

# Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers

*Een onderzoek onder jongeren uit het vmbo, mbo en hbo naar hun eisen aan een baan*

Stephan Corporaal, Maarten van Riemsdijk, Frits Kluijtmans, Tinka van Vuuren

*Jaarlijks stromen er meer dan 200.000 jongeren vanuit het vmbo, mbo en hbo de arbeidsmarkt op. De afgelopen jaren zijn er veel publicaties verschenen die suggereren dat deze jonge baanzoekers, vaak omschreven als 'Generatie Y' of 'screenagers', geheel eigen voorkeuren hebben voor de baan- en organisatiekenmerken (zie bijvoorbeeld Manpower, 2006; Bontekoning, 2007; Parry & Urwin, 2011). Generatie Y wil 'vrijheid, afwisseling, uitdaging en ruimte voor het privéleven'. Ze 'willen direct voldoening uit hun werk' en 'houden geen rekening met bestaande grenzen', zo suggereert de literatuur. Los van de vraag of het hier gaat om een leeftijd, levensfase of generatie-effect, is het voor de wervingskracht van organisaties van belang om te weten wat die voorkeuren precies zijn.*

S. Corporaal MSc is docent-onderzoeker bij Saxion en promovendus aan de Open Universiteit. Dr. M.J. van Riemsdijk is lector Human Resource Management bij Saxion en Hoofddocent HRM aan de Universiteit Twente. Prof. dr. F. Kluijtmans is hoogleraar Strategisch Human Resource Management aan de Open Universiteit en mw. prof. dr. T. van Vuuren is hoogleraar Vitaliteitsmanagement aan de Open Universiteit en senior consultant bij Loyalis.

Empirisch onderzoek naar voorkeuren is globaal van karakter. Er wordt in wervings- en selectieonderzoek vooral gekeken naar de baan- en organisatiekenmerken die van belang zijn voor de attractiviteit van een baan en een organisatie en de wijze waarop deze kenmerken verschillen tussen individuen. Weinig aandacht is er voor de precieze invulling c.q. operationalisering van deze baan- en organisatiekenmerken (Barber, 1998; Carless & Imber, 2007). Het gevolg is dat we wel globaal weten welke baan- en organisatiekenmerken voor baanzoekers van belang zijn, maar dat we daar vervolgens niet of slechts beperkt op kunnen inspelen omdat de bestaande operationalisering zowel qua inhoud als taal misschien niet aansluiten bij wat jonge baanzoekers werkelijk wensen. In dit onderzoek proberen we daar meer duidelijkheid over te krijgen. Wij vroegen meer dan 400 jongeren uit het vmbo, mbo en hbo om een beschrijving te geven van de kenmerken die zij in hun werk hopen aan te treffen. Dat blijken ze op een geheel eigen wijze te doen. In dit artikel laten we zien dat er grote verschillen zijn tussen bestaande operationalisering van baan- en organisatiekenmerken en operationalisering van deze kenmerken door jongeren. Onze resultaten vormen input voor de

ontwikkeling van een nieuw meetinstrument waarmee werk beoordeeld kan gaan worden op de attractiviteit voor jonge baanzoekers.

De vragen die we beantwoorden zijn:

1. Welke baan- en organisatiekenmerken bepalen de attractiviteit van banen en organisaties voor jonge baanzoekers uit vmbo, mbo en hbo?
2. Welke aspecten van die kenmerken vinden zij belangrijk en hoe verwoorden ze die?
3. In hoeverre en op welke punten wijkt hun opvatting en formulering af van gangbare operationaliseringen?

We bespreken eerst welke baan- en organisatiekenmerken relevant zijn voor jonge baanzoekers. Dat doen we op basis van beschikbare theorie en empirisch onderzoek. Vervolgens presenteren we de opzet van ons kwalitatieve onderzoek bij focusgroepen, waaraan 433 respondenten hebben deelgenomen. We bespreken de resultaten, die tonen welke aspecten van de baan- en organisatiekenmerken ertoe doen voor jonge baanzoekers, hoe zij die definiëren en in welke termen zij daarover spreken. Vervolgens vergelijken we dat met de wijze waarop deze begrippen doorgaans in onderzoek naar taakontwerp worden gemeten. Vanuit dat onderzoek is namelijk een aantal betrouwbare en gevalideerde schalen beschikbaar (Hackman & Oldham, 1975, Morgeson & Humphrey, 2006) waarvan een aantal mogelijk bruikbaar is bij wervings- en selectieonderzoek. Vervolgens trekken we conclusies en bespreken we de beperkingen van deze studie. Ten slotte gaan we in op de relevantie van onze resultaten voor de praktijk en bespreken we welke lessen we nu al kunnen trekken om banen en organisaties aantrekkelijker te maken voor deze jonge baanzoekers.

#### **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 (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005). Aantrekkelijkheid kan vervolgens worden gedefinieerd als de mate waarin de baanzoeker denkt dat zijn voorkeuren voor bepaalde uitkomsten (bijvoorbeeld uitdaging, autonomie, de mogelijkheden om vriendschappen te ontwikkelen) kunnen worden gerealiseerd in een bepaalde baan en organisatie. Baan- en organisatieattractiviteit is een belangrijke voorspeller voor zowel de intenties van een baanzoeker om te solliciteren als de daadwerkelijke baankeuze (Chapman et al., 2005). Wanneer een baan of organisatie niet attractief is voor potentiële medewerkers zullen ze in een vroeg stadium het oriëntatie- en sollicitatieproces van de betreffende organisatie verlaten. Ze kunnen dan niet meer worden beïnvloed door andere wervings- en selectieactiviteiten

(Collins & Stevens, 2002). Een attractieve baan en organisatie zijn dus noodzakelijk om jonge baanzoekers aan te zetten tot solliciteren.

Al voordat mensen actief bezig zijn met het zoeken van een baan hebben ze een indruk van de aantrekkelijkheid van een potentiële werkgever (Barber, 1998; Soelberg, 1967). Dat oordeel kan veranderen op het moment dat baanzoekers zich actief gaan oriënteren en in contact komen met wervingsmateriaal zoals een vacature-advertentie (Reeve, Highhouse &

*Baan- en organisatie-attractiviteit is een belangrijke voorspeller voor intenties van baanzoeker*

Brooks, 2006). Indien de baanzoeker ervoor kiest om te solliciteren bij een organisatie, dan kan het oordeel over de attractiviteit van de organisatie opnieuw beïnvloed worden door het wervings- en selectieproces en/of de persoon van de recruiter (Turban, 2001). Een laatste bijstelling van het oordeel treedt op nadat men ergens is gaan werken doordat verwachtingen met de realiteit worden geconfronteerd (Jokisaari & Nurman, 2009). In dit onderzoek zijn we geïnteresseerd in het oordeel over de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie van jonge baanzoekers voordat contact heeft plaatsge-

vonden met de organisatie. Vanuit wervingsoogpunt is dat gezien de krappere wordende arbeidsmarkt een essentieel moment: een positieve beoordeling van een baanzoeker van de attractiviteit van een baan en een organisatie is noodzakelijk om op te vallen tussen de vele baanmogelijkheden en dus om als werkgever in beeld te komen.

#### **Totstandkoming oordeel over baan en organisatieattractiviteit**

In wervings- en selectieonderzoek zijn er drie theorieën te onderscheiden die beschrijven op welke wijze baanzoekers de aantrekkelijkheid van banen en organisaties beoordelen en daarmee tot een baankeuze komen.

- De ‘objectieve factoren theorie’ (Behling, Labovitz & Gainer, 1968) stelt dat baanzoekers hun baankeuze maken door de afweging van de voor- en nadelen van een baan op basis van een aantal objectieve baan- en organisatiekenmerken zoals salaris, locatie en ontwikkelingsmogelijkheden. Hoe meer deze baan- en organisatiekenmerken overeenkomen met de voorkeuren van een baanzoeker, hoe aantrekkelijker de baan voor hen is. Hoewel er individuele verschillen zijn tussen het belang dat iemand hecht aan deze kenmerken, is het mogelijk om te komen tot een redelijk consistente verzameling van kenmerken die alle baanzoekers gemiddeld genomen belangrijk vinden.
- De ‘subjectieve factoren theorie’ (Behling, Labovitz & Gainer, 1968) veronderstelt dat baankeuze het resultaat is van het gevoel dat de baanzoeker heeft over de mate waarin zijn behoeften overeenkomen

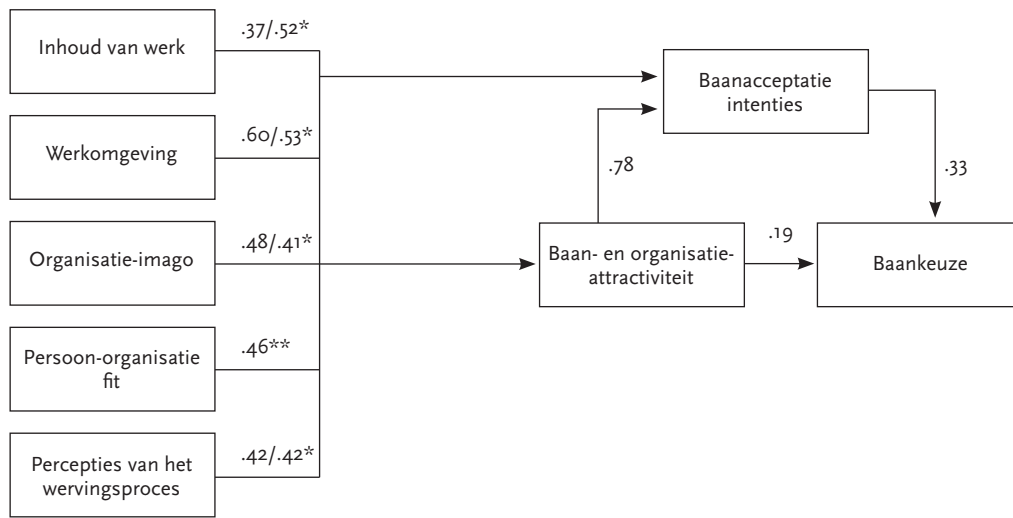
met de mogelijkheden die de organisatie heeft om op deze behoeften in te spelen, de 'persoon-organisatie fit'. De behoeften van de baanzoeker bestaan uit diepgewortelde emoties, die ze zelf vaak slecht begrijpen. De mogelijkheden die de organisatie biedt worden door de baanzoeker afgeleid uit het beeld, het imago, dat de baanzoeker over een bepaalde organisatie heeft ontwikkeld. Dat beeld bestaat niet zozeer uit objectieve baan- en organisatiekenmerken, maar vooral uit percepties van subjectieve kenmerken als de cultuur en de maatschappelijke betrokkenheid van een organisatie. Om een aantrekkelijk baanaanbod te doen is het volgens deze theorie noodzakelijk om aan te sluiten op de persoonlijke behoeften van een baanzoeker.

- De 'kritische contact theorie' stelt dat een gemiddelde baanzoeker niet in staat is om een goed onderscheid te maken tussen verschillende baanmogelijkheden vanwege een gebrek aan contact met de organisatie en het gebrek aan ervaring dat met name jonge baanzoekers hebben met het beoordelen van baanalternatieven. Omdat een baanzoeker gedwongen is om uiteindelijk toch een keuze te maken, maakt hij een keuze op grond van het verschil in de manier waarop hij is benaderd en behandeld door de potentiële organisatie. Dit is volgens Behling, Labovitz en Gainer (1968) het enige verschil tussen organisaties dat hij goed kan waarnemen en beoordelen. Hoe beter iemand zich behandeld voelt en hoe meer iemand de houding van bijvoorbeeld een recruiter waardeert, hoe attractiever de baan en organisatie.

*De behoeften van de baanzoeker bestaan uit emoties, die ze zelf vaak slecht begrijpen*

Vanuit deze theorieën kan worden herleid dat objectieve baan- en organisatiekenmerken, subjectieve baan- en organisatiekenmerken (imago), de persoon-organisatie fit, de recruiter en het wervings- en selectieproces de belangrijkste voorspellers zijn voor baan- en organisatieattractiviteit en baankeuze. Een meta-analyse van 74 onafhankelijke *samples* uit 71 wervings- en selectieonderzoeken (Chapman et al., 2005) bevestigt dat (zie figuur 1). In deze meta-analyse zijn alle relevante baan- en organisatiekenmerken die in relatie staan met de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie verwerkt. De meta-analyse is daarmee een betrouwbaar uitgangspunt voor ons onderzoek.

In ons onderzoek beperken we ons tot percepties van baanzoekers over objectieve en subjectieve baan- en organisatiekenmerken, namelijk inhoud van werk, werkomgeving en het imago van de organisatie. Uit de meta-analyse van Chapman (2005) komt naar voren dat dit de kenmerken zijn die de sterkste relatie hebben met de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie. Wij voegen een vierde kenmerk toe: salaris. Uit



\* de eerste  $\rho$  (mean corrected correlation) geeft de individuele directe bijdrage van de onafhankelijke variabele op baan- en organisatieattractiviteit. De tweede  $\rho$  is de individuele directe bijdrage van de onafhankelijke variabele op baanacceptatie intenties

\*\* directe relatie met baanacceptatie intenties is niet onderzocht

*Figuur 1. Uitkomsten meta-analyse Chapman et al., 2005 (onze weergave van de relaties tussen de vijf belangrijkste voorspellers van baan- en organisatieattractiviteit, baanacceptatie-intenties en baankeuze).*

de meta-analyse van Chapman et al. (2005) blijkt dat salaris weliswaar een matige voorspeller is voor de baan- en organisatieattractiviteit, maar Chapman et al. beargumenteren dat het werkelijke effect van salaris groter kan zijn. De meeste studies waarop de meta-analyse betrekking heeft, zijn uitgevoerd in een laboratoriumsetting waar de salarisverschillen tussen banen beperkt zijn.

Persoon-organisatie fit is weliswaar ook een sterke voorspeller van baan- en organisatieattractiviteit, maar Chapman et al. (2005) stellen dat het extra effect bovenop de andere hiervoor besproken voorspellers beperkt is (p.938). Daar komt bij dat om te komen tot een fit op individueel niveau, de individuele behoeften van een sollicitant precies in kaart moeten worden gebracht. Dat is niet alleen heel moeilijk en duur, het veronderstelt ook dat de organisatie de kandidaten kent en dat is in de eerste oriëntatie van baanzoekers nog niet aan de orde. Daarmee valt dit kenmerk buiten de focus van deze studie. Ook de percepties van het wervings- en selectieproces worden niet meegenomen, omdat we geïnteresseerd zijn in die fase van het baanzoekproces waarin baanzoekers nog niet in contact zijn gekomen met de recruiter en het wervings- en selectieproces van een organisatie.

In de volgende subpragrafen lichten we de gekozen kenmerken kort toe.

### **Inhoud van werk**

De inhoud van het werk is een van de belangrijkste voorspellers voor de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie (Chapman et al., 2005). Een van de verklaringen daarvoor is dat de manier waarop een baan vorm is gegeven, kan voorzien in de natuurlijke menselijke behoefte aan groei en ontwikkeling (Parker & Ohly, 2008). Al tientallen jaren is bekend dat kenmerken met betrekking tot de inhoud van een baan, zoals autonomie en afwisseling leiden tot meer baantevredenheid en motivatie en vervolgens tot betere prestaties (Hackman & Oldham, 1975 en Morgeson & Humphrey, 2006). Inhoud van werk, in attractiviteitsonderzoek vaak omschreven als 'type of work' of 'the job itself', is een complex begrip dat binnen de context van werving- en selectieonderzoek bestaat uit een drietal verschillende baankenmerken: uitdaging, afwisseling en autonomie (zie de factoranalyses van bijvoorbeeld Powell & Goulett, 1996 en Harris & Fink, 1987). Wij voegen in dit onderzoek een extra baankenmerk toe: flexibiliteit in tijd en plaats. Vooral bij de nieuwste generatie baanzoekers wordt vaak een toenemende behoefte aan flexibele werktijden en plaats van werk verondersteld. Mogelijk is flexibiliteit in tijd en plaats voor baanzoekers een signaal voor een dynamische en innovatieve organisatie die is meegegaan met de tijd en daarmee een aantrekkelijke werkgever (Heymans & Van Hoye, 2005). Bovendien speelt flexibiliteit in de locatie van het werk in op de toenemende behoefte van baanzoekers om werk-familie en werk-privé conflicten te voorkomen (Honeycutt & Rosen, 1997). Empirisch bewijs voor de behoefte voor tijd- en plaatsafhankelijk werken onder jonge baanzoekers is er voor zover wij weten nog niet.

*De omgeving waarin de baan wordt uitgevoerd bepaalt de aantrekkelijkheid ervan*

### **Werkomgeving**

Niet alleen de inhoud van een baan, maar ook de omgeving waarin deze baan wordt uitgevoerd bepaalt de aantrekkelijkheid ervan (Chapman et al., 2005). Sociaal contact met collega's en leidinggevendenden kan baankenmerken namelijk versterken. Het helpt bijvoorbeeld om de rol die iemand inneemt in een organisatie af te bakenen en te verhelderen. Sociaal contact biedt bovendien de mogelijkheid om advies, feedback en hulp te vragen van anderen. Dat zorgt ervoor dat verkeerde of onrealistische verwachtingen kunnen worden bijgesteld en dat meer duidelijkheid kan worden verkregen over de rol die iemand vervult in een organisatie. Een derde reden voor de grote betekenis van werkomgeving is dat deze voorziet in de behoefte van mensen om relaties met andere mensen te ontwikkelen en te onderhouden. Onderzoek heeft bijvoorbeeld aange-

toond dat de sociale omgang met anderen, ongeacht de soort omgang, bijdraagt aan iemands energie, enthousiasme en positieve instelling ([Watson, 2000](#)).

Binnen de context van wervings- en selectieonderzoek bestaat de werkomgeving uit drie baan- en organisatiekenmerken: de leidinggevende, collega's en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden (zie de factoranalyses van bijvoorbeeld [Powell & Goulett, 1996](#) en [Harris & Fink, 1987](#)). Wij voegen een extra kenmerk toe: de fysieke werkomgeving. Wij zijn geïnteresseerd in de voorkeuren van jongeren op het gebied van arbeidsomstandigheden zoals de kenmerken van de werkplek en arbo gerelateerde kenmerken. In HRM-onderzoek is er sinds enkele jaren opnieuw nadrukkelijk aandacht voor de fysieke werkomgeving als onderdeel van 'het nieuwe werken', met name de effecten van een flexibele kantoorinrichting en van niet-traditionele kantoorwerkplekken. Wervings- en selectieonderzoek en onderzoek naar jonge baanzoekers heeft zich tot nu toe nog niet gericht op de fysieke werkomgeving. Ons kwalitatief onderzoek zal uitwijzen of jonge baanzoekers dit inderdaad belangrijke kenmerken vinden voor hun toekomstige baan.

### **Imago**

Imago definiëren we in dit onderzoek, in navolging van [Belt en Paolillo \(1982\)](#), als het beeld van een organisatie dat door baanzoekers wordt afgeleid uit de manier waarop de betreffende organisatie met haar medewerkers, klanten en de maatschappij omgaat. Imago betreft een complex geheel van subjectieve, abstracte en niet tastbare organisatiekenmerken die een organisatie oproept zoals de mate waarin een organisatie geassocieerd wordt met 'intelligent', 'technisch' en 'succesvol' ([Van Hoye & Saks, 2010](#)).

*Imago betreft een complex geheel van subjectieve, abstracte organisatiekenmerken*

Zeker in de beginfase van het baanzoekproces speelt het imago van een organisatie een belangrijke rol in de vorming van het oordeel over de aantrekkelijkheid ([Barber, 1998](#)). Baanzoekers hebben weinig informatie over de organisatie. Het imago kan dan daarom voor hen een signaal zijn voor de mate waarin de organisatie aantrekkelijke baan- en organisatiekenmerken biedt zoals een hoog salaris of veel doorgroeimogelijkheden ([Rynes & Bretz, 1991](#)). Bovendien kan een positief imago baanzoekers aantrekken omdat zij zichzelf graag identificeren met organisaties die een positieve bijdrage leveren aan hun sociale status ([Cable & Turban, 2003](#)).

### **Salaris**

Juist in het begin van het baanzoekproces wordt salaris gebruikt om verschillende baanmogelijkheden snel met elkaar te vergelijken. Salaris

is een middel voor de baanzoeker om op snelle manier het grote aantal baanmogelijkheden te reduceren tot een overzichtelijker aantal (Osborn, 1990). Salaris dient vooral als vergelijkingsmiddel: het gaat niet om de absolute, maar om de relatieve waarde van het salaris in vergelijking met bijvoorbeeld andere banen of het salaris in vergelijking met vrienden, het branchegemiddelde en/of ouders van de baanzoekers. Wij zijn geïnteresseerd in de vergelijkingscriteria die jonge baanzoekers gebruiken. Bovendien zijn we geïnteresseerd in de voorkeuren voor het soort beloningssysteem. Mogelijk beschouwen baanzoekers beloningssystemen zoals prestatiebeloning als een manier om zichzelf te onderscheiden van anderen en daarmee als een element dat de uitdaging en dus de aantrekkelijkheid van de baan vergroot (Trank et al., 2002).

### Onderzoeksopzet

Om de voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken op het gebied van werkinhoud, werkomgeving en imago van jonge baanzoekers te achterhalen en daarmee te komen tot een operationalisering die aansluit bij de voorkeuren en het taalgebruik van deze groep baanzoekers, hebben we een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Door onze systematische aanpak, door steeds op dezelfde manier hetzelfde te bevragen en door de uitkomsten onafhankelijk door een aantal personen te laten analyseren hebben we de betrouwbaarheidsrisico's die doorgaans met kwalitatief onderzoek worden geassocieerd ondervangen.

In het kwalitatief onderzoek, dat plaatsvond in 2011, hebben we 28 focusgroepen georganiseerd onder 433 laatstejaars studenten en scholieren uit het vmbo, mbo en hbo gespreid over verschillende onderwijssectoren (zie tabel 1).

	Opleidingsniveau		
	vmbo (n = 116)	mbo (n = 169)	hbo (n = 148)
sector			
techniek	59	37	41
zorg en welzijn	19	24	17
economie	22	40	42

Tabel 1. Deelnemers van de focusgroepen per sector als percentage van het opleidingsniveau (n=433).

In de focusgroepen discussieerden scholieren en studenten ongeveer 60-75 minuten over hun voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken van de door hen gewenste toekomstige baan onder leiding van een laatstejaars hbo student human resource management die wij hadden opgeleid tot gespreksleider. Juist door deelnemers relatief ongestructureerd met elkaar te laten discussiëren, kregen we diepgaande kennis van



de belevingswereld en het taalgebruik van de groep jonge baanzoekers. Een tweede voordeel van de focusgroepen was dat de discussies de deelnemers van de focusgroepen uitdaagde om elkaars standpunten te bediscussiëren en zo begrippen te verhelderen.

We hebben het focusgroepen onderzoek uitgevoerd in twee ronden. In de eerste ronde werd met acht focusgroepen onderzocht wat de optimale werkwijze en werkvormen zijn voor een dergelijke focusgroep. Bovendien werd vastgesteld of de baan- en organisatiekenmerken zoals beschreven in de voorgaande paragrafen inderdaad de baan- en organisatiekenmerken zijn die relevant zijn voor jonge baanzoekers. De opzet van de focusgroepen was in deze ronde erg open en ongestructureerd. De tweede ronde bestond uit een grotere hoeveelheid focusgroepen (twintig) die werden ingericht op basis van de ervaringen uit de eerste ronde. De focusgroepen in deze ronde waren daardoor minder open. De nadruk in de discussies in deze focusgroepen lag op het beschrijven van de voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken door de respondenten. Om de operationalisering van de baan- en organisatiekenmerken zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de voorkeuren, het taalgebruik en de belevingswereld van jonge baanzoekers, hebben we er steeds voor gekozen om de baanzoekers in de focusgroepen zelf de kenmerken te laten beschrijven en niet onze eigen definitie van baan- en organisatiekenmerken uit te leggen.

Om de intersubjectieve betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen zijn van alle focusgroepen transcripten gemaakt die door de gespreksleiders en onderzoeker onafhankelijk van elkaar gecodeerd zijn. Vervolgens is in een aantal bijeenkomsten overeenstemming over de codering bereikt. De transcripten van de focusgroepen zijn eerst in fragmenten opgedeeld op basis van de vastgestelde baan- en organisatiekenmerken. De fragmenten per kenmerk zijn vervolgens gecategoriseerd in een aantal clusters van gelijksoortige voorkeuren (aspecten).

Het coderen resulteerde in een operationalisering van de voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken zoals die door de respondenten in de focusgroepen zijn geuit. We hebben deze operationalisering vergeleken met bestaande operationalisering zoals die gebruikt worden in onderzoek naar taakontwerp: de work design questionnaire ([Morgeson & Humphrey, 2006](#)). In onze analyse zochten we naar vier soorten verschillen:

1. aspecten die door de respondenten worden genoemd en *die niet in bestaande operationalisering zijn beschreven*;
2. aspecten die in bestaande operationalisering staan beschreven, maar *die niet door de respondenten worden genoemd*;
3. *verschillen in het taalgebruik* waarmee onze respondenten de kenmer-

ken beschreven en het taalgebruik in bestaande vragenlijsten en

- verschillen in voorkeuren en operationalisering *tussen de opleidingsniveaus* in onze groep respondenten. Doorgaans is werving- en selectieonderzoek gericht op hoger opgeleide baanzoekers (Chapman et al., 2005). Het beperkte onderzoek naar lager opgeleiden (zie bijvoorbeeld Jantje Groeneveld & Steensel, 2009), laat zien dat we verschillen in voorkeuren tussen opleidingsniveaus kunnen verwachten.

### Resultaten

In de eerste ronde focusgroepen is getest of de uit eerder onderzoek relevant gebleken baan- en organisatiekenmerken inderdaad ook de kenmerken zijn die jonge baanzoekers belangrijk vinden. Uit deze focusgroepen komt naar voren dat dit inderdaad het geval is. Ook de door ons toegevoegde kenmerken, flexibiliteit in tijd en plaats van werk en de fysieke werkomgeving, zijn door de respondenten benoemd.

Op basis van de tweede ronde van focusgroepen zijn we gekomen tot een operationalisering van de voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken van jonge baanzoekers. We hebben de resultaten samengevat in een tabel waarin de baan- en organisatiekenmerken uiteenrafelen in een aantal aspecten. Vervolgens geven we voor elk aspect weer in hoeverre deze wordt genoemd in bestaande operationalisering en door onze respondenten. We maken daarbij een onderscheid tussen respondenten uit enerzijds het vmbo en mbo en anderzijds het hbo, omdat we tussen hen grote verschillen in operationalisering constateren.

We analyseren daarnaast ook de verschillen in taalgebruik. Het voert te ver om alle verschillen in taalgebruik afzonderlijk uiteen te zetten, maar onze constatering is dat met name vmbo en mbo opgeleiden hun voorkeuren uitten met andere woorden dan in bestaande operationalisering naar voren komen. Zij zullen het taalgebruik in bestaande vragenlijsten veelal niet begrijpen. Voor hen zijn eenvoudigere en korter geformuleerde items nodig.

### Inhoud van werk

In tabel 2 zijn de kenmerken op het gebied van werkinhoud opgesplitst in een aantal aspecten en vervolgens is per aspect aangegeven of dit aspect terugkomt in bestaande operationalisering, in operationalisering van vmbo'ers en mbo'ers en in operationalisering van hbo'ers. Voor wat betreft de bestaande operationalisering gebruiken we de work design questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006) aangevuld met specifieke schalen voor uitdaging (Preenen, Van Vianen, De Pater & Geerlink, 1996) en flexibiliteit (Swanberg en Simmons, 2008).

*Uitdaging word geassocieerd met aansluiting op bestaande kennis*

Aspecten met betrekking tot de inhoud van werk	Operationalisering door:		
	taakontwerp onderzoek	vmbo en mbo respondenten	hbo respondenten
Uitdaging			
Het oplossen van problemen	x		
Het doen van nieuwe taken waarmee nieuwe dingen geleerd kunnen worden	x	x	x
Onder tijdsdruk prestaties opleveren	x		
Taken doen die aansluiting hebben met de opleiding		x	
Taken doen met grote verantwoordelijkheid en impact	x		x
Afwisseling			
Afwisseling in soort en hoeveelheid taken	x	x	x
Afwisseling in omstandigheden van werk		x	
Afwisseling in sociale contacten			x
Autonomie			
Vrijheid in inplannen van werkzaamheden/ werkmethoden	x	x	x
Vrijheid in nemen van beslissingen	x		x
Duidelijkheid over resultaat en methode van werk		x	
Vertrouwen krijgen		x	
Flexibiliteit			
Flexibiliteit in werkdagen	x	x	x
Flexibiliteit in werkuren	x	x	x
Flexibiliteit in plaats van werk (thuiswerken)	x		x*
Tijdige duidelijkheid over roostering		x	

\* slechts beperkt genoemd

Tabel 2. Kenmerken op gebied van werkinhoud.

Zoals verwacht associëren onze respondenten baan- en organisatiekenmerken met aspecten die niet genoemd worden in bestaande operationaliseringen. De belangrijkste van deze aspecten zullen wij nu per baankenmerk toelichten.

Uitdaging wordt met name door vmbo'ers en mbo'ers geassocieerd met aansluiting op bestaande kennis of datgene wat geleerd is in de opleiding. De redenering van respondenten is dat uitdaging pas ontstaat als deze aansluiting er is, omdat er dan een beroep wordt gedaan op datgene wat ze geleerd hebben. Juist daardoor zijn ze in staat om prestaties te kunnen laten zien aan collega's en de leidinggevende. Hbo'ers associëren uitdaging vooral met de impact van taken; zij vinden taken uitdagend die zichtbaar klanttevredenheid of prestatieverbetering opleveren.

*“als we maar niet in een bedrijf komen waar we de hele dag hetzelfde, simpele werk doen”...“ze zouden ons kunnen vragen wat we hebben geleerd in de opleiding en soortgelijk werk aanbieden, dan kunnen we pas echt laten zien wat we kunnen” (fragment uit een focusgroep onder mbo'ers)*

*“het is pas echt een uitdaging om in teams te werken aan taken en projecten die écht iets opleveren voor het bedrijf of die klanttevredenheid kunnen verbeteren” ... “en dan niet alleen het schrijven van beleid of het maken van plannen, maar daadwerkelijk de organisatie ingaan of met klanten praten”...“samen met collega's van andere afdelingen” ... “het geeft een goed gevoel als we kunnen zien wat er verbeterd wordt dankzij onze taken” (fragment uit een focusgroep onder hbo'ers)*

Afwisseling wordt geassocieerd met afwisseling in omstandigheden (voornamelijk vmbo en mbo) en afwisseling in sociale contacten (voornamelijk hbo). Afwisseling in omstandigheden is bijvoorbeeld het werken in verschillende ruimten of afwisseling tussen binnen- en buitenwerk. Afwisseling in sociale contacten wordt omschreven als de afwisseling tussen enerzijds werk met (veel) sociale contacten en anderzijds individueel werk zoals computerwerk.

*“het is verschrikkelijk om de hele dag achter de computer te zitten”...“een baan met veel afwisseling tussen computerwerk, overleggen en klantcontact is ideaal” (fragment uit een focusgroep onder hbo'ers)*

Autonomie wordt geassocieerd met duidelijkheid en vertrouwen (voornamelijk vmbo en mbo). Duidelijkheid wordt daarbij omschreven als duidelijkheid over 'de regels van het bedrijf', duidelijkheid 'wie er waarvoor verantwoordelijk is' en duidelijkheid over 'wat er gedaan moeten worden in het werk'. Duidelijkheid is voor hen een essentieel onderdeel van autonomie, omdat zonder deze duidelijkheid werk niet zelfstandig gepland en uitgevoerd kan worden. Vertrouwen is volgens de respondenten een belangrijke voorwaarde om autonoom te kunnen werken. Vertrouwen omschrijven ze als het vertrouwen van een leidinggevende 'dat iemand zijn werk goed doet', dat er 'niet continu gecontroleerd wordt of het werk wel goed wordt gedaan'.

Flexibiliteit is volgens respondenten uit het vmbo en mbo vooral het op tijd beschikbaar zijn van een overzicht van de tijden en dagen waarop gewerkt moet worden. Als de roosters op tijd beschikbaar zijn is het mogelijk om te komen tot meer flexibiliteit, omdat andere activiteiten om het rooster heen kunnen worden georganiseerd. Daarnaast kan men wisselen van werktijden met collega's. Flexibiliteit werd bovendien, door alle opleidingsniveaus geassocieerd met de mogelijkheden om zelf de begin- en eindtijden van het werk vast te stellen (flexibiliteit in werktijden) en de mogelijkheden om flexibel vrije dagen op te nemen (flexibiliteit in werkdagen). Een beperkt aantal respondenten uit het hbo benoemd daarnaast ook voorkeuren op het gebied van thuiswerken.

*“in werktijden mag best wat flexibiliteit zitten. Elke dag van precies 9 tot 5 aanwezig is erg bureaucratisch”... “laat het bedrijf wat ruimte geven om een uurtje later te kunnen beginnen en dan een uur langer door te werken”... “thuiswerken hoeft niet per se. Thuis heb ik teveel afleiding en dan mis ik de sociale contacten met collega's” (fragment uit een focusgroep onder hbo'ers)*

#### **Werkomgeving**

In tabel 3 zijn de kenmerken op het gebied van werkomgeving opgesplitst in een aantal aspecten en is vervolgens per aspect aangegeven of dit aspect terugkomt in bestaande operationalisering, in operationalisering van vmbo'ers en mbo'ers en in operationalisering van hbo'ers. Voor wat betreft de bestaande operationalisering gebruiken we de work design questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006) aangevuld met specifieke schalen voor leiderschap (Avolio & Bass, 2004) en opleidings- en ontwikkelmogelijkheden (Trank et al, 2002).

Voor de kenmerken met betrekking tot de werkomgeving komen de aspecten die in bestaande operationalisering beschreven zijn, grotendeels overeen met de aspecten die onze respondenten noemen. Alleen bij de fysieke werkomgeving komen twee nieuwe aspecten naar voren: beschikbaarheid van ICT en de beschikbaarheid van een vaste werkplek. De beschikbaarheid van ICT omschrijven zij als de 'beschikbaarheid van internet op het bedrijf', het 'krijgen van een e-mailadres' en het 'gebruik kunnen maken van social-media op de werkcomputer'. Het hebben van een vaste werkplek omschrijven zij als het hebben van een werkruimte/bureau die ze naar eigen inzicht kunnen inrichten, met niet al te veel mensen in hetzelfde kantoor en ieder geval geen open flexruimte. Voor velen is 'niets irritanter' dan 'steeds op een andere plek aan het werk zijn' of 'een open ruimte waarbij iedereen steeds door collega's gestoord wordt'.

Aspecten met betrekking tot de werkomgeving	Operationalisering door:		
	taakontwerp onderzoek	vmbo en mbo respondenten	hbo respondenten
Fysieke werkomgeving			
Ergonomie / omstandigheden werkplek (hygiëne, lawaai etc.)	x	x	
Beschikbaarheid materialen	x	x	
Beschikbaarheid van een vaste werkplek			x
Beschikbaarheid van ict-middelen			x
Collega's			
Kunnen ontwikkelen van vriendschappen	x		x
Mogelijkheden tot hulp	x	x	x
Persoonlijke interesse en vriendelijkheid	x	x	x
Leidinggevende			
Een toegankelijke leidinggevende	x	x	x
Respect	x	x	x
Persoonlijke interesse	x	x	x
Opleidings- en ontwikkelmogelijkheden			
Mogelijkheden om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen	x	x	x
Doorgroeien naar andere functies	x	x	x

Tabel 3. Kenmerken op het gebied van werkomgeving.

*“het kantoorpersoneel werkt vaak in de meest luxe ruimten, terwijl wij vaak weggestopt worden in oude, slecht onderhouden ruimtes”, “dat is een teken van weinig respect ” ... “het moet toch niet veel kosten om te zorgen voor schone en goed geventileerde ruimten?” ... “de leidinggevende moet regelmatig controleren en vragen of we wel de juiste spullen hebben om ons werk goed te kunnen doen” (fragment uit een focusgroep onder mbo'ers)*

*“liefst vooral niet werken in zo'n open ruimte met allerlei rare soorten werkplekken” ... “liever een werkplek met niet teveel mensen op de kamer, waar we rustig kunnen werken en een eigen bureau die we zelf kunnen inrichten” (fragment uit een focusgroep onder hbo'ers)*

Voor de kenmerken collega's en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden zien we verschillen met bestaande operationalisering op het moment dat we preciezer kijken naar de manier waarop onze respondenten de aspecten omschreven.

Collega's: de manier waarop onze respondenten vriendschappen omschrijven is afwijkend. Veel respondenten benoemen in hun voorkeuren 'de mogelijkheid om buiten werktijd leuke dingen met collega's te doen' en 'tijdens werktijd met collega's te praten over privé zaken'. Zij zien dit echter niet als vriendschap, maar als een normale manier van omgang met elkaar als collega's. De huidige operationalisering met betrekking tot het ontwikkelen van vriendschappen is dus niet specifiek genoeg.

*Vertrouwen is een belangrijke voorwaarde om autonoom te kunnen werken*

Voor het aspect leidinggevende is een vergelijking met bestaande operationalisering lastiger. Er zijn veel bestaande gevalideerde vragenlijsten die voorkeuren voor leiderschap meten. Deze vragenlijsten meten een grote hoeveelheid aspecten van leiderschap. Wij hebben vastgesteld welke aspecten jonge baanzoekers het allerbelangrijkste vinden. Vanuit de focusgroepen komt naar voren dat voorkeuren voor leiderschap zich vooral op drie aspecten concentreren: respect (voornamelijk vmbo'ers en mbo'ers), toegankelijkheid (voornamelijk hbo'ers) en interesse (mbo'ers en hbo'ers). Respect beschrijven de respondenten als 'respect voor verschillende denkwijzen', respect voor 'wie ik ben' en 'eerlijkheid in het verdelen van taken'. Toegankelijk wordt omschreven als een leidinggevende die 'geïnteresseerd is in mij als persoon', die 'mij helpt met privé zaken' en 'iemand die humor heeft'. Interesse wordt beschreven als het fysiek aanwezig zijn van de leidinggevende op de werkvloer, de bereikbaarheid van de leidinggevende en de mate waarin een leidinggevende meedoet of meehelpt met de werkzaamheden.

*"het is erg irritant dat leidinggevendens ons vaak de hele tijd willen controleren"..."laat de leidinggevendens van te voren wat meer duidelijk geven over wat wij precies moeten doen, wat ze van ons verwachten en aan welke regels we ons moeten houden".."en geef ons vertrouwen" ... "hij mag ons best in de gaten houden, maar doe dat dan ook goed: wat hebben we aan iemand die ons na een halfjaar verteld dat we iets niet goed hebben gedaan, laat hem wat vaker aan ons vertellen wat hij van ons werk vindt" (fragment uit een focusgroep onder vmbo'ers)*

Opleiding en ontwikkelingsmogelijkheden definiëren onze respondenten breder dan in bestaande operationalisering. Ze omschrijven het als het kunnen doorgroeien naar andere functies met 'meer zelfstandigheid', 'meer klantcontact', 'meer verantwoordelijkheid' of 'meer leidinggevende aspecten'. Het is voor hen niet zo heel relevant of deze functies hoger in de hiërarchie liggen.

### **Imago**

Imago is een construct dat erg uiteenlopend geoperationaliseerd is (Collins & Han, 2004). We maken daarom voor het kenmerk imago geen vergelijking met bestaande operationalisering, maar stellen op basis van onze bevindingen het volgende voor.

Respondenten leiden het imago van het bedrijf vooral af uit het imago van de producten of diensten van de organisatie. Dit imago wordt volgens hen voornamelijk bepaald door de kwaliteit van het product of dienst, de prijs van het product of dienst en de mate waarin klanten tevreden zijn over het product of dienst. Respondenten geven nadrukkelijk aan dat ze niet willen werken in een low-budget-organisatie: een organisatie die bekend staat vanwege producten met een matige of lage kwaliteit. T-Mobile, Aldi, Zeeman en Kruidvat werden daarbij vaak genoemd als (negatieve) voorbeelden.

Imago wordt bovendien geassocieerd met de organisatiecultuur van het bedrijf en dan in het bijzonder de manier van omgang tussen collega's onderling en de omgang tussen leidinggevende en zijn medewerkers. Deze zijn reeds beschreven onder de organisatiekenmerken 'collega's' en 'leidinggevende'.

Met name hbo'ers brengen imago in verband met de organisatiegrootte. Werken in een grote organisatie is volgens hen aantrekkelijk vanwege een groter aanbod van mogelijkheden tot ontwikkeling en opleiding, maar werd tegelijk in verband gebracht met verhoogd risico op een formele, logge, bureaucratische organisatie. Deze respondenten geven aan het liefste te willen werken in organisaties met 50 tot 100 medewerkers.

*Voor velen is 'niets irritanter' dan 'steeds op een andere plek aan het werk zijn'*

### **Salaris**

Onze respondenten benoemen salaris als een belangrijk baankenmerk maar stelden tegelijkertijd 'geen idee' te hebben wat een goed salaris is. Volgens hen hangt het samen met wat vrienden met een soortgelijke functie verdienen, wat het branchegemiddelde is en wat het salaris in vergelijking met ouders is. Op het moment dat salaris ongeveer gelijk is aan (een van) deze criteria, dan is het salaris voor hen acceptabel.



Vmbo'ers en mbo'ers leggen daarnaast nadruk op het krijgen van salaris voor overuren en onregelmatige uren.

In geen van de focusgroepen hebben respondenten voorkeuren geuit op het gebied van beloningssystemen. Een overgrote meerderheid van onze respondenten waren onbekend met beloningsvormen zoals prestatiebeloning.

### Conclusie

Jonge baanzoekers vinden ongeveer dezelfde baan- en organisatiekenmerken van belang die ook al bekend zijn uit wervings- en selectieonderzoek en taakontwerp onderzoek onder andere generaties. We kunnen daarmee concluderen dat de baan- en organisatiekenmerken die van belang zijn voor deze groep baanzoekers niet zoveel verschilt van andere generaties. Ons onderzoek weerlegt daarmee veel (populaire) publicaties over Generatie Y die suggereren dat jonge medewerkers andere baan- en organisatiekenmerken prefereren dan oudere medewerkers.

*Respondenten zeggen 'geen idee' te hebben wat een goed salaris is*

Als we kijken naar de manier waarop jonge baanzoekers de baan- en organisatiekenmerken beschrijven, dat valt op dat ze dat op een geheel eigen manier doen. Ze associëren de kenmerken met andere aspecten en in een ander taalgebruik dan in operationalisering in taakontwerp onderzoek. We constateren dat in bestaande operationalisering veel aspecten niet worden gemeten die jonge baanzoekers erg belangrijk vinden. Voor de fysieke werkomgeving benoemden ze bijvoorbeeld voorkeuren als de beschikbaarheid van ICT-hulpmiddelen als social media. Onder afwisseling vonden ze met name de afwisseling tussen individueel werk en werk met veel sociale contacten belangrijk. Flexibiliteit associeerden ze voornamelijk met het tijdig beschikbaar zijn van roosters, zodat ze zelf waar nodig onderling kunnen ruilen. Dit zijn allemaal aspecten die niet in bestaande vragenlijsten worden gemeten. Bovendien is het taalgebruik van bestaande vragenlijsten slecht begrijpelijk voor met name lager opgeleide baanzoekers. We krijgen dus met bestaande vragenlijsten van taakontwerp onderzoek onvoldoende inzicht in wat jongeren werkelijk willen.

Een andere opvallende constatering in de beschrijving van baan- en organisatiekenmerken door jonge baanzoekers is dat ze conservatiever lijken te zijn dan wordt verondersteld in veel publicaties over Generatie Y. Opvallend is bijvoorbeeld dat hoger opgeleiden een sterke voorkeur hebben voor een vaste werkplek en slechts een heel beperkt deel van hen voorkeuren uitsprak op het gebied van thuiswerken. Dat is in tegenspraak met de verwachtingen over deze aspecten in discussies over 'het

nieuwe werken'. Opvallend is ook dat lager opgeleiden vooral aspecten benoemen die hoger opgeleiden vaak als vanzelfsprekend beschouwen. Zo brengen ze autonomie in verband met vertrouwen, duidelijkheid over regels en duidelijkheid over datgene wat in het werk gedaan moet worden. Uitdaging brengen ze in verband met de mate van aansluiting van het werk op bestaande kennis vanuit de opleiding. Afwisseling in werk brengen ze in verband met een verandering van de omstandigheden waarin het werk wordt uitgevoerd, bijvoorbeeld afwisseling in de werkruimte. Dit zijn allemaal aspecten die doorgaans niet in publicaties over Generatie Y naar voren komen.

*Opvallend is dat hoger opgeleiden een sterke voorkeur hebben voor een vaste werkplek*

Ons onderzoek laat dus zien dat niet zozeer de voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken van jonge baanzoekers verschillend zijn van die van andere groepen baanzoekers, maar dat verschillen voornamelijk te verwachten zijn in de operationalisering van deze kenmerken. Dat is opmerkelijk, want in wervings- en selectieonderzoek wordt weinig aandacht besteed aan de operationalisering van deze kenmerken (Barber, 1998; Carles & Imbers, 2007). Het gevolg is dat we onvoldoende of zelfs een verkeerd beeld hebben van wat werk voor jonge baanzoekers aantrekkelijk maakt.

De uitkomsten van deze studie geven een eerste aanzet voor een preciezere operationalisering van baan- en organisatiekenmerken die meer aansluit bij de leefwereld van jonge baanzoekers. Een volgende stap is het omzetten van deze operationalisering in items en schalen die aansluiten bij zowel de voorkeuren als het taalgebruik van jonge baanzoekers. Kwantitatief onderzoek is nodig om de betrouwbaarheid van deze schalen te toetsen en om te testen in hoeverre voorkeuren verschillend zijn tussen groepen jonge baanzoekers van verschillende onderwijssectoren en afkomst. Om vast te stellen welke banen aantrekkelijk zijn voor jonge baanzoekers moeten hun voorkeuren vervolgens vergeleken worden met de feitelijke baan- en organisatiekenmerken van organisaties waarin deze jonge baanzoekers terechtkomen. Wij zullen dit onderzoek de komende jaren uitvoeren.

Ons onderzoek kent een aantal beperkingen. De eerste beperking is dat op grond van dit onderzoek niet is vast te stellen of de specifieke operationalisering van jonge baanzoekers wordt veroorzaakt door leeftijd-effecten, generatie-effecten of levensfase-effecten. Om dit vast te stellen is longitudinaal onderzoek noodzakelijk, wat niet de intentie van ons onderzoek is. Een andere beperking is dat we niet precies kunnen vaststellen in hoeverre de operationalisering van de groep jonge baanzoekers specifiek is voor deze groep. We hebben geen vergelijking

gemaakt met voorkeuren van baanzoekers van andere leeftijden. Voor vervolgonderzoek is een dergelijke vergelijking interessant, omdat de nadruk in wervings- en selectieonderzoek doorgaans ligt op hogeropgeleide, pas-afgestudeerden in Amerika en niet zozeer op baanzoekers met werkervaring en oudere leeftijdsgroepen.

#### Relevantie voor praktijk

De laatste jaren is er veel geschreven over de nieuwste generatie baanzoekers. Ze willen 'afwisseling', 'uitdaging', 'vrijheid' en eisen een andere omgang met de leidinggevende. Wij vroegen aan hen om uit te leggen wat ze precies onder dit soort kenmerken verstaan en vertaalden dit naar aanbevelingen om banen en organisaties aantrekkelijker te maken.

Jonge baanzoekers geven aan overspoeld te worden met vacatureteksten waarin een innovatieve werkomgeving met veel uitdaging en flexibiliteit wordt beloofd. Een organisatie kan snel en makkelijk opvallen tussen deze baanmogelijkheden door preciezer te communiceren over de aspecten van de werkinhoud en werkomgeving die jonge baanzoekers belangrijk vinden. In figuur 2 zijn deze aspecten samengevat.

In vacatureteksten is vaak weinig ruimte om preciezer te communiceren. Door in de vacaturetekst een verwijzing op te nemen naar de organisatiewebsite is het eenvoudig en goedkoop om preciezer te communiceren over de voor jonge baanzoekers relevante aspecten. Door de organisatiewebsite te koppelen aan sociale media is het mogelijk om via berichten van medewerkers een nog vollediger en realistischer beeld geven van de werkomgeving en werkinhoud van het bedrijf. Jongeren benoemden namelijk dat ze de informatie van een recruiter beperkt waardevol achten, omdat ze volgens hen weinig kennis hebben van wat er echt in het bedrijf speelt. Medewerkers van een bedrijf kunnen volgens hen betere, interessantere en meer betrouwbare informatie geven.

*Betrek jonge medewerkers actief bij het vormgeven van de vacatureteksten en website*

Een ander aandachtspunt bij de wervingscommunicatie is het taalgebruik. In ons onderzoek constateerden wij dat jongeren met een geheel eigen taalgebruik hun voorkeuren uitten. Het risico is dat het taalgebruik waarmee in vacatureteksten en op organisatiewebsites wordt gecommuniceerd te formeel of zelfs niet begrijpelijk is voor jonge baanzoekers. Het is dan ook aan traden om jonge medewerkers actief te betrekken bij het vormgeven van de vacatureteksten en de website. Zij weten precies welke woorden doorgaans gebruikt worden door jonge baanzoekers en met welke voorbeelden baan- en organisatiekenmerken verduidelijkt kunnen worden.

Werkinhoud	Werkomgeving
<p><b>Uitdaging</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Doen van taken waarmee nieuwe dingen geleerd kunnen worden</li> <li>– Taken die aansluiten op de opleiding</li> <li>– Taken met grote verantwoordelijkheid en zichtbaarheid</li> </ul> <p><b>Afwisseling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Afwisseling in soort en hoeveelheid taken</li> <li>– Afwisseling in omstandigheden van werk</li> </ul> <p><b>Autonomie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vrijheid in inplannen van werkzaamheden en werkmethoden</li> <li>– Vrijheid in nemen van beslissingen</li> <li>– Duidelijkheid over resultaat en methode van werk</li> <li>– Vertrouwen krijgen</li> </ul> <p><b>Flexibiliteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Flexibiliteit in werkdagen</li> <li>– Flexibiliteit in werkuren</li> <li>– Flexibiliteit in plaats van werk</li> <li>– Tijdige duidelijkheid over roostering</li> </ul>	<p><b>Collega's</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kunnen ontwikkelen van vriendschappen</li> <li>– Mogelijkheden tot hulp</li> <li>– Persoonlijke interesse en vriendelijkheid</li> </ul> <p><b>Leidinggevende</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Een toegankelijke leidinggevende</li> <li>– Respect</li> <li>– Persoonlijke interesse</li> </ul> <p><b>Fysieke werkomgeving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ergonomie/omstandigheden werkplek</li> <li>– Beschikbaarheid materialen</li> <li>– Beschikbaarheid vaste werkplek</li> <li>– Beschikbaarheid ICT middelen</li> </ul> <p><b>Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mogelijkheden om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen</li> <li>– Doorgroeien naar andere functies</li> </ul>

Figuur 2. Een overzicht van de aspecten (cursief) per baan- en organisatiekenmerk (vet) die voor jonge baanzoekers in relatie staan met de aantrekkelijkheid van een baan.

Vanzelfsprekend is niet alleen de communicatie over deze kenmerken, maar ook afstemming van het werk en de werkomgeving op de wensen van jonge baanzoekers belangrijk. Wij zetten daarvoor een aantal aanbevelingen uiteen en maken daarbij onderscheid tussen enerzijds vmbo en mbo opgeleiden en anderzijds hbo opgeleiden.

#### **Aanbevelingen voor vmbo en mbo opgeleiden**

- Geef veel en direct feedback op dagelijkse werkzaamheden. Deze groep jongeren benadrukten de behoefte aan duidelijkheid. Ze willen precies weten wat van hen verwacht wordt, hoe ze het werk kunnen doen, wat de regels zijn en willen op tijd duidelijkheid over wanneer er gewerkt moet worden. Op deze behoefte kan worden ingespeeld door ze op hun dagelijkse werkzaamheden steeds van feedback te voorzien. Het gaat dan over, zoals zij dat zelf verwoorden, 'heb ik het goed gedaan' en 'klopt dit met wat van mij verwacht wordt'. Het is belangrijk om vooraf duidelijk af te spreken wat van hen verwacht wordt en hoe en wanneer daarop feedback wordt gegeven. Niets is namelijk voor hen vervelender dan het gevoel dat ze 'continu in de gaten te worden gehouden door de leidinggevende'. De feedback kan

worden gegeven door een senior medewerker die de jongere gedurende een aantal jaren volgt in zijn werk. Jongeren geven namelijk aan, 'on the job' te willen leren van een 'ervaren vakman'. Benoem deze coaching ook in de vacaturetekst, want het schrikbeeld van veel jongeren waarmee we spraken was 'een organisatie waarin we totaal worden losgelaten en er nergens duidelijkheid over is'

- Voorkom een te beperkt en routinematig takenpakket voor jonge medewerkers. Jongeren in deze groep gaven aan dat ze graag afwisseling willen in hun dagelijkse werkzaamheden en dat dit al gerealiseerd kan worden door kleine aanpassingen in omstandigheden van werk zoals de wisseling van ruimte, het in contact komen met andere afdelingen of andere soorten collega's. Dit soort aanpassingen zijn vaak snel en goedkoop door te voeren. Een aanvullende suggestie die de jongeren in meerdere van onze discussies deden was: 'kan een bedrijf ons niet in contact brengen met andere (jonge) medewerkers zodat we af en toe kunnen wisselen met bepaalde werkzaamheden?'. Beschrijf in vacatureteksten de verschillende taken waaruit een werkdag bestaat. Veel jongeren spraken namelijk hun zorg uit om terecht te komen in een organisatie waar 'niet veel meer kan worden gedaan dan de hele dag doppen op een potje draaien'.

- Zorg dat de fysieke werkplek van de jongeren op orde is. De fysieke werkomgeving is tot nu toe behoorlijk onderbelicht in onderzoek naar jonge baanzoekers, maar blijkt erg belangrijk voor met name jongeren van het vmbo en mbo. Velen van hen geven aan tijdens hun stage in donkere, slecht geventileerde en 'totaal demotiverende' werkplekken en 'pauzeruimten' terecht te zijn gekomen, met slecht werkende of niet beschikbare materialen. Volgens hen is dat een signaal van weinig respect voor lager opleiden. Controleer regelmatig bij de jongeren of ze de juiste materialen voor hun werk ter beschikking hebben en zorg dat hun werkplek op orde is: schoon, opgeruimd en goed geventileerd. Geef deze ruimte ook visueel weer in de vacaturetekst: een jongere wil graag weten waar hij terecht komt. Voor hen is dat een belangrijk signaal over hoeveel respect een bedrijf heeft voor zijn medewerkers.

*Aanbeveling vmbo/mbo  
opgeleiden: veel en direct  
feedback op dagelijkse  
werkzaamheden*

#### **Aanbevelingen voor hbo opgeleiden**

- De afgelopen jaren is er veel aandacht voor 'het nieuwe werken'. Ons onderzoek heeft niet kunnen aantonen dat elementen van het nieuwe werken van belangrijk zijn voor jonge baanzoekers: deze groep is eerder conservatief dan progressief. Ze willen een vaste werkplek waar

de ICT-voorzieningen goed op orde zijn, niet al teveel thuis werken en vinden sturing op output interessant, maar hechten vooral waarde aan een toegankelijke leider die meedenkt over hoe het werk beter kan worden gedaan. Geef hen voldoende ruimte om werkzaamheden te plannen, na te denken over hoe werk verbeterd kan worden, maar loop regelmatig bij hun binnen om te vragen hoe het met hen gaat, thuis en op het werk, en op welke wijze ze geholpen kunnen worden bij het optimaal uitvoeren van hun werk. ‘De deur altijd open hebben’ is dus niet genoeg. Een toegankelijk en geïnteresseerde leider betekent voor hen iemand die regelmatig bij hun binnenloopt en interesse toont in zowel de werkzaamheden als privé-zaken. Deze gesprekken kosten weinig tijd en geld, maar leveren bijzonder veel op.

*De groep van hbo opgeleiden is eerder conservatief dan progressief*

- Creëer de omstandigheden waarmee voorkomen kan worden dat jongeren de hele dag achter de computer of in hetzelfde kantoor zitten. Ze hebben behoefte aan afwisseling tussen computerwerk en werk met sociale contacten. Sociale contacten zijn voor hen niet de formele werkoverleggen, maar is bijvoorbeeld het werken in een projectteam waarin samen met een aantal anderen gewerkt wordt aan het verbeteren van een bedrijfsproces of verbeteren van klanttevredenheid. Het liefst ontmoeten ze steeds andere collega's. Breng daarom afdeling overstijgende groepen van medewerkers samen die met elkaar aan de slag gaan met het verbeteren van een bepaald bedrijfsproces of het oplossen van een klantprobleem. Wissel regelmatig deze groepen. Veel jongeren zien dit als afwisselend en uitdagend. Communiceer deze afwisseling in taken ook duidelijk in vacatureteksten, veel jongeren benoemen een baan waarin ze de hele dag achter de computer zitten of in hetzelfde kantoor als een schrikbeeld.
- De inhoud van de taken en de flexibiliteit waarmee deze taken kunnen worden uitgevoerd is voor deze baanzoekers het allerbelangrijkste. Organisaties kunnen in het wervingsproces daarop inspelen met (1) een concrete beschrijving van taken waarin heel precies duidelijk wordt gemaakt hoe de afwisseling gedurende een werkdag of werkweek eruit ziet, in het bijzonder de afwisseling tussen computerwerk en werk met sociale contacten (2) een beschrijving van de mogelijkheden tot flexibiliteit in werktijden en thuiswerken (3) een omschrijving van welke nieuwe dingen geleerd kunnen worden in de baan en (4) in welke mate de taken in relatie staan met het verbeteren van bedrijfsprocessen of het verbeteren van klanttevredenheid. De laatste twee aspecten associëren jongeren met uitdaging.

Er is nog veel over jonge baanzoekers onbekend. Met dit onderzoek proberen we meer duidelijkheid te verschaffen. In ieder geval is het belangrijk om te differentiëren naar opleidingsniveau en om duidelijke en precies te communiceren wat een bedrijf aan banen te bieden heeft in een taal die voor jongeren begrijpelijk is. Met de tips die we gaven hebben bedrijven de aantrekkelijkheid als werkgever zelf in de hand.

## SUMMARY

### Attractive jobs and organizations for young job seekers

Recruitment research identifies which job and organizational characteristics are related to job and organizational attractiveness for young job seekers. Less attention is paid to the operationalization of these characteristics. Therefore, we conducted an explorative study with focus groups (n=433) to get insight in how job seekers describes the preferences for the job and organizational characteristics. We compared their description with existing, validated items and scales which are available from job design research. Our results shows that (1) young job seekers associate different dimensions with job and organizational characteristics than the dimensions in existing scales; (2) young job seekers use another language to express their preferences than the language which is used in items in existing scales, and (3) there are significant differences in preferences between lower and higher educated job seekers. We concluded that we cannot use existing scales to measure young job seekers' preferences. A new research instrument is needed in recruitment research.

## Literatuur

- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). College recruiting a theoretical base. *Personnel Journal*, 47(1), 13-19.
- Belt, J. A., & Paolillo, J. G. P. (1982). Qualifications on response to recruitment advertisement. *Journal of Management*, 8(1), 105-113
- Bontekoning, A. (2007). *Generaties in organisaties*. Ridderkerk: Labyrint Publications.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.

- Carless, S. A., & Imber, A. (2007). Job and Organizational Characteristics. A construct evaluation of applicant perceptions. *Educational and psychological measurement*, 67(2), 328.
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685-717
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928-44.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170
- Harris, M. M., & Fink, L. S. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference. *Personnel Psychology*, 40(4), 765-784
- Jantje Groeneveld, M., & Steensel, K. (2009). *Kenmerkend mbo*. Nijkerk: Hiteq
- Hoye, G. Van, & Saks, A. M. (2010). The instrumental-symbolic framework: Organizational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Applied Psychology*, 60(2), 311-335.
- Heymans, M., & Van Hoye, G. (2005). Telewerk en organisatie-attractiviteit: een persoon-organisatie fit benadering. *Gedrag & Organisatie*, 18(4), 199-209
- Honeycutt, T. L., & Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels and salient. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 271-290.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *The Academy of Management Journal*, 52(3).
- Manpower. (2006). *De nieuwe werknemer*. Amsterdam: Manpower.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Osborn, D. (1990). A reexamination of the organizational choice process. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 45-60
- Parker, S. K. & Ohly, S. (2008). Designing motivating work. In Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. *Work motivation: Past, present and future*. New York: Routledge
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Powell, L. R., & Goulet, G. N. (1996). Recruiters and applicants' reactions to campus interviews and employment decisions. *Academy of management Journal*, 39(6), 1619-1640.
- Preenen, P. T., Van Vianen, A. E. M., de Pater, I. E., & Geerlink, R. (2011). Ervaren uitdaging op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 24(1), 64-82



- Swanberg, J. E., & Simmons, L. A. (2008). Quality Jobs in the New Millennium : Incorporating Flexible Work Options as a Strategy to Assist Working Families. *Social Service Review*, 82(1), 119-148.
- Reeve, C. L., Highhouse, S., & Brooks, M. E. (2006). A Closer Look at Reactions to Realistic Recruitment Messages. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(1), 1-15.
- Rynes, S., & Bretz, R. D. (1991). The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487-521.
- Soelberg, P. (1967). *A study of decision making: job choice*. Unpublished doctoral dissertation. Pittsburgh: Carnegie-Mellon University
- Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates. *Career Development International*, 12(6), 504-522
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz, R. D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331-345
- Turban, D. (2001). Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312.
- Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. New York: Guilford Press.