbeleid van AZL zien. Hierbij wordt duidelijk hoe AZL op dit moment zorgt voor onder andere naamsbekendheid en werving van nieuwe werknemers en stagiaires.

3 Huidig personeelsbeleid bij AZL

“Hoe zorgt AZL op dit moment voor naamsbekendheid onder studenten en hoe worden nieuwe stagiaires op dit moment geworven?”

In hoofdstuk 1 en 2 werd duidelijk wat de aanleiding voor dit onderzoek was en wat voor organisatie AZL is. Uit de aanleiding blijkt dat de komende jaren veel gaat veranderen in de bevolking en hiermee de beroepsbevolking. In de komende jaren zal er een krapte op de arbeidsmarkt ontstaan en hierdoor wordt het belangrijk om een bredere groep werknemers te kunnen bereiken en boeien. AZL heeft op dit moment veel Hbo-ers en Wo-ers in dienst heeft en weinig Mbo-ers. AZL heeft nog weinig ervaring met het bereiken, boeien en werven van Mbo-ers terwijl dit de komende jaren erg belangrijk wordt.

In dit hoofdstuk wordt het huidig personeelsbeleid van AZL beschreven. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 1.

3.1 Personeelsbeleid

Bij het personeelsbeleid van AZL wordt er gekeken naar de volgende onderdelen: Werving, naamsbekendheid creëren, binden en boeien, opleidingsniveau, leeftijdsopbouw, dienstverband, doorgroeimogelijkheden, beloningssysteem en beoordelingsgesprekken. Deze onderdelen zijn relevant voor dit onderzoek omdat deze te maken hebben met zowel het bereiken als het boeien van werknemers en stagiaires.

3.1.1 Werving

AZL werft voornamelijk via internet. Websites die vaak worden gebruikt zijn Limburgvac.nl, carriereinlimburg.nl en de eigen website van AZL. Tot nu toe is er beperkt gebruik gemaakt van LinkedIn om nieuwe werknemers te werven. Het gebruik van printmedia zoals magazines, kranten of tijdschriften wordt zelden gebruikt omdat AZL gemerkt heeft dat het werven via internet makkelijker en sneller is doordat er gebruik wordt gemaakt van diverse accounts op diverse websites waardoor AZL snel en makkelijk zelf een vacature kan plaatsen. Daarnaast worden hierdoor veel meer mensen tegelijk bereikt. Als AZL via printmedia zou werven, zou dit via gespecialiseerde vakbladen moeten omdat pensioenkennis vaak vereist is en dit maakt het lastiger. Werving dat voornamelijk via internetkanalen gebeurt, is bedoeld voor het werven van werknemers en niet zozeer studenten. Naast internet maakt AZL onder andere gebruik van interne werving en werving via uitzendbureaus. AZL heeft met twee uitzendbureaus een contract waarnaar alle starters vacatures worden gestuurd, Randstad en Tempo Team. Interne werving houdt in dat er intern nieuw personeel geworven kan worden voor een functie die vrij komt.

Het werven van stagiaires wordt gedaan door middel van het creëren van naamsbekendheid bij studenten waardoor studenten solliciteren voor een stageplek. Hoe AZL dit doet, staat beschreven in 3.1.2.

De afdeling P&O is eindverantwoordelijk voor de werving binnen AZL. In samenspraak met de leidinggevende van de afdeling die nieuw personeel wil werven, wordt gekeken naar de vacaturetekst en wordt deze eventueel aangepast, de afdeling P&O plaatst deze vacature en is verantwoordelijk voor dit proces. Ditzelfde geldt voor de werving van stagiaires. Een format voor een vacaturetekst van AZL dat wordt gebruikt bij het werven van nieuwe werknemers, is bijgevoegd in bijlage VIII.

3.1.2 Naamsbekendheid

Op dit moment wordt er via verschillende kanalen voor naamsbekendheid gezorgd bij Hbo-studenten waardoor deze studenten uiteindelijk solliciteren bij AZL. Deze kanalen zijn: Gastcolleges geven op scholen, het bezoeken van beurzen zoals Kennis in Bedrijf op Zuyd hogeschool, aanbieden van

sollicitatietrainingen¹⁰ aan studenten en het aanbieden van bedrijfsbezoeken. De P&O-afdeling is hier verantwoordelijk voor.

Op dit moment heeft AZL twee Social Media kanalen, te weten: LinkedIn en Twitter. Echter, op dit moment wordt er nog niet optimaal gebruik van gemaakt. Dit is in de toekomst wel de bedoeling. De afdeling communicatie is op dit moment bezig met een communicatieplan om Social Media beter in te zetten om de kwaliteiten en kennis van AZL beter bekend te maken bij de stakeholders van AZL. Dit draagt bij aan het relatiebehoud met de stakeholders van AZL. Dit is het doel en niet zozeer het zorgen voor naamsbekendheid onder nieuwe werknemers op de arbeidsmarkt. Het plan is een conceptversie en nog geen definitieve versie. Om deze reden is het doel van dit plan globaal beschreven omdat het nog goedgekeurd moet worden. Echter, als uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er veel via Social Media wordt gezocht of dat scholen er gebruik van maken, dan zou intern onderzocht kunnen worden, in een vervolgonderzoek, hoe Social Media kan worden ingezet voor het creëren van naamsbekendheid en om te werven.

3.1.3 Binden en boeien

AZL heeft naast aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en een aantrekkelijke werkomgeving, een belangrijk instrument voor binden en boeien van werknemers, namelijk de potentieel matrix. De potentieel matrix is een instrument voor het ontwikkelbeleid waarmee medewerkers gescoord kunnen worden op basis van hun prestatie en potentie. Dit instrument heeft als doel potentie binnen de organisatie te herkennen. Daarnaast geeft de potentieel matrix inzicht in de verhoudingen tussen medewerkers die binding zoeken en medewerkers die geboeid willen worden. Op basis van de potentieel matrix, wordt er een ontwikkelplan opgesteld. In dit plan wordt onder andere gekeken naar het budget en type opleiding. De potentieel matrix is in bijlage IX als bijlage bijgevoegd.

Het verloop van personeel binnen AZL is erg laag. Afgelopen jaar (2012) was dit slechts 2%. Dit geeft aan dat werknemers tevreden zijn bij AZL en zich gebonden voelen bij het bedrijf en geboeid zijn om bij AZL te blijven werken. Het verloop is de afgelopen jaren erg laag geweest. In bijlage X is een overzicht van het verloop bijgevoegd van 2006 om een voorbeeld te geven van het percentage van verloop van een aantal jaar geleden, voordat de crisis begon. Het was iets hoger 6,21% dan in 2012 (2%) maar het gemiddelde personeelsverloop was in 2006 13,6%¹¹ dus nog steeds veel lager dan bij andere bedrijven.

3.1.4 Opleidingsniveau

Op dit moment heeft AZL voornamelijk Hbo-ers en Wo-ers in dienst en weinig tot geen Mbo-ers.¹² Er zijn geen exacte cijfers van de verschillende opleidingsniveaus binnen AZL.

3.1.5 Leeftijdsopbouw

Zoals uit hoofdstuk 1 duidelijk werd, is de gemiddelde leeftijd bij AZL 39 jaar. In deze paragraaf wordt nog een keer kort weergegeven wat de leeftijdsopbouw binnen AZL is. De grootste groep medewerkers (aantal 206, 51.3%) is geboren tussen 1970-1985 en behoren tot de pragmatische generatie. Hierna volgen de werknemers geboren tussen 1955-1970 (verloren generatie) met 140 medewerkers (34.9%). De oudere werknemers, de protestgeneratie (1940-1950), zijn de kleinste groep met 17 medewerkers (4.2%). Van de nieuwe generatie, generatie Y(1985-2000), zijn er 38 medewerkers in dienst (9.5%).¹³

¹⁰ Sollicitatietraining is een training voor studenten waar ze kunnen solliciteren op een fictieve vacature van AZL. Er volgt dan een selectie en een fictief sollicitatiegesprek.

¹¹ <http://www.hrbase.nl/forum/topics/gemiddeld-personeelsverloop?page=1&commentId=1975076%3AComment%3A31201&x=1#1975076Comment31201>, Geraadpleegd op 23 mei 2013

¹² <http://azl.eu/over-azl/kenmerken/>, Geraadpleegd op 18-02-2013

¹³ Excelbestand medewerkersgegevens tbv jaarverslag 2012 mw, AZL

3.1.6 Dienstverband

Het meest voorkomende dienstverband bij AZL is fulltime met een contract voor onbepaalde tijd. De vacatures die geplaatst worden door AZL zijn grotendeels voor formatieplaatsen. Dit zijn plaatsen die vast nodig zijn in de organisatie en waarvoor een vast contract voor onbepaalde tijd kan worden aangeboden. Vaak wordt er eerst twee keer een jaarcontract gegeven waarna een contract voor onbepaalde tijd kan worden gegeven. Soms wordt er een tijdelijk contract aangeboden als het gaat om tijdelijke vervanging of een tijdelijk project.

3.1.7 Doorgroeimogelijkheden

Het motto van AZL luidt: Groei van AZL alleen met medewerkers die groeien. Hierbij gaat het om het nog beter vervullen van de huidige functie, steeds aangepast aan de veranderende behoefte van AZL¹⁴. AZL is een platte organisatie met weinig lagen en heeft hierdoor weinig doorgroeimogelijkheden en meer “verbredingsmogelijkheden” bij een functie. Dit houdt in dat er op hetzelfde niveau een andere functie beoefend kan worden of dat er bij een functie meer taken “geleerd” kunnen worden. Hierbij kan gedacht worden aan meer specialisatie bij een functie dus een verbreding van de functie. Werknemers kunnen een omscholing doen om een eventueel andere functie te beoefenen

De meest voorkomende vacature bij AZL is medewerker Backoffice, voorheen heette deze functie Rechtvaststeller. Deze functie is opgedeeld in drie niveaus, A,B en C. Werknemers van deze functie kunnen onder bepaalde voorwaarden doorgroeien naar niveau B en/of niveau C.

3.1.8 Beloningssysteem

Alle functies worden gewaardeerd door een extern bedrijf, Hay-Group. Hay-Group is een wereldwijd organisatieadviesbureau. Hay-Group waardeert functies op niveau en AZL koppelt aan deze indeling een maximum salaris voor de functie. Een zogenaamde eindinschaling. Het salaris voor een functie kan hierdoor niet in twijfel worden gesteld. Medewerkers kunnen in de loop der jaren groeien in salaris door bijvoorbeeld goed te presteren. Een uiteindelijk goede eindbeoordeling bij een beoordelingsgesprek kan leiden tot een salarisverhoging per 1 januari. Het beoordelingsproces wordt beschreven in paragraaf 3.1.9.

3.1.9 Beoordelingsproces

AZL heeft een beoordelingssysteem waarbij ten minste drie gesprekken door het jaar heen worden gevoerd. De gesprekken zijn: Plangesprek, voortgangsgesprek en het eindgesprek.

- 1 Het plangesprek vindt aan het begin van het jaar plaats. Tijdens dit gesprek worden de doelen en afspraken voor het komende jaar besproken en kan de werknemer zijn ambities aangeven en kan AZL kijken of hierin tegemoet kan worden gekomen.
- 2 Het voortgangsgesprek. Hier wordt gekeken naar de voortgang en worden doelen eventueel bijgesteld. Dit is een tweerichtingsgesprek tussen werknemer en werkgever.
- 3 De eindbeoordeling. Hierbij beoordeelt de werkgever de werknemer op de behaalde doelen. Als de werknemer een goede beoordeling krijgt, kan dit leiden tot een salaris verhoging per 1 januari, zoals ook beschreven staat bij paragraaf 3.1.8.

Op basis van bovenstaande informatie kan geconcludeerd worden dat AZL nieuwe werknemers voornamelijk werft via internet en weinig gebruik maakt van werven via printmedia kanalen. AZL doet veel om naamsbekendheid te creëren bij studenten van Hbo en Wo. Als een werknemer in dienst komt, is de kans groot dat diegene op termijn een contract voor onbepaalde tijd krijgt. Dit zal veel studenten motiveren om te solliciteren bij AZL omdat veel bedrijven niet snel een contract voor onbepaalde tijd geven in tijd van economische crisis en dat doet AZL wel nog op dit moment. Dit onderscheidt AZL van andere bedrijven op dit moment.

¹⁴ P&O-businessplan 2013, AZL

Als een werknemer in dienst is, krijgt deze werknemer tijdens de beoordelingscyclus tenminste drie gesprekken per jaar waarbij, als er een goede eindbeoordeling is, kans is op salarisverhoging. Dit zal werknemers motiveren om gestelde doelen te behalen en de functie goed te beoefenen. Dit draagt bij aan het binden en boeien van werknemers.

In de volgende twee hoofdstukken staat literatuur beschreven over de verschillende generaties met de bijbehorende kenmerken die zich op dit moment op de arbeidsmarkt bevinden, hoe deze generatie bereikt kan worden en hoe er gebonden en geboeid kan worden. Daarnaast staan uitgebreid kenmerken en drijfveren om te werken van de nieuwe generatie die op de arbeidsmarkt komt, generatie Y, beschreven. Op deze manier wordt duidelijk wat deze generatie volgens diverse theorieën belangrijk vindt bij werk en organisatie, via welke kanalen deze generatie naar vacatures zoekt en welke informatie in de vacature moet staan.

Theoretisch kader

In hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5 worden de belangrijkste theoretische achtergronden van dit onderzoek aangehaald. Inzicht in de verschillende generaties en met name generatie Y is onder andere belangrijk om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden. Daarnaast is het belangrijk om inzicht te hebben wat binden en boeien precies inhoudt en welke wervingskanalen op dit moment veel worden gebruikt om de nieuwe generatie te kunnen bereiken.

4 Generaties

“Welke generaties zijn er bij AZL, wie is de nieuwe generatie op de arbeidsmarkt en wat zijn kenmerken voor de nieuwe generatie die AZL wil werven en welke verschillen zijn er met oudere generaties?”

Dit hoofdstuk beschrijft generatie Y en haar kenmerken. Hoofdstuk 5 gaat dieper in op generatie Y en daarbij wordt duidelijk welke eisen ze stelt aan een organisatie, hoe ze naar vacatures zoekt en hoe deze generatie gebonden en geboeid kan worden. Aan het einde van hoofdstuk 5 wordt er een korte conclusie gegeven van de theorie uit dit hoofdstuk en hoofdstuk 5.

In hoofdstuk 1 werd duidelijk dat de bevolking, en hiermee de arbeidsmarkt, de komende jaren gaat veranderen. De protestgeneratie (1940-1955) verlaat de arbeidsmarkt, de vergrijzing stijgt en er komt een tekort op de arbeidsmarkt. De komende jaren zal generatie Y (1985-2000) de arbeidsmarkt betreden. Veel organisaties zijn nog niet bekend met deze generatie in organisaties en hebben vaak niet duidelijk wat deze generatie wil en welke kenmerken ze heeft. Door bewust te worden van de drijfveren en eisen van generatie Y, wordt duidelijk hoe deze generatie gebonden en geboeid kan worden om bij AZL te blijven. Binden en boeien is nu erg belangrijk om de komende jaren geen tekorten te krijgen door de krapte op de arbeidsmarkt.

Paragraaf 4.2 en 4.3 geven antwoord op deelvraag 2.

4.1 Beschrijving van een generatie

Generaties zijn cultuurvernieuwers, iedere levensfase opnieuw. Zij leveren een essentiële bijdrage aan de sociale evolutie en ontwikkeling van organisaties en van de samenleving.

Boschma en Groen definiëren generaties als:¹⁵

“Die drie onderdelen van het leven die met elkaar worden gedeeld, zoals het verleden, het heden en de toekomst, waarbij grote historische gebeurtenissen op dezelfde momenten met elkaar worden gedeeld”.

Bontekoning (2007, 2010) heeft een soortgelijke definitie van generaties en definieert generaties als volgt:¹⁶

“Leeftijdsgenoten die een gedeelde beleving van de omringende cultuur hebben, spontaan en instinctief gedeelde reacties in de vorm van vernieuwingsimpulsen te hebben vanuit een gedeelde intuïtieve scan van wat in de cultuur is verouderd en het interactief samen vormen van een eigen mentaliteit en het ontwikkelen van kwaliteiten om die vernieuwingsimpulsen daadwerkelijk lerend uit te kunnen leveren, iedere levensfase opnieuw.”

¹⁵ Boschma, J., Groen, I., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv. P 14

¹⁶ Aart Bontekoning (2007). *Generaties in Organisaties*.

In de 20e eeuw verkende de Hongaars-Duitse socioloog Karl Mannheim (1928) als een van de eerste het fenomeen generaties diepgaander. Hij gaf het begrip een sociologische betekenis. Om meer inzicht te krijgen in de structuur van een generatie, onderzoekt Mannheim wat voor soort groep een generatie is en waardoor individuen verbonden zijn in een generatie. Een generatie is vergelijkbaar met de klassenindelingen in maatschappijen. Mensen bevinden zich in een sociale klasse op basis van sociaal economische machtsverhoudingen. Generaties zijn gebaseerd op het biologische ritme van het menselijke bestaan, op de feiten van levensduur en leeftijd. Doordat mensen geboren zijn in dezelfde tijd, ontstaat een verwantschap.

Iedere generatie vormt uit zichzelf een eigen kwalitatieve eenheid. Volgens Mannheim een zogenaamde ‘entelechie’. Onder entelechie verstaat Mannheim een gedeelde beleving van de tijdgeest en een gedeeld gevoel van bestemd zijn, in combinatie met dezelfde ontwikkelde potenties.¹⁷

Voortbouwend op het gedachtegoed van Mannheim heeft socioloog Henk Becker (1992, 1997) een generatie-indeling in Nederland geïntroduceerd. Volgens Becker draagt de gedachtegang van Mannheim bij aan het verhelderen van actuele ontwikkelingen.¹⁸ Generaties zijn volgens Becker clusters van cohorten¹⁹. Het gaat er hierbij om dat leden van de betrokken jaargangen bepaalde belangrijke gebeurtenissen in hun leven gezamenlijk hebben meegemaakt, wat vaak in de formatieve periode²⁰ in het leven gebeurt.²¹ Door de invloed van een oorlog, economische crises en soortgelijke trendbreuken die een heel land of een heel werelddeel raken, ontstaan er verschillen in kansen. Hierbij gaat het vooral om verschillen voor individuen die in hun puberteit en adolescenten periode met een trendbreuk te maken krijgen.

Becker geeft de volgende definitie voor een generatie:

‘Een generatie is in deze geest: Een clustering van cohorten (geboortajaargang), die gekenmerkt worden door een specifieke historische ligging en door gemeenschappelijke kenmerken op individueel niveau levenslopen, waardenoriëntaties en gedragspatronen) en op systeemniveau (omvang en samenstelling, generationele cultuur en generationele organisaties).’²²

4.2 Verschillende generaties

‘Inzicht in de generatietheorie leert dat iedere generatie de nieuwe generatie is in haar volgende levensfase en een hoofdrol speelt in het ‘updaten’ van de bedrijfscultuur. Het verschil met de vorige generatie in een levensfase is de vernieuwing.’²³

Door verschillende trendbreuken in de twintigste eeuw is een patroon van generaties ontstaan. Deze generaties zijn:

- | | |
|---------------------------|-------------|
| 1. Vooroorlogse generatie | (1910-1930) |
| 2. Stille generatie | (1930-1940) |
| 3. Protestgeneratie | (1940-1955) |
| 4. Verloren generatie | (1955-1970) |
| 5. Pragmatische generatie | (1970-1985) |
| 6. Generatie Y | (1985-2000) |

¹⁷ Aart Bontekoning (2007). *Generaties in Organisaties*.

¹⁸ Aart Bontekoning (2007). *Generaties in Organisaties*.

¹⁹ Cohort is geboortajaargang. In dit rapport zal de term cohort worden gebruikt.

²⁰ Een formatieve periode wordt beschreven als een levensloop van een individu in de leeftijd van 10 tot 25 jaar

²¹ In dit rapport zal de term formatieve periode worden gebruikt.

²² Becker, H.A. (1992) *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhoff, P 23

²³ Aart Bontekoning (2011). *Het nieuwe samenwerken voor alle generaties*. P2

Er zijn in Nederland geen redenen om aan te nemen dat er voor de Vooroorlogse generatie sprake is van een eerdere generatie.

Becker beschrijft in zijn boek het volgende:

‘Er zijn geen exacte criteria voor het bepalen van het punt, waarop een potentiële in een uitgekristalliseerde generatie overgaat. Vooralsnog zijn er echter geen gegevens of argumenten aan het licht gekomen die het mijn inzien zinvol maken om in ons land bij de cohorten geboren tussen 1880 en 1910 van een specifieke generatie te spreken.’

Generaties doorlopen eigen levensfasen. In iedere volgende levensfase is een generatie, de nieuwe generatie. Het verschil met de vorige generatie in die levensfase vormt het vernieuwende. Om de vijftien jaar ontstaan nieuwe generaties senioren, leiders en junioren. Alle generaties schuiven synchroon door naar hun volgende levensfase. Die demografische verschuiving verandert de omringende (bedrijf)cultuur.²⁴ Het enige alternatief voor de generatieverschillen is volgens Bontekoning (2011) om de nieuwe cultuurpatronen, die door de nieuwste generatie ontstaan, voorrang te geven en dit proces als oudere generatie actief te steunen.²⁵ Voor dit rapport ligt de focus weliswaar op het boeien en bereiken van Mbo-studenten die behoren tot generatie Y en niet zozeer over relaties van generaties in organisaties, maar voor organisaties is het ook belangrijk om bewust te zijn van de generatieverschillen en de verschillen tussen deze generaties in organisaties en wat dit betekent voor organisaties want dit houdt wellicht een andere manier van werken in. Een andere manier van benaderen en boeien bij deze nieuwe generatie heeft hier uiteindelijk ook mee te maken.

De protestgeneratie, de verloren generatie en de pragmatische generatie zijn al ruim vertegenwoordigd in organisaties, ook bij AZL, en worden voor dit rapport buiten beschouwing gelaten. Er wordt in dit rapport gefocust op de nieuwe generatie die op de arbeidsmarkt komt, generatie Y, omdat veel organisaties, ook AZL, nog weinig ervaring hebben met het bereiken en boeien van deze generatie. Bewustwording van de kenmerken en eisen van generatie Y om ze te bereiken en te boeien is belangrijk om de krapte op de arbeidsmarkt uiteindelijk het hoofd te kunnen bieden.

4.3 Generatie Y

De komende jaren gaat er een nieuwe generatie de arbeidsmarkt betreden. Dit is generatie Y. De Mbo-studenten die voor dit onderzoek worden onderzocht, behoren ook tot deze generatie. Het zijn de werknemers van nu en de nabije toekomst die anders zijn opgegroeid dan andere generaties. Een duidelijk beeld van deze nieuwe generatie op de arbeidsmarkt met al haar kenmerken en eisen aan een organisatie en baan, is relevant voor dit onderzoek om ze te bereiken en boeien.

4.3.1 Beschrijving van generatie Y

Over de definitie van de generatie Y lopen de meningen uiteen. Generatie Y krijgt veel verschillende namen zoals netwerkgeneratie, millennials en internetgeneratie.²⁶ In Nederland heeft detacheringbureau Accountemps onderzoek gedaan naar generatie Y en schrijft de groep geboren na 1985 toe aan generatie Y. Daarnaast hebben Boschma en Groen (2007) een boek geschreven over de recentste generatie. Boschma en Groen noemen deze generatie, Generatie Einstein. Uit meerdere theorieën blijkt dat generatie Y in de periode tussen 1985 en 2000 geboren is. Onder andere Becker gaf aan dat om de vijftien jaar een nieuwe generatie ontstaat en dat generatie Y tussen 1985 en 2000 is geboren. In dit rapport wordt deze periode ook gehanteerd voor deze generatie. De naam generatie Y is afgeleid van de generatie X.²⁷

²⁴ Aart Bontekoning (2011). *Het nieuwe samenwerken voor alle generaties. P3*

²⁵ Aart Bontekoning (2011). *Het nieuwe samenwerken voor alle generaties P1,2.*

²⁶ <http://www.ygenwijs.nl/generatie-y-genwijs/>, Geraadpleegd op 22-02-2013

²⁷ <http://www.ygenwijs.nl/generatie-y-genwijs/>, Geraadpleegd op 22-02-2013

Generatie Y is anders opgegroeid dan de voorgaande generaties. Ze is opgevoed zonder economische tegenslag, met de opvatting dat iedereen gelijk is, en ze is gevormd door de aanwezigheid van het internet en ze zijn mediasmart.²⁸ Voor deze generatie staat het werk niet meer centraal in het leven. Er wordt veel waarde gehecht aan vrije tijd en aan de mogelijkheid meer te doen dan alleen werken. Plezier in het werk is voor generatie Y een belangrijke drijfveer. Deze generatie wil het werk graag goed doen, is gedreven en prestatiegericht. In het werk heeft deze generatie behoefte aan uitdagingen en afwisseling. Het tempo van informatieverwerking ligt hoog. Hierdoor wordt deze generatie ook wel de netwerkgeneratie genoemd. Generatie Y is slim, grenzeloos actief, mediasmart en bestaat uit authentieke multi-taskers die zich overal snel thuis voelen en een generatie die zichzelf wil ontplooiën. De belangrijkste algemene kenmerken voor deze generatie worden kort opgesomd:²⁹

- Deze generatie staat aan het begin van de eigen loopbaan, wil zich verder ontwikkelen en nog leren. De nadruk bij het leren ligt op de eigen ontwikkeling.
- Ze hebben over het algemeen nog geen heldere loopbaankoers uitgestippeld en zijn vooral op de korte termijn gericht.
- Ze staan voor veel dingen open en delen graag hun kennis met anderen.
- Ze kunnen zich betrokken tonen, op voorwaarde dat het kansen biedt voor hun CV.

De definitie van de netwerkgeneratie en generatie Einstein wordt hieronder kort toegelicht. Op deze manier kan er een compleet beeld worden gevormd van generatie Y en waarom het verschillende benamingen kan hebben. Echter, in dit rapport wordt verder gesproken over generatie Y. Netwerkgeneratie en generatie Einstein wordt alleen in paragraaf 4.3.2 en 4.3.3 beschreven.

4.3.2 Netwerkgeneratie

Deze generatie wordt niet zonder reden de netwerkgeneratie genoemd, want de leden van deze generatie zijn erg snel in het leggen van contacten. Commercie en internet zijn de pijlers waarop de wereld en de maatschappij steunt waarin deze generatie opgroeit. Dit is een generatievormend fenomeen.³⁰ De netwerkgeneratie legt snel contacten met andere leden van de eigen of andere generatie.³¹ Deze generatie groeit op in een kennisintensieve samenleving waarin alle grenzen lijken te vervagen. Internet en dan vooral Social Media hebben van de wereld een “*global village*” gemaakt. Niets is onmogelijk en via laptop en mobiele telefoon staat deze generatie continu in verbinding met alles en iedereen, dus ook met bedrijven. Deze generatie benut alle technologische mogelijkheden om in contact te blijven met anderen, en om altijd en overal aan informatie te kunnen komen en zal dus op deze manier ook naar banen zoeken en in contact willen komen met bedrijven. Deze generatie doet veel moeite om succesvol te zijn, werkt mobiel en kan veel dingen tegelijk doen.³²

4.3.3 Generatie Einstein

Door het ontstaan van de 24/7 commerciële informatiemaatschappij, is generatie Einstein ontstaan. Deze generatie heeft door het opgroeien in een informatiemaatschappij, een andere manier van informatieverwerking, te vergelijken met Einstein, waardoor zij het aanzien van de maatschappij op dezelfde manier kunnen veranderen als Einstein heeft gedaan. Deze generatie heeft een verschillende manier van denken, kijken en redeneren, die anders is dan oudere generaties.³³ Deze generatie kenmerkt zich in het besef dat de wereld openligt. Een wereld waarin een eigen leven kan worden

²⁸ E.M.M. de Graauw & S.E. Borghouts (2011). *Generatie Y, de medewerker van de toekomst*.

²⁹ CBE Group BV (artikel, april 2009), *Handreiking generatiemanagement; kansen en mogelijkheden van de verschillende generaties*, P11-12

³⁰ Boschma, J., Groen, I., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv. P 14

³¹ CBE Group BV (artikel, april 2009), *Handreiking generatiemanagement; kansen en mogelijkheden van de verschillende generaties*, P 15-16

³² Becker, H.A. (1992) *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhoff P22

³³ Boschma, J., Groen, I., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv. P 21

vormgegeven zoals geen enkele generatie dat heeft kunnen doen en een wereld die generatie Y veel beter doorheeft en begrijpt dan anderen.³⁴ Boschma en Groen (2007) typeren generatie Einstein aan de hand van een aantal kenmerken. Generatie Einstein is sociaal en maatschappelijk betrokken. Er heerst een wereld voor deze generatie waarin iedereen elkaar moet helpen. Dit laat ook het sociale aspect van deze generatie zien.³⁵ Een ander kenmerk van deze generatie is dat deze jongeren houden van functionaliteit en kwaliteit. Dit komt doordat deze generatie is opgegroeid met veel materiële welvaart en door de toenemende diversiteit heeft deze generatie veel keuzemogelijkheden. Jongeren vergelijken deze verschillende producten en diensten met elkaar.³⁶ Als informatie niet snel en handig te vinden is, haakt deze generatie af. Dit komt ook tot uitdrukking in de beoordeling van websites en vacatures. Als niet binnen een paar seconden duidelijk is waar het om draait en waar ze aan toe zijn bij een organisatie, dan gaan ze op zoek naar andere organisaties die alle informatie duidelijk hebben.³⁷ Deze generatie zal kritisch naar bedrijven kijken en bedrijven met elkaar vergelijken voordat er wordt gesolliciteerd. Bewustwording van kenmerken en eisen van deze generatie, om deze generatie te boeien en bereiken om te solliciteren, is van belang.

Er zijn vier centrale waarden die generatie Einstein belangrijk vindt:³⁸

- Authenticiteit
- Respect
- Zelfontplooiing
- Eer

Authenticiteit betekent dat je jezelf bent, ergens voor staat en je onderscheidt van anderen.

Authenticiteit wordt ook verwacht van organisaties en mensen om hen heen. Bij de tweede waarde respect gaat het om respect voor je eigen kunnen en authenticiteit. Er is geen respect als iemand wordt nagedaan. Zelfontplooiing is volgens Boschma en Groen het belangrijkste voor deze generatie. Het is voor deze generatie belangrijker hoeveel er wordt geleerd bij een baan en minder belangrijk hoeveel geld ermee wordt verdiend. Dit is ook de reden dat deze generatie vaker en sneller van baan wisselt. Als het ergens echt niet leuk is en als niet in de behoeften kan worden voorzien, dan gaat deze generatie ergens anders opzoek naar werk. Als laatste waarde wordt, eer, beschreven. Het laten zien dat het goed gaat, je het goed doet en je daardoor status hebt, daar draait het bij deze waarde om. Door de multiculturele samenleving geldt volgens de auteurs niet elke waarde voor elke jongere uit generatie Einstein. Boschma en Groen gaven aan dat 'eer' voornamelijk bij allochtone jongeren belangrijk is.

Door de verschillende benamingen worden verschillende inzichten worden verkregen over deze generatie zodat er vanuit diverse invalshoeken naar deze generatie kan worden gekeken maar het zijn niet andere benamingen met specifiek andere kenmerken. Het is dus maar net welke benaming jezelf aan deze generatie wilt geven.

Om kort duidelijk te maken met welke verschillen organisaties door de generatie verandering te maken krijgen, staat in tabel 4.1 een overzicht van de belangrijkste verschillen tussen oudere generaties in organisaties en generatie Y. De verschillen zijn gebaseerd op dezelfde levensfasen (jong volwassen) van de generaties.³⁹

³⁴ Boschma, J., Groen, I., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv. P 19

³⁵ Boschma, J., Groen, I., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv. P 74

³⁶ Boschma, J., Groen, I., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv P 74

³⁷ Boschma, J., Groen, I., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv P 75

³⁸ Boschma, J., Groen, I., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv. P 75-77

³⁹ http://www.generatiestorm.nl/generatiestorm.nl/STORM_files/rYs%20langs%20generaties.pdf, Geraadpleegd op 24 april 2013

Tabel 4.1 Overzicht verschillen tussen generaties

Oudere generaties	Generatie Y
Vinden hiërarchie fijn	Minder gevoel voor hiërarchie
Ontwikkelen is minder belangrijk	Enorm belangrijk om zich te kunnen ontwikkelen en een bijdrage te leveren voor de organisatie
Werk en geld verdienen is belangrijk	Balans tussen werk en privé en waardering voor het werk is erg belangrijk
Schuift eigen behoeften en wensen aan de kant	Praat graag over eigen wensen en behoeften en wil dat organisatie hier zoveel mogelijk in voorziet.
Sociale contacten op het werk minder belangrijk	Veel behoeften aan sociale contacten op het werk
Weinig gebruik van internet	Gebruik van internet en overal en altijd met iedereen in contact en zoekt op deze manier ook naar vacatures.

Generatie Y heeft de meeste overeenkomsten met de pragmatische generatie(1970-1985) die ontwikkeling en doorgroei ook erg belangrijk vindt en het fijn vindt als er door een bedrijf in de behoeften kan worden voorzien.

In het volgende hoofdstuk wordt duidelijk hoe generatie Y gebonden en geboeid kan worden en welke eisen worden gesteld aan een organisatie en welke drijfveren deze generatie heeft. Aan het einde van hoofdstuk 5, staat een conclusie van het theoretisch kader beschreven.

5 Binden, boeien en bereiken van generatie Y

“Hoe kun je binden en boeien?”

“Welke wervingskanalen zijn er?”

Door de krapte op de arbeidsmarkt, is binden en boeien voor organisaties erg belangrijk geworden. Generatie Y is een generatie die bepaalde waarden heeft en eisen stelt aan een organisatie waarvan ook wordt verwacht dat de organisatie hieraan voldoet. Het is belangrijk dat met deze kenmerken en eisen rekening wordt gehouden om op deze manier deze generatie te binden en te boeien. In dit hoofdstuk wordt, naast binden en boeien, duidelijk wat generatie Y zoekt in werk en hoe deze generatie bereikt kan worden.

Paragraaf 5.1 geeft antwoord op deelvraag 3 en paragraaf 5.3 op deelvraag 5.

5.1 Binden en boeien

Het binden & boeien concept werd ontwikkeld in 1998 als antwoord op de vraag hoe beter op menselijke drijfveren ingespeeld kan worden in de veranderende maatschappij. Het binden en boeien concept is ontwikkeld door Maurits Bruel en Clemens Colsen, auteurs van de Geluksfabriek (2008).⁴⁰ Belangrijk uitgangspunt is dat niet voor mensen bepaald kan worden wat gelukkig maakt.

Binden en boeien zijn geen tegenpolen, maar vullen elkaar aan. Binden houdt in dat de werknemer zich identificeert met de cultuur, missie en visie van de organisatie. Deze werknemer zoekt voldoening en zingeving in het werken; het werken moet als zinvol worden ervaren. Deze relatie is stabiel. Veel werknemers die met de organisatie zijn verbonden, zijn ook zeer geboeid door hun werk. Verbonden werknemers zijn dus niet per definitie mensen die niet geboeid zijn.

Boeien houdt in dat de medewerker op zoek is naar een goede 'deal' zoals salaris en ontwikkeling. Dit is zeer individueel en per medewerker verschillend. Dat neemt niet weg dat ze veel binding kunnen hebben met andere mensen, ideeën of organisaties. Deze werknemers worden geboeid door het leuke werk, ontwikkelingsmogelijkheden, collega's et cetera. Om deze werknemers te blijven boeien, zal de organisatie zich moeten blijven inspannen om te weten wat deze werknemers drijft. Geboeide werknemers vinden niets zo vervelend als een organisatie die bepaalt wat goed voor ze is. Het voeren van individuele gesprekken is hierbij erg belangrijk om duidelijk te krijgen wat de wensen zijn van deze werknemers.⁴¹ Als dit gebeurt, blijven deze werknemers ook langdurig bij de organisatie en gaan ze niet naar een andere organisatie.⁴²

Zowel verbonden als geboeide werknemers spelen een belangrijke rol bij het continue succes van een organisatie. De geboeide werknemers houden de organisatie alert en zijn een bron van innovatie. Daarnaast bewaken de verbonden werknemers de cultuur en identiteit van de organisatie en zorgen ervoor dat de missie en belangrijkste waarden de leidraad blijven voor de strategie en werkwijze. Beide groepen brengen competenties in die nodig zijn om succesvol te zijn.⁴³ Volgens Centraal beheer Achmea gaat het om binden door te boeien. Hier wordt mee bedoeld, dat de werknemer door het bedrijf en zijn werk geboeid moet worden en geboeid moet blijven om zich gebonden te voelen bij het bedrijf. Het belang van investeren en luisteren naar de medewerkers is hierbij van belang.⁴⁴ Zoals duidelijk wordt uit de definities van gebonden en geboeide werknemers, ligt het binden en boeien in

⁴⁰ <http://www.nr29.nl/04/02/2013/checklist-binden-en-boeien/>, Geraadpleegd op 21 mei 2013

⁴¹ Bruel, M. & Colsen, C. (2008). De geluksfabriek. Schiedam. Scriptum. P 53,58

⁴² Bruel, M. & Colsen, C. (2008). De geluksfabriek. Schiedam. Scriptum. P 43

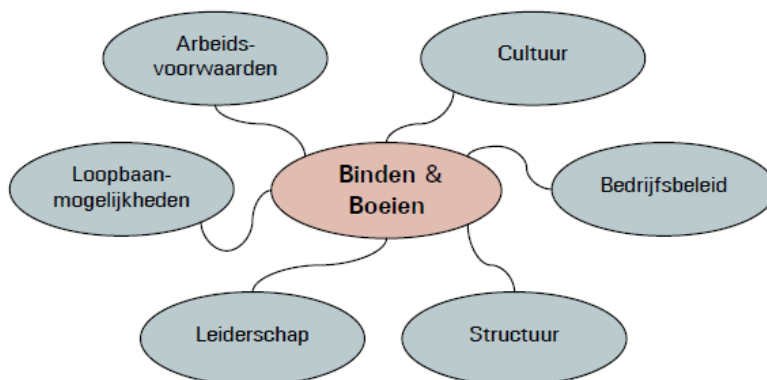
⁴³ Bruel, M. & Colsen, C. (2008). De geluksfabriek. Schiedam. Scriptum. P 40-43

⁴⁴ Centraal beheer Achmea (2007). Antwoorden op de arbeidsmarktkrapte. Kluwer

samenhang met elkaar. Boeien en binden is door de krapte op de arbeidsmarkt van essentieel belang voor bedrijven.⁴⁵

Er zijn zes elementen die belangrijk zijn voor het binden en boeien concept. Deze elementen zijn te vinden in figuur 5.1.⁴⁶

Zes elementen van Binden & Boeien:



Figuur 5.1 zes elementen⁴⁷

Elk element wordt hieronder kort toegelicht.⁴⁸

5.1.1 Cultuur

Cultuur is de sfeer, manier van werken, samenwerken en hoe er tegen werken aan wordt gekeken. De cultuur die bijdraagt aan binden & boeien, kenmerkt zich door:

- Collegialiteit
- Doen wat je zegt
- Je ei kwijt kunnen
- Ontwikkelingsmogelijkheden

5.1.2 Bedrijfsbeleid

Het moet duidelijk zijn waar het bedrijf naar toe wil en via welke route het bedrijf dat wil bereiken. Medewerkers moeten betrokken worden bij het ontwikkelen van bedrijfsbeleid door te vragen naar hun ideeën. Medewerkers willen de koers van het bedrijf herkennen en ervaren als iets van henzelf. Betrokkenheid is belangrijk.

5.1.3 Structuur

Structuur is hoe de organisatie is ingericht en het werk is geregeld. Voor binden & boeien zijn de volgende punten van structuur belangrijk:

- Een transparante organisatie met zo weinig mogelijk hiërarchische lagen
- Duidelijke afspraken over samenwerking (tussen verschillende afdelingen) en over wederzijdse verwachtingen
- Voldoende afwisseling en uitdaging in het werk
- Goed geregelde werkomstandigheden

5.1.4 Leiderschap

De manier van leidinggeven kenmerkt zich door:

- Coaching (medewerkers ondersteunen en stimuleren)

⁴⁵ <http://www.hrnetwerk.nl/forum/showthread.php?t=584>, Geraadpleegd op 13-03-2013

⁴⁶ http://www.slimmerscholen.otib.nl/def_versies_txt/4_Binden_en_boeien_26-8-08.pdf

⁴⁷ http://www.slimmerscholen.otib.nl/def_versies_txt/4_Binden_en_boeien_26-8-08.pdf

⁴⁸ http://www.slimmerscholen.otib.nl/def_versies_txt/4_Binden_en_boeien_26-8-08.pdf

- Delegeren (medewerkers zoveel mogelijk autonomie in het werk geven)
- Medewerkers serieus nemen

5.1.5 Loopbaanmogelijkheden

Binden en boeien vraagt om horizontale en verticale loopbaanmogelijkheden in het bedrijf en de branche, met vak- en persoonsgerichte scholing.

5.1.6 Arbeidsvoorwaarden

- De arbeidsvoorwaarden moeten marktconform zijn
- Het arbeidsvoorwaardenbeleid moet voor iedereen inzichtelijk zijn
- De arbeidsvoorwaarden moeten duidelijk zijn

Uit eerder onderzoek van Corporaal et.al (2012) blijkt dat er vaak weinig aandacht is voor de precieze invulling van baan- en organisatiekenmerken waardoor er vaak niet of beperkt hierop kan worden ingespeeld omdat de inhoud dan vaak niet aansluit bij wat een generatie zoekt, in dit geval generatie Y.⁴⁹ Hierdoor kan deze generatie niet aan een organisatie worden geboeid en gebonden. Er kan hierdoor bij bedrijven een probleem ontstaan omdat leegtes die door de vergrijzing ontstaan, niet kunnen worden opgevuld. Dit betekent voor AZL dat de inhoud van de taken moet aansluiten op datgene dat de Mbo-studenten hebben geleerd en dat AZL duidelijk moet hebben wat Mbo-studenten van generatie Y motiveert om voor een bedrijf te werken om op deze manier de Mbo-studenten te binden en te boeien. Is dit niet duidelijk voor AZL, dan kunnen er de komende jaren leegtes in de organisatie ontstaan die moeilijk kunnen worden opgevuld omdat AZL dan niet kan voldoen aan de eisen en drijfveren van Mbo-studenten behorend bij generatie Y en deze studenten niet kan binden en boeien.

Boschma en Groen zien generatie Y als een symptoom van veranderingen die in Nederland een rol zullen gaan spelen. Hierdoor ontstaan volgens Boschma en Groen twee ontwikkelingen die parallel lopen. Enerzijds een nieuwe generatie jongeren en hoe zij denken en doen met betrekking tot werk en anderzijds ontstaat er wereldwijd een nieuwe manier van denken over bedrijfsvoering en werk waarbij internet als bron wordt gebruikt.⁵⁰ Dit is belangrijke nieuwe informatie voor bedrijven om deze generatie te bereiken en te binden en boeien.

5.2 Werkeisen en drijfveren van generatie Y

Om generatie Y te binden en te boeien, is het ook belangrijk om bewust te zijn van wat generatie Y in werk zoekt. Het proces dat er voor zorgt dat kennis wordt genomen van de eisen en motivatie van generatie Y om te solliciteren, is de zogenaamde baan- en organisatieattractiviteit. Baan- en organisatieattractiviteit is te definiëren als het totaaloordeel dat een baanzoeker heeft over de mate van de aantrekkelijkheid van een baan en van een organisatie.⁵¹ Aantrekkelijkheid kan vervolgens worden gedefinieerd als de mate waarin de baanzoeker⁵² denkt dat zijn voorkeuren voor bepaalde uitkomsten zoals uitdaging en zelfontplooiing kunnen worden gerealiseerd in een bepaalde baan en organisatie. Het is het proces dat zich afspeelt voordat het wervings- en selectieproces start. Dit is de focus van dit onderzoek voor AZL. Al voordat mensen actief bezig zijn met het zoeken van een baan, hebben ze een indruk van de aantrekkelijkheid van een potentiële werkgever. Baan- en organisatieattractiviteit is een belangrijke voorspeller voor zowel de intenties van een baanzoeker om te solliciteren als de

⁴⁹ Stephen Corporaal, Maarten van Riemsdijk, Frits Kluijtmans & Tinka van Vuren (2012). Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers.

⁵⁰ Groen, I, Boschma, J., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv. P 157-158

⁵¹ 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.

⁵² Baanzoeker is degene die naar een baan zoekt.

daadwerkelijke baankeuze.⁵³ Een attractieve baan en organisatie zijn dus noodzakelijk om generatie Y aan te zetten tot solliciteren (boeien) en het is van belang dat organisaties, ook AZL, zich hier van bewust zijn om de juiste mensen te kunnen werven. Duidelijkheid over de baan- en organisatieattractiviteit, is een voorwaarde om deze nieuwe werknemers te binden en boeien.

5.2.1 De ideale baan voor generatie Y

Volgens Boschma en Groen zien jongeren een ideale baan als een baan waarin een goed salaris wordt verdiend en waarin de arbeidsvoorwaarden goed geregeld zijn. Een laptop is normaal en een auto hoort ook niet te ontbreken als ze ver moeten reizen voor hun werk. Deze zaken worden volgens de jongeren niet gezien als extra of als bonus, maar deze zijn vanzelfsprekend en moet bij de organisatie horen. Volgens Boschma en Groen gaat deze generatie ervan uit dat deze zaken goed geregeld zijn.⁵⁴ Echter, ondanks dat salaris belangrijk is, is het niet het belangrijkste om voor te werken. Waardering is vele malen belangrijker dan salaris. Doordat deze generatie is opgegroeid in steeds meer groeiende welvaart, is deze generatie gewend om alles van hoge kwaliteit te krijgen. Dit geldt dan ook voor arbeidsvoorwaarden. Generatie Y werkt om te leven, waardoor er meer tijd voor vrienden, familie en eigen interesses is. Deze generatie wil vrijheid bij het uitvoeren en indelen van werk. Er moet een balans zijn tussen werk en privé.⁵⁵ Flexibele tijden zijn hierdoor erg belangrijk. Tijdens het werken ziet generatie Y zich ook als gelijkwaardige waardoor niet wordt geaarzeld om direct bij de directeur aan te kloppen met klachten of suggesties. Op deze manier wil deze generatie een vertrouwensband opbouwen met de leidinggevende. Dit is een verschil met andere generaties die hiërarchie fijn vinden.⁵⁶ Zoals uit paragraaf 4.3 duidelijk werd, is zelfontplooiing één van de hoogste waarden van generatie Y. Dit wordt gezien als zelfontplooiing van binnenuit, ze worden intern gedreven door wensen en behoeftes van zichzelf en niet extern gestuurd door eisen van de maatschappij. Dit komt ook tot uitdrukking in hoe deze generatie aankijkt tegen werk. Het ultieme geluk ligt in kleinere dingen. Deze generatie heeft niet veel nodig en hoeft daarom ook niet altijd het onderste uit de kan te halen.⁵⁷ Het gaat bij deze generatie om leven, het kunnen zijn wie je bent en kunnen wonen en werken zoals je dat zelf zou willen. Boschma en Groen geven aan dat goed werken volgens deze generatie betekent dat je doet wat je leuk vindt, dat het past bij je individuele ontwikkeling en je interesses.⁵⁸ Een overzicht van wat generatie Y belangrijk vindt bij werk, is te zien in tabel 5.1.⁵⁹

Tabel 5.1 Overzicht van wat generatie Y belangrijk vindt

Arbeidsvoorwaarden	Werkomgeving	Werkinhoud
Beloning	Werksfeer	Zelfstandigheid
Beoordeling	Waardering	Verantwoordelijkheid
Groei- doorgroeimogelijkheden	Vertrouwen en relatie met collega's	Afwisseling
Scholingsmiddelen	Vertrouwen met direct leidinggevende	Betrokkenheid
	Vrijheid en verantwoordelijkheid	
	Balans tussen werk en privé	
	Inspraakmogelijkheden	

⁵³ 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.

⁵⁴ Groen, I, Boschma, J., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv. P 158-159

⁵⁵ Groen, I, Boschma, J., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv. P 159

⁵⁶ Groen, I, Boschma, J., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv. P 160

⁵⁷ Groen, I, Boschma, J., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv. P 151

⁵⁸ Groen, I, Boschma, J., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv. P 152

⁵⁹ Centraal beheer Achmea (2007). *Antwoorden op de arbeidsmarktkrapte*. Kluwer

Al deze eisen zijn drijfveren voor generatie Y om te werken voor een bedrijf en is belangrijke informatie om deze generatie te boeien. Wordt hier geen rekening mee gehouden door de organisatie, dan vertrekt deze generatie naar een organisatie die wel rekening houdt met deze eisen en drijfveren waardoor het bedrijf waar ze weggaan, leegtes krijgt die moeilijk opgevuld kunnen worden. Dit maakt weer het belang van boeien en geboeid houden van deze werknemers duidelijk.

5.3 Bereiken van generatie Y

Uit paragraaf 5.2 werd duidelijk welke kenmerken bij generatie Y horen en welke eisen worden gesteld aan een organisatie. Generatie Y is de generatie die de komende jaren de arbeidsmarkt gaat betreden. Generatie Y is een generatie die met internet is opgegroeid en een groot netwerk opbouwt met het gebruik van Social Media en andere internetkanalen. Dit is de eerste generatie die met internet is opgegroeid en hier optimaal gebruik van maakt. Op deze manier zal ook naar bedrijven worden gezocht en zou deze generatie ook bereikt kunnen worden. Bij deze nieuwe generatie is een nieuwe manier van werven geëist. Hoe komt een bedrijf onder de aandacht van deze generatie en hoe zoekt deze generatie naar bedrijven?

5.3.1 Wervingskanalen

Wervingskanalen zijn kanalen die worden gebruikt om nieuwe werknemers te werven. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen interne werving en externe werving. Interne werving is werven van het eigen personeel dat zich al in de organisatie bevindt. De meest gebruikte externe kanalen zijn: Internet, uitzendbureaus, personeelsadvertenties en College recruitment door het houden van presentaties en het bezoeken van beurzen.⁶⁰ Allereerst worden de externe kanalen beschreven en daarna de interne werving.

5.3.1.1 Internet

Internet is een steeds populairder wordend kanaal om te werven. Op deze manier wordt een grote groep deelnemers in één keer bereikt. Er zijn diverse websites waar vacatures geplaatst kunnen worden maar dit zou ook via de eigen website van het bedrijf kunnen. Werven via dit kanaal wordt ook veel gedaan bij AZL op de eigen website en diverse vacaturewebsites.

5.3.1.2 Uitzendbureaus

Een uitzendbureau is een intermediair bedrijf op de arbeidsmarkt. Het bemiddelt tussen mensen die werk zoeken en bedrijven die mensen nodig hebben. Het uitzendbureau kan op korte termijn kandidaten leveren. De intercedent kan een voorselectie van de kandidaten maken voor de organisatie. Dit bespaart tijd voor de organisatie. Vervolgens wordt gekozen wie er aan de slag gaat bij de organisatie. Als de uitzendkracht goed functioneert, kan hij vast worden aangesteld. Zo niet, dan kan de organisatie een andere uitzendkracht vragen. Vaak kosten uitzendkrachten iets meer vanwege de vergoeding voor het uitzendbureau, maar daar tegenover staat flexibiliteit en minder financiële verantwoordelijkheid.

5.3.1.3 Personeelsadvertenties

Het plaatsen van vacatures in landelijke dagbladen, regionale dagbladen, vakbladen, weekbladen, huis-aan-huis bladen, studentenbladen wordt nog gebruikt maar het gebruik wordt steeds minder omdat hierdoor minder mensen worden bereikt in één keer en het is vaak duurder dan het gebruik van internet.

5.3.1.4 College recruitment

De meeste scholen voor beroepsonderwijs beschikken over een vacaturebord waar bedrijven hun vacatures kunnen plaatsen. Hierop kunnen studenten solliciteren.

⁶⁰ Kluijtmans, F. (2005). Leerboek Personeelsmanagement. Houten: Wolters-Noordhoff P124-129

Om bekend te worden onder studenten, is er vaak de mogelijkheid om presentaties aan deze studenten te geven over de organisatie en kunnen beurzen worden bezocht die scholen organiseren of waar veel studenten naartoe gaan zoals de carrière beurs. Daarnaast kunnen gastcolleges aan de studenten worden gegeven.

5.3.1.5 Interne werving

Interne werving houdt in dat er binnen het bedrijf wordt gezocht naar geschikte kandidaten. Deze manier van werven verhoogt de betrokkenheid van werknemers en het is goedkoop. Deze manier is een goede oplossing voor de krapte op de arbeidsmarkt en (tijdelijke) vervanging. Voordelen zijn dat de kosten lager zijn en de werknemers zijn al bekend in en met de organisatie. Deze manier van werven wordt soms ook bij AZL gedaan.

5.3.2 Een andere manier van werven

Er zijn veel verschillende kanalen waarmee kan worden geworven maar welk kanaal gebruikt de generatie die nu op de arbeidsmarkt komt, generatie Y?

Vroeger was het simpel: Als er een vacature was, dan werd deze vacature geplaatst via een advertentie in de plaatselijke, regionale of landelijke krant of er werd een telefoontje gepleegd naar het uitzendbureau.⁶¹ Alles wordt anders. Er komt een nieuwe generatie op de arbeidsmarkt die met internet is opgegroeid. Dit betekent ook een nieuwe manier van werven. Met de komst van het digitale tijdperk wordt veel gebruik gemaakt van het digitaal werven via internetkanalen.⁶² Naast de oudere technieken zijn er nu veel online methoden die ingezet kunnen worden om de juiste persoon te vinden voor het bedrijf en waarbij naamsbekendheid wordt gecreëerd bij deze nieuwe generatie. Dagelijks verschijnen er nieuwe bedrijven op sociale media. Sociale media marketing is erg belangrijk geworden voor bedrijven en het lijkt alsof geen enkel bedrijf hier onderuit kan komen.⁶³

Zoals uit het vorige hoofdstuk blijkt, is generatie Y mediasmart en een generatie die eindeloos communiceert. Deze generatie is opgegroeid in een 24/7 economie en is altijd en overal met iedereen verbonden. Deze generatie profileert zichzelf op internet via Social Media zoals LinkedIn, Facebook, Twitter, et cetera. en zal via deze kanalen dan ook eerder naar een baan zoeken dan via andere kanalen zoals de krant of een tijdschrift. Naast Social Media gebruiken jongeren bij het zoeken naar een stage vaak Google. Vaak wordt er via Google gezocht op functienaam, bedrijf en locatie.⁶⁴ Volgens bureau Keesie⁶⁵ komen ze hierna vaak op de website van het bedrijf terecht. Deze generatie zoekt het snelst door gericht te zoeken bij favoriete bedrijven. Naamsbekendheid van het bedrijf is dan ook van essentieel belang. Op de website van het bedrijf wordt dan gezocht naar openstaande vacatures. Zijn er geen vacatures, dan haakt deze generatie niet perse af want er wordt tenslotte bewust gekozen voor het bedrijf. Als de generatie denkt een toegevoegde waarde te hebben en als de waarden van de organisatie overeenkomen met de eigen waarden, dan wordt er gesolliciteerd.⁶⁶

Nederlandse jongeren behoren tot de 'most connected people' van de wereld. Volgens de nationale jeugd monitor van het CBS zijn 91% van de Nederlandse jongeren tussen de 16 en 25 jaar actief op sociale netwerken⁶⁷. Volgens het Nationaal Onderzoek Arbeidsmarkt (NOA) oriënteert 69 % van de werkzoekenden zich via internetkanalen.⁶⁸ Onder de jongeren wordt vaak gesproken over

⁶¹ <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/personeel-werven/wervingsmethode>, Geraadpleegd op 8 april 2013

⁶² PowerPoint Presentatie, Het nieuwe Werven, Alliander. Via www.slideshare.com, Geraadpleegd op 10 april 2013

⁶³ <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/personeel-werven/wervingsmethode>, Geraadpleegd op 8 april 2013

⁶⁴ Een sociaal netwerk is een online platform waarmee mensen relaties kunnen ordenen en opbouwen.

⁶⁵ Bureau Keesie is een communicatie-, advies-, en reclamebureau gespecialiseerd in het bereiken van onder andere generatie Y en de eigen omgeving.

⁶⁶ Publicatie de wereld van jongeren. Via <http://www.keesie.nl/>, Geraadpleegd op 11 april 2013

⁶⁷ Een sociaal netwerk is een online platform waarmee mensen relaties kunnen ordenen en opbouwen.

⁶⁸ Arbeidsmarktonderzoek 2011, <http://www.noa-onderzoek.nl/library/download/12848>, geraadpleegd op 10 april 2013

aantrekkelijke en nieuwe vacatures die zich op het internet bevinden.⁶⁹ Ruim een zesde van de beroepsbevolking bekijkt een werkgever eerst op LinkedIn, Hyves of Facebook voordat er wordt gesolliciteerd. Uit een onderzoek van Arbeidsmarkt Gedragsonderzoek (AGO) van Intelligence Group, blijkt dat Social Media steeds meer een kanaal wordt waarop bedrijven zich presenteren. Social Media mobiliseert en faciliteert bedrijven om binnen het netwerk van de Social Media, gemakkelijk, geschikte kandidaten te vinden.⁷⁰ Echter, uit een onderzoek van Nationaal Onderzoek Arbeidsmarkt blijkt wel dat 74% van de Mbo-studenten zich via internet oriënteert op toekomstige werkgevers maar dat hiervan slechts 5,9% gebruik maakt van Social Media. Het onderzoek van NOA was een onderzoek onder Mbo-, Hbo-, en Wo-studenten. De totale steekproef was 1.826 personen waarvan 749 Wo-studenten, 629 Hbo-studenten en 347 Mbo-studenten. Het meest gebruikte internetkanaal van Mbo-studenten zijn loopbaan- en vacaturesites met 55,6% en met 43,1% staat het zoeken via de bedrijven websites. Als dit vergeleken wordt met Hbo- en Wo-studenten is er niet veel verschil met Mbo-studenten. Bij de Wo-studenten maakt 89,7% gebruik van het internet bij het zoeken naar vacatures waarbij het meest gebruikte internetkanaal loopbaan- en vacature sites is met 76,1 % en hierna ook de bedrijvenwebsites met 70,8%. Het Social Media gebruik voor het zoeken naar vacatures is hier weliswaar meer dan bij Mbo-studenten maar nog laag met 13,9%. Bij de Hbo-studenten maakt 89,4% gebruik van internetkanalen bij het zoeken naar vacatures. Hierbij is het meest gebruikte internetkanaal loopbaan- en vacaturewebsites met 72,6% en 60,9% voor bedrijvenwebsites. Een zoektocht naar vacatures via Social Media scoort bij Hbo-studenten het hoogst met 18%. De verschillende theorieën beschrijven dus tegenstellingen.

Naast het vele gebruik van internetkanalen door deze studenten, blijkt uit het onderzoek van NOA dat er door studenten nog veel gebruik wordt gemaakt van het persoonlijke netwerk en printmedia.⁷¹ Het gebruik van het persoonlijke netwerk komt op de tweede plek waarbij 65,7% van de Mbo-studenten er gebruik van maakt, 82,2% van de Hbo-studenten en 86,5% van de Wo-studenten. Printmedia komt op de derde plek met gebruik door 62,6% van de Mbo-studenten, 71,5% bij Wo-studenten en 70% bij Hbo-studenten. Bij Mbo- en Hbo-studenten is het meest gebruikte printmedia kanaal regionale dagbladen met 39,3% en 45,4%. Wo-studenten maken het meest gebruik van carrière bladen en studententijdschriften met 49,5%.⁷² Als er gebruik wordt gemaakt van printmedia door bedrijven, is het belangrijk dat er een aantrekkelijke en pakkende titel is die de aandacht trekt en nieuwsgierig maakt. De wervingstekst moet kort en krachtig zijn, contactgegevens moeten duidelijk zijn vermeld en belangrijke informatie moet dikgedrukt staan.

5.3.3 Het belang van informatie in de vacature

Bewustwording van welke kanalen het beste gebruikt kunnen worden om nieuwe werknemers van generatie Y te werven is belangrijk, maar daarnaast is het ook belangrijk om als organisatie bewust te zijn van de reden waarom deze nieuwe groep werknemers solliciteert op een vacature. Welke informatie moet erin staan en wat geeft de doorslag om te solliciteren?

5.3.3.1 Belangrijke informatie in een vacature

Volgens bureau Keesie is het belangrijk dat een organisatie zich bewust is van wat deze nieuwe generatie op de arbeidsmarkt in een vacature wil terug zien voordat er wordt gesolliciteerd. Jongeren van nu zijn heel anders dan tien jaar geleden. Om contact te maken met generatie Y en om deze generatie te bereiken, is bewustwording van de kenmerken en eisen van deze generatie erg belangrijk.

⁶⁹ <http://www.keesie.nl/publicaties>, publicatie: Wat verwachten jongeren van stages en werk? Geraadpleegd op 8 april 2013

⁷⁰ Presentatie, Social Media Werven, via <http://www.slideshare.net/SocialMediaWerven/social-media-werven-3593767>

⁷¹ Printmedia is alle geprinte media zoals tijdschriften, advertenties, brochures et cetera

⁷² Arbeidsmarktonderzoek 2011 (NOA), <http://www.noa-onderzoek.nl/l/library/download/12848>, geraadpleegd op 10 april 2013

Hierbij is het belangrijk om als organisatie duidelijk te krijgen welke drijfveren deze generatie heeft om bij een bedrijf te werken en welke informatie in een vacature moet staan.⁷³

Volgens bureau Keesie wil generatie Y in een vacature kunnen terugvinden wat het bedrijf doet, wat de visie van het bedrijf is en wat het bedrijf authentiek maakt ten opzichte van andere bedrijven. Daarnaast moet duidelijk worden vermeld wat de functie precies inhoudt. Er moet een korte duidelijke functiebeschrijving staan die beschrijft wat de werkzaamheden, verantwoordelijkheden en de verwachtingen van de organisatie zijn.

Uit paragraaf 5.2 werd duidelijk wie generatie Y is en welke eisen deze generatie stelt aan een organisatie en functie. Authenticiteit en respect zijn bij een organisatie erg belangrijk. Het draait om uniek zijn en niemand nadoen. Als een organisatie zich onderscheidt van andere, is dit een motivatie om te solliciteren bij dat bedrijf. Wat betreft de functie is zelfontplooiing erg belangrijk. Dit is dan ook belangrijk om in een vacature te vermelden. Geld is weliswaar niet het belangrijkste voor generatie Y maar het is wel informatie die graag wordt terug gezien in een vacaturetekst. Als een minimum en maximum salaris niet op de vacature staat, roept dit vragen op bij deze generatie. Het belangrijkste van een vacaturetekst is dat de informatie kort, bondig en eerlijk is. Deze generatie heeft geen zin, tijd en behoefte om lange teksten te lezen die duidelijk maken wat er wordt verwacht en wat het bedrijf doet.⁷⁴

Uit het theoretisch kader kan worden geconcludeerd dat de protestgeneratie, verloren generatie, de pragmatische generatie en een klein deel van generatie Y op dit moment werkzaam zijn binnen bedrijven. Elke generatie heeft andere kenmerken en andere dingen waar waarde aan wordt gehecht. Bepaalde omstandigheden zoals een economische recessie, bepalen onder andere de kenmerken van een generatie en de kansen op de arbeidsmarkt. De komende jaren komt er een nieuwe generatie op de arbeidsmarkt, generatie Y. De belangrijkste kenmerken van deze generatie zijn media-smart, behoefte aan zelfontplooiing en authenticiteit van zichzelf en het bedrijf. Eisen die deze generatie stelt aan een organisatie is dat ze waardering krijgen, flexibiliteit, vrijheid bij het uitvoeren van de taken en korte lijnen met de leidinggevende. Waardering is de belangrijkste waarde van generatie Y. Nog belangrijker dan salaris. Wat betreft de arbeidsvoorwaarden vindt deze generatie goede ontwikkelingskansen en flexibele werktijden belangrijk. Daarnaast zoekt deze generatie boeiende en afwisselende werkzaamheden in een baan en veel contact met collega's. Om deze generatie te bereiken en te binden en te boeien, zal rekening moeten worden gehouden met deze kenmerken en eisen die worden gesteld. Wordt er geen rekening mee gehouden, dan vertrekt deze generatie naar een ander bedrijf. In paragraaf 5.1 stond beschreven dat werknemers gebonden zijn doordat ze geboeid worden. Op basis van de theorie die staat beschreven, kan geconcludeerd worden dat dit klopt. Zodra een werknemer geboeid is en als aan de eisen tegemoet kan worden gekomen, zal deze werknemer zich ook verbonden voelen en bij de organisatie blijven. Bewustwording van de eisen en drijfveren van werknemers is daarom erg belangrijk.

Er zijn veel verschillende wervingskanalen zoals gebruik van uitzendbureau of gebruik van advertenties. Om generatie Y te werven, is er één belangrijk kanaal dat vroeger niet snel werd gebruikt, internet. In eerste instantie was de verwachting dat Social Media erg populair is bij deze generatie maar dit kanaal scoort verrassend laag bij Mbo-, Hbo-, en Wo-studenten. Er wordt het meest gezocht naar vacatures via vacaturewebsites en specifieke bedrijven sites. Op deze websites plaatst AZL ook haar vacatures. Het gebruik van Social Media is weliswaar toegenomen onder deze generatie maar uit de informatie kan geconcludeerd worden dat het gebruik van Social Media vooral bekend is onder jongeren voor het onderhouden van sociale contacten en nog niet zozeer voor het zoeken naar

⁷³ Publicatie de wereld van jongeren. Via <http://www.keesie.nl/>, Geraadpleegd op 11 april 2013

⁷⁴ Publicatie de wereld van jongeren. Via <http://www.keesie.nl/>, Geraadpleegd op 11 april 2013

bedrijven en vacatures. Tegelijkertijd zal het de komende jaren nog groeien om via deze manier aan banen te komen. Bedrijven zullen steeds meer via deze manier gaan werven. De theorie is tegenstrijdig over het Social Media gebruik maar de verwachting is dat Social Media de komende jaren een belangrijke bron van werven gaat worden. Het is een erg populair kanaal en bedrijven zullen hier ook aandacht aan moeten besteden.

Ondanks dat er veel naar vacatures wordt gezocht via internet, wordt er ook nog veel gebruikt gemaakt van tijdschriften en vakbladen waarin informatie over het bedrijf staat en waar vacatures te vinden zijn. Dit is dus nog steeds een erg goede manier om te werven en studenten te bereiken, ondanks dat internet op plek één staat. Hier maakt AZL steeds minder gebruik van. De komende jaren zal het gebruik van printmedia steeds verder afnemen omdat steeds meer via internet wordt gedaan. Via internet worden veel meer mensen tegelijkertijd bereikt dan via printmedia. Om deze reden is het niet nodig dat AZL de mogelijkheden van printmedia gaat bekijken. Internet blijft het populairste kanaal onder studenten en zal de komende jaren nog groeien.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van het kwalitatieve onderzoek en het kwantitatieve onderzoek beschreven. De resultaten van het onderzoek, worden vervolgens in hoofdstuk 7 vergeleken met de theorie uit dit hoofdstuk en het huidige personeelsbeleid van AZL. Op basis hiervan worden uiteindelijk in hoofdstuk 8 conclusies beschreven die antwoord geven op de probleemstelling en op basis van deze conclusies worden aanbevelingen gedaan.

6 Praktijkonderzoek

“Welke drijfveren hebben Mbo-studenten om te solliciteren en te werken bij een bedrijf?”

“Via welke kanalen zoeken Mbo-studenten naar vacatures en welke kenmerken van een bedrijf geven doorslag om te solliciteren?”

“Welke instrumenten kunnen worden ingezet om tweede- en derdejaars jaars Mbo-studenten te bereiken en te boeien?”

In hoofdstuk 3, 4 en 5 werd duidelijk hoe het huidig personeelsbeleid bij AZL is en wat de literatuur zegt over de kenmerken van generatie Y, de eisen die deze generatie aan organisaties stelt en hoe generatie Y bereikt en geboeid kan worden. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het praktijkonderzoek, de enquête en de interviews geanalyseerd en wordt antwoord gegeven op deelvraag 4, 6 en 7.

Allereerst staat beschreven op welke manieren er onderzoek is gedaan. Voor het praktijkonderzoek is gebruik gemaakt van een kwantitatief en kwalitatief onderzoek, onderverdeeld in een enquête voor Mbo-studenten van de opleiding P&A medewerker, medewerker Sociale zekerheid en medewerker zakelijke dienstverlening behorende bij de juridische sector van Arcus College in Heerlen en Leeuwenborgh College in Sittard en een interview met coördinatoren die verantwoordelijk zijn voor stageplekken voor studenten en het in contact brengen van studenten met bedrijven. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de verantwoording voor de methodes toegelicht. De resultaten van het kwalitatieve onderzoek staan uitgebreid beschreven in paragraaf 6.4.1 en de resultaten van het kwantitatieve onderzoek staan beschreven in paragraaf 6.4.2. Aan het einde van dit hoofdstuk staat een conclusie van de resultaten van het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek beschreven.

6.1 Kwalitatief onderzoek

Voordat de enquête werd voorgelegd aan de Mbo-studenten, is er een interview geweest met de coördinatoren voor stageplekken in de juridische sector van Arcus College en Leeuwenborgh College. Deze coördinatoren zijn verantwoordelijk voor stageplekken van studenten. Het was daarom belangrijk om duidelijk te krijgen wat de school betekent voor bedrijven om te zorgen voor naamsbekendheid en stageplekken. Daarnaast werd door dit interview duidelijk hoe de Mbo-studenten het beste voor dit onderzoek konden worden benaderd. Er is om deze reden gekozen voor een interview met deze coördinatoren.

De vragen voor dit interview zijn samen met een P&O-adviseur en hoofd van de P&O-afdeling samengesteld zodat alle informatie die AZL wil weten, werd gevraagd. Het was een half-gestructureerd interview. De vragen lagen van te voren al vast maar er was ook ruimte voor een eigen inbreng van de coördinatoren. De vragenlijst die voor het interview is gebruikt, is bijgevoegd in bijlage XI.

De interviews zijn geweest met de volgende coördinatoren:

Arcus College:	De heer John Visser, Bpv coördinator jeugdonderwijs
Leeuwenborgh College:	Mevrouw Petra Vanderlyde, Bpv coördinator, Juridische sector.

6.2 Kwantitatief onderzoek

Het kwantitatieve onderzoek is gericht op het verzamelen van cijfermatige gegevens.⁷⁵ Vaak wordt gebruikt gemaakt van een vragenlijst met meerdere antwoordmogelijkheden. Op deze manier wordt er een grote hoeveelheid data verzameld die gemakkelijk vergeleken kan worden. Voor het kwantitatieve

⁷⁵ Verhoeven N. (2007) *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boomonderwijs P24

onderzoek is er voor een surveyonderzoek gekozen omdat op deze manier beter geanalyseerd kan worden wat de respondenten bijvoorbeeld belangrijk vinden bij een bedrijf, welke eisen ze stellen of hoe ze naar vacatures zoeken, het is hierdoor meetbaarder. Een surveyonderzoek is een gestructureerde dataverzamelmethode met vooraf opgestelde vragen en een beperkt aantal antwoordmogelijkheden waaruit de ondervraagde kan kiezen.⁷⁶ Er is niet gekozen voor een interview met deze studenten omdat het aantal geselecteerde Mbo-studenten dan een stuk kleiner zou zijn. Een interview is het meest effectief in niet al te grote groepen, het interviewen van grotere groepen is al gauw niet haalbaar.⁷⁷ Er zouden dan meerdere kleinere groepen moeten worden geïnterviewd om een duidelijk beeld te krijgen van de drijfveren van deze Mbo-studenten om te solliciteren bij een bedrijf en dit zou te veel tijd kosten en het zou moeilijk in te plannen zijn omdat veel studenten niet altijd samen op school zijn. Door een surveyonderzoek te houden, kan er een grotere groep respondenten tegelijkertijd worden bereikt waardoor de antwoorden van deze groep ook beter te verantwoorden zijn en betrouwbaarder zijn vanwege de grootte van de groep.⁷⁸ Dit wordt gedaan met een select groepje uit de Mbo-studenten. Een zogenaamde Cluster steekproef. Nel Verhoef (2007) schrijft in haar boek *Wat is onderzoek?* dat het soms handiger is om een hele groep te onderzoeken in plaats van een willekeurige steekproef. Het gaat dan vaak om bestaande groepen die op een aantal kenmerken veel op elkaar lijken. In dit geval zijn dat de tweede- en derdejaars Mbo-studenten behorend tot generatie Y. Nel Verhoef (2007) geeft in haar boek ook aan dat dit veel wordt gedaan bij schoolklassen.⁷⁹ Er is daarom voor deze selectiemethode gekozen.

De doelgroep voor deze enquête was tweede- en derdejaars Mbo-studenten van de opleiding, medewerker sociale zekerheid, P&A medewerker en medewerker zakelijke dienstverlening op het Arcus College en Leeuwenborgh College. Het doel van deze enquête was om duidelijk te krijgen welke eisen Mbo-studenten stellen aan een organisatie en via welke kanalen zij zoeken naar vacatures en welke informatie op een vacature moet staan voordat ze solliciteren.

In eerste instantie was het de bedoeling dat de enquête per e-mail zou worden verstuurd aan de Mbo-studenten. Echter, uit beide interviews met de coördinatoren kwam naar voren dat uit ervaring van de coördinatoren bleek dat de studenten het op deze manier niet invullen, ook niet na het sturen van een aantal herinnering e-mails. Op advies van de twee coördinatoren van Arcus College en Leeuwenborgh College is besloten om de enquête aan de coördinatoren mee te geven die ze aan de studenten tijdens de les hebben voorgelegd. Het is een schriftelijke enquête geworden.

Van de 150 gevraagde Mbo-studenten van het Arcus College en Leeuwenborgh College, hebben 93 Mbo-studenten de enquête ingevuld. Dit is 62% van alle gevraagde Mbo-studenten. De Mbo-studenten zijn geboren tussen 1988 t/m 1996 en behoren tot generatie Y (1985-2000).

Voordat de enquête is opgestuurd naar de coördinatoren, zijn de vragen overlegd met een P&O-adviseur en het hoofd van de P&O-afdeling om er zeker van te zijn dat alles wat in de enquête staat, leidt tot het antwoord op de deelvragen en hiermee de probleemstelling. Alle feedback is in de enquête verwerkt.

De Mbo-studenten kregen 2 weken de tijd om de enquête in te vullen.

De enquête was opgedeeld in twee vragenlijsten. De eerste vragenlijst was gebaseerd op de vragenlijst die gebruikt is voor een eerder onderzoek (Corporaal, van Riemsdijk, Kluijtmans & van Vuren, 2012) waarbij vragen werden gesteld die betrekking hadden op de eisen die de respondenten stellen aan een organisatie en wat belangrijk is bij een organisatie en wat motiveert om er te solliciteren. In dit

⁷⁶ Verhoeven N. (2007) *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boomonderwijs P103

⁷⁷ Verhoeven N. (2007) *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boomonderwijs P124-126

⁷⁸ Verhoeven N. (2007) *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boomonderwijs P104

⁷⁹ Verhoeven N. (2007) *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boomonderwijs P161

onderzoek lag de focus op de objectieve en subjectieve baan- en organisatiekenmerken, namelijk inhoud van werk (uitdaging, afwisseling, autonomie en Flexibiliteit in plaats en tijd), werkomgeving (fysieke werkomgeving, leidinggevende en ontwikkeling) en het imago van de organisatie. In het onderzoek staat beschreven dat uit een meta-analyse van Chapman (2005)⁸⁰ bij een onderzoek over baan- en organisatieattractiviteit naar voren kwam dat dit de kenmerken zijn die de sterkste relatie hebben met de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie en waarom iemand kiest voor een organisatie en solliciteert. Dit sloot ook aan op het onderzoek voor AZL en de vragen zijn om deze reden op deze vragenlijst gebaseerd. Op basis van deze vragen werd duidelijkheid verkregen over wat Mbo-studenten belangrijk vinden en hoe deze studenten bereikt, gebonden en geboeid kunnen worden om te solliciteren bij AZL en om uiteindelijk bij AZL te blijven. De onderdelen die in de enquête zijn gebruikt, zijn te vinden in tabel 6.1.

Werkinhoud	Werkomgeving
Uitdaging - Nieuwe dingen leren - Taken doen die resultaat opleveren - Taken doen die aansluiten op bestaande kennis	Ontwikkeling - Opleidingsmogelijkheden - Doorgroeimogelijkheden
Afwisseling - Afwisseling in soort taken - Afwisseling in Sociale contacten	Leidinggevende - Respect - Betrokkenheid - Persoonlijke interesse
Autonomie - Duidelijkheid over inhoud en verwachtingen van werk - Vrijheid in manier van werken - Vertrouwen om werk zelfstandig uit te voeren	Fysieke werkplek - Comfortabele werkplek - Beschikbaarheid van digitale middelen - Type werkplek
Flexibiliteit in plaats en tijd - Duidelijkheid over werktijden en werkdagen - Flexibiliteit in werktijden en werkdagen	Imago - Imago van producten/diensten

Tabel 6.1 Onderdelen enquête

Per onderdeel waren er subonderdelen met diverse zinnen voor de respondenten waaruit ze konden kiezen tussen vier antwoordmogelijkheden bij elke zin:

- Zeer eens
- Eens
- Oneens
- Zeer oneens

Omdat bij dit onderzoek ervaringen en achterliggende ideeën werden onderzocht, is er voor gekozen om de antwoordmogelijkheid 'de schaal' te gaan hanteren bij vragenlijst 1. Bij een schaal zijn er verschillende antwoordmogelijkheden, oplopend van drie tot zeven, van negatief naar positief (of andersom). Meestal lopen deze op van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'. Zo'n serie oplopende antwoordmogelijkheden wordt ook wel een meerpuntsschaal genoemd. Een

⁸⁰ 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.

meerpuntsschaal heeft meestal een oneven aantal antwoordmogelijkheden, waarbij de middelste neutraal is.⁸¹ Er is gekozen voor deze vier mogelijkheden om een duidelijk beeld te krijgen welke eisen en drijfveren generatie Y heeft om te solliciteren. Wanneer veel studenten ‘weet niet’ of ‘neutraal’ zouden invullen, zou er geen duidelijkheid antwoord komen waarna er geen duidelijk en concreet advies kon worden gegeven.

De tweede vragenlijst voor de respondenten bestond uit een aantal vragen met een beperkt aantal meerkeuze antwoordmogelijkheden waarbij de respondenten meerdere antwoorden konden geven maar waarbij ook de mogelijkheid was om zelf een antwoord in te vullen als het juiste antwoord er niet tussen stond. Deze vragen hadden te maken met de manier en via welke kanalen de respondenten opzoek gaan naar bedrijven en stageplekken. Daarnaast was er een onderdeel over welke informatie in een vacature de aandacht trekt waarbij ook diverse antwoordmogelijkheden mogelijk waren.

Het was een semigestructureerde vragenlijst waar ook mogelijkheid was tot een eigen invulling van het antwoord door de optie “*anders, namelijk*”.

De tweede vragenlijst was gebaseerd op diverse literatuur en internetbronnen over de werving van generatie Y en de eisen die deze generatie stelt aan een vacature, te weten:

- Vacatures die aandacht trekken, <http://www.personeelslog.nl/2009/04/03/6-tips-voor-vacatures-die-aandacht-trekken-en-vasthouden/>
- Jongeren en werk, <http://www.keesie.nl/publicaties>
- Groen, I, Boschma, J., (2006). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.

Bovenstaande theorieën beschreven allemaal welke informatie in een vacature belangrijk is voor generatie Y en bepaalt of iemand solliciteert of niet en via welke kanalen naar vacatures wordt gezocht. Dit was ook van belang voor dit onderzoek en de vragen voor vragenlijst 2 waren daarom op deze literatuur gebaseerd. Deze literatuur staat uitgebreid beschreven in hoofdstuk 5 en kan hierdoor goed vergeleken worden met de resultaten van de enquête. Er kan hierdoor een gedegen advies aan AZL worden gegeven.

De enquête, vragenlijst 1 en 2, bestond in zijn geheel uit 77 items waarvan 70 items in vragenlijst 1 en 7 items in vragenlijst 2. De enquête is bijgevoegd in bijlage XII.

6.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Betrouwbaarheid is een voorwaarde voor de validiteit van een onderzoek. De validiteit van een onderzoek houdt de geldigheid van een onderzoek in. De geldigheid van een onderzoek bepaald namelijk de mate waarin dit vrij is van systematische fouten, nadat er na is gegaan of het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Bij dit onderzoek zijn tweede- en derdejaars Mbo-studenten onderzocht die behoren tot generatie Y. Door gebruik te maken van een kwantitatief surveyonderzoek, is er een grotere groep respondenten in één keer bereikt. Doordat 62% van de Mbo-studenten de enquête heeft ingevuld en doordat er gebruik is gemaakt van een cluster steekproef⁸², is de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot. De validiteit van het onderzoek wordt gewaarborgd doordat er sprake is van een populatie validiteit. Dit houdt in dat de respondenten behoren bij een grote populatie en dat de kenmerken van deze populatie overeenkomen met de kenmerken van de respondenten. Generatie Y

⁸¹ Verhoeven N. (2007) *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boomonderwijs P146

⁸² Dit houdt in dat er een hele ‘bestaande’ groep wordt onderzocht die op een aantal kenmerken veel op elkaar lijken

zijn alle personen geboren tussen 1985 en 2000. Het is een grote populatie die overeenkomstige kenmerken heeft. Dit is de zogenaamde externe validiteit.⁸³ Het onderzoek is hierdoor ook valide.

6.4 Resultaten

In deze paragraaf staan de resultaten van het kwalitatieve onderzoek (6.4.1) en het kwantitatieve onderzoek (6.4.2). Per onderzoek staat na de resultaten een conclusie beschreven.

6.4.1 Resultaten interview

In deze paragraaf staan de resultaten van het interview in een samenvattend verhaal beschreven. De uitgebreide uitwerkingen per vraag zijn bijgevoegd in bijlage XIII.

Uit de interviews blijkt dat beide scholen vrijwel alles regelen tussen bedrijf en studenten voor een stageplek. Studenten hebben vaak geen eerste contact met bedrijven maar de coördinatoren van de scholen. De Mbo-studenten krijgen zelf weinig mogelijkheid om naar een stageplek te zoeken omdat zowel Arcus College als Leeuwenborgh College van mening is dat de school een beste match kan maken. Beide scholen organiseren wel diverse activiteiten om studenten met bedrijven in contact te laten komen. Leeuwenborgh College organiseert ieder jaar een stagemarkt, gastcollege en een praktijkvak waar studenten aan deelnemen. Een stagemarkt houdt in dat diverse bedrijven presentaties kunnen geven met de verwachtingen, taken en functies die de studenten bij het bedrijf kunnen verwachten. Het praktijkvak houdt in dat de studenten een “onderzoek” moeten doen binnen een bedrijf naar hoe het er in een bedrijf aan toe gaat. Arcus College organiseert een gastcollege in het eerste leerjaar en maakt gebruik van Arcus Plaza waar studenten en bedrijven een profiel kunnen maken en op deze manier in contact komen met elkaar en kennis kunnen maken met elkaar waarna eventueel een match voortvloeit. Echter, van Arcus Plaza wordt op dit moment nog weinig gebruik gemaakt maar dit is in de toekomst wel meer de bedoeling. De Mbo-studenten van beide scholen kunnen na deelname aan de activiteiten, een voorkeur aangeven voor een bedrijf, mits het bedrijf lid is van Ecabo, maar de uiteindelijke match wordt gemaakt door de coördinatoren van beide scholen. Nadat er een match is gemaakt, is het wel de bedoeling dat de studenten zelf solliciteren bij het bedrijf waarna de organisatie een selectie kan maken en een uiteindelijke keuze kan maken van wie er stage mag lopen. Bij beide scholen kunnen bedrijven zich aanmelden bij de coördinator voor het aanbieden van een stageplek en deelname aan de activiteiten. De kans is bij beide scholen groot dat als ze zich aanmelden, stagiaires krijgen omdat de crisis bij veel bedrijven ervoor zorgt dat er geen of weinig stageplekken aangeboden kunnen worden. Tijdens de stage is het erg belangrijk dat er een goede inwerkperiode is en dat er voldoende ondersteuning is voor de studenten tijdens de stage. Hiermee kan AZL zich onderscheiden van andere bedrijven.

De jaarlijkse stageperiodes zijn per school verschillend. Arcus College werkt met flexibele stageperiodes. Dit houdt in dat er door het jaar heen op een willekeurig moment kan worden gestart met een stage. Zowel de tweede- en derdejaars studenten van Arcus College lopen elke keer een half jaar fulltime stage. Bij Leeuwenborgh College zijn er vaste stageperiodes die afhankelijk zijn van de vakantieperiodes. Vaak starten de stages in augustus/september en januari/februari. De tweedejaars studenten van Leeuwenborgh College lopen een zogenaamde lint stage. Dit houdt in dat ze naast school, om de week 3 en 4 dagen stagelopen. Derdejaars studenten lopen een blokstage van één jaar.

Als de Mbo-studenten zijn afgestudeerd, hebben beide scholen een overzicht van de afgestudeerden die nog geen baan hebben. Mocht AZL afgestudeerden Mbo-ers willen aannemen, dan kunnen ze contact opnemen met de coördinatoren van de scholen.

In tabel 6.2 is een overzicht van het interview per school in een schema weergegeven.

⁸³ Verhoeven N. (2007) *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boomonderwijs P169

Tabel 6.2 Resultaten interview in een schema

	Acus College	Leeuwenborgh College
Aanmelden	Bij bpv coördinator jeugdonderwijs, John Visser	Bij bpv coördinator juridische sector, Petra Vanderlyde
Procedure	- Coördinatoren maken match - Studenten solliciteren, selectie door bedrijf - Studenten kunnen zelf voorkeur aangeven, in overleg met coördinator	- Coördinatoren maken match - Studenten solliciteren, selectie door bedrijf - Studenten kunnen zelf voorkeur aangeven, in overleg met coördinator
Naamsbekendheid	- Gastcollege in het eerste jaar - Arcus Plaza	- Gastcollege aan studenten elk jaar - Stage markt 1x per jaar - Praktijkvak
Stageperiodes	Flexibele stageperiodes	Afhankelijk van vakantieperiode
Tweedejaars studenten	Fulltime stage van een half jaar	Lint stage, stage naast school Om de week 3 en 4 dagen stage
Derdejaars studenten	Fulltime stage van een half jaar	Blok stage, stage van één jaar.
Onderscheiden	Geven van goede begeleiding	Geven van goede begeleiding

Uit bovenstaande resultaten van het kwalitatieve onderzoek kan geconcludeerd worden dat Leeuwenborgh College en Arcus College een belangrijke rol spelen voor bedrijven bij het bereiken van de tweede- en derdejaars Mbo-studenten. De coördinatoren van beide scholen, hebben altijd het eerste contact met bedrijven en plaatsen hierna studenten bij bedrijven, ze maken een match waarna de studenten zelf een sollicitatiebrief en CV moeten sturen. Dit is opvallend omdat de verwachting was dat de studenten zelf voor de stageplekken moesten zorgen maar dit is niet het geval. De studenten zijn wel verantwoordelijk voor de verdere stappen zoals het schrijven van een sollicitatiebrief dus ze dragen zelf op deze manier ook bij aan het krijgen van een stageplek.

Als de Mbo-studenten zijn afgestudeerd, kan er gebruik worden gemaakt van het studenten systeem van zowel Arcus College als Leeuwenborgh College waarbij wordt bijgehouden welke studenten zijn afgestudeerd en welke nog geen baan hebben. Dit is een snelle en makkelijke manier om gericht Mbo-afgestudeerden van een bepaalde opleiding te bereiken.

Aanmelden bij de coördinatoren en het deelnemen aan de activiteiten die de scholen organiseren, zijn instrumenten om tweede- en derdejaars Mbo-studenten te bereiken.

6.4.2 Resultaten enquête

Aller eerst zullen de resultaten van vragenlijst 1 worden geanalyseerd in paragraaf 6.4.2.1 De resultaten van vragenlijst 2 worden geanalyseerd in paragraaf 6.4.2.2. Aan het einde van deze paragraaf staat een conclusie van de resultaten beschreven.

6.4.2.1 Resultaten vragenlijst 1, baan-en organisatieattractiviteit

In deze paragraaf staan de resultaten van vragenlijst 1 per onderdeel beschreven. Per onderdeel, uitdaging, afwisseling, autonomie, flexibiliteit in plaats en tijd, ontwikkeling, leidinggevende, fysieke werkplek en imago, staat een samenvatting van de resultaten beschreven. De antwoordmogelijkheden *zeer eens* & *eens* en *zeer oneens* & *oneens* zijn bij de samenvatting per onderdeel samengevoegd. Zeer eens en eens geeft aan dat de studenten hier behoeften aan hebben en het belangrijk vinden. Zeer

oneens en oneens geeft aan dat de studenten dit niet belangrijk vinden of geen behoefte aan hebben. De uitgebreide uitwerking met percentages van de resultaten zijn in tabellen en in grafiekvorm te vinden in bijlage XIV.

6.4.2.1.1 Uitdaging

Uitdaging in werk is erg belangrijk om werknemers, met name generatie Y gemotiveerd te houden. Medewerkers die behoren tot generatie Y, willen door de organisatie uitgedaagd worden. In dit onderzoek hield uitdaging in, in hoeverre de Mbo-studenten nieuwe dingen leren, taken die resultaat opleveren en taken die aansluiten op bestaande kennis, belangrijk vinden.

Uit de resultaten blijkt dat 98% van de Mbo-studenten het erg belangrijk vindt om taken te doen waarbij veel verschillende dingen worden geleerd. Van de Mbo-studenten gaf 93% aan ook taken te willen uitvoeren die aansluiten op de kennis die ze hebben en 87% gaf ook aan taken te willen doen waarvan ze zeker weten dat ze het kunnen. Van de Mbo-studenten gaf ook 93% aan taken te willen doen die nieuw zijn. Dit hoeft dus niet perse aan te sluiten bij bestaande kennis. Daarnaast gaf 93% van de Mbo-studenten aan op korte termijn resultaat te willen zien waarmee ze iets kunnen betekenen voor de organisatie (93%) en klanten (90%).

De meeste Mbo-studenten willen dus in beperkte mate uitgedaagd worden, namelijk bij het uitvoeren van taken waarbij verschillende dingen worden geleerd en taken die nieuw zijn. Daarnaast willen ze ook dat de taken op korte termijn resultaat opleveren voor de organisatie. Er moeten “deadlines” gehaald worden op korte termijn en dat kan als uitdagend worden gezien. Tegelijkertijd vinden ze het ook belangrijk dat de taken aansluiten op bestaande kennis en dat er taken worden uitgevoerd waarvan ze zeker weten dat ze het kunnen. Vandaar de uitdaging in beperkte mate.

6.4.2.1.2 Afwisseling

Afwisseling in werk is voor de één een motivatie om te werken maar voor een ander vormen juist regelmaat en weinig afwisseling motivatie om te werken. Voor dit onderzoek hield afwisseling in, in hoeverre de Mbo-studenten afwisseling in taken en contact met verschillende mensen, belangrijk vinden bij hun werk.

Uit de resultaten blijkt dat 93% van de Mbo-studenten afwisseling tussen het soort taken belangrijk vindt. Van de Mbo-studenten vindt 94% het belangrijk om afwisseling tussen moeilijke en simpele taken te hebben en afwisseling tussen werk dat alleen gedaan moet worden en samen (92%). Daarnaast blijkt ook uit de resultaten dat 94% van de Mbo-studenten afwisseling met sociale contacten belangrijk vindt (81%).

Afwisseling tussen taken en contacten en het uitvoeren van verschillende soorten taken is dus voor de meeste Mbo-studenten belangrijk.

6.4.2.1.3 Autonomie

Autonomie houdt in, in hoeverre taken zelfstandig en onafhankelijk kunnen worden uitgevoerd. Voor dit onderzoek hield autonomie het volgende in: Duidelijkheid over inhoud en verwachtingen van werk, vrijheid in manier van werken, vertrouwen dat ze krijgen om werk zelfstandig uit te voeren. Er werd gekeken naar wat de Mbo-studenten belangrijk en fijn vinden bij het uitvoeren van werk.

Uit de resultaten blijkt dat 97% van de Mbo-studenten het belangrijk vindt om te weten wat de verwachtingen van het bedrijf zijn wat betreft de taken en functie en duidelijkheid wil hebben over de verantwoordelijkheden bij deze functie en taken. Het moet duidelijk zijn wat er gedaan moet worden. Bij de vrijheid in manier van werken, gaf 86% aan het fijn te vinden om zelf te bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd. Van de studenten gaf 65% aan het fijn te vinden om ook zelf te bepalen wanneer dit

gebeurt. 76% Van de Mbo-studenten gaf aan het niet fijn te vinden als een leidinggevende zich bemoeit met de werkzaamheden die gedaan moeten worden. Van de Mbo-studenten gaf 96% aan dat ze vertrouwen willen krijgen van de leidinggevende bij het uitvoeren van werkzaamheden.

De Mbo-studenten hebben behoefte aan duidelijkheid over de inhoud en verwachtingen van werk maar willen bij het uitvoeren van deze werkzaamheden vrijheid krijgen om zelf in te vullen wanneer en hoe deze werkzaamheden gedaan moeten worden. Ze willen vertrouwen van de leidinggevende krijgen om zelfstandig werk uit te voeren. Autonomie, zelfstandig werken en eigen verantwoordelijkheid bij het uitvoeren van de taken is dus belangrijk voor de meeste Mbo-studenten maar er moet wel duidelijk zijn wat de verwachtingen zijn.

6.4.2.1.4 Flexibiliteit in tijd en plaats

Flexibiliteit in plaats en tijd is erg belangrijk voor generatie Y, zo blijkt uit de theorie. Flexibiliteit in plaats en tijd houdt in dat de werknemer vrij is om te bepalen wanneer er wordt gewerkt zoals thuiswerken. In dit onderzoek houdt flexibiliteit en plaats het volgende in: Duidelijkheid over werktijden en werkdagen en flexibiliteit in werktijden en werkdagen. Er wordt onderzocht in hoeverre de Mbo-studenten het fijn vinden om flexibel te werken in plaats en tijd.

Uit de resultaten blijkt dat een groot deel van de Mbo-studenten het erg fijn vindt om vaste werktijden (79%) en werkdagen (86%) te hebben. 98% Van de Mbo-studenten wil dit graag ruim van te voren weten. Bij het tweede onderdeel zijn meer wisselende antwoorden gegeven. 66% Van de Mbo-studenten gaf aan zelf begin-en eindtijden te willen bepalen en te willen bepalen op welke dagen er gewerkt wordt. Bij het zelf bepalen van de pauzes, gaf 75% van de Mbo-studenten aan dit fijn te vinden. Het flexibel opnemen van vrije uren is voor 83% van de Mbo-studenten erg belangrijk.

Uit deze resultaten kan geconcludeerd worden dat veel Mbo-studenten wel duidelijkheid over de tijden en dagen dat er gewerkt kan worden maar binnen dit kader willen ze zelf bepalen wanneer dit gedaan wordt. Bijvoorbeeld er kan gestart worden tussen 7.00 uur en 11.00 uur en er kan gestopt worden tussen 15.00 uur en 19.00 uur. Dus binnen gestelde kaders willen de meeste Mbo-studenten flexibel kunnen zijn.

6.4.2.1.5 Ontwikkeling

Ontwikkeling houdt in, in welke mate iemand kan groeien in de loopbaan in zowel kennis als functie. Voor dit onderzoek wordt onderzocht of Mbo-studenten behoeften hebben aan ontwikkelen door te kijken naar de volgende punten: Opleidingsmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden.

Uit de resultaten blijkt dat 91% van de Mbo-studenten het belangrijk vindt om een opleiding of cursus te kunnen volgen die direct koppeling heeft met het werk en waarmee kan worden doorgegroeid. Deze opleiding willen de meeste Mbo-studenten (82%) tijdens werktijden volgen. Wat betreft de doorgroeimogelijkheden vindt een grote meerderheid (94%) het belangrijk om te kunnen doorgroeien naar functies met meer verantwoordelijkheid en door kan groeien naar een leidinggevende functie (92%). Daarnaast zouden bijna alle Mbo-studenten (99%) willen doorgroeien naar verschillende functies. 96% Zou willen doorgroeien naar functies met meer zelfstandigheid en 91% naar functies met meer contact buiten de organisatie.

Ontwikkeling is dus voor de meeste Mbo-studenten erg belangrijk. Ze verwachten van een bedrijf dat er een opleiding kan worden gevolgd en het liefste tijdens werktijd waarbij kan worden doorgegroeid naar andere functies of die zorgt voor verbredingsmogelijkheden omdat de meeste Mbo-studenten ook een opleiding willen doen die direct een koppeling heeft met de huidige functie.

6.4.2.1.6 Leidinggevende

Een leidinggevende is een belangrijke factor die de sfeer op de afdeling bepaald en de manier van leidinggeven kan bepalen of iemand gemotiveerd wordt om te werken of niet. Bij dit onderzoek is onderzocht wat de Mbo-studenten fijn vinden van een leidinggevende en wat ze wel of niet willen bespreken met een leidinggevende. De volgende onderdelen zijn hierbij onderzocht: Respect, betrokkenheid en persoonlijke interesse.

Uit de resultaten blijkt dat 99% het erg belangrijk vindt dat de leidinggevende iedereen in waarde laat, respect heeft voor iedereen en respect heeft voor de verschillende denkwijzen. Uit de resultaten blijkt ook dat de meeste Mbo-studenten (95%) het belangrijk en fijn vinden als een leidinggevende hen raadpleegt als hij met een probleem zit, als de leidinggevende luistert (94%) en de Mbo-student betrekt bij het maken van keuzes. Wat betreft de persoonlijke interesse die een leidinggevende kan tonen bij de Mbo-studenten, blijkt dat het merendeel van de Mbo-studenten dit fijn vindt (74%). 66% Van de Mbo-studenten gaf aan het fijn te vinden als de leidinggevende interesse toont in het privéleven.

Respect en betrokkenheid van de leidinggevende zijn dus erg belangrijk voor bijna alle Mbo-studenten. Ze willen betrokken worden bij het maken van keuzes voordat wordt overgegaan op acties en willen dat een leidinggevende ook naar hun ideeën luistert. Persoonlijke interesse is voor het merendeel van de Mbo-studenten belangrijk.

6.4.2.1.7 Fysieke werkplek

De fysieke werkplek is de plek waar werknemers de werkzaamheden uitvoeren en waar gebruik wordt gemaakt van diverse middelen. Bij dit onderzoek is onderzocht welke onderdelen op een werkplek belangrijk zijn voor de Mbo-studenten. Hierbij is gekeken naar: Comfortabele werkplek, beschikbaarheid van digitale middelen tijdens werk en het type werkplek.

Uit de resultaten blijkt dat een groot deel van alle ondervraagden het belangrijk vindt dat een werkplek schoon (94%), veilig (96%), opgeruimd (98%) en goed geventileerd (98%) moet zijn. Dit is dus erg belangrijk. Daarnaast vindt 80% van de Mbo-studenten het belangrijk dat er in stilte gewerkt kan worden. 73% Van de Mbo-studenten vindt het ook belangrijk dat er in een ruimte wordt gewerkt waar niet teveel andere mensen werken. Het werk op een vaste werkplek is belangrijk voor 86% van de Mbo-studenten. Wat opvallend is, is dat 57% het gebruik van Social Media niet belangrijk vindt tijdens werktijd. 67% Van de Mbo-studenten vindt het gebruik van een mobiele telefoon tijdens werktijd wel belangrijk.

Een comfortabele werkplek waar schoon, veilig en in stilte gewerkt kan worden is dus erg belangrijk. De beschikbaarheid van digitale middelen zoals een mobiele telefoon en internet gebruik is voor de meeste studenten ook belangrijk maar het gebruik van Social Media tijdens werktijd is voor de meeste studenten niet belangrijk en hebben hier minder behoefte aan terwijl vrijwel alle Mbo-studenten hier gebruik van maken zoals blijkt uit resultaten van vragenlijst 2.

6.4.2.1.8 Imago

Het imago van een organisatie is een beeld dat iemand van de organisatie heeft. Dit heeft te maken met het producten en diensten die het bedrijf maakt en levert. Bij dit onderzoek is gekeken naar welk beeld van een bedrijf belangrijk is voor Mbo-studenten om te solliciteren.

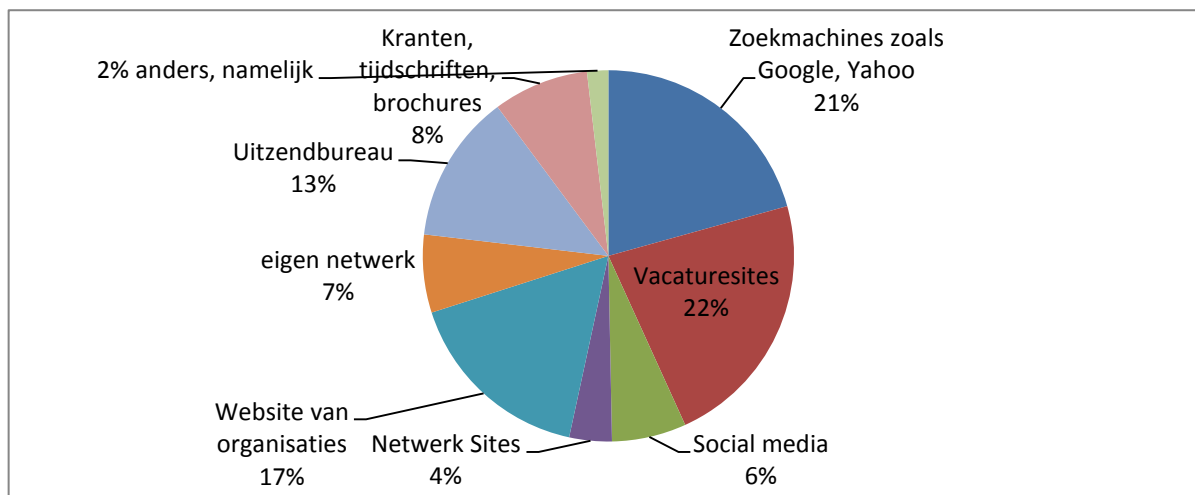
Uit de resultaten blijkt dat 80% van de Mbo-studenten het belangrijk vindt dat het bedrijf producten en/of diensten levert van hoge kwaliteit en innovatieve producten maakt (86%). 94% Van de Mbo-studenten vindt het belangrijk dat het bedrijf veel tevreden klanten heeft.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat het imago van het bedrijf en het product en dienst dat wordt geleverd, erg belangrijk is voor de meeste Mbo-studenten.

6.4.2.2 Resultaten vragenlijst 2, vacatures en kanalen

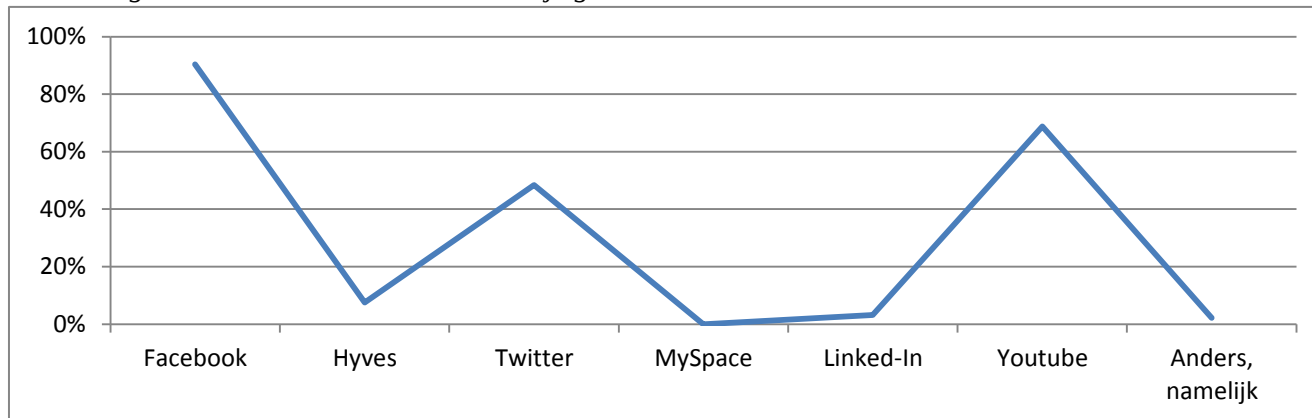
In deze paragraaf staan de resultaten van vragenlijst 2 per vraag beschreven.

Vraag 1: Via welke kanalen zoek je naar vacatures?



Bij de antwoordmogelijkheid “anders, namelijk” hebben 6 (6%) respondenten een antwoord ingevuld. 3 Respondenten gaven aan dit via Ecabo te doen. 3 Respondenten gaven aan dit via school te regelen via stage markt bij Leeuwenborgh College en via de coördinator van de scholen.

Vraag 2: Van welke Social Media maak je gebruik?



Bij de antwoordmogelijkheid “anders, namelijk” hebben 2 (2%) respondenten een antwoord ingevuld. 1 Respondent gaf aan geen gebruik te maken van Social Media en 1 respondent gaf aan nog gebruik te maken van Instagram.

Bij vraag 3 en 4 zijn enkel twee antwoordmogelijkheden gegeven, zodat de respondenten verplicht waren om een keuze te maken. Op deze manier wordt duidelijk of ze via Social Media naar vacatures zoeken en zo niet, of ze dit in de toekomst wel zouden doen.

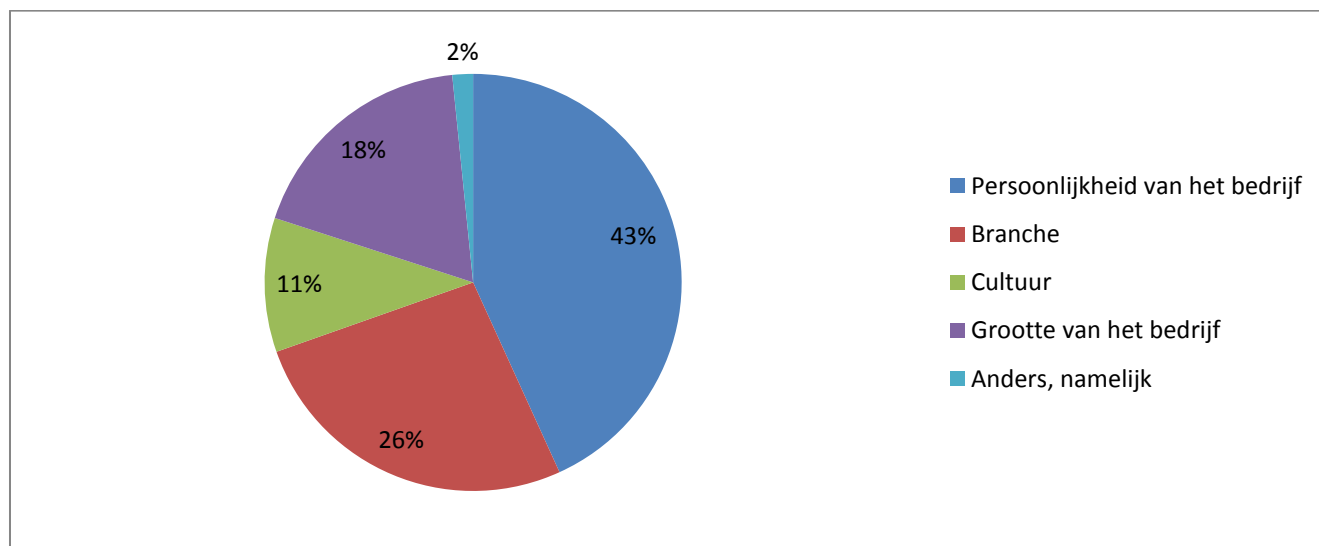
Vraag 3: Heb je zelf wel eens een verzoek geplaatst voor werk op één van de Social Media die je gebruikt?

Hierbij gaf 78% (73) van de respondenten aan dit nog niet gedaan te hebben. 22% Van de respondenten gaf aan dit wel al gedaan te hebben.

Vraag 4: Zoek je via Social Media naar vacatures?

62% Van de Respondenten gaf aan dit nog niet gedaan te hebben. 38% Gaf aan dit wel al eens gedaan te hebben.

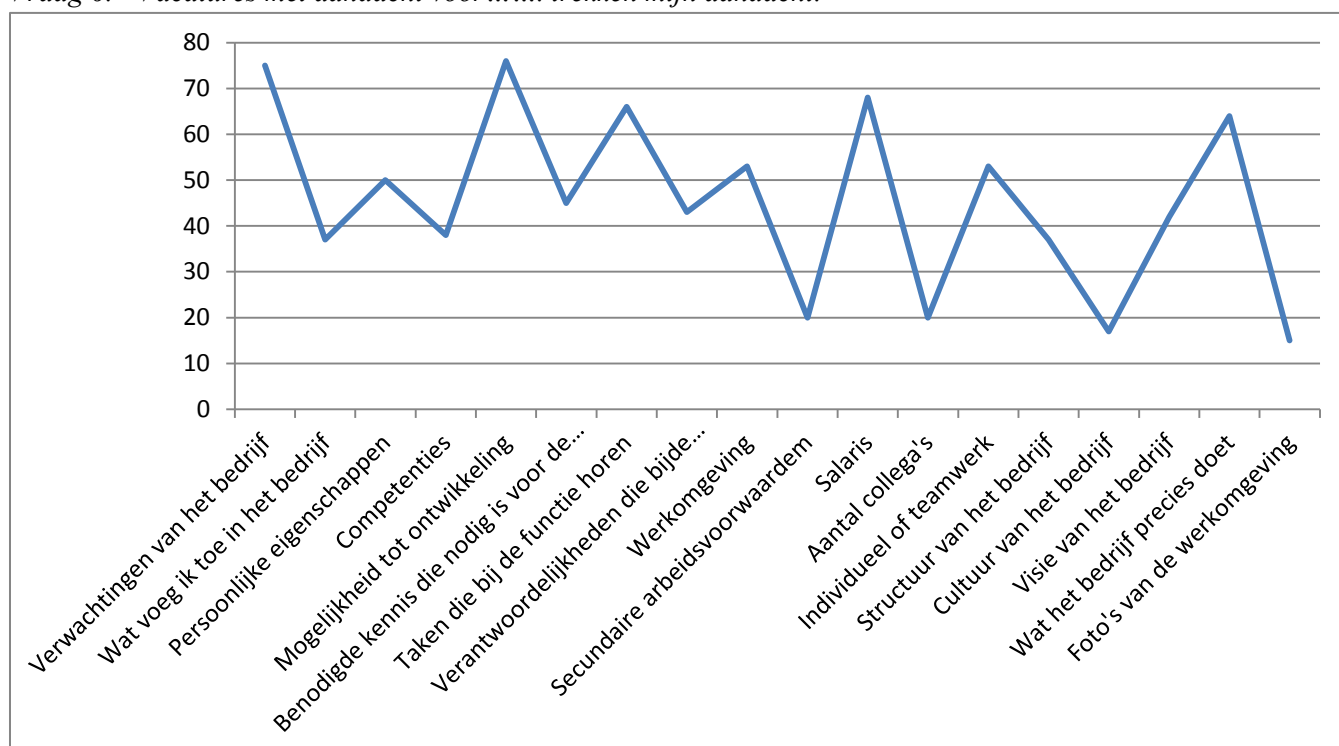
Vraag 5: Wat vind je belangrijk om te weten van het bedrijf voordat je er solliciteert? Meerdere antwoorden waren mogelijk.



Bij de antwoordmogelijkheid “anders, namelijk” hebben 2 (2%) respondenten een antwoord ingevuld. 1 Respondent gaf aan te willen weten of er de mogelijkheid was tot zelfontplooiing en 1 respondent gaf aan te willen weten of er een stagevergoeding wordt gegeven.

Bij vraag 6 was het de bedoeling dat de respondenten een zin afmaakten die betrekking had op de informatie die de aandacht trekt in vacatures. Meerdere antwoorden waren mogelijk.

Vraag 6: “Vacatures met aandacht voor..... trekken mijn aandacht.”



Uit de resultaten van het kwantitatieve onderzoek kan wat werkinhoud betreft worden geconcludeerd dat het merendeel van de Mbo-studenten het belangrijk vindt om afwisseling en in beperkte mate uitdaging in taken te hebben. Hierbij is vooral belangrijk dat er taken worden gedaan waarbij verschillende dingen worden geleerd maar ook taken waarvan zeker is dat de taken aansluiten bij de kennis van de Mbo-studenten en waarvan duidelijk is wat de inhoud en verwachtingen zijn. Taken die aansluiten bij kennis is niet zozeer uitdagend maar tegelijkertijd willen de studenten verschillende nieuwe dingen leren en hebben behoefte aan zelfontplooiing. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de Mbo-studenten toch behoeften hebben aan afwisseling en uitdaging. Daarnaast vinden de studenten het belangrijk betrokken te worden bij bijvoorbeeld het oplossen van problemen door de leidinggevende en dat ze eigen ideeën kunnen inbrengen. Dit komt overeen met wat de theorie beschrijft namelijk, dat generatie Y geen hiërarchie kent en betrokkenheid van de leidinggevende verwacht.

Uit het onderdeel flexibiliteit in plaats en tijd blijkt dat de Mbo-studenten behoeften hebben aan vooraf vaststaande werktijden en werkdagen maar dat binnen deze tijd en dagen “flexibel” kan worden gewerkt. Dit is in tegenstelling tot wat de theorie beschrijft, namelijk dat generatie Y juist behoefte heeft aan flexibiliteit en zelf alles wil bepalen. De Mbo-studenten vinden het binnen deze kaders wel fijn om zelf te bepalen wanneer te beginnen en te eindigen. Bij dit onderdeel zijn erg wisselende antwoorden gegeven. Dit zal per individu verschillen en per Mbo-student zal bekeken moeten worden in hoeverre behoefte is aan flexibiliteit in plaats en tijd. Door rekening te houden met deze drijfveren en eisen, worden de Mbo-studenten geboeid. Een instrument dat kan worden ingezet hiervoor is het voeren van individuele gesprekken.

Het imago van het bedrijf is voor de meeste Mbo-studenten belangrijk en een goed imago en een imago wat past bij de eisen van de Mbo-studenten, zal motiverend en boeiend zijn om te solliciteren. Dit komt ook overeen met de theorie over generatie Y waarin staat beschreven dat generatie Y zich wil kunnen identificeren met het bedrijf en hierbij is het imago van het bedrijf ook belangrijk.

Wat betreft de kanalen waarbij naar vacatures wordt gezocht kan geconcludeerd worden dat de meeste Mbo-studenten via zoekmachines en vacature websites naar vacatures zoeken of dit in de toekomst op deze manier willen doen. Het gebruik van Social Media scoort opvallend laag. Dit komt overeen met een onderzoek van NOA dat in hoofdstuk 5 staat beschreven. Hieruit bleek ook dat de meeste leden van generatie Y nog weinig gebruik maken van Social Media om te zoeken naar vacatures en zelf geen vacatures plaatsen via dit kanaal. Een meerderheid van de ondervraagden gaf ook aan zelf geen vacatures op dit moment te plaatsen via Social Media of dit in de toekomst te doen. Dit is opvallend omdat Social Media erg populair is onder generatie Y en haast iedereen gebruik maakt van Social Media (99%). De meest gebruikte Social Media kanalen zijn: Facebook, Youtube en Twitter. Het Social Media kanaal LinkedIn, scoort erg laag met maar 3%. Ondanks dat de Mbo-studenten veel gebruik maken van Social Media, is de beschikbaarheid van Social Media tijdens werktijden niet belangrijk voor de meer dan de helft van de Mbo-studenten. De verwachting was dat dit wel belangrijk zou zijn voor de Mbo-studenten omdat dit door veel studenten behorend bij generatie Y, wordt gebruikt, maar dat is niet het geval.

Op dit moment wijzen Leeuwenborgh College en Arcus College stageplekken aan de Mbo-studenten toe. Om Mbo-studenten na hun studie ook te kunnen bereiken en te boeien om te solliciteren, is het ook belangrijk welke informatie deze studenten willen terugzien in een vacature omdat een vacature vaak het eerste contact met een organisatie is. De volgende informatie is belangrijk voor de Mbo-studenten voordat er gesolliciteerd wordt, namelijk: Verwachtingen van het bedrijf, competenties die de student moet hebben, ontwikkelmogelijkheden, taken die bij de functie horen, salaris en wat het bedrijf precies doet. Het was ook de verwachting dat de Mbo-studenten dit belangrijk zouden vinden

omdat zij behoren tot generatie Y en generatie Y dit belangrijk vindt volgens bureau Keesie. Dit resultaat komt dus ook overeen met de theorie.

Op basis van de resultaten van deze enquête en op basis van deze conclusie, staat in het volgende hoofdstuk een algehele conclusie beschreven, wordt er antwoord gegeven op de probleemstelling en wordt er een advies aan AZL gedaan in de vorm van aanbevelingen.

7 Vergelijking met AZL

In dit hoofdstuk worden de gegevens van AZL die beschreven staan in hoofdstuk 3, vergeleken met de resultaten van de theorie en het praktijkonderzoek.

Werven van studenten wordt op dit moment weliswaar gedaan door het verzorgen van onder andere gastcolleges en het bezoeken van beurzen maar dit is stap 1 van het bereiken. Om ze te kunnen bereiken en boeien nadat de studenten zijn afgestudeerd, is het voor AZL belangrijk om te weten via welke kanalen er wordt gezocht naar vacatures, welke informatie op een vacature moet staan en hoe Mbo-studenten gebonden en geboeid kunnen worden. Er wordt de vergelijking gemaakt met de manier van werven van AZL, binden en boeien, hoe AZL voor naamsbekendheid zorgt, vacature informatie van AZL, doorgroeimogelijkheden en authenticiteit van AZL. De vergelijking met wat Mbo-studenten van generatie Y zoeken in werk en belangrijk vinden in werk, kan pas worden gemaakt nadat er een intern vervolgonderzoek heeft plaatsgevonden waarbij onder andere duidelijk wordt om welke functies het precies gaat, welke taken hierbij horen en wat de verwachtingen zijn.

7.1 Werving

AZL werft op dit moment voornamelijk via internet en zo worden nieuwe werknemers bereikt. Er wordt haast geen gebruik gemaakt van printmedia. De websites waarvan AZL gebruik maakt zijn: Limburgvac.nl, carrierelimburg.nl en de eigen website van AZL. De eerste twee websites zijn vacaturewebsites. Uit bovenstaande theorie en resultaten blijkt dat vacaturewebsites, websites zijn waar afgestudeerde studenten vaak zoeken naar stages en/of werk. Op de derde plaats staat dat studenten zoeken naar vacatures via de website van bedrijven. Op deze manier werft AZL ook nieuwe werknemers.

Naamsbekendheid is belangrijk om studenten specifiek naar het bedrijf te laten zoeken, vooral als deze studenten later naar werk zoeken en niet meer via school in contact komen met het bedrijf. De basis voor het creëren van naamsbekendheid ligt dan bij studenten. Dit doet AZL op dit moment door het verzorgen van gastcolleges, het bezoeken van beurzen zoals Kennis in Bedrijf bij Hogeschool Zuyd en het geven van sollicitatietrainingen aan studenten en dit kan AZL nu ook bij de Mbo-scholen doen door deel te nemen aan de activiteiten.

Uit onderzoek van het Nationale Arbeidsmarkt Onderzoek blijkt dat Social Media nog geen populair kanaal is bij het zoeken naar vacatures terwijl andere theorieën beweren dat het niet meer weg te denken is bij bedrijven. Uit de resultaten van het kwantitatieve onderzoek blijkt dat Mbo-studenten op dit moment ook nog erg weinig gebruik maken van Social Media als kanaal bij het zoeken naar vacatures of plaatsen van verzoeken.

7.2 Binden en boeien

In paragraaf 5.1 stonden zes elementen beschreven die belangrijk zijn voor binden en boeien. Zoals blijkt uit hoofdstuk 2 heerst er bij AZL een hiërarchische-, familiecultuur die open en informeel is. De werknemers bij AZL kunnen tijdens het voortgangsgesprek aangeven welke behoeften ze hebben. Op deze manier houdt AZL rekening met de behoeften van werknemers. Tijdens deze gesprekken kunnen de werknemers aangeven welke doelen ze willen stellen en welke ambities ze hebben. AZL kan dan rekening houden met deze wens en kijken of in deze behoeften kan worden voorzien. Uit de theorie en de resultaten uit het praktijkonderzoek blijkt dat generatie Y en de Mbo-studenten waarden hechten aan zelfontplooiing en plezier in het werk. Dit is het belangrijkste en motiveert om te werken voor een bedrijf. Plezier in het werk heeft voor iedereen een andere definitie en is afhankelijk per persoon maar zelfontplooiing heeft te maken met ontwikkeling en opleiden. AZL biedt opleidingen aan waardoor werknemers naast geboeid, ook gebonden blijven aan AZL. AZL heeft een opleidingsplan waarbij diverse opleidingen aanboden kunnen worden aan werknemers om te specialiseren of omscholing voor een andere functie te beoefenen. Hiermee wordt tegemoetgekomen aan de behoefte van

zelfontplooiing. AZL is een platte organisatie met weinig hiërarchische lagen. De werknemers hebben hierdoor vooral de mogelijkheid om de kennis en functie te verbreden door het volgen van een opleiding. De kans op doorgroeimogelijkheden naar hogere functies, is kleiner.

Om de werknemers op de hoogte te houden van wat er allemaal binnen AZL gebeurt, is er per kwartaal een zogenaamd kwartaal bijeenkomst waarbij de directie de doelen van AZL bespreekt en bespreekt wat er de afgelopen periode is gebeurd. Hierdoor worden de werknemers op de hoogte gehouden van alles wat er speelt bij AZL en worden hierdoor betrokken bij AZL. Betrokkenheid is ook erg belangrijk voor generatie Y en de Mbo-studenten en motiveert. AZL is een platte organisatie met korte lijnen. Uit de theorie blijkt ook dat generatie Y zich als gelijkwaardige van leidinggevende en directie ziet waardoor zij niet zullen aarzelen om direct bij de directeur aan te kloppen met klachten of suggesties en door de korte lijnen is de kans groter dat dit ook gebeurt.

Wat betreft de arbeidsvoorwaarden, deze zijn duidelijk en overzichtelijk te vinden op het intranet van AZL onder het kopje reglementen en Cao. Een duidelijk overzicht van de arbeidsvoorwaarden en fijne arbeidsvoorwaarden dragen bij aan het binden en boeien. Het is duidelijk waarvoor gewerkt wordt en dit vinden Mbo-studenten van generatie Y belangrijk.

7.3 Vacature

Uit de theorie blijkt dat generatie Y en de Mbo-studenten de volgende zaken belangrijk vinden in een vacature: Wat doet het bedrijf? Wat houden de functie en de werkzaamheden in?

Opleidingsmogelijkheden en salaris. Salaris is niet het belangrijkste maar wel interessant om te weten. In bijlage VIII is een format van een vacature van AZL gevoegd om een beeld te krijgen hoe een vacature van AZL er uit ziet. Als deze vacature vergeleken wordt met de informatie die de Mbo-studenten en generatie Y uit de theorie terug willen zien in een vacature, dan staat er duidelijk en kort beschreven wat AZL doet en er staat aan het begin van de vacature meteen de mogelijkheden tot het volgen van een opleiding beschreven. Dit komt overeen met de waarde ,zelfontplooiing, die generatie Y en de Mbo-studenten belangrijk vinden. Er staat duidelijk beschreven wat de functie is, hoe de afdeling uit ziet, wat AZL biedt en duidelijke contactgegevens. Alles wordt kort en bondig beschreven. Het is duidelijk en overzichtelijk wat wordt verwacht, wat het bedrijf is en doet en wat de functie inhoudt.

Op de website van AZL staat duidelijk wat AZL doet en ervaringen van medewerkers om een nog duidelijker beeld van werken bij AZL te krijgen. Bij het kopje 'werken bij AZL' staan er de volgende indelingen: Werken bij AZL, vacatures, medewerkers en stages. Werken bij AZL geeft een indruk van het bedrijf van AZL en geeft duidelijk weer dat AZL korte lijnen heeft en dat er een directe relatie is tussen de leidinggevende en de werknemer. Het kopje vacatures geeft een overzicht van alle openstaande vacatures en geeft een korte indruk en verwachting van wat AZL zoekt. Er is ook de mogelijkheid tot een open sollicitatie als er geen geschikte vacature bijstaat. Dit is ook de mogelijkheid bij stages. Bij stages staat duidelijk welke afdelingen stageplekken aanbieden en om wat voor stages het gaat. Daarnaast staat duidelijk beschreven welke informatie AZL wil krijgen van de sollicitant. Bij alle opties staat duidelijk een e-mail adres weergegeven waarnaar de sollicitatiebrief en het Curriculum Vitae gestuurd kan worden. Uit de theorie blijkt dat dit erg belangrijk is. Is dit er niet, dan haakt deze generatie af en gaat op zoek naar een ander bedrijf. De website van AZL zit goed in elkaar. Het is duidelijk wat voor bedrijf AZL is, wat de verwachtingen zijn, hoe gesolliciteerd kan worden en naar welk adres alles gestuurd moet worden.

7.4 Doorgroeimogelijkheden

AZL is een platte organisatie met korte lijnen. Hierdoor is er de mogelijkheid om te groeien (verbredingsmogelijkheden) maar de kans op doorgroeimogelijkheden is kleiner. De Mbo-studenten

van generatie Y vinden het belangrijk om zichzelf te kunnen ontplooiën en dat kan ook met verbredingsmogelijkheden.

7.5 Authenticiteit

Uit de theorie blijkt dat authenticiteit bij bedrijven een belangrijke drijfveer voor generatie Y is om te solliciteren. In deze tijd zijn er weinig bedrijven die een vast contract aanbieden aan pas afgestudeerden omdat de economische crisis parten speelt. Dit blijkt uit cijfers van het UWV. Het aantal nieuwe personeelsleden dat direct bij aantreden een vast contract kreeg is in 2011 met 97 procent gedaald. Terwijl in 2010 nog 83.000 mensen een vast contract kregen, waren dat er in 2011 nog maar 2.000. 80 Procent van de langdurige tijdelijke contracten gaat niet over in een contract voor onbepaalde tijd.⁸⁴

AZL geeft in deze tijd wel een contract voor onbepaalde tijd aan werknemers nadat eerst één of twee keer een contract voor één jaar is gegeven. Hierin onderscheidt AZL zich van andere bedrijven op dit moment. Dit zou in deze tijd als belangrijke informatie kunnen dienen op de vacature waardoor de nieuwe generatie op de arbeidsmarkt, generatie Y, waartoe de Mbo-studenten ook behoren, gemotiveerd wordt om te solliciteren. De Mbo-studenten worden op deze manier geboeid en gebonden door AZL omdat er zekerheid wordt geboden door AZL en dit is belangrijk voor als over een aantal jaar de krapte op de arbeidsmarkt gaat toenemen.

Er kan geconcludeerd worden dat AZL bijna aan alle eisen en drijfveren die de Mbo-studenten en generatie Y uit de theorie hebben, voldoet. AZL heeft een goede vacature tekst, de verwachtingen zijn duidelijk, er is een mogelijkheid tot het volgen van een opleiding en AZL gebruikt wervingskanalen die veel worden gebruikt door Mbo-studenten van generatie Y. Het aanbieden van opleidingen en contracten voor onbepaalde tijd, maakt AZL op dit moment authentiek ten opzichte van andere bedrijven. Deze punten zullen de Mbo-studenten van generatie Y motiveren om te solliciteren bij AZL en te blijven bij AZL en dat is gunstig voor de komende jaren als de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt.

In het volgende hoofdstuk staat de eindconclusie beschreven van het onderzoek en op basis van de gegevens uit het literatuuronderzoek en het praktijkonderzoek, staan in het volgende hoofdstuk aanbevelingen beschreven voor AZL.

⁸⁴ <http://www.penoactueel.nl/Personeel/Algemeen/2012/3/Bijna-geen-vaste-contracten-meer-PENO008134W/>, Geraadpleegd op 10-04-2013

8. Conclusie en aanbevelingen

In de vorige hoofdstukken werd na elk hoofdstuk een korte conclusie gegeven. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling en worden er aanbevelingen voor AZL gedaan. Allereerst is een algehele conclusie geformuleerd, waarbij kort wordt teruggekeken naar de deelvragen. Dit is beschreven in paragraaf 8.1. Vervolgens komen bij de conclusie een aantal aanbevelingen naar voren. Deze worden in paragraaf 8.2. beschreven.

8.1 Conclusie

De volgende probleemstelling stond centraal in deze scriptie:

“Hoe kan AZL tweede- en derdejaars Mbo-studenten van de opleiding medewerker sociale zekerheid, P&A medewerker en medewerker zakelijke dienstverlening, bereiken en boeien om te solliciteren bij AZL?”

De generaties die op dit moment bij AZL werkzaam zijn, zijn: De protestgeneratie, verloren generatie, pragmatische generatie en generatie Y. Generatie Y is een nieuwe generatie op de arbeidsmarkt die nu en de komende jaren de arbeidsmarkt gaat betreden. De Mbo-studenten voor dit onderzoek behoren bij generatie Y.

Uit de resultaten van het praktijkonderzoek is geconcludeerd dat de Mbo-studenten het belangrijk vinden om afwisseling en uitdaging bij taken en sociale contacten te hebben, vertrouwen krijgen om zelfstandig werk uit te voeren, mogelijkheid hebben tot ontwikkelen en dat de Mbo-studenten betrokken worden bij het maken van beslissingen of het oplossen van problemen. Naast dat het belangrijk is om bewust te zijn van de drijfveren en eisen van de Mbo-studenten, is het ook belangrijk om te weten hoe deze studenten bereikt kunnen worden. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek is geconcludeerd dat de Mbo-studenten op Arcus College en Leeuwenborgh College in contact worden gebracht met bedrijven door de coördinatoren van de scholen. Er wordt wel een aantal activiteiten georganiseerd door de scholen om de studenten kennis te laten maken met verschillende bedrijven waarna de studenten eventueel een voorkeur kunnen aangeven voor een bedrijf. Daarnaast is geconcludeerd dat de Mbo-studenten op dit moment of in de toekomst via internet naar vacatures zoeken of zullen zoeken. Dit is het meest populaire kanaal. Vacaturewebsites en de bedrijvenwebsites zijn hierbij het meest populair. Social Media wordt opvallend weinig gebruikt. Als de Mbo-studenten op deze websites naar vacatures zoeken, is het van belang dat alle informatie die de studenten belangrijk vinden, op de vacature staat om ze te boeien en op deze manier te bereiken. De informatie op de vacature moet kort en krachtig zijn. In één oogopslag moet duidelijk zijn wat er wordt verwacht, wat de organisatie doet, wat de taken zijn, functies et cetera.

De resultaten van het praktijkonderzoek komen overeen met de theorie die staat beschreven over deze generatie en haar eisen en drijfveren. Uit de theorie blijkt namelijk dat afwisseling, uitdaging bij taken en functie, mogelijkheid tot zelfontplooiing en betrokkenheid van de leidinggevende bij bijvoorbeeld het oplossen van problemen erg belangrijk zijn. Wordt hier geen rekening mee gehouden, dan vertrekt deze generatie naar een ander bedrijf dat wel in de behoeften, eisen en drijfveren kan voorzien en dat is in deze tijd erg ongunstig voor bedrijven en dus ook voor AZL.

AZL kenmerkt zich door een hiërarchische- en familiecultuur die erg open en informeel is. Daarnaast biedt AZL ontplooiingsmogelijkheden aan door het aanbieden van opleidingen, er kan flexibel worden gewerkt en er wordt betrokkenheid getoond naar de werknemers. AZL probeert in de behoeften van werknemers te voorzien door rekening te houden met de behoeften die de werknemers kunnen aangeven in het voortgangsgesprek van de beoordelingscyclus. Door het aanbieden van opleidingen onderscheidt AZL zich op dit moment van andere bedrijven omdat door de economische crisis veel

bedrijven dit niet kunnen aanbieden op dit moment. Dit is authentiek op dit moment. Daarnaast onderscheidt AZL zich door het aanbieden van contracten voor onbepaalde tijd. In deze tijd met economische crisis, wordt dit niet meer veel gedaan, zo blijkt uit eerder onderzoek van het UWV. Deze aspecten zullen generatie Y en de Mbo-studenten motiveren om te solliciteren en op deze manier blijven deze generatie en de Mbo-studenten geboeid en gebonden, ook zodra de krapte op de arbeidsmarkt steeds meer wordt de komende jaren.

Er kan geconcludeerd worden dat AZL al aan veel eisen die de Mbo-studenten stellen, voldoet. Vrijwel alle informatie die de Mbo-studenten op een vacature willen terugzien, heeft AZL op de vacature staan. Daarnaast is AZL goed op internet te vinden als via google naar AZL wordt gezocht onder de zoekterm “werken bij AZL”. Dit is erg goed aangezien veel Mbo-studenten gebruik maken of willen gaan maken van zoekmachine Google om aan een stage of werk te komen.

Op basis van bovenstaande conclusie, kan het volgende antwoord worden gegeven op de probleemstelling:

AZL kan tweede- en derdejaars Mbo-studenten van de opleiding medewerker sociale zekerheid, P&A medewerker en medewerker zakelijke dienstverlening, bereiken door zich aan te melden bij de coördinatoren van de school voor deelname aan de activiteiten die de scholen organiseren. Door deel te nemen aan deze activiteiten, wordt er naamsbekendheid gecreëerd waarna de studenten hun voorkeur kunnen aangeven bij de coördinatoren voor een stageplek. Geboeid worden de studenten op dit moment door taken die aansluiten op datgene dat ze geleerd hebben en door duidelijk aan te geven wat de verwachtingen zijn.

Mocht AZL in de toekomst afgestudeerde Mbo-ers willen bereiken en boeien, dan kunnen deze Mbo-ers geboeid worden door het aanbieden van afwisselende en uitdagende taken en functies met ontwikkelingsmogelijkheden en door duidelijk aan te geven wat de verwachtingen zijn. Afgestudeerde Mbo-ers kunnen bereikt worden door het gebruik van internet kanalen met in het bijzonder vacaturewebsites, diverse zoekmachines en de bedrijvenwebsite van AZL. De naamsbekendheid die kan worden gecreëerd bij de Mbo-studenten op de scholen, kan ervoor zorgen dat de Mbo-studenten na hun opleiding ook gericht zoeken naar AZL en dat is uiteindelijk wat AZL wil bereiken.

8.2 Aanbevelingen

Op basis van de conclusie, kunnen er aanbevelingen voor AZL worden gedaan. Wanneer deze aanbevelingen aangenomen worden, kan AZL tweede- en derdejaars Mbo-studenten van het Arcus College en Leeuwenborgh College, boeien en bereiken om te solliciteren. Een aantal aanbevelingen heeft ook betrekking op de toekomst zodra de Mbo-studenten zijn afgestudeerd waardoor de vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt die de komende jaren gaat ontstaan, uiteindelijk het hoofd kan worden geboden..

8.2.1 Intern onderzoek naar de precieze functie en taken voor de Mbo-studenten

Aan het einde van deze onderzoeksperiode, is de functie en de bijbehorende taken voor de Mbo-studenten duidelijk geworden. De functie die de Mbo-studenten gaan beoefenen is medewerker backoffice A. Het was aan het begin van deze periode wel al bekend dat de functie Rechtvaststeller zou veranderen in Medewerker Backoffice met verschillende niveaus, zoals blijkt uit hoofdstuk 1 maar hierbij was nog niet duidelijk welke taken hier precies bij zouden horen. Een overzicht van deze functie met taken is bijgevoegd in bijlage XV. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek is gebleken dat de Mbo-studenten een aantal drijfveren hebben om te werken voor en te blijven bij een bedrijf. Om duidelijk te krijgen of AZL aan deze eisen en drijfveren kan voldoen, is het van belang dat er een intern vervolg onderzoek plaatsvindt op basis van de resultaten van het praktijkonderzoek onder de Mbo-studenten. Daarnaast moet gekeken worden of de juridische sector en de taken van AZL, op

elkaar aansluiten.

Het is van belang dat de volgende punten zeker worden onderzocht:

- Hoe ziet de functie er precies uit?
- Welke taken horen bij de functie?
- Sluiten de taken aan op het geleerde van de Mbo-studenten?
- Is er afwisseling bij de taken en sociale contacten?
- Heeft de Mbo-student/Mbo-werknemer de vrijheid om taken zelfstandig uit te voeren of bepaalt de leidinggevende dit? Dus wordt er gestuurd op output?
- Hoe ziet de werkplek er uit?
- Zijn er flexibele werktijden en/of werkdagen?
- Is er bij de functie uiteindelijk de mogelijkheid tot opleiden en/of doorgroeien?
- Wat zijn de verwachtingen van AZL naar de Mbo-studenten/werknemers toe?

Aangezien AZL elk jaar Hbo-stagiaires aanneemt die afstuderen, kan een van die stagiaires dit vervolg onderzoek uitvoeren in opdracht van de afdeling P&O. Op basis van de resultaten van dit vervolg onderzoek, is duidelijk of AZL aan deze eisen en drijfveren kan voldoen en kan AZL zich presenteren aan het Arcus College en Leeuwenborgh College en naamsbekendheid creëren.

Het advies is om dit onderzoek te starten zodra de Hbo-stagiaire begint met zijn stage (ongeveer augustus/september 2013), zodat vanaf begin 2014 bekendheid kan worden gecreëerd bij de Mbo-stagiaires doordat duidelijk is wat AZL kan bieden en of AZL aan de behoeften en eisen van de Mbo-studenten kan voldoen. Het intern vervolg onderzoek is een belangrijke aanvulling op dit onderzoek.

8.2.2 Deelname aan activiteiten bij Arcus College en Leeuwenborgh College

Op basis van de resultaten die voortkomen uit het intern vervolgonderzoek, wordt duidelijk of AZL in de behoeften van de Mbo-studenten kan voorzien en hoe de functies en taken die de Mbo-studenten moeten uitvoeren, precies uitzien.

Uit de resultaten van het interview blijkt dat de studenten een voorkeur kunnen aangeven voor bedrijven. Hierbij is naamsbekendheid erg belangrijk. Naamsbekendheid bij de studenten kan worden bereikt door deel te nemen aan de activiteiten die de scholen organiseren. In tabel 8.1 is weergegeven welke activiteiten per school worden georganiseerd en hoe hier aan deelgenomen kan worden.

Tabel 8.1 Overzicht activiteiten Arcus College en Leeuwenborgh College

Arcus College	Leeuwenborgh College
Gastcolleges - Aanmelden bij John Visser, bpv coördinator van jeugdonderwijs - Presenteren aan de scholen	Gastcolleges - Aanmelden bij Petra Vanderlyde, bpv coördinator jeugdonderwijs, juridische sector - Presenteren aan studenten
Arcus Plaza - Aanmelden bij John Visser, bpv coördinator van jeugdonderwijs voor een profiel	Stage markt - Aanmelden coördinator, Petra Vanderlyde - Bedrijven kunnen workshop geven van 20 minuten - Taken en verwachtingen van studenten - Studenten mogelijkheid om te solliciteren voor stage, in overleg met coördinator
	Praktijkvak - Aanmelden bij coördinator, Petra Vanderlyde - Studenten gaan op onderzoek uit wat ze moeten kunnen voor een stage en wat ze uiteindelijk met de opleiding kunnen

1. Het is verstandig als AZL deelneemt aan de activiteiten die Arcus College organiseert, het gastcollege en Arcus plaza. Ondanks dat Arcus plaza nog niet optimaal gebruik wordt door studenten en bedrijven, is het verstandig dat AZL zich toch aanmeldt bij de coördinator van bpv plekken voor jeugdonderwijs bij Arcus College voor een profiel bij Arcus plaza omdat het in de toekomst de bedoeling is dat hier meer gebruik van wordt gemaakt.
2. Wat betreft de drie activiteiten die Leeuwenborgh College organiseert, is het verstandig als AZL aan alle activiteiten deelneemt om de studenten bekend te laten worden met AZL. Omdat AZL nog niet bekend is onder Mbo-studenten, kunnen ze op deze manieren bekendheid krijgen onder de studenten.

Om deel te nemen aan de activiteiten, is het eerst noodzakelijk dat duidelijk is wat de functies en taken voor de Mbo-studenten precies zijn. Dit wordt duidelijk op basis van het intern vervolgonderzoek.

De afdeling P&O is verantwoordelijk voor het zorgen van naamsbekendheid bij de scholen. Op dit moment verzorgt de afdeling presentaties aan Hbo-studenten en bezoeken beurzen om bekendheid te creëren bij de Hbo-studenten. Het creëren van naamsbekendheid bij de Mbo-studenten, valt ook onder de verantwoordelijkheid van de P&O-afdeling. Dit kan met behulp van het uitdelen van folders zodat de informatie bij de studenten nog meer blijft hangen.

Het advies aan AZL is om vanaf 2014 deel te nemen aan de activiteiten van de scholen omdat de resultaten van het intern vervolg onderzoek dan duidelijk zijn en dan is duidelijk wat AZL kan bieden, wat de taken en functies inhouden en of AZL aan de eisen en drijfveren van de Mbo-studenten en scholen kan voldoen. Echter, om al een eerste contact te krijgen met de scholen en duidelijkheid te krijgen over wat de activiteiten precies inhouden, is het advies om rond september 2013, als het nieuwe schooljaar begint, contact op te nemen met de coördinator van de scholen. Dit is belangrijk om al in beeld te komen van de coördinatoren en op deze manier is AZL al goed voorbereid op de activiteiten die in 2014 zullen plaatsvinden en wordt duidelijk wat de verwachtingen zijn.

Tijdens de activiteiten van de scholen is het belangrijk dat de informatie die AZL geeft, blijft hangen bij de Mbo-studenten. AZL heeft op dit moment een folder en neemt deze ook altijd mee naar de activiteiten die de Hbo-scholen organiseren. Op deze folder staat informatie over AZL, wat AZL doet en er staat op dat er diverse stage mogelijkheden zijn. Echter, de informatie over wie AZL is en wat AZL doet, is nog te uitgebreid en het is niet direct duidelijk wat AZL doet. Daarnaast staan de stage mogelijkheden op de achterkant van de folder terwijl dit voor studenten juist de informatie is waar het om gaat. Daarnaast staat er alleen een postadres als contactgegevens vermeld en geen e-mail adres. Uit de theorie blijkt dat generatie Y het belangrijk vindt dat met een tekst snel duidelijk moet zijn waar een organisatie voor staat en wat een bedrijf te bieden heeft, het moet concreet zijn. Het advies aan AZL is om de informatie over AZL kort en bondig te vermelden en voor uitgebreidere informatie te verwijzen naar de website. Op de website kunnen de Mbo-studenten veel informatie vinden en kunnen ze gericht en makkelijk zoeken naar de informatie die ze willen weten. AZL kan kort en bondig beschrijven wat het bedrijf doet door het gebruik van kernwoorden. Daarnaast is het belangrijk dat de stage mogelijkheden die AZL aanbiedt, snel en duidelijk zichtbaar zijn zodat studenten niet veel moeten lezen voordat duidelijk is wat het bedrijf doet en aanbiedt.

Het advies is om deze folder uiterlijk begin 2014 klaar te hebben zodat deze meteen kan worden meegenomen naar de activiteiten die de scholen organiseren.

De afdeling communicatie is verantwoordelijk voor het maken van de folders van AZL. De afdeling P&O en de afdeling Communicatie zijn op dit moment in overleg over het vernieuwen van de folder.

Het is belangrijk dat de punten die staan beschreven, worden meegenomen in dit overleg om te kijken hoe de tekst kort, bondig en duidelijk in een folder kan komen te staan.

8.2.3 Aansluiting AZL en Leeuwenborgh College

AZL moet gaan overleggen met Leeuwenborgh College. Op dit moment zit AZL in een werkgroep met Arcus College en Ecabo om een betere aansluiting te vinden tussen het bedrijf en de school maar hier is Leeuwenborgh niet bij betrokken. Om ook overeenstemming met Leeuwenborgh College te krijgen, zal AZL moeten overleggen met Leeuwenborgh College om de eisen en verwachtingen ook duidelijk te krijgen en duidelijk te maken. Op deze manier kan AZL op twee Mbo-scholen tweede- en derdejaars studenten werven waardoor de kans op gemotiveerde studenten die passen bij AZL, groter is. Daarnaast blijkt ook uit de resultaten van het praktijkonderzoek, dat de Mbo-studenten veel verschillende taken willen uitvoeren die aansluiten op de stof die ze hebben geleerd. Door dus goed te overleggen, kan een aansluiting worden gemaakt tussen de eisen en verwachtingen van AZL en van de scholen en worden de Mbo-studenten gemotiveerd om te solliciteren en eventueel te werken voor AZL omdat de kennis aansluit op de taken die uitgevoerd moeten worden.

Het advies aan AZL is om zo snel mogelijk met de coördinator van Leeuwenborgh College contact op te nemen en een eerste gesprek te plannen om de verwachtingen en eisen duidelijk te krijgen zodat in begin 2014 een start kan worden gemaakt met de deelnames aan de activiteiten die de school organiseert. De afdeling P&O is hier verantwoordelijk voor.

8.2.4 Aannemen van Mbo-stagiaires

Uit het interview met de coördinatoren van Leeuwenborgh College en Arcus College is gebleken dat Leeuwenborgh College vaste stageperiodes heeft en Arcus College flexibele stageperiodes. Dit houdt in dat door het jaar heen op elk moment met een stage kan worden gestart.

Het advies aan AZL is om op de vaste periodes die Leeuwenborgh stelt, stagiaires van Leeuwenborgh College aan te nemen en ongeveer 1 maand voordat de stageperiode van Leeuwenborgh College afloopt, studenten van Arcus College aan te nemen. Op deze manier heeft AZL haast het hele jaar door stagiaires. De stageperiode van Leeuwenborgh College start vanaf het begin tot het nieuwe schooljaar en in het tweede deel van het nieuwe schooljaar. Ongeveer vanaf december en mei, zouden Mbo-studenten van Arcus College aangenomen kunnen worden maar dit is afhankelijk van de stageperiode die Leeuwenborgh College stelt.

De afdeling P&O is verantwoordelijk voor het werven van stagiaires en zal daarom ook contact moeten opnemen met de coördinatoren van de scholen om aan te geven wanneer ze stagiaires kunnen aannemen of kunnen verwachten. Vanaf het nieuwe schooljaar (augustus/september 2013) kan er al contact worden opgenomen met de coördinatoren zodat al vanaf begin 2014 Mbo-studenten kunnen worden aangenomen.

8.2.5 Afgestudeerde Mbo-ers bereiken

Voor dit onderzoek lag de focus weliswaar op het bereiken en boeien van tweede- en derdejaars Mbo-studenten maar niet iedereen kan aan bod komen voor een stage bij AZL. Om ook een grote groep Mbo-studenten te kunnen bereiken nadat ze zijn afgestudeerd, is het belangrijk om te weten hoe zij bereikt en geboeid kunnen worden.

Uit het interview bleek dat zowel Arcus College en Leeuwenborgh College een bestand hebben waarin een overzicht is van alle afgestudeerden. In dit overzicht is ook duidelijk wie nog geen baan heeft. AZL kan contact opnemen met de coördinatoren van de scholen om een overzicht te krijgen van de afgestudeerden die nog geen baan hebben. De afdeling P&O is verantwoordelijk voor de werving en selectie en het advies is dat deze afdeling contact opneemt met de scholen zodra er behoeften is aan afgestudeerden Mbo-ers.

Uit de resultaten van het praktijkonderzoek en uit een deel van de theorie blijkt weliswaar dat Social Media geen populair kanaal is bij het zoeken naar vacatures maar veel Mbo-studenten maken wel gebruik van een Social Media kanaal. Daarnaast zijn er ook onderzoeken geweest waaruit blijkt dat Social Media wel steeds meer wordt ingezet als wervingskanaal en een positief effect heeft. Het advies aan AZL is daarom om een onderzoek te doen in hoeverre Social Media kan worden ingezet om nieuwe werknemers te bereiken. Hierbij kan worden gefocust op de kanalen: Facebook, Twitter en Youtube. Dit zijn de meest gebruikte en populairste kanalen. De punten waar in ieder geval op gefocust moet worden, staan in tabel 8.2 weergegeven.

		
Hoe kan een bedrijfspagina worden aangemaakt?	Vergelijking maken met andere bedrijven die Twitter al inzetten om vacatures te plaatsen en nieuwe werknemers te werven.	Kan er een filmpje worden gemaakt van AZL waarin duidelijk wordt wat AZL is en waarbij een beeld kan worden gevormd van de sfeer van het bedrijf?
Hoe komt deze pagina onder de aandacht bij Mbo-studenten en afgestudeerden?	Welke informatie kan wel of niet op de pagina komen?	Welke informatie kan er wel of niet in worden vermeld?
Welke informatie kan wel of niet op de pagina komen?	Kunnen er vacatures worden geplaatst?	Welke beelden werken aantrekkelijk en welke niet?
Kunnen er vacatures worden geplaatst?	Hoe kan een zo goed mogelijk beeld van AZL worden neergezet op deze pagina?	Hoe kan een zo goed mogelijk beeld van AZL worden neergezet op dit filmpje?
Hoe kan een zo goed mogelijk beeld van AZL worden neergezet op deze pagina?	Hoe kunnen studenten en nieuwe werknemers bekend worden gemaakt met de pagina van AZL op Twitter?	Vergelijking maken met andere bedrijven die Youtube al inzetten om filmpjes te plaatsen en nieuwe werknemers te informeren
Vergelijking maken met andere bedrijven die Facebook al inzetten om vacatures te plaatsen en nieuwe werknemers te werven.		Hoe kunnen studenten en nieuwe werknemers bekend worden gemaakt met de filmpjes van AZL op Youtube?
Hoe kunnen studenten en nieuwe werknemers bekend worden gemaakt met de pagina van AZL op Facebook?		

Tabel 8.2 Overzicht Social media kanalen

Het advies is om dit te laten onderzoeken door een stagiaire bij de afdeling communicatie vanaf het volgende schooljaar (augustus /september 2013). Mocht dit niet binnen dit termijn lukken, dan kan hiermee ook begonnen worden vanaf januari/februari 2014. Aangezien dit onder communicatie valt, is het verstandig dat de afdeling communicatie dit onderzoekt. Zodra dit duidelijk is, kan de afdeling P&O eventueel via deze kanalen gaan werven.

Naar aanleiding van deze conclusie en aanbevelingen is er antwoord gegeven op de probleemstelling en bijbehorende deelvragen voor dit onderzoek.

Literatuurlijst

Boeken

- Becker, H.A. (1992) *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhoff
- Bruel, M. & Colsen, C. (2008). *De geluksfabriek*. Schiedam: Scriptum.
- Centraal beheer Achmea (2007). *Antwoorden op de arbeidsmarktkrapte*. Kluwer
- Groen, I, Boschma, J., (2007). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*. Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Kluijtmans, F. (2005). *Leerboek Personeelsmanagement*. Houten: Wolters-Noordhoff
- Kooistra J, Wel van der, A. (2009) *OR en leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Verhoeven N. (2007) *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boomonderwijs

Artikelen

- Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in organisaties*
- Bontekoning, A.C. (2011). *Het nieuwe samenwerken voor alle generaties*
- Borghouts, S.E. & Graauw de.E.M.M. (2011). *Generatie Y, de medewerker van de toekomst*.
- Bureau Keesie (2011) *De wereld van jongeren*.
- CBE Group BV (artikel, april 2009), *Handreiking generatiemanagement; kansen en mogelijkheden van de verschillende generaties*
- CBS (2007). *Provincie op Maat 2007, Limburg*. Den Haag. Centraal Bureau voor de Statistiek
- 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*.
- Corporaal, S., M. Kluijtmans, van Riemsdijk, F. & van Vuren, T. (2012). *Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers*.
- Ecabo (2011). *Perspectief arbeidsmarkt 2012 juridische beroepen*.

Internetbronnen

- Arbeidsmarktonderzoek, *Arbeidsmarktonderzoek 2011*, <http://www.noa-onderzoek.nl/l/library/download/12848>
- AZL, www.azl.eu, intra.azl.eu
- Bijna geen vaste contracten meer, <http://www.penoactueel.nl/Personeel/Algemeen/2012/3/Bijna-geen-vaste-contracten-meer-PENO008134W/>
- Binden en boeien, <http://www.hrnetwerk.nl/forum/showthread.php?t=584>
- Binden en boeien, <http://www.geluksfabriek.nl/BoeienBinden/tabid/52/Default.aspx>
- Generatie Y-genwijs, <http://www.ygenwijs.nl/generatie-y-genwijs>
- Motivatietheorie, http://123management.nl/0/040_mensen/images/017_mensen_motivatatie_maslow.jpg
- Wervingsmethoden, <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/personeel-werven/wervingsmethode>

Overige bronnen

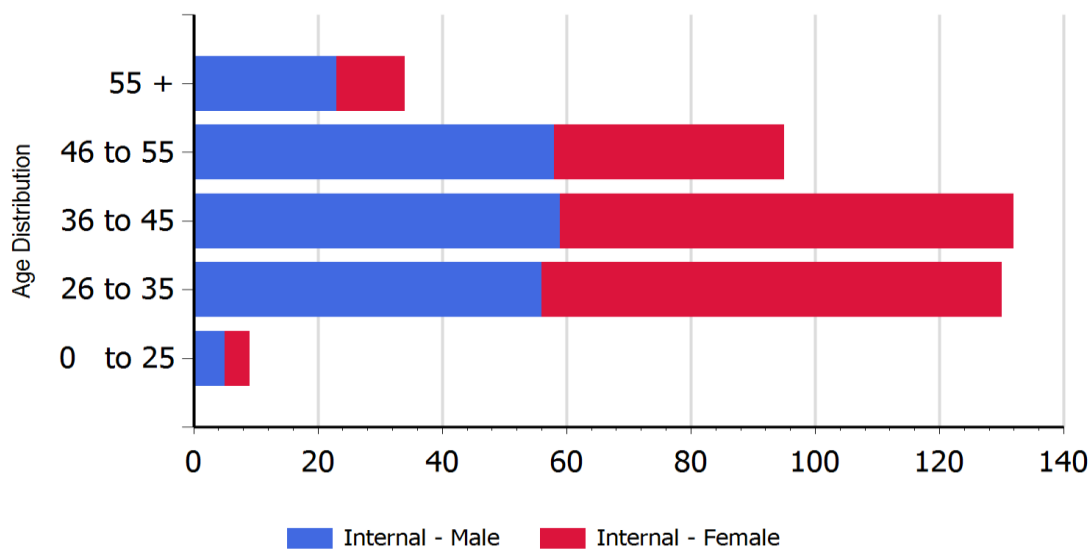
- AZL, Excelbestand medewerkersgegevens tbv jaarverslag 2012 mw
- PowerPoint Presentatie Alliander, Het nieuwe Werven. Via www.slideshare.com
- PowerPoint Presentatie Social Media Werven. Via www.slideshare.com

Bijlagen

- I. Schematische weergave van leeftijden binnen AZL
- II. Bevolkingspercentage Nederland en Limburg 2007
- III. Bevolkingspercentage Nederland en Limburg 2025
- IV. Overzicht opgeleiden in Nederland en Limburg
- V. Overzicht opgeleiden in de juridische sector
- VI. Programmalijnen van AZL
- VII. Pijlers van AZL
- VIII. Format voor vacatures bij AZL
- IX. Potentieel matrix
- X. Overzicht verloop 2006
- XI. Vragenlijst interview
- XII. Enquête die is voorgelegd aan de Mbo-studenten
- XIII. Uitwerking van de interviews per vraag
- XIV. Resultaten enquête met overzicht van de percentages in tabel- en grafiekvorm
- XV. Functiebeschrijving medewerker Backoffice niveau A

Bijlage I

*Schematische weergave van de leeftijden van werknemers binnen AZL.*⁸⁵



⁸⁵ Copy of Medewerkersgegevens tbv jaarverslag 2012, Leeftijd mw

Bijlage II

Bevolkingspercentage Nederland en Limburg 2007 ⁸⁶

Bevolking naar leeftijd en herkomst, 1 januari 2007

	Nederland	Limburg	Rangorde ¹⁾
Inwoners	16 357 992	1 127 805	6
0 tot 20 jaar (%)	24,1	22,0	12
20 tot 65 jaar (%)	61,3	61,3	7
65 jaar of ouder (%)	14,5	16,7	2
Groene druk (%)	39,4	35,8	12
Grijze druk (%)	23,6	27,3	3
Westers allochtoon (%)	8,8	14,3	1
Niet-westers allochtoon (%)	10,6	5,2	9

¹⁾ De rangorde loopt van 1 tot en met 12, waarbij 1 de hoogste score onder de provincies aangeeft.

⁸⁶ CBS (2007). *Provincie op Maat 2007, Limburg*. Den Haag. Centraal Bureau voor de Statistiek

Bijlage III

Bevolkingspercentage Nederland en Limburg 2025 ⁸⁷

Bevolking naar leeftijd en herkomst, 2025

	Nederland	Limburg	Rangorde ²⁾
Inwoners	16 882 447	1 061 207	7
0 tot 20 jaar (%)	21,3	19,4	12
20 tot 65 jaar (%)	57,3	56,0	9
65 jaar of ouder (%)	21,4	24,6	2
Groene druk (%)	37,3	34,7	12
Grijze druk (%)	37,4	43,9	3
Westers allochtoon (%)	9,8	12,4	2
Niet-westers allochtoon (%)	12,8	8,5	9

¹⁾ Bron: Regionale prognose 2007-2025, CBS/PBL, 2 juli 2008.

²⁾ De rangorde loopt van 1 tot en met 12, waarbij 1 de hoogste score onder de provincies aangeeft.

⁸⁷ CBS (2007). *Provincie op Maat 2007, Limburg*. Den Haag. Centraal Bureau voor de Statistiek

Bijlage IV

Overzicht opgeleiden in Nederland en Limburg⁸⁸

Plaats	2010							
	Absoluut				Relatief			
	totaal	laag	middelbaar	hoog	totaal	laag	middelbaar	hoog
Nederland	7.818.000	1.785.000	3.347.000	2.686.000	100.0	22.8	42.8	34.3
Limburg	503.000	128.000	228.000	147.000	100.0	25.5	45.4	29.2
Midden-Limburg	108.000	25.000	51.000	33.000	100.0	22.8	46.7	30.5
Noord-Limburg	130.000	35.000	63.000	32.000	100.0	26.6	48.5	24.9
Zuid-Limburg	265.000	69.000	115.000	81.000	100.0	26.0	43.3	30.7
Maastricht en Mergelland	90.000	20.000	35.000	35.000	100.0	22.6	38.5	38.9
Parkstad Limburg	109.000	34.000	50.000	25.000	100.0	31.6	45.8	22.6
Regio Roermond	78.000	18.000	36.000	24.000	100.0	23.1	46.2	30.6
Regio Venlo	73.000	21.000	34.000	18.000	100.0	28.3	46.6	25.1
Regio Venray	57.000	14.000	29.000	14.000	100.0	24.4	51.0	24.6
Regio Weert	30.000	7.000	14.000	9.000	100.0	21.9	48.0	30.1
Westelijke Mijnstreek	66.000	14.000	30.000	22.000	100.0	21.5	45.7	32.8

⁸⁸ www.cbs.nl, Geraadpleegd op 10 april 2013

Bijlage V

Aantal leerlingen en afgestudeerden in de juridische sector.

Opleiding ↓	Mbo-niveau	Aantal leerlingen schooljaar 2011-2012	Aantal diploma's 2011
Medewerker personeel en arbeid (4)	4	684	342
Medewerker sociale zekerheid (4)	4	824	426
Juridisch medewerker - openbaar bestuur (4)	4	2.054	419
Juridisch medewerker - zakelijke dienstverlening (4)	4	4.616	865

Bijlage VI

Programmalijnen

AZL is bezig met vijf programmalijnen, die staan hieronder beschreven. Dit is de visie die AZL nu voor zich heeft.⁸⁹

Zichtbaar groeien

Doel van dit programma is om aan de buitenwereld te laten zien dat AZL ondanks een fors krimpende markt nog steeds nieuwe opdrachten verwerven. Hiervoor zijn voor 2012 een acquisitieplan voor de markt Bedrijfstakpensioenfondsen (Bpf) gemaakt en een corporate communicatieplan. AZL zal, meer dan nu, aan de buitenwereld en binnen de organisatie, moeten tonen, dat zij deskundig zijn en kwaliteit leveren. Daarnaast gaat de organisatie fondsen gericht benaderen.

Procesgericht werken

Doelstelling van het programma is het realiseren van procesverbeteringen gericht op efficiency. De sleutel tot succes ligt in het optimaal combineren van Customer Intimacy met Operational Excellence (voor definitie: zie onderaan deze bijlage). De uitdaging voor AZL zit met name in het optimaliseren (vooral uniformeren) van bedrijfsprocessen. Operationeel excellence zorgt voor een probleemloze levering van producten en diensten aan de klant en dat tegen de laagste kosten, minste tijd en grootste gemak. Er is hiervoor een hoge mate van standaardisatie en een goede beheersing van processen nodig.

Winning Performance Culture

In het veranderende pensioenlandschap staat AZL voor de uitdaging om zich, met behoud van de haar kenmerkende klantgerichtheid, ook steeds verder in Operational Excellence bekwamen. Voor de medewerkers betekent dit dat ze zich zowel moeten focussen op de behoeften van de klant, als op het minimaliseren van kosten. De resultaten van de uitgevoerde cultuurscan binnen Services, geeft aan dat de huidige cultuur de gevraagde combinatie slechts deels ondersteunt. Dit is een overkoepelend en sturend programma om samen met alle belanghebbenden (medewerkers, leidinggevende, management) te komen tot een duurzame verandering. Waarom? AZL wil resultaatgericht zijn, goed samenwerken, beter om zich heen kijken, inleven in de klant, snel zijn en minder bescheiden zijn. Dit is een voorwaarde om succesvol te zijn bij veranderingen en innovatie. Cultuurverschuiving is noodzakelijk voor toekomstbestendig AZL.

AZL dienstverlening

AZL gebruikt internet om haar diensten met een zo hoog mogelijke klantgerichtheid effectief, efficiënt en onderscheidende uit te voeren. We onderscheiden ons online door de klant centraal te stellen, de dialoog aan te gaan en grip te geven op de onzekerheid die hij ervaart rondom pensioenen. Visie over het communiceren met onze doelgroepen via internet. Hoe vertalen we deze internetstrategie door naar ons dienstverleningsconcept? Welke producten ontwikkelende we tegen welke prijs en met welke samenwerkingspartners? Dit programma is nauw verbonden met procesgericht werken en zichtbaar groeien.

Meten om te sturen

Dit programma is er op gericht voor alle managementniveaus binnen AZL over de belangrijke kengetallen periodiek informatie te verzamelen. Zo ontstaat er een samenhangend zicht op allerlei indicatoren die inzicht geven in prestaties, kosten, inkomsten, kwaliteit en klanttevredenheid en

⁸⁹ azl.eu

*uiteindelijk: verbeterpunten. Visie op kwaliteit en meten van kwaliteit. Intern en extern in control zijn.
Het gaat dus niet alleen om het financiële aspect, maar ook om het proces.*

Bijlage VII

Pijlers

De vier pijlers die gekoppeld zijn aan de strategie zijn als volgt omschreven:⁹⁰

Zichtbaarheid

AZL draagt haar visie actief en zichtbaar uit in de Nederlandse pensioenmarkt. Daarnaast behartigt de organisatie de belangen van de opdrachtgevers, bijvoorbeeld via de pensioenfederatie op basis van de expertise die AZL in huis heeft.

Omzet

AZL wil doelgericht groeien om schaalgrootte te creëren. Ambitie is nieuwe relaties binnen te halen met minimaal 1.000 actieve deelnemers en een grote klant met minimaal 100.000 deelnemers.

Efficiency

Voor de interne bedrijfsvoering staat efficiency centraal. Minder uitzonderingen in bedrijfsprocessen, meer automatiseren en communicatie vooral via internet.

Klantgerichtheid

Het gedrag dat AZL naar buiten toe laat zien, moeten klanten voelen dat ze centraal staan. Daar ligt ook de kracht van de organisatie. AZL zal nog meer in dialoog treden om te weten wat er speelt en daar iets mee doen.

⁹⁰ azl.eu

Bijlage VIII



Waar kun je het best terecht voor een mooie loopbaan? Precies, bij een organisatie die een gezonde groei doormaakt. AZL is een grote en toonaangevende pensioenuitvoerder. Wij verzorgen de administratie van ruim zestig pensioenfondsen met in totaal meer dan 1 miljoen deelnemers. Dat doen we met in totaal vierhonderd betrokken en deskundige medewerkers vanuit onze hoofdvestiging in Heerlen en een kantoor in Utrecht. AZL is onderdeel van de ING Groep.

De Back Office Services is verantwoordelijk voor een accurate en efficiënte pensioenadministratie. Binnen de verschillende teams zorgen onze medewerkers voor een professionele dienstverlening aan deelnemers, werkgevers en fondsen op het gebied van o.a. deelnemersadministratie, werkgeversadministratie en waardeoverdrachten.

Voor het team te Heerlen zijn we per ...-2013 op zoek naar:

Naam functie m/v

1 fte tijdelijk van tot (vac. nr.13...)

De functie inhoud

-

Profiel

-

We bieden je:

- Veel ruimte en vrijheid voor het zelfstandig vormgeven van deze functie;
- Een veelzijdige functie in een organisatie met korte lijnen;
- Mogelijkheden tot het volgen van opleidingen;
- Prima arbeidsvoorwaarden en een passende salariering.

Vragen:

Heb je nog vragen naar aanleiding van deze vacature? Neem dan contact op met, telefoonnummer 045-5763.....

Interesse?

Herken jij je in deze omschrijving laat het ons dan weten. Stuur je motivatiebrief en CV naar solliciteer@azl.eu

Graag o.v.v. vacaturenummer en naam van de functie.

Reageren kan tot 2013. Deze vacature worden tegelijk intern en extern uitgezet. Bij gelijke geschiktheid hebben interne kandidaten voorrang. ***Acquisitie naar aanleiding van deze advertentie stellen wij niet op prijs.***

Bijlage IX

Potentieel matrix

(ingevuld als voorbeeld)

		Prestatie			
		LAAG: Beoordeling is onvoldoende/verbetering nodig, doelstellingen niet gerealiseerd.	Voldoende Beoordeling voldoende	Goed Beoordeling Goed	HOOG Beoordeling uitstekend.
Potentieel	Potentieel voor promotie	Onwaarschijnlijke combinatie. Start mobiliteit	Goede medewerker maar kan functioneren verbeteren, vasthouden op functie, coachen en trainen	Goede medewerker, vasthouden op functie, coachen en trainen	Potentieel voor promotie (horizontaal/verticaal). Assessment, definiëren groei en ontwikkelpad, toetsten ambitie/motivatatie
	Passend voor huidige functie	Voldoende potentieel aanwezig, resultaten zijn onvoldoende. Achterhalen oorzaak, begeleiding voor verbetering of mobiliteit. Dossier opbouw.	Stabiele factor, verder ontwikkelen in functie. Binden	Stabiele factor/waardevol. Binden	Stabiele factor, zeer waardevol, investeren in ontwikkeling, in te zetten als senior, zorgdragen voor back-up
	Potentieel laag voor huidige functie	Functioneringsprobleem. Bekijken mogelijkheden voor verbetering en dossier opbouw. Niet houdbaar in functie.	Verdere ontwikkeling in functie moeilijk, risico op verzuim, aandacht vanuit management nodig	Verdere ontwikkeling in functie moeilijk, risico op verzuim, aandacht vanuit management nodig	Onwaarschijnlijke combinatie, verdere ontwikkeling moeilijk

Bijlage X

Overzicht verloop 2006

AZL N.V.

Personeelsverloop in 2006 (gecorrigeerd voor outsourcing DIV/Bovag!)

Tot en met 31 december 2006

Bezetting 31 december: 338 medewerkers; tot en met 31 december aantal medewerkers uit dienst: 21

Verloop 2006: 6,21%

(11,54% inclusief outsourcing DIV en overloop outsourcing Bovag).

	Totaal	Man	Vrouw
<u>Reden:</u>	21	16	5
Eigen verzoek	13	10	3
Verzoek werkgever	4	4	0
Geen verlenging tijdelijk Dienstverband	3	2	1
WAO	0	0	0
Pensioen/VVU	0	0	0
Overlijden	0	0	0

Overig	1		0		1	
	Totaal	Staf	Serv	IBA	Vb-E	Vb-Vg
<u>Reden:</u>	21	4	12	0	2	3
Eigen verzoek	13	1	8	0	2	2
Verzoek werkgever	4	2	1	0	0	1
Geen verlenging tijdelijk						
Dienstverband	3	0	3	0	0	0
WAO	0	0	0	0	0	0
Pensioen/VVU	0	0	0	0	0	0
Overlijden	0	0	0	0	0	0
Overig	1	1	0	0	0	0
	Totaal	Staf	Serv	IBA	Vb-E	Vb-Vg
<u>Reden:</u>						
<u>Eigen verzoek</u>	13	1	8	0	2	2

Daarvan:

Geheel stoppen met werk	1	0	1	0	0	0
Positieverbetering (functie en/of salaris)	5	1	2	0	2	0
Organisatie	1	0	0	0	0	1
Anders	6	0	5	0	0	1

Bijlage XI

Interview vragen voor de coördinatoren

Interview

Doel van AZL: Naamsbekendheid creëren bij tweede- en derdejaars Mbo-studenten. Als er gezocht wordt naar stageplekken, moet er vrij snel gedacht worden aan AZL.

1. Werven van studenten en creëren van naamsbekendheid

- 1.1 *Hoe komen studenten op dit moment aan hun stageplek?*
 - 1.1.1 *Wat voor een rol heeft school hierbij?*
 - 1.1.2 *Wat doet de school om bedrijven met studenten in contact te laten komen?*
- 1.2 *Hoe komen bedrijven in contact met school/studenten om stage aan te bieden?*
 - 1.2.1 *Via welke kanalen kunnen bedrijven stageplekken aanbieden en zich presenteren? (beurzen, website, gastcolleges, sollicitatietraining* etc?)*
- 1.3 *Hoe worden studenten op dit moment benaderd voor een stage?*
 - 1.3.1 *Zet de school zelf al instrumenten in om bedrijven in contact te brengen met studenten?*
- 1.4 *Hoe wordt naamsbekendheid gecreëerd voor bedrijven bij studenten? Hoe kunnen bedrijven zich promoten?*
 - 1.4.1 *Is er vb Blackboard?*
 - 1.4.2 *Is er een jaarlijks event voor bedrijven en studenten met elkaar in contact te laten komen?*
- 1.5 *Hoe zou AZL zich kunnen onderscheiden van andere bedrijven?*
 - 1.5.1 *Ze geven een stagevergoeding.*
- 1.6 *Hoe groot is de kans dat als bedrijven zich ergens aanmelden om in contact te komen met studenten, er daadwerkelijk stagiaires geworven kunnen worden?*
- 1.7 *Gebruikt de school Social Media om contact te leggen tussen studenten en bedrijven?*
 - 1.7.1 *Zo ja, via welke Social Media?*
- 1.8 *Wanneer zijn jaarlijkse stageperiodes?*
 - 1.8.1 *Wanneer zou AZL stagiaires kunnen verwachten?*

2. Eigen onderzoek

- 2.1. *Hoeveel leerlingen (cijfers) zitten er op de opleidingen medewerker P&A, medewerker Sociale Zekerheid en medewerker Zakelijke dienstverlening?*
 - 2.1.1. *Mag ik deze studenten allemaal benaderen? Zo ja, Hoe kan ik ze digitaal benaderen?*

Bijlage XII

Enquête die is voorgelegd aan de Mbo-studenten.

Naam school:
Opleidingsjaar:
Geboortejaar:

Dit onderzoek bestaat uit 2 vragenlijsten.

De eerste vragenlijst is ingedeeld in diverse onderwerpen die te maken hebben met eisen die je aan een organisatie stelt en wat je belangrijk vindt en wat je motiveert. De onderwerpen zijn:

1. Uitdaging
2. Afwisseling
3. Autonomie (onafhankelijkheid, zelfstandigheid)
4. Flexibiliteit in plaats en tijd
5. Ontwikkeling
6. Leidinggevende
7. Fysieke werkplek
8. Imago

Elk onderwerp is verdeeld in een sub-onderwerp waarbij een aantal zinnen staan. Bovenaan de vragen staat de zin *“Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik.....”* Het is de bedoeling dat op deze zin antwoord wordt gegeven door gebruik te maken van de antwoordmogelijkheden *1 zeer oneens 2 oneens 3 eens 4 zeer eens* die bij de zinnen staan weergeven.

De tweede vragenlijst heeft te maken met de manier waarop je zoekt naar vacatures voor een stage en is een meerkeuze vragenlijst. Bij elke vraag zijn een aantal antwoordmogelijkheden gegeven. Het is de bedoeling dat je bij elke vraag 1 of meerdere antwoorden aankruist die bij jou van toepassing zijn.

Daarnaast is er een onderdeel bij deze vragenlijst waarbij ook een zin aan het begin staat:

“Vacatures met aandacht voor.....trekken mijn aandacht.” Het is de bedoeling dat deze zin wordt aangevuld met datgene wat jij belangrijk vindt dat een organisatie in een vacature zet. Welke informatie is voor jou belangrijk in een vacature voordat je solliciteert? Omcirkel de antwoorden die voor jou van toepassing zijn. Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

Het invullen zal ongeveer 10 minuten duren, dus dat is zo gebeurd.

Alvast erg bedankt voor het invullen en de medewerking!

Vragenlijst 1

Eisen en motivatie om te werken voor een organisatie

“Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik.....”:

Zeer oneens 1
Oneens 2
Eens 3
Zeer eens 4

1. Uitdaging

Nieuwe dingen leren

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

Taken doen die resultaat opleveren

... taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor de klant.	1	2	3	4
... taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor het bedrijf.	1	2	3	4
... taken doe waarmee ik dingen in de organisatie kan verbeteren.	1	2	3	4

Taken doen die aansluiten op bestaande kennis

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

2. Afwisseling

Afwisseling in soort taken

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

Afwisseling in sociale contacten

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

3. Autonomie (onafhankelijkheid, zelfstandig werken)

Duidelijkheid over inhoud en verwachtingen van werk

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

Vrijheid in manier van werken

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

Vertrouwen om werk zelfstandig uit te voeren

... een leidinggevende heb die zich niet steeds bemoeit met mijn werk.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

... niet steeds gecontroleerd wordt.	1	2	3	4
... vertrouwen krijg om mijn werk zelfstandig uit te voeren.	1	2	3	4

4. Flexibiliteit in tijd en plaats

Duidelijkheid over werktijden en werkdagen

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

Flexibiliteit in werktijden en werkdagen

... zelf kan bepalen wat de begin- en eindtijden zijn van mijn werkdag.	1	2	3	4
... kan werken op de dagen die het mij uitkomt.	1	2	3	4
... zelf kan bepalen wanneer ik pauze neem.	1	2	3	4
... veel flexibiliteit heb voor het opnemen van vrije uren.	1	2	3	4

5. Ontwikkeling

Opleidingsmogelijkheden

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

Doorgroeimogelijkheden

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

6. Leidinggevende

Respect

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

Betrokkenheid

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

Persoonlijke interesse

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

7. Fysieke werkplek

Comfortabele werkplek

... werk op een schone werkplek.	1	2	3	4
... werk op een veilige werkplek.	1	2	3	4
... werk op een opgeruimde werkplek.	1	2	3	4

... werk in een ruimte die goed geventileerd wordt.	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Beschikbaarheid digitale middelen tijdens werk

... tijdens werktijd social-media mag gebruiken.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

... tijdens werktijd mijn mobiele telefoon mag gebruiken.	1	2	3	4
---	---	---	---	---

... vrije toegang heb tot internet.	1	2	3	4
-------------------------------------	---	---	---	---

Type werkplek

... werk op een werkplek waar ik in stilte kan werken	1	2	3	4
---	---	---	---	---

... werk in een ruimte met niet teveel andere mensen	1	2	3	4
--	---	---	---	---

... werk op een vaste werkplek	1	2	3	4
--------------------------------	---	---	---	---

... werk op een werkplek die ik naar eigen smaak kan inrichten	1	2	3	4
--	---	---	---	---

8. Imago

Imago van producten/diensten

... producten of diensten maakt die bekend staan vanwege hun hoge kwaliteit.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

... veel tevreden klanten heeft.	1	2	3	4
----------------------------------	---	---	---	---

... innovatieve producten of diensten maakt.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

Vragenlijst 2

Hoe zoek je nu of denk je in de toekomst naar vacatures te zoeken en welke vacatures spreken je aan?

Meerdere antwoorden mogelijk

1. Via welke kanalen zoek je/zou je zoeken naar vacatures?

- a. Zoekmachines zoals Google, Yahoo etc.
- b. Vacaturesites
- c. Social media
- d. Netwerk sites
- e. Websites van organisaties
- f. Eigen netwerk
- g. Uitzendbureau
- h. Kranten, tijdschriften, brochures etc.
- i. Anders namelijk.....

2. Van welke Social media maak je gebruik?

- a. Facebook
- b. Hyves
- c. Twitter
- d. MySpace
- e. Linked-in
- f. Youtube
- g. Anders, namelijk.....

3. Heb je zelf wel eens een *verzoek geplaatst/zou je een verzoek plaatsen* voor werk op één van de Social media die je gebruikt?

- a. Ja
- b. Nee

4. *Zoek je/Zou je zoeken*, via Social Media naar vacatures?

- a. Ja

- b. Nee
5. Wat vind je belangrijk om te weten te komen van het bedrijf voordat je er solliciteert?
- a. Persoonlijkheid van het bedrijf
 - b. Branche
 - c. Cultuur
 - d. Grootte van het bedrijf
 - e. Anders, namelijk.....

2.1 Welke vacatures trekken je aandacht?

Meerdere antwoordmogelijkheden mogelijk

“Vacatures met aandacht voor trekken mijn aandacht.”

1. Wat voeg ik toe aan het bedrijf
2. Verwachtingen van het bedrijf
3. Persoonlijke eigenschappen
4. Competenties
5. Mogelijkheden tot ontwikkeling
6. Benodigde kennis die nodig is voor de functie
7. Taken die bij de functie horen
8. Verantwoordelijkheden die bij de functie horen
9. Werkomgeving
10. Secundaire arbeidsvoorwaarden
11. Salaris
12. Aantal collega's
13. Individueel of teamwerk
14. Structuur bedrijf
15. Cultuur van het bedrijf
16. Visie van het bedrijf
17. Wat het bedrijf precies doet
18. Foto's van werkomgeving
19. Anders, namelijk.....

Bijlage XIII

Uitwerking van de interviews per vraag

Vraag 1: Hoe komen studenten op dit moment aan hun stageplek?

Zowel bij Arcus College als bij Leeuwenborgh College komen studenten aan een stageplek via school. Dit gebeurt door een match die de coördinator maakt tussen het bedrijf en de student. Beide scholen hebben een bedrijvenbestand die een Ecabo keurmerk hebben. Dit keurmerk houdt in dat de scholen bevoegd zijn om stageplekken aan te bieden en stagiaires aan te nemen. AZL heeft ook een Ecabo keurmerk. Het eerst contact is tussen bedrijven en scholen. Nadat de school een match heeft gemaakt tussen het bedrijf en de studenten, sturen de studenten een sollicitatiebrief en CV en dan begint het contact tussen het bedrijf en de studenten. Het bedrijf kan op basis van de brieven een keuze maken. Echter, studenten kunnen ook een eigen voorkeur aangeven bij bedrijven die staan op de Ecabo website maar de uiteindelijk match wordt gemaakt door de coördinator. AZL is ook op deze website te vinden en lid van Ecabo.

Vraag 2: Hoe komen bedrijven in contact met school/studenten om een stage aan te bieden?

Arcus College heeft een vaste groep bedrijven die één keer per jaar wordt benaderd. Bedrijven kunnen bellen naar school als ze een stageplek willen aanbieden en een afspraak maken met de coördinator.

Bedrijven kunnen zich bij Leeuwenborgh College aanmelden bij de coördinator en deze coördinator komt dan bij het bedrijf langs voor een eerste ontmoeting. Op deze manier krijgt de coördinator een beeld van het bedrijf en krijgt het gevoel van wat voor bedrijf het is. Op deze manier kan de coördinator de match tussen de studenten en het bedrijf maken. De coördinator speelt hierbij een belangrijke rol.

Vraag 3: Hoe worden studenten op dit moment benaderd voor een stage?

Dit wordt op beide scholen gedaan door de coördinatoren. Zij bepalen uiteindelijk welke student bij welk bedrijf stage gaat lopen.

Vraag 4: Hoe wordt naamsbekendheid gecreëerd voor bedrijven bij studenten? Hoe kunnen bedrijven zich promoten?

Bij Arcus College wordt dit gedaan door de gastcolleges in leerjaar 1 en Arcus Plaza.

Gastcollege's

Bij de gastcolleges kunnen bedrijven zich presenteren en vertellen wat ze doen en verwachten van stagiaires.

Arcus Plaza

Sinds vorig jaar maakt Arcus College gebruik van "Arcus Plaza". Arcus Plaza is te vinden op de website van Arcus College. Het is de bedoeling dat via dit kanaal studenten en bedrijven met elkaar worden gekoppeld. Studenten hebben een profiel met algemene gegevens en op dit profiel kunnen ze hun wensen en voorkeuren aangeven voor een bedrijf. Bedrijven kunnen tegelijkertijd ook hun wensen aangeven op Arcus Plaza. Via dit kanaal zouden bedrijven en studenten in contact met elkaar kunnen komen en een match maken. Echter, uit het interview bleek dat hier nog niet veel gebruik van wordt gemaakt. Er wordt nog veel geregeld via de coördinator maar dit zou in de komende jaren moeten veranderen.

Bij Leeuwenborgh College is er een drietal activiteiten dat wordt georganiseerd waar bedrijven zich kunnen presenteren.

Gastcolleges

Leeuwenborgh College heeft een aantal activiteiten dat zorgt voor naamsbekendheid van bedrijven onder de studenten. Leeuwenborgh College biedt bedrijven aan om gastcolleges te verzorgen aan de Mbo-studenten waar bedrijven zich kunnen presenteren aan de studenten. Hiervoor dienen bedrijven zich aan te melden bij de coördinator.

Stage markt

Leeuwenborgh College organiseert ieder jaar een stage markt. Dit is een “markt” waar bedrijven zichzelf kunnen laten zien en waar bedrijven een korte presentatie/workshop kunnen geven met de taken en verwachtingen. Dit duurt ongeveer 20 minuten. Studenten kunnen zich dan inschrijven voor deze workshop waarna ze kunnen solliciteren voor een stage, in overleg met de coördinator. Dit is te vergelijken met het bezoek van AZL aan Kennis in Bedrijf dat wordt georganiseerd door Hogeschool Zuyd.

Praktijkvak

Als laatste heeft Leeuwenborgh College een “praktijkvak” voor leerlingen. Hierbij gaan de studenten op onderzoek uit wat ze voor een stage moeten kunnen en wat ze uiteindelijk met de opleiding kunnen doen. AZL kan zich hiervoor melden bij de coördinator.

Vraag 5: Hoe zou AZL zich kunnen onderscheiden van andere bedrijven?

Beide scholen gaven aan dat het vooral belangrijk is dat er een goede begeleiding wordt gegeven. Dit houdt in dat er een goede inwerk periode is en dat de studenten worden gesteund bij het uitvoeren van de taken.

Vraag 6: Hoe groot is de kans dat als bedrijven zich ergens aanmelden om in contact te komen met studenten, er daadwerkelijk stagiaires geworven kunnen worden?

Arcus College gaf aan dat er door de crisis nog maar weinig bedrijven stageplekken aanbieden. De kans is hierdoor groot dat als AZL stageplekken aanbiedt, er stagiaires komen. Bedrijven moeten zich dan aanmelden bij de coördinator als ze een stageplek willen aanbieden en moeten hierbij aangeven voor welk termijn een stagiaire gewenst is.

Leeuwenborgh College gaf ook aan dat de kans erg groot is dat als AZL zich aanmeldt, stagiaires krijgt. Het is wel afhankelijk van het leerlingen aantal maar er zijn altijd veel leerlingen die geplaatst moeten worden. Bedrijven moeten zich dan aanmelden bij de coördinator als ze een stageplek willen aanbieden.

Vraag 7: Gebruikt de school Social Media om contact te leggen tussen studenten en bedrijven?

Beide scholen gaven aan nog geen gebruik te maken van Social Media maar dit in de toekomst wel meer te willen doen. Arcus College benoemt dat Arcus Plaza een soort Social Media kanaal is dat in de toekomst een juiste match tussen studenten en bedrijven moet opleveren. Op dit moment wordt er nog te weinig gebruik van gemaakt.

Vraag 8: Wanneer zijn de jaarlijkse stageperiodes?

Bij Arcus College lopen de tweedejaars leerlingen een fulltime stage van een half jaar van de eerste helft van het schooljaar en de derdejaars leerlingen ook een half jaar stage van de laatste helft van het schooljaar. Deze stages zijn flexibel. De studenten hebben geen vaste tijden waarop stage moet worden gelopen. De stage kan het hele jaar door beginnen. De leerlingen lopen een meeloop stage waarbij ze ondersteunend werk doen en helpen bij de dagelijkse taken. Van deze taken en hun ervaring, maken ze een verslag. Ze moeten worden beoordeeld op de taken die ze uitvoeren.

Bij Leeuwenborgh College lopen tweedejaars stagiaires een stage naast de opleiding, een zogenaamde lint-stage. Dit houdt in dat ze 1x 3 dagen stage lopen per week en de volgende week 4 dagen per week. Deze stageperiode duurt een half jaar. Studenten van het derde jaar lopen een zogenaamde “blok stage”. Dit is een stage van een jaar. Vaak bij hetzelfde bedrijf. De leerlingen lopen een meeloop stage waarbij ze ondersteunend werk doen en helpen bij de dagelijkse taken. Van deze taken en hun ervaring, maken ze een verslag. Dit is de opdracht vanuit school. Bij Leeuwenborgh College hebben de Mbo-studenten vaste stageperiodes.

Vraag 9: Hoe kan bedrijf in contact komen met afgestudeerde Mbo-ers?

Beide scholen gaven aan een overzicht te hebben van het aantal afgestudeerden en het aantal afgestudeerden dat nog geen baan heeft. Als bedrijven een afgestudeerde Mbo-er zoeken, kunnen ze contact op nemen met de coördinator van Arcus College of Leeuwenborgh College.

Bijlage XIV

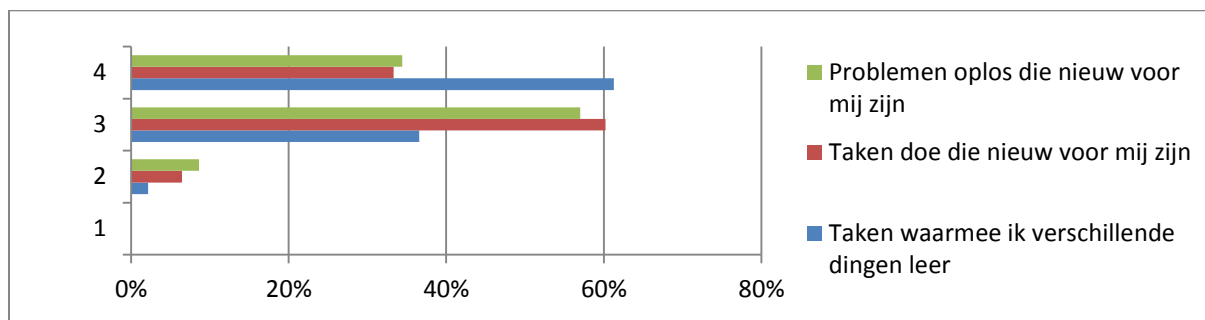
Resultaten van het surveyonderzoek, per onderdeel, uitgedrukt in percentages in grafiek vorm.

- 1 = Zeer oneens
2 = Oneens
3 = Eens
4 = Zeer eens

Uitdaging

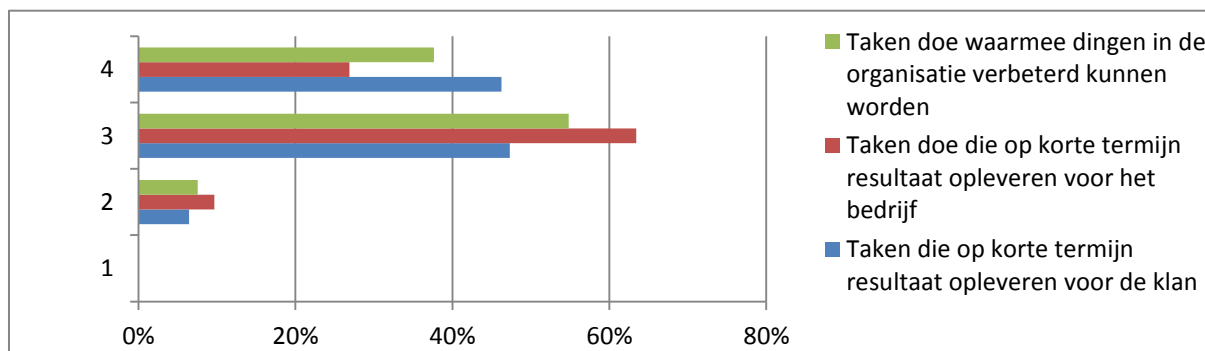
Nieuwe dingen leren

	1	2	3	4
Taken doe waarmee ik verschillende dingen leer	0%	2%	37%	61%
Taken doe die nieuw voor mij zijn	0%	6%	60%	33%
Problemen oplos die nieuw voor mij zijn	0%	9%	57%	34%



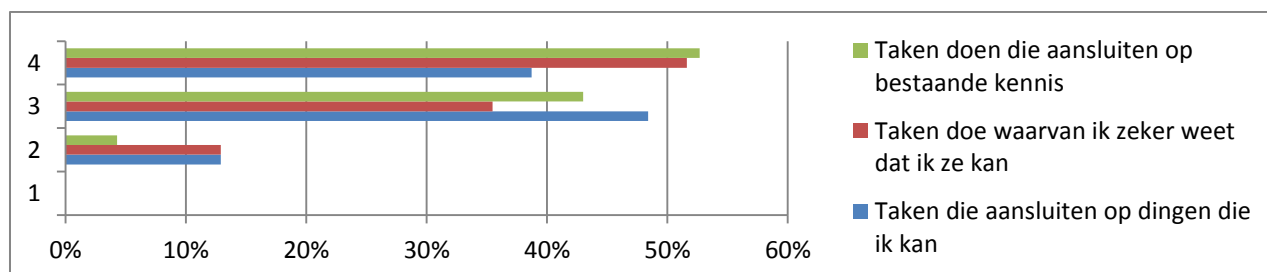
Taken doen die resultaat opleveren

	1	2	3	4
Taken die op korte termijn resultaat opleveren voor de klant	0%	6%	47%	46%
Taken die op korte termijn resultaat opleveren voor het bedrijf	0%	10%	63%	27%
Taken doe waarmee dingen in de organisatie verbeterd kunnen worden	0%	8%	55%	38%



Taken doen die aansluiten op bestaande kennis

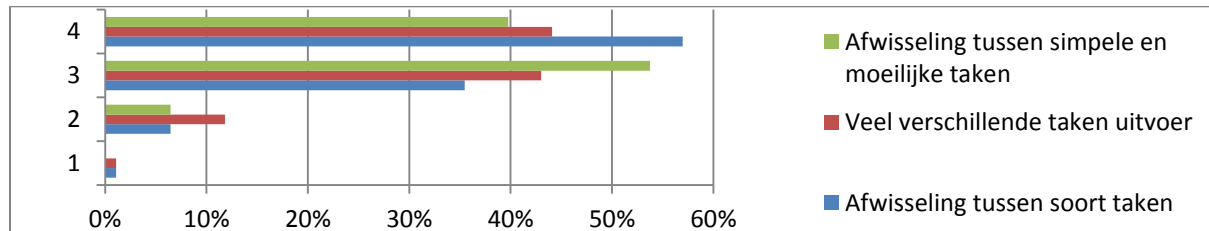
	1	2	3	4
Taken doe die aansluiten op dingen die ik kan	0%	13%	48%	39%
Taken doe waarvan ik zeker weet dat ik ze kan	0%	13%	35%	52%
Taken doe die aansluiten op mijn kennis	0%	4%	43%	53%



Afwisseling

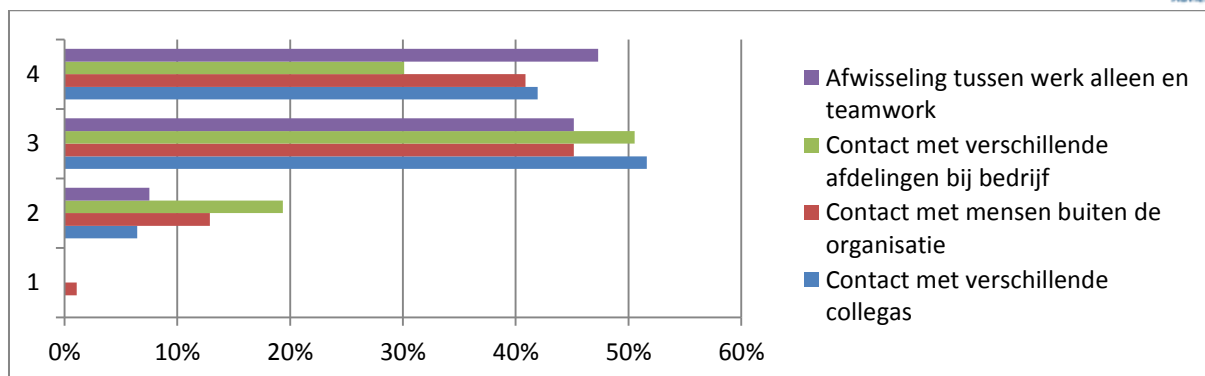
Afwisseling in soort taken

	1	2	3	4
Afwisseling tussen soort taken	1%	6%	36%	57%
Veel verschillende taken uitvoer	1%	12%	43%	44%
Afwisseling tussen simpele en moeilijke taken	0%	6%	54%	40%



Afwisseling in sociale contacten

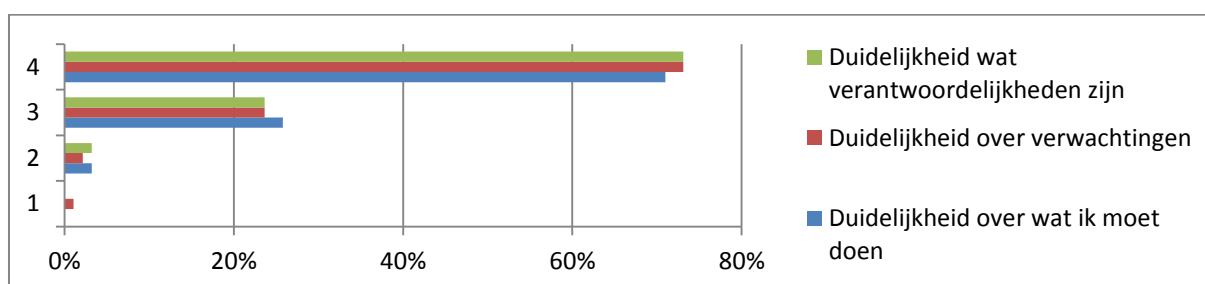
	1	2	3	4
Met veel verschillende collega's in contact kom	0%	6%	52%	42%
Met veel verschillende mensen buiten de organisatie in contact kom	1%	13%	45%	41%
Met veel verschillende afdelingen in het bedrijf in contact kom	0%	19%	51%	30%
afwisseling heb tussen werk wat ik alleen doe en met anderen	0%	8%	45%	47%



Autonomie

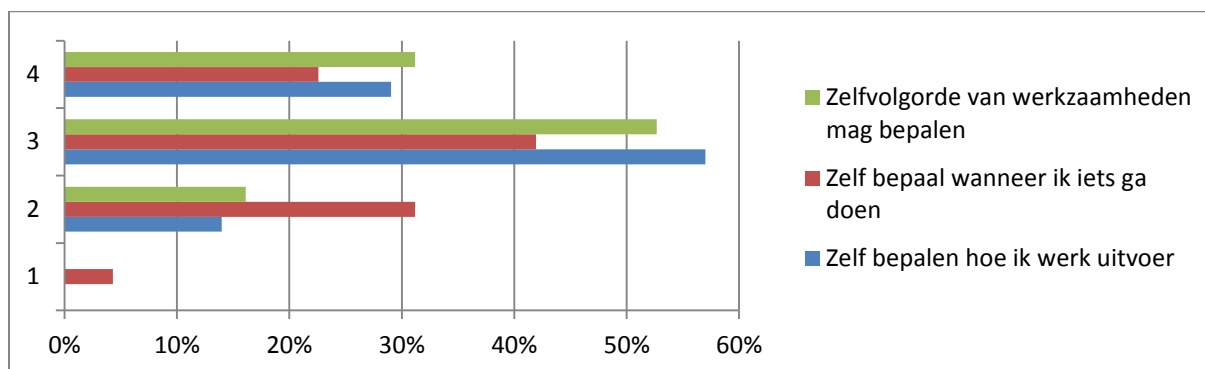
Duidelijkheid over inhoud en verwachtingen van werk

	1	2	3	4
Duidelijkheid over wat er precies moet worden gedaan	0%	3%	26%	71%
Duidelijkheid over wat er precies wordt verwacht	1%	2%	24%	73%
Duidelijkheid over waarvoor ik verantwoordelijk ben	0%	3%	24%	73%



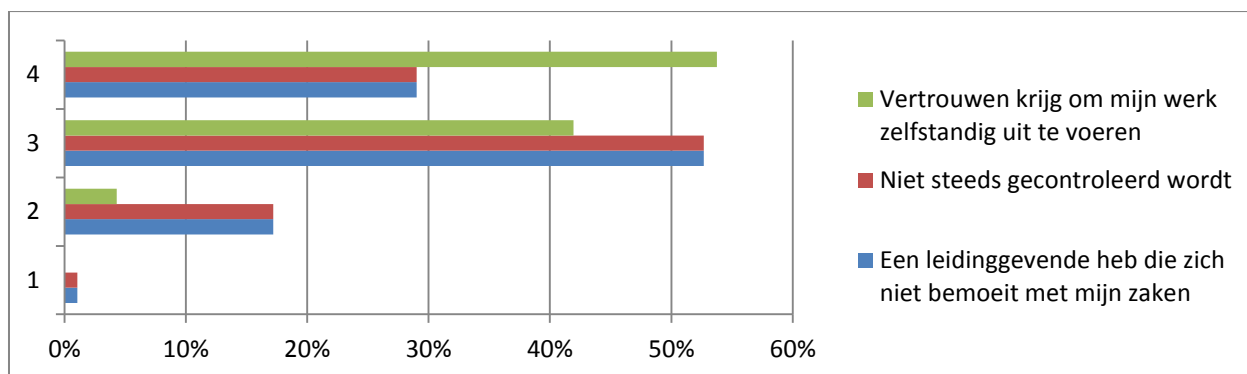
Vrijheid in manier van werken

	1	2	3	4
Zelf mag bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	0%	14%	57%	29%
Zelf mag bepalen wanneer ik iets ga doen	4%	31%	42%	23%
Zelf de volgorde van mijn werkzaamheden mag bepalen	0%	16%	53%	31%



Vertrouwen om werk zelfstandig uit te voeren

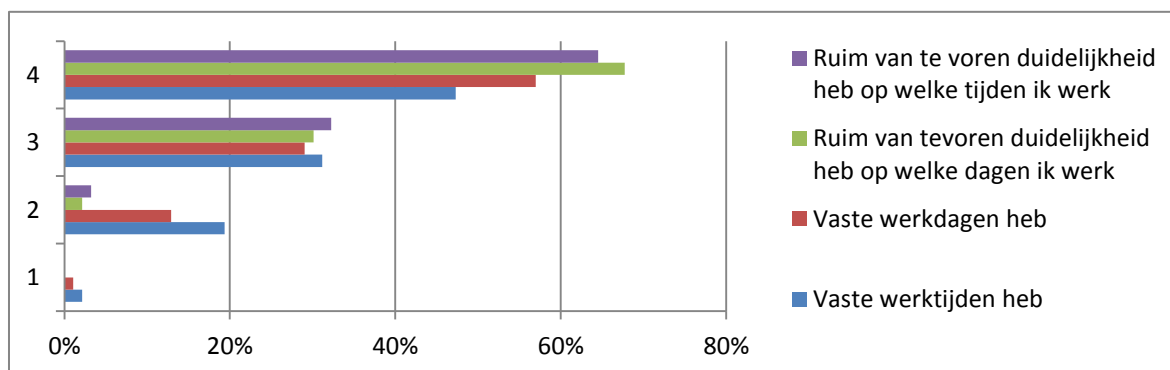
	1	2	3	4
Een leidinggevende heb die zich niet steeds bemoeit met mijn werk	1%	17%	53%	29%
Niet steeds gecontroleerd wordt	1%	17%	53%	29%
Vertrouwen krijg om mijn werk zelfstandig uit te voeren	0%	4%	42%	54%



Flexibiliteit in plaats en tijd

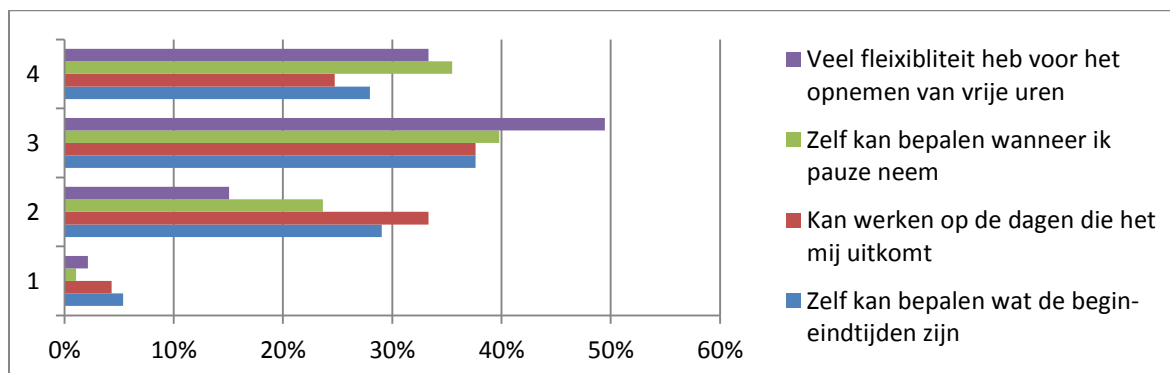
Duidelijkheid over werktijden en werkdagen

	1	2	3	4
Vaste werktijden heb	2%	19%	31%	48%
Vaste werkdagen heb	1%	13%	29%	57%
Ruim van te voren duidelijkheid heb op welke dagen ik werk	0%	2%	30%	68%
Ruim van te voren duidelijkheid heb op welke tijden ik werk	0%	3%	32%	65%



Flexibiliteit in werktijden en werkdagen

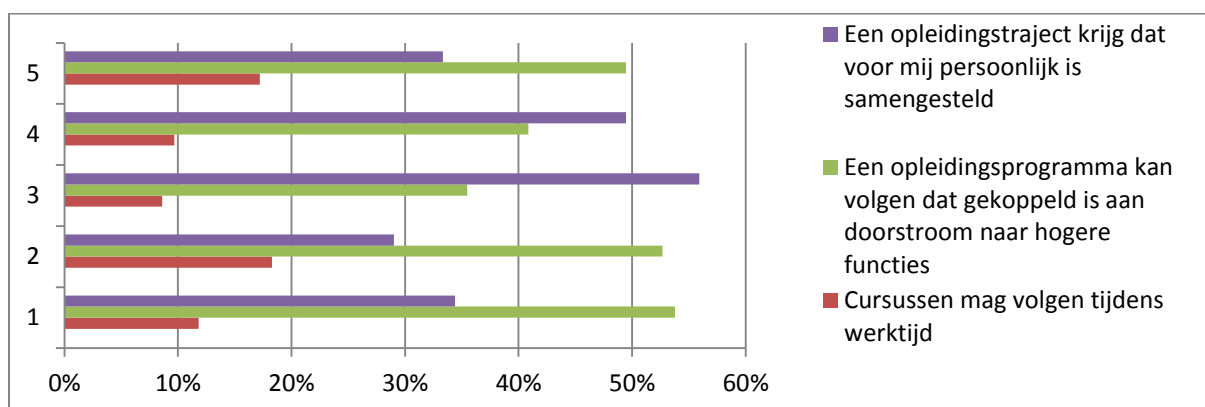
	1	2	3	4
Zelf kan bepalen wat de begin-eindtijden zijn	5%	29%	38%	28%
Kan werken op de dagen die het mij uitkomt	4%	33%	38%	25%
Zelf kan bepalen wanneer ik pauze neem	1%	24%	40%	35%
Veel flexibiliteit heb voor het opnemen van vrije uren	2%	15%	50%	33%



Ontwikkeling

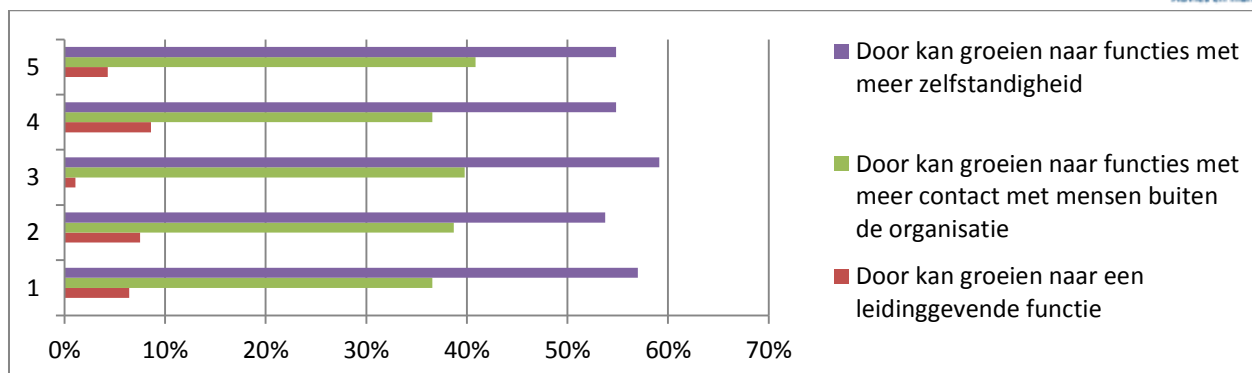
Opleidingsmogelijkheden

	1	2	3	4
Een praktijkgerichte cursussen die een directe koppeling heeft met mijn werk	0%	12%	54%	34%
Cursussen mag volgen tijdens werktijd	0%	18%	53%	29%
Een opleidingsprogramma kan volgen dat gekoppeld is aan het doorstromen naar hogere functies	0%	9%	35%	56%
De mogelijkheid krijg om in deeltijd een mbo, hbo of wo opleiding te volgen	0%	10%	41%	49%
Een opleidingstraject krijg dat voor mij persoonlijk is samengesteld	0%	17%	49%	34%



Doorgroeimogelijkheden

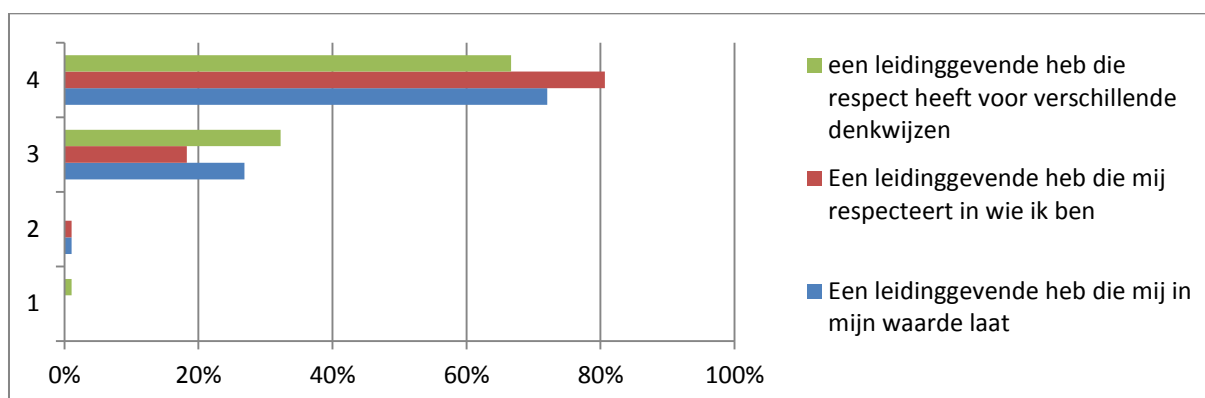
	1	2	3	4
Door kan groeien naar functies met meer verantwoordelijkheid	0%	6%	37%	57%
Door kan groeien naar een leidinggevende functie	0%	8%	39%	54%
Door kan groeien naar verschillende functies	0%	1%	40%	59%
Door kan groeien naar functies met meer contact met mensen buiten de organisatie	0%	7%	38%	55%
Door kan groeien naar functies met meer zelfstandigheid	0%	4%	41%	55%



Leidinggevende

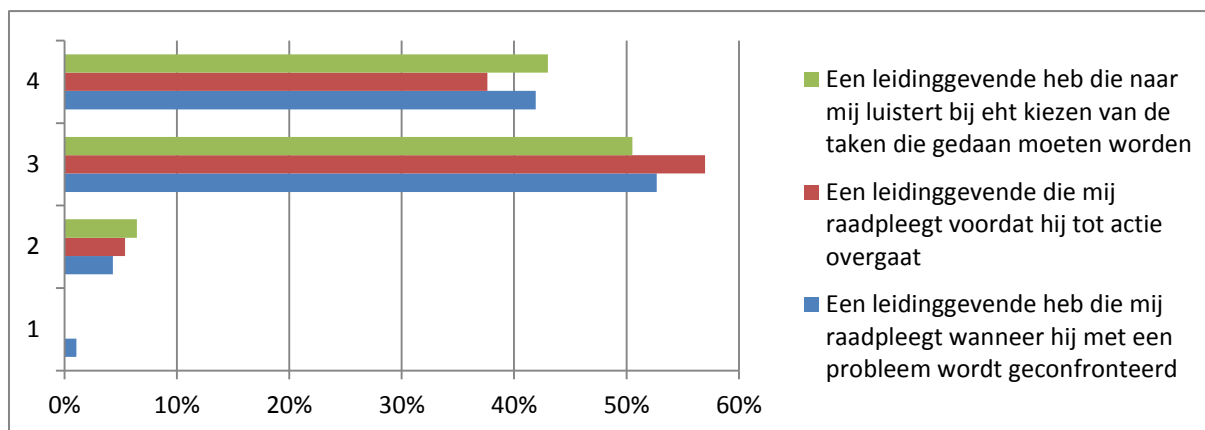
Respect

	1	2	3	4
Een leidinggevende heb die mij in mijn waarde laat	0%	1%	27%	72%
Een leidinggevende heb die mij respecteert in wie ik ben	0%	1%	18%	81%
Een leidinggevende heb die respect heeft voor verschillende denkwijzen	1%	0%	32%	67%



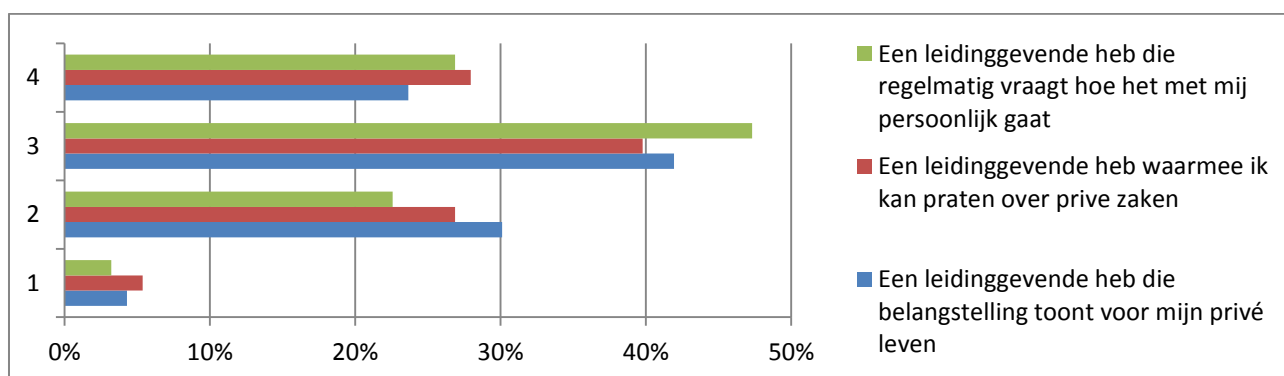
Betrokkenheid

	1	2	3	4
Een leidinggevende heb die mij raadpleegt wanneer hij met een probleem wordt geconfronteerd	1%	4%	53%	42%
Een leidinggevende heb die mij raadpleegt voordat hij tot actie overgaat	0%	5%	57%	38%
Een leidinggevende heb die naar mij luistert bij het kiezen van de taken die er gedaan moeten worden	0%	6%	51%	43%



Persoonlijke interesse

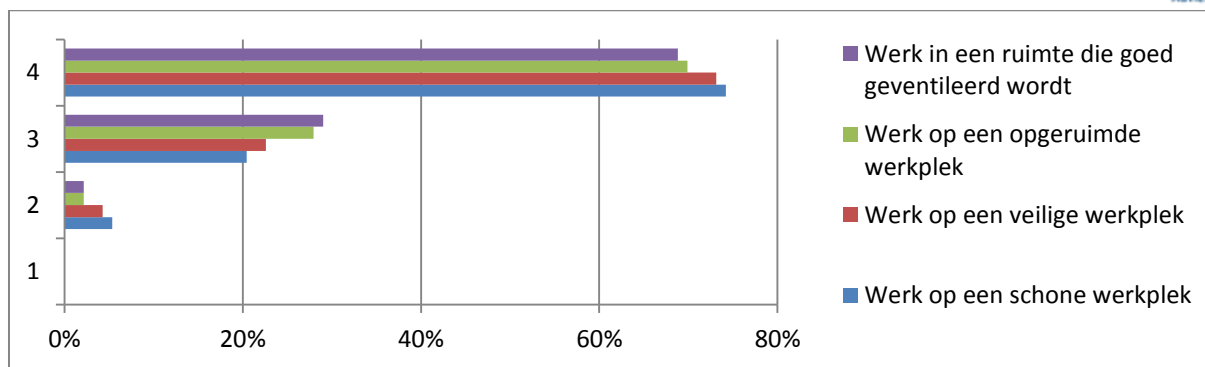
	1	2	3	4
Een leidinggevende heb die belangstelling toont in mijn privé leven	4%	30%	42%	24%
Een leidinggevende heb waarmee ik kan praten over privé zaken	5%	27%	40%	28%
Een leidinggevende heb die regelmatig vraagt hoe het met mij persoonlijk gaat	3%	23%	47%	27%



Fysieke werkplek

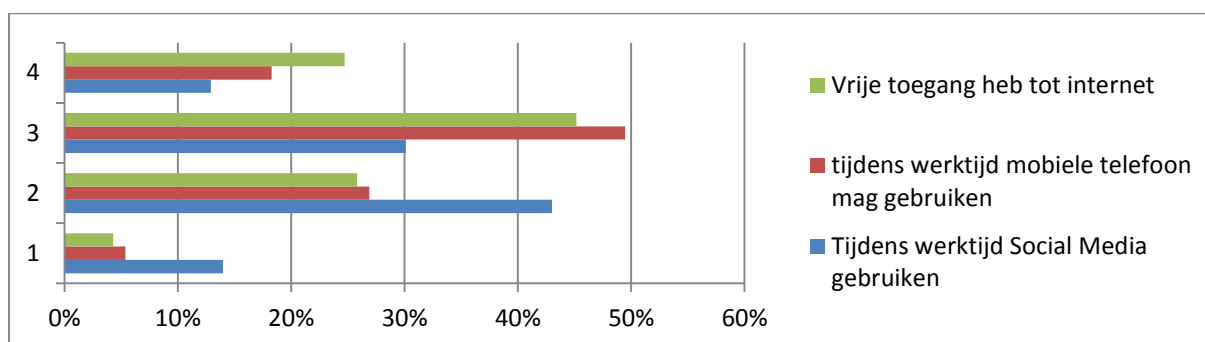
Comfortabele werkplek

	1	2	3	4
Werk op een schone werkplek	0%	6%	20%	74%
Werk op een veilige werkplek	0%	4%	23%	73%
Werk op een opgeruimde werkplek	0%	2%	28%	70%
Werk in een ruimte die goed geventileerd wordt	0%	2%	29%	69%



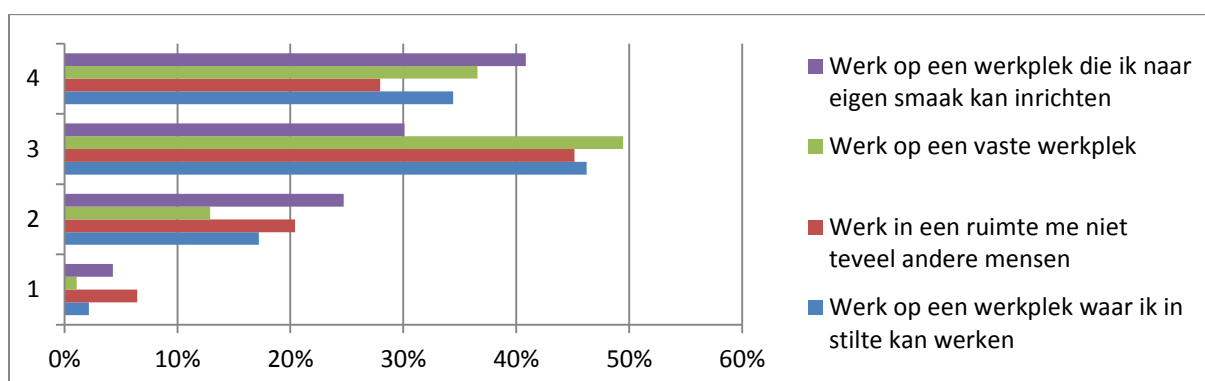
Beschikbaarheid van digitale middelen tijdens werktijd

	1	2	3	4
Tijdens werktijd Social-media mag gebruiken	14%	43%	30%	13%
Tijdens werktijd mijn mobiele telefoon mag gebruiken	6%	27%	49%	18%
Vrije toegang heb tot internet	4%	26%	45%	25%



Type werkplek

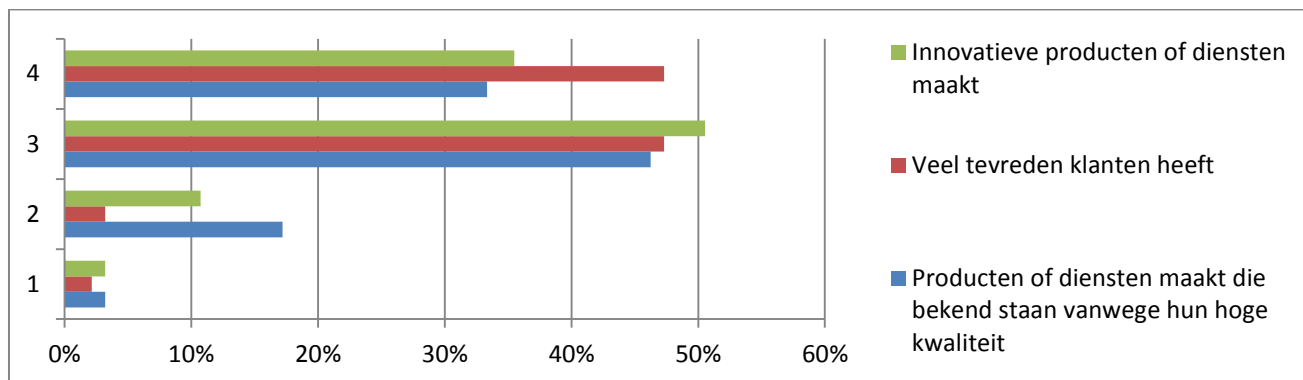
	1	2	3	4
Werk op een werkplek waar ik in stilte kan werken	3%	17%	46%	34%
Werk in een ruimte met niet teveel andere mensen	7%	20%	45%	28%
Werk op een vaste werkplek	1%	13%	49%	37%
Werk op een werkplek die naar eigen smaak kan inrichten	4%	25%	30%	41%



Imago

Imago van producten/diensten

	1	2	3	4
Producten of diensten maakt die bekend staan vanwege hun hoge kwaliteit	3%	17%	46%	34%
Veel tevreden klanten heeft	2%	4%	47%	47%
Innovatieve producten of diensten maakt	3%	11%	51%	35%



Bijlage XV

Functiebeschrijving Medewerker Backoffice niveau A.

Gedragscriteria van de verschillende niveaus.

Gedragscriteria	Niveau A	Niveau B	Niveau C
Vakkennis +	1	2	3
Klantgerichtheid +	1	2	3
Initiatief +	1	2	3
Samenwerking	3	3	4
Analytisch denken	1	2	3
Nauwkeurigheid	3	3	3
Flexibiliteit en betrokkenheid	3	3	3
Uitdrukkingsvaardigheid	3	3	3
Overige factoren			
Kennis en Kunde	Het kunnen uitvoeren van de beschreven processen op minimaal mbo-opleidingsniveau conform een vastgestelde planning. Praktische kennis verkregen vanuit	Het kunnen uitvoeren van de beschreven processen op minimaal Hbo-opleidingsniveau Het leveren van een bijdrage aan de totstandkoming en bewaking van	Het kunnen uitvoeren van de beschreven processen op minimaal Hbo-opleidingsniveau Het leveren van een bijdrage aan de totstandkoming en bewaking van de

	werkinstructies en werkbegeleiding	de planning op fondsniveau. Op basis van kennis en ervaring in staat te zijn om indien nodig op de bestaande processen in te grijpen en het kunnen overzien van de proces overschrijdende consequenties. Is in staat om minimaal niveau A te begeleiden en op te leiden met betrekking tot systemen en vastgestelde procedures.	planning op fonds- en/of afdelingsniveau. Op basis van kennis en ervaring in staat te zijn om indien nodig op de meest complexe processen in te grijpen en het kunnen overzien van de proces /afdelingsoverschrijdende consequenties. Verantwoordelijk voor een kwalitatieve en efficiënte procesgang op teamniveau. Is in staat om minimaal niveau B te begeleiden en op te leiden met betrekking tot systemen en vastgestelde procedures.
Probleembehandeling	Kan binnen de bestaande werkinstructies en procesbeschrijvingen oplossingen bedenken Beheerst alle standaard mutaties en	Kan buiten de bestaande werkinstructies en procesbeschrijvingen oplossingen bedenken Beheerst ook de minder reguliere	Kan buiten de bestaande werkinstructies en procesbeschrijvingen oplossingen bedenken Beheerst de meest complexe mutaties/werkzaamheden en

	reguliere berekeningen	mutaties en berekeningen	berekeningen. Zwaartepunt ligt op de meest complexe (ook actuarieel) rekenwerk en meest complexe wijzigingen in regelingen
Verantwoordelijkheid	Dient binnen de gestelde kaders te handelen.	Dient binnen de met elkaar afgesproken kaders te handelen.	Handelt naar eigen inzicht op basis van de afgesproken doelstellingen.
Opleidingsniveau	Een afgeronde vakgerichte MBO opleiding Basiskennis op het gebied van pensioenen verkregen door basisopleiding collectieve pensioenen	Een afgeronde vakgerichte HBO opleiding Kennis op het gebied van pensioenen verkregen door de vervolgopleiding collectieve pensioenen	Een afgeronde vakgerichte HBO opleiding Kennis op het gebied van pensioenen verkregen door de vervolgopleiding collectieve pensioenen

