



United Springs

Aantrekkelijk werkgeverschap

*De ontwikkeling van een adviesrapport
om United Springs B.V. aantrekkelijk(er) te
maken voor technisch personeel*

Afstudeer kandidaat	:	K. Geurts
Adres	:	F. Zernikestraat 42
Postcode en plaats	:	7553 EG HENGELO
Studentnummer	:	402377
E-mailadres	:	402377@student.saxion.nl K.geurts1995@hotmail.com
Telefoonnummer	:	06 188 588 70
Afstudeerorganisatie	:	United Springs B.V.
Adres	:	Petroleumhavenstraat 42
Postcode en plaats	:	7553 GS HENGELO
Opdrachtgever	:	Erik Reterink-Davina
Functie	:	Managing Director
Onderwijsinstelling	:	Saxion Hogeschool
Academie	:	Mens en Arbeid
Opleiding	:	Human Resource Management
Afstudeerrichting	:	Human Resource & Business Management
Adres	:	M.H. Tromplaan 28
Postcode en plaats	:	7513 AB ENSCHEDE
Eerste begeleider	:	John Varenbrink
Tweede begeleider	:	Sjoerd Peters

Hengelo, juni 2018

Voorwoord

Voor u ligt het eindproduct van mijn studie, Human Resource and Business Management aan het Saxion te Enschede. Dit eindproduct is ontwikkeld tijdens een leerzame afstudeerperiode bij United Springs B.V., wat gevestigd is in Hengelo. Tijdens dit half jaar heb ik onderzoek gedaan naar in hoeverre United Springs B.V. aantrekkelijk is voor jonge technische baanzoekers.

Graag wil ik via deze weg een aantal personen bedanken die mij tijdens de afstudeerperiode hebben geholpen en-/of hebben meegewerkt aan mijn onderzoek.

Allereerst wil ik graag mijn dank uitspreken naar de heer Reterink-Davina (Erik), die tijdens mijn afstudeerperiode veel tijd en energie in mij en mijn onderzoek heeft gestoken. Tijdens deze periode kon ik met elke vraag direct bij Erik terecht, die hier altijd de tijd voor nam en met mij meedacht. Dit heeft een grote positieve invloed gehad op de voortgang en de inhoud van de scriptie. Verder wil ik alle technische medewerkers binnen United Springs B.V. bedanken voor hun tijd en input die zij hebben gegeven tijdens het invullen van de enquêtes en bij de eventuele verdiepende interviews.

Hiernaast wil graag de docenten van de afstudeerkring bedanken voor hun feedback, tips en uitleg tijdens de afstudeerbijeenkomsten. Verder wil ik mijn tweede begeleider, Sjoerd Peters, bedanken voor zijn tijd en snelle kritische feedback.

Tot slot wil ik mijn eerste begeleider, John Varenbrink, bedanken voor al zijn tijd, kritische feedback en begeleiding. Dankzij de duidelijke feedback en de goede begeleiding is het product zo geworden zoals het nu is.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie.

Kelly Geurts,
Hengelo, 2018

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Figuren en tabellen	6
Hoofdstuk 1: Inleiding	7
1.1 Organisatiebeschrijving	7
1.2 Praktische aanleiding	8
1.3 Theoretische aanleiding	10
1.4 Doelstelling van het onderzoek	10
1.5 Onderzoeksvragen	11
1.6 Leeswijzer	11
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	12
2.1 Aantrekkelijk werkgeverschap	12
2.2 Indicatoren voor baan- en organisatie aantrekkelijkheid	12
2.3 Conceptueel model	16
Hoofdstuk 3: Methodologie	17
3.1 Methode	17
3.2 Populatie	17
3.3 Procedure	18
3.4 Onderzoek instrument(en)	19
3.5 Data-analyse	20
Hoofdstuk 4: Resultaten	21
4.1 Weergave resultaten	21
4.2 Resultaten werkinhoud	21
4.3 Resultaten werkomgeving en imago	22
4.4 Rangschikken	23
Hoofdstuk 5: Conclusies	24
5.1 Hoofdconclusie	24
5.2 Conclusies per kenmerk van werkinhoud	24
5.3 Conclusies per kenmerk van werkomgeving en imago	25
5.4 Vergelijking met branche	28
5.5 Samenvatting	28
5.6 Discussie	29
Hoofdstuk 6: Aanbevelingen	30
Hoofdstuk 7: Reflectie	36



Literatuurlijst.....	37
Bijlagen	40
Bijlage 1: KMK-publicatie	40
Bijlage 2: Vragenlijst technische medewerkers.....	41
Bijlage 3: Cronbach's Alpha vragenlijst technische medewerkers	47
Bijlage 4: Implementatie- en kosten overzicht	48

Samenvatting

United Springs B.V. is een verenfabriek die uiterste precieze veren ontwikkelt in kleine als in grote aantallen met een hoge maat van nauwkeurigheid. Net zoals veel andere technische bedrijven ondervindt United Springs B.V. problemen met het werven van jonge technische baanzoekers. Zo is het aantal vacatures in de technische sector in bijna twee jaar tijd gestegen met 16 procent (Nu.nl, 2018). Het is van belang dat United Springs B.V. aantrekkelijk wordt voor de jonge technische baanzoekers, om zo de wervingsproblemen te verminderen.

Het doel van dit onderzoek is om vast te stellen in hoeverre United Springs B.V. aantrekkelijk is voor jonge technische baanzoekers en hoe deze mate van aantrekkelijkheid vergroot kan worden. Aan de hand van de baan- en organisatiekenmerken die opgesteld zijn door Chapman et al. (2005) worden de voorkeuren van jong technisch personeel vergeleken met de ervaringen van het technisch personeel binnen United Springs B.V..

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de hoofdvraag 'Wat kan United Springs B.V. ondernemen om zich aantrekkelijk(er) te maken voor jong technisch personeel?'. Hierbij zijn een aantal deelvragen opgesteld.

1. Welke baan- en organisatievoorkeuren heeft jong technisch personeel?
2. Hoe ervaren medewerkers van United Springs B.V. de baan- en organisatiekenmerken?
3. Wat zijn de verschillen en de overeenkomsten tussen de baan- en organisatievoorkeuren van jong technisch personeel en de baan- organisatiekenmerken die worden ervaren door de medewerkers van United Springs B.V.?

Doormiddel van een kwantitatief meetinstrument, de gevalideerde vragenlijst van Corporaal et al. (2015), zijn deze vragen onderzocht. Naast deze vragenlijst hebben er verdiepende gesprekken plaatsgevonden met de technische medewerkers om een goed algemeen beeld te schetsen van de ervaringen binnen United Springs B.V..

Over het algemeen is United Springs B.V. een aantrekkelijke werkgever. Vooral de sociale punten zoals collega's en leidinggevende scoren goed. Ondanks dat de opleidingsmogelijkheden goed uit de test zijn gekomen, is uit de verdiepende gesprekken gebleken dat dit punt aandacht nodig heeft. Om deze reden worden er een aanbevelingen gegeven op gebied van interne opleiding en op gebied van arbeidsmarktcommunicatie.

Aangezien de tekortkomingen in de interne opleiding voornamelijk te maken heeft met het gebrek aan tijd van de opleider, is het van belang dat de medewerkers individueel kunnen trainen. Dit kan worden bereikt door gebruik te maken van **Virtual Reality Training**. Op deze manier kan een medewerker op ieder gewenst tijdstip een dergelijke training doorlopen.

Het is van belang dat de buitenwereld kennis maakt met United Springs B.V. en dat de aantrekkelijkheid van United Springs B.V. zichtbaar wordt. Allereerst moet er een goed **contact** zijn met **scholen**, waarbij United Springs B.V. jaarlijks een **gastcollege** kan geven, waardoor de technische studenten vroeg in de opleiding kennis maakt met United Springs B.V.. Verder kan United Springs B.V. meer gebruik maken van **social media** door een LinkedIn profiel aan te maken en Facebook meer te gebruiken. Op deze wordt het bereik van United Springs B.V. vergroot en wanneer er persoonlijke dingen gepubliceerd worden, wordt de sfeer binnen United Springs B.V. overgebracht. Verder moet de **website** vernieuwd worden aangezien deze niet aantrekkelijk is voor de bezoekers. Om een beter beeld te geven van United Springs B.V., haar producten en klanten en de werkcondities kan er gekozen worden om een **introducerende video** te maken en deze op de website en social media te plaatsen.

Door de interne opleiding te verbeteren, wordt de aantrekkelijkheid van United Springs B.V. vergroot. En door de buitenwereld kennis te laten maken met United Springs B.V. en haar aantrekkelijkheid, zullen de jonge technische baanzoekers sneller voor United Springs B.V. kiezen.

Figuren en tabellen

Figuur	Omschrijving	Pagina
Figuur 1	Leeftijdsopbouw United Springs B.V. in aantallen	9
Figuur 2	Conceptueel model op basis van Corporaal (2014)	16
Figuur 3	Voorbeeldvraag uit vragenlijst jonge technici	19
Figuur 4	Voorbeeldvraag uit vragenlijst technische medewerkers	20

Tabel	Omschrijving	Pagina
Tabel 1	Overzicht aantal medewerkers en respons per opleidingsniveau	18
Tabel 2	Weergave gemiddelde scores van- en sterkte van de verschillen tussen de medewerkers van United Springs B.V. en technische studenten op het kenmerk werkinhoud	21
Tabel 3	Weergave gemiddelde scores van- en sterkte van de verschillen tussen de medewerkers van United Springs B.V. en technische studenten op het kenmerk werkomgeving en imago	22
Tabel 4	Ranglijst verschillen	23

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt er een beschrijving gegeven van de organisatie, het probleem, relevante literatuur, het doel van het onderzoek, de hoofd- en deelvragen en de verdere opbouw van het afstudeeronderzoek. Allereerst wordt er een beschrijving gegeven van United Springs B.V., waarbij ook de sectorontwikkelingen binnen de technische sector en de ontwikkelingen op HR gebied binnen United Springs B.V. aan bod komen. Vervolgens zal er een aanleiding voor dit onderzoek volgen op praktisch en theoretisch gebied. Vanuit deze aanleiding zal voor het onderzoek een doelstelling geformuleerd worden met de daarbij behorende hoofdvraag en deelvragen. Tot slot is er een leeswijzer opgenomen waarin de opbouw van dit onderzoek wordt beschreven.

1.1 Organisatiebeschrijving

1.1.1 De organisatie

In 1923 richtte de heer Bakker de Hengelose Verenfabriek Bakker (HVB) op en startte hij met de productie van veren. In 1979 is de HVB onderdeel geworden van het Engelse concern United Springs and Steal Holding, maar behield de naam HVB. Later, in 2000, werd de HVB gekocht door het Italiaanse beursgenoteerde Sogefi Group S.p.A. en werd de naam van HVB veranderd in United Springs B.V. (US).

United Springs B.V. ontwikkelt uiterst precieze veren in kleine als grote aantallen met een hoge maat van nauwkeurigheid. Zo worden bijvoorbeeld alle veren in de Sensekoffiemachines door United Springs B.V. vervaardigd en dankzij de Hengelose veer kan er een biertje uit de thuistap van Heineken worden getapt.

In 2009 heeft er binnen United Springs B.V. een reorganisatie plaatsgevonden, het aantal medewerkers is toen teruggedrongen van 60 naar 30. Vanaf 2016 is er weer een duidelijke groei te zien binnen de organisatie. In 2016 is de omzet met 20% gegroeid en weer met 10% in 2017 (persoonlijke communicatie, 9 oktober 2017). Niet alleen qua omzet is United Springs B.V. gegroeid, ook qua personeel is United Springs B.V. ten opzichte van de reorganisatie met ongeveer 23% gegroeid.

Binnen United Springs B.V. zijn er 37 medewerkers, waarvan twee vrouwen, in dienst. Van deze 37 medewerkers zijn er 21 medewerkers werkzaam in de productie en de overige 16 medewerkers op kantoor. Het grootste gedeelte van de medewerkers ligt qua leeftijd tussen de 46 en 65 jaar, dit zorgt ervoor dat de gemiddelde leeftijd binnen United Springs B.V. 47 jaar is.

Er zijn twee medewerkers die zich binnen United Springs B.V. bezighouden met de HR-gerelateerde werkzaamheden. De HR-leidinggevende, Managing Director, houdt zich bezig met de wat zwaardere HR-taken op bijv. strategisch gebied. De HR-professional houdt zich voornamelijk bezig met de operationele werkzaamheden. Verder wordt er, waar nodig is, nauw samengewerkt met de lijnmanagers. Dat United Springs B.V. onderdeel is van Sogefi Group S.p.A. heeft invloed op een aantal HR-aspecten. Zo wordt er van bovenaf bepaald of United Springs B.V. nieuwe medewerkers mag aannemen of dat er een personeelsstop is. Dit zorgt ervoor dat bij personeelsbehoefte er een aantal weken tot maanden voorbij gaan voordat United Springs B.V. daadwerkelijk mag beginnen met werven en selecteren.

1.1.2 Ontwikkelingen in de sector

De sector waar United Springs B.V. zich in bevindt, betreft de Metalektro. In de regio Twente bevindt zich naast United Springs B.V. nog twee andere verenfabrieken en zijn er een aantal grote technische ondernemingen zoals Thales aanwezig. De gehele technische sector ondervindt al een enige tijd problemen in het aanbod van (jong) technisch personeel. Zo is het aantal vacatures in bijna twee jaar tijd gegroeid met 16 procent (Nu.nl, 2018).

Niet alleen United Springs B.V. ondervond vanaf 2016 een groei, in de gehele metaalindustrie ondervond men vanaf 2014 een groei qua productie en vanaf 2015 een groei in de werkgelegenheid (UWV, 2016). Het werkgelegenheidsherstel is in de gehele metaalindustrie krachtiger dan gemiddeld in de industrie. Door dit werkgelegenheidsherstel is de hoeveelheid technische bedrijven dat momenteel wervingsproblemen ondervindt van een kwart naar ruim een derde gestegen (A+O Metalektro, 2017).

Verder werken er relatief veel ouderen in de Metalektro, vooral in de uitvoerende technische functies. Door de vergrijzing worden de meeste problemen verwacht bij de vervanging van engineering, R&D-functies en uitvoerende technici (UWV, 2016). Naast de zorgen omtrent het werven van nieuw technisch personeel, zijn er ook zorgen omtrent de ouderen in de Metalektro.

Bij een toenemend aantal bedrijven in de metaalindustrie zorgt het personeelstekort voor een belemmering in de productie. Dit gold eind 2016 voor ongeveer 10% van de bedrijven in de metaalindustrie (UWV, 2016). Verder wordt er verwacht dat de vacatures ook de komende jaren moeilijk vervulbaar zullen blijven. Hiervoor worden verschillende oorzaken genoemd zoals: 'er zijn steeds meer mensen nodig door de aantrekkende economie', 'er vindt een vergrijzing en een ontgroening plaats', 'veel jongeren hebben geen goed beeld van de beroepen in de metaalindustrie waardoor er te weinig instroom is in metaalopleidingen' (UWV, 2016).

1.2 Praktische aanleiding

1.2.1 Lang openstaande vacatures

Wanneer United Springs B.V. een vacature uitzet, gaat dit via verschillende kanalen. De vacature wordt bij verschillende uitzendbureaus neergelegd en de vacature wordt door United Springs B.V. online gezet op diverse websites en op social media.

Ondanks de verschillende kanalen, gaat het werven van technisch personeel moeizaam. Dit is niet het enige wat moeizaam gaat omtrent de werving en selectie, want zodra er sollicitanten op gesprek komen, wijzen veel (hoogopgeleide) een eventueel dienstverband af. Van de hoogopgeleide sollicitanten waar United Springs B.V. graag een dienstverband mee aangaat, wijst zo'n 80% dit aanbod af. Van de laag- en middelbaaropgeleide sollicitanten waar United Springs B.V. graag een dienstverband mee aangaat, wijst zo'n 0% dit aanbod af. Een aantal redenen die werden gegeven voor het afwijzen van het aanbod zijn: "veel oude collega's", "andere baan dicht bij huis" en "salaris".

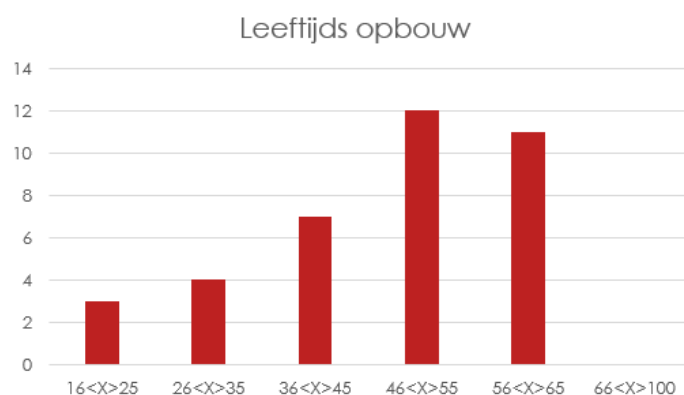
Het moeizaam werven van sollicitanten en de hoge mate van afwijzingen, zorgt ervoor dat United Springs B.V. moeite heeft om openstaande vacatures te vervullen. Zo blijven de vacatures voor hoog technisch personeel zo tussen de 6 en 12 maanden onvervuld en blijven de vacatures voor laag/middelbaar technisch personeel zo tussen de 3 en 6 maanden onvervuld.

Er zijn (negatieve) uitzonderingen op bovenstaand gegeven, zo heeft United Springs B.V. onlangs pas na twee en een half jaar zoeken een vacature voor een Machine Operator kunnen sluiten.

Om de vacatures sneller te vervullen, is het van belang om te onderzoeken hoe United Springs B.V. aantrekkelijker wordt voor jong technisch personeel.

1.2.2 Vergrijzing

Op dit moment zijn er in verhouding veel ouderen aanwezig binnen United Springs B.V. wat ervoor zorgt dat de gemiddelde leeftijd 47 is. In **Figuur 1** is de leeftijdsopbouw binnen United Springs B.V. te zien. Meer dan de helft van de medewerkers is 46 jaar of ouder, hiervan is ongeveer de helft zelfs 56 jaar of ouder.



Figuur 1: Leeftijdsopbouw United Springs B.V. in aantallen

De hoge gemiddelde leeftijd binnen United Springs B.V. zorgt ervoor dat de organisatie minder aantrekkelijk wordt voor nieuw jong technisch personeel. Dit is gebleken uit de reacties van sollicitanten die een baan binnen United Springs B.V. hebben afgewezen.

Wanneer het personeelsbestand niet op tijd wordt aangevuld met nieuw (jong) personeel, zal er in de nabije toekomst door het verloop van oudere medewerkers een reductie ontstaan in het personeelsbestand. Binnen acht jaar zullen er vijf technische medewerkers met pensioen gaan. Om deze reductie te voorkomen is het van belang dat United Springs B.V. aantrekkelijker wordt voor jong technisch personeel.

1.2.3 Weerhouden van groei

Het moeizaam werven van jong technisch personeel zorgt ervoor dat United Springs B.V. niet in zodanige mate kan groeien als dat zij zelf voor ogen heeft. Dit aangezien het huidige personeelsbestand een dergelijke groei niet aan kan. Dit heeft als (mogelijk) gevolg dat United Springs B.V. geen nieuwe projecten aan kan nemen of dat de werkdruk verhoogd wordt.

1.2.4 Naamsbekendheid

In een gesprek met de heer Reterink-Davina gaf hij aan dat hij van mening is dat het gebrek aan naamsbekendheid één van de oorzaken is waardoor de werving van jong technisch personeel moeizaam gaat (persoonlijke communicatie, 4 januari 2018).

Op het moment dat de Hengelose Verenfabriek Bakker in 2000 van naam veranderde naar United Springs B.V. is er vrijwel geen aandacht besteed om deze naamsverandering onder de aandacht te brengen in de omgeving. Al een enige tijd is United Springs B.V. bezig om dit gebrek aan naamsbekendheid te verminderen.

Zo biedt United Springs B.V. haar service aan bij de jaarlijkse "mouse trap race" waarbij kinderen vanaf 11 jaar een raceauto mogen ontwerpen en maken dat alleen wordt aangedreven door de veer van een eenvoudige muizenval. Verder maakt United Springs B.V. onderdeel uit van de jaarlijkse "Hengelo goes techno" waar kinderen een week lang een kijkje kunnen nemen bij diverse technische bedrijven. Ook heeft United Springs B.V. eenmalig mee geholpen aan een zonneauto voor de Universiteit Twente, waarmee geracet is in Australië. Tot slot stelt United Springs B.V. zich altijd open om klassen rond te leiden binnen de productieafdeling en de studenten kennis te laten maken met de wereld van veren.

Maar ondanks de meerdere initiatieven ervaart de heer Reterink-Davina geen verbetering in de werving- en selectieprocedure.

Om te kunnen oordelen of het gebrek aan naamsbekendheid inderdaad een grote oorzaak is van het wervingsprobleem, is het van belang om te onderzoeken welke baan-organisatievoorkeuren een baanzoeker heeft.

1.3 Theoretische aanleiding

Om ervoor te zorgen dat het werven van technisch personeel minder moeizaam verloopt, moet United Springs B.V. zich aantrekkelijk(er) maken. Baan- en organisatieattractiviteit is een belangrijke voorspeller van zowel de intenties van een baanzoeker om te solliciteren als de daadwerkelijke baankeuze en kan worden gedefinieerd als het totaaloordeel dat een baanzoeker heeft over de mate van aantrekkelijkheid van een baan en van een organisatie (Chapman et al., 2005).

Werkinhoud, werkomgeving en organisatie-imago zijn de belangrijkste kenmerken op gebied van baan- en organisatieaantrekkelijkheid (Corporaal et al., 2012).

- Inhoud van werk
Onder werkinhoud kan worden verstaan: uitdaging, afwisseling, autonomie en flexibiliteit.
- Werkomgeving
Onder werkomgeving kan worden verstaan: fysieke werkomgeving, collega's, leidinggevende en opleidings- en ontwikkelmogelijkheden.
- Imago
Onder imago kan worden verstaan: producten en-/of diensten, organisatiegrootte, en de bekendheid met de organisatie.

Op het moment is het voor United Springs B.V. niet duidelijk in hoeverre de voorkeuren van jong technisch personeel op gebied van werkinhoud, werkomgeving en imago overeenkomen met het geen wat United Springs B.V. aanbiedt.

1.4 Doelstelling van het onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is het opleveren van een advies aan de directie van United Springs B.V.. Dit advies wordt gegeven door vast te stellen in hoeverre de voorkeuren van baan- en organisatiekenmerken van jong technisch personeel overeenkomen met de kenmerken zoals ervaren door de medewerkers van United Springs B.V.. Om vast te kunnen stellen in hoeverre de voorkeuren van jong technisch personeel overeenkomen met de ervaringen van de medewerkers van United Springs B.V. zal er een enquête uitgezet worden.

Dit onderzoek zal naar voren brengen in hoeverre United Springs B.V. aantrekkelijk is voor jong technisch personeel en wat zij in de toekomst kan doen om dit te verbeteren.

1.5 Onderzoeksvragen

Hoofdvraag:

'Wat kan United Springs B.V. ondernemen om zich aantrekkelijk(er) te maken voor jong technisch personeel'?

Om de hoofdvraag te kunnen beoordelen moeten er eerst een aantal deelvragen beantwoord worden.

Deelvragen:

1. Welke baan- en organisatievoorkeuren heeft jong technisch personeel?
2. Hoe ervaren medewerkers van United Springs B.V. de baan- en organisatiekenmerken?
3. Wat zijn de verschillen en de overeenkomsten tussen de baan- en organisatievoorkeuren van jong technisch personeel en de baan- organisatiekenmerken die worden ervaren door de medewerkers van United Springs B.V.?

1.6 Leeswijzer

Dit afstudeeronderzoek bestaat uit zes hoofdstukken. In hoofdstuk twee wordt er ingegaan op wat aantrekkelijk werkgeverschap inhoudt, hoe baanzoekers keuzes maken in de zoektocht naar een baan en worden verschillende baan- en organisatiekenmerken beschreven die bijdragen aan de baan- en organisatieaantrekkelijkheid. Hoofdstuk drie staat in het teken van de gekozen methodologie voor dit onderzoek met bijbehorende verantwoording. In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de verschillende fases van het onderzoek en welke instrumenten hierbij toegepast worden. In hoofdstuk vier worden de resultaten beschreven die uit de verschillende vragenlijsten zijn gekomen. Deze resultaten resulteren zich in conclusies die in hoofdstuk vijf beschreven worden. Tot slot worden er in hoofdstuk zes aanbevelingen beschreven op basis van de resultaten en de hierbij behorende conclusies.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van literatuurstudie het theoretisch kader voor het onderzoek vormgegeven. Allereerst wordt er ingegaan op de definitie van aantrekkelijk werkgeverschap en wordt er beschreven waarom een werkgever aantrekkelijk moet zijn. Vervolgens worden de belangrijkste indicatoren voor baan- en organisatieaantrekkelijkheid beschreven en dit wordt afsluitend vormgegeven in een conceptueel model.

2.1 Aantrekkelijk werkgeverschap

Maar liefst een kwart van de technische bedrijven ondervinden (erg) veel problemen bij het werven van technisch personeel (UWV, 2016). Dit komt omdat er op het moment een tekort is aan technisch personeel, waardoor alle technische bedrijven met elkaar in strijd zijn om die ene technische baanzoeker binnen te halen. Om meer kans te maken bij deze baanzoeker proberen bedrijven zich steeds aantrekkelijker te maken. Maar wat is aantrekkelijkheid en welke kenmerken vallen hieronder?

Baan- en organisatieaantrekkelijkheid valt te definiëren als de mate waarin de baanzoeker denkt dat zijn voorkeuren voor bepaalde uitkomsten gerealiseerd kunnen worden in een bepaalde baan en organisatie (Vroom, 1964). De aantrekkelijkheid van een baan en van de organisatie is een belangrijke voorspeller voor zowel de intenties van een baanzoeker als van de daadwerkelijke baankeuze (Chapman et al., 2005).

Het ontwikkelen van een oordeel van een baanzoeker over de aantrekkelijkheid van een organisatie begint al voordat het daadwerkelijke sollicitatieprocedure begint (Barber, 1998). Het beeld dat een baanzoeker heeft van een organisatie kan veranderen wanneer deze zich actief gaat oriënteren of wanneer deze in aanraking komt met recruitment activiteiten (Reeve, Highhouse & Brooks, 2006). Zodra een baan of organisatie niet aantrekkelijk genoeg is voor een baanzoeker zal deze zich in een vroeg stadium van het sollicitatieproces terugtrekken. De baanzoeker zal dan niet meer beïnvloed worden door andere wervings- en selectieactiviteiten van de betreffende organisatie (Collins & Stevens, 2002).

2.2 Indicatoren voor baan- en organisatieaantrekkelijkheid

Chapman et al. (2005) hebben in hun meta-analyse vijf factoren vastgesteld die de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie voor jongeren voorspellen: Werkinhoud, werkomgeving, imago, Persoon-Organisatie fit en het wervingseffect. Van deze vijf factoren hebben de eerste drie factoren het sterkste effect (Chapman et al., 2005). In dit onderzoek zal daarom ook alleen worden ingegaan op deze drie factoren. Corporaal et al. (2012) heeft deze factoren geoperationaliseerd naar de doelgroep "jonge baanzoekers". In deze paragraaf worden de drie factoren apart beschreven.

2.2.1 Werkinhoud

Werkinhoud is één van de belangrijkste voorspellers voor de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie (Chapman et al., 2005). Onder werkinhoud vallen drie onderdelen: uitdaging, afwisseling en autonomie.

Uitdaging

De hoeveelheid uitdaging in een baan is een belangrijke voorspeller in de baankeuze van een jonge medewerker (Manpower, 2006) en is te definiëren als het gevoel van een positieve spanning en stimulans (Dixon et al., 2005). Wanneer een medewerker op de juiste manier uitgedaagd wordt, levert hij een goede prestatie en ontstaat er een bereidheid nieuwe uitdagingen aan te gaan (Locke & Latham, 1990). In een uitdagende baan moet men het gevoel hebben dat men iets kan bereiken of zich kan ontwikkelen (Boswell, Olson-Bauchanan & LePine, 2004).

Jongeren associëren uitdaging op een drietal aspecten (1) het doen van taken waarmee nieuwe dingen geleerd kunnen worden, (2) het doen van taken die aansluiten op de bestaande kennis en (3) het doen van taken met grote verantwoordelijkheid en zichtbaarheid (Corporaal, 2014).

- Het leren van nieuwe dingen: Hierbij gaat het om het uitoefenen van taken of het oplossen van problemen waarbij men vaardigheden ontwikkelt die men nog niet (volledig) beheerst (Morgeson & Humphrey, 2006).
- Taken die aansluiten op de bestaande kennis: Jongeren zijn opzoek naar een baan die aansluit bij hun bestaande kennis om taken uit te voeren waarin zij kunnen laten zien dat ze goed kunnen presteren (Corporaal, 2014).
- Taken met grote verantwoordelijkheid en zichtbaarheid: Jongeren werken graag met grote verantwoordelijkheden (Preenen, Van Vianen, De Pater & Geerlink, 2011) en ervaren uitdaging wanneer het werk effect heeft op de organisatie, klanttevredenheid of verbetering van de organisatie (Corporaal, 2014).

Om jonge baanzoekers aan te trekken is het dus van belang dat de baan uitdaging bevat waarin zij hun bestaande kennis kunnen benutten, nieuwe dingen kunnen leren en bij kunnen dragen aan de organisatie.

Afwisseling

Naast uitdaging is ook afwisseling een belangrijk aspect voor de aantrekkelijkheid van een baan- en organisatie en is één van de belangrijkste kenmerken voor de Nederlandse beroepsbevolking (Van Hoof et al. 2002).

Afwisseling bestaat uit een drietal aspecten. Jonge baanzoekers hebben behoefte aan afwisseling in (1) type werkplek, (2) sociale contacten en (3) soorten taken (Corporaal, 2014).

- Afwisseling in het type werkplek: Voor jongeren is het belangrijk dat er afwisseling is in de werkplek. Door te wisselen van werkplek leert iemand de organisatie kennen en doet hij nieuwe contacten op. Middelbaar opgeleide jongeren willen voornamelijk afwisseling in het type werkplek voor nieuwe contacten en dat zij niet verveeld raken. Hoog opgeleide jongeren vinden het werken op verschillende afdelingen belangrijk om de verschillende afdelingen, met de verschillende taken, te begrijpen en het overall-plaatje te zien (Corporaal, 2014).
- Afwisseling in sociale contacten: Juist voor mensen die geen ervaring hebben is het van belang dat zij met veel verschillende soorten mensen werken, zodat zij verschillende manieren van werken leren. Jongeren hechten belang aan het werken in verschillende teams om zo elkaar te blijven inspireren en om ergernissen te voorkomen (Corporaal, 2014).
- Afwisseling in type taken: Dit betreft de afwisseling tussen simpele en moeilijke taken en het doen van verschillende soorten taken. Jongeren hebben de voorkeur aan een baan waarin zij niet continu dezelfde taak uitvoeren (Corporaal, 2014). Banen waarin een breed scala aan variërende taken worden uitgevoerd zijn interessanter en daarmee aantrekkelijker voor medewerkers (Morgeson & Humphrey, 2006).

Autonomie

Het derde onderdeel van werkinhoud betreft de autonomie. Dit is de bevoegdheid of vrijheid om zelf te handelen en te bepalen wat je doet en dit heeft onmiskenbare gevolgen voor de betrokkenheid van medewerkers bij hun werk (Kessels, 2004).

Ook dit punt is door Corporaal (2014) uitgediept in een drietal aspecten (1) duidelijkheid, (2) vertrouwen en (3) vrijheid in de richting van het werk.

- Duidelijkheid in de richting van het: Voor jongeren is duidelijkheid een essentieel onderdeel van autonomie, hoe meer duidelijkheid er is over de inhoud en manier van werken, hoe meer men zelfstandiger het werk in kan plannen en uit kan voeren (Corporaal, 2014).
- Vertrouwen in de richting van het werk: Voor jongeren is het belangrijk dat de leidinggevende en de collega's vertrouwen in ze hebben en dat ze niet continu verantwoording hoeven af te leggen (Corporaal, 2014).
- Vrijheid in de richting van het werk: Jongeren willen graag zelf bepalen hoe zij hun werkzaamheden inplannen en wanneer zij taken uitvoeren (Corporaal, 2014; Morgeson & Humphrey, 2006).

2.2.2 Werkomgeving

De baan- en organisatie aantrekkelijkheid wordt naast de inhoud van het werk ook beïnvloedt door de werkomgeving (Chapman et al., 2005). Onder werkomgeving vallen vijf onderdelen: collega's, leidinggevende, fysieke werkplek, flexibiliteit en opleiding en ontwikkeling.

Collega's

Collega's hebben een positief effect op de interne motivatie, de organisatiebetrokkenheid en de baantevredenheid (Morgeson & Humphry, 2006) en kan worden gedefinieerd als de personen die hetzelfde beroep uitoefenen of werkzaam zijn binnen dezelfde organisatie (Van Dale, 2014).

Op het gebied van collega's hebben jongeren drie voorkeuren: (1) de mate waarin collega's ongevraagd en gevraagd hulp bieden bij werk gerelateerde zaken, (2) de mate van persoonlijke interesse en ruimte voor het ontwikkelen van vriendschappen en (3) de sfeer (Corporaal, 2014).

- (On)gevraagde hulp van collega's: Jongeren vinden het belangrijk dat collega's gevraagd en ongevraagd hulp aanbieden. Vooral in de eerste maanden van hun baan vinden ze dit zeer belangrijk (Corporaal, 2014).
- Persoonlijke interesse en ruimte voor het ontwikkelen van vriendschappen: Collega's die oprecht geïnteresseerd zijn en niet alleen maar praten over het werk zijn voor jonge baanzoekers belangrijk.
- Sfeer: Jongeren vinden het hebben van een goed salaris bijna even belangrijk als het hebben van een goede sfeer (Manpower, 2006). Binnen de organisatie moet er met respect met elkaar worden omgegaan, moet er ruimte zijn voor humor maar staat eerlijkheid voorop (Corporaal, 2014).

Leidinggevende

Een leidinggevende is de eerste persoon die in de hiërarchie boven een werknemer staat (Keuning & Eppink, 2012). Leiderschap kan worden gedefinieerd als de kunde om een groep zo te beïnvloeden dat zij de visie en doelstellingen van de organisatie nastreven (Robbins & Judge, 2009).

Er zijn een drietal aspecten die jongeren belangrijk vinden op gebied van leidinggevers (1) respect van de leidinggevende, (2) persoonlijke interesse en (3) ruimte om mee te beslissen (Corporaal, 2014).

- Respect van de leidinggevende: Jongeren willen graag worden behandeld als een gelijke van de leidinggevende (Manpower, 2006) en willen in de waarde worden gelaten. Respect staat in één lijn met eerlijkheid, het rekening houden met rechten en het eerlijk verdelen van taken (Corporaal, 2014).

- Persoonlijke interesses: Net zoals bij collega's vinden jongeren het prettig als de leidinggevende oprecht geïnteresseerd is (Corporaal, 2014).
- Ruimte om mee te beslissen: Vooral hoogopgeleiden vinden het belangrijk dat ze worden betrokken in besluitvormingen.

Fysieke werkplek

Het begrip werkomgeving of arbeidsomgeving is erg breed maar kan worden gedefinieerd als het geheel aan objecten, gegevens, personen, toestanden en processen waar men tijdens het werk mee omgeven is (Roe, 1986). Herzberg (1959) stelt dat de fysieke werkomgeving onder hygiëne factoren valt. Wanneer de fysieke werkomgeving goed is, voorkomt dit arbeidsontevredenheid (Herzberg, 1959).

Jongeren associëren de fysieke werkomgeving met (1) werkomstandigheden en (2) beschikbaarheid van technologie (Corporaal, 2014).

- Werkomstandigheden: Dit wordt voornamelijk geassocieerd met een werkplek die schoon, veilig, opgeruimd en goed geventileerd is. Jongeren zien deze werkomstandigheden als een soort signaal voor de mate waarin zij respect krijgen van de organisatie (Corporaal, 2014).
- Beschikbaarheid van technologie: De beschikbaarheid van internet, het krijgen van een e-mailadres en het gebruik kunnen maken van sociale media vinden jongeren belangrijk (Corporaal, 2014).

Flexibiliteit

De organisatie maakt zichzelf aantrekkelijker door rekening te houden met de individuele wensen van een medewerker en door de werktijden van een medewerker aan te passen aan de situatie waarin een medewerker zich begeeft (Bretz & Judge, 1994).

Jongeren associëren flexibiliteit met (1) flexibiliteit in werkdagen en werktijden, (2) duidelijkheid over werktijden/werkdagen en (3) thuiswerken (Corporaal, 2014).

- Werkdagen en werktijden: Hiermee wordt bedoeld de mogelijkheid om zelf te bepalen wat de begin- en eindtijden zijn van de werkdagen, wanneer pauze wordt genomen en de afwisseling in werktijden (Corporaal, 2014).
- Duidelijkheid over werkdagen en werktijden: Om zelf te kunnen bepalen wat de begin- en eindtijden zijn van werkdagen, is het van belang dat het voor de medewerker bekend is wat de kaders zijn met betrekking tot werktijden (Corporaal, 2014). Dit aspect is zeer belangrijk om een goede afstemming te kunnen realiseren tussen werk en privé (Kossek & van Dyne, 2008).
- Thuiswerken: Jongeren ervaren de mogelijkheid om thuis te werken als een blijk van vertrouwen (Corporaal, 2014) en deze mogelijkheid maakt een organisatie aantrekkelijker voor een baanzoeker. Wel is het zo dat jongeren veel waarde hechten aan de contacten met collega's en dat thuiswerken niet zo vaak voor zal komen. Het kan vooral van pas komen wanneer een taak geconcentreerd uitgevoerd moet worden (Corporaal, 2014).

Opleiding en ontwikkeling

Het hebben van leermogelijkheden is een belangrijk onderdeel in de aantrekkelijkheid van een organisatie (Van Hoof et al., 2002). Wanneer jongeren de mogelijkheid krijgen om te kunnen groeien of een cursus kunnen volgen, geeft dit hen een goed gevoel (Kidwise, 2010).

Jongeren hebben twee voorkeuren op gebied van opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden (1) doorgroeimogelijkheden en (2) opleiden (Corporaal, 2014).

- Doorgroeiemogelijkheden: Doorgroeien is in de ogen van jongeren niet alleen de doorgroei naar hogere in de hiërarchie liggende functies, maar vooral het doorgroeien naar andere type functies (Corporaal, 2014).
- Opleiden: Jongeren vinden het belangrijk dat opleidingen passen bij hun werkzaamheden en het liefst hebben ze een opleidingsplan dat persoonlijk op hun is aangepast (Regioni & Adkins, 2016). Jongeren beschrijven deze opleidingsmogelijkheden als de mogelijkheid om tijdens werktijden een opleiding, cursus of training te volgen (Corporaal, 2014).

2.2.3 Imago

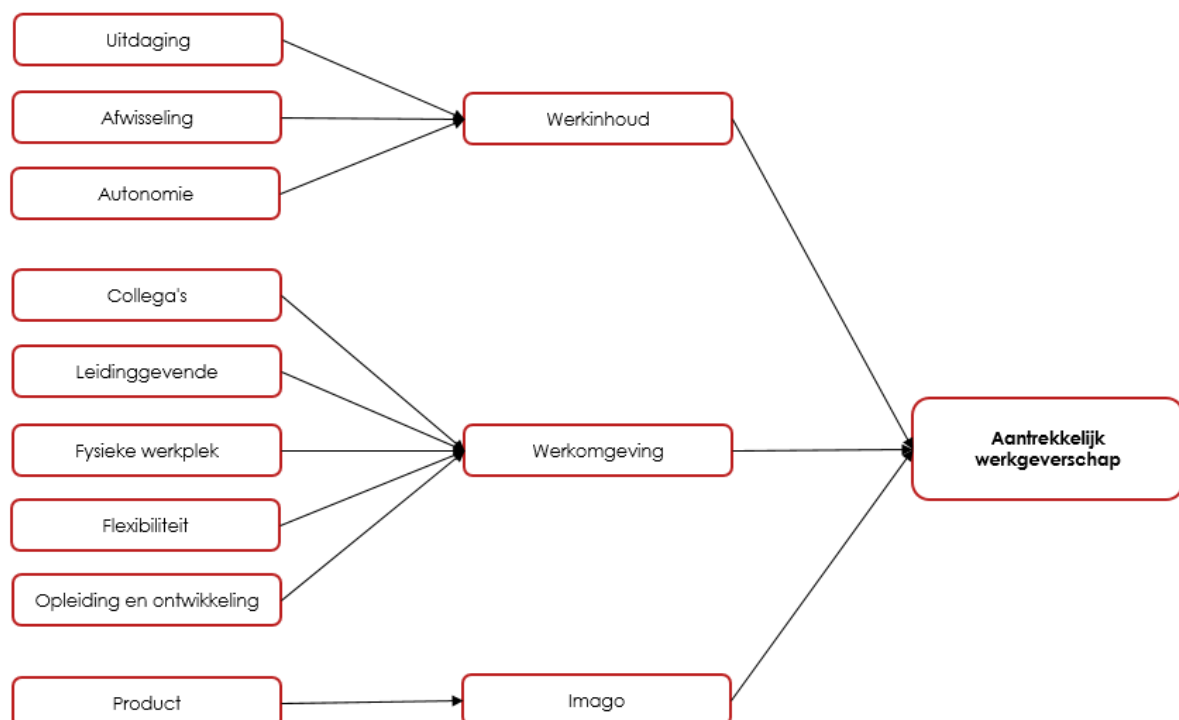
Naast werkinhoud en werkomgeving is imago het laatste belangrijke aspect van aantrekkelijk werkgeverschap (Chapman et al., 2005) en kan worden gedefinieerd als de manier waarop mensen een organisatie waarnemen met betrekking tot normen en waarden en gevoel bij de organisatie (Barber, 1998).

De uitstraling van een organisatie naar buiten toe speelt een belangrijke rol bij de baankeuze van jonge baanzoekers (Van Roon, 2010). Aangezien een baanzoeker in de beginfase weinig informatie beschikt over een organisatie, is het imago van een organisatie vooral in de beginfase van de zoektocht naar een baan belangrijk (Barber, 1998).

Het begrip 'imago' wordt door Corporaal (2014) geoperationaliseerd aan de hand van de producten en/of diensten dat de organisatie biedt. Dit wordt vaak geassocieerd met de mate van kwaliteit, innovatie en prijs van de producten en/of diensten (Corporaal, 2014). Ook de publiciteit van een organisatie heeft een belangrijk aandeel op het imago van een organisatie.

2.3 Conceptueel model

Als afsluiting van de theoretische verdieping is er een conceptueel model samengesteld, zoals onderstaand in **figuur 2** te zien is.



Figuur 2: Conceptueel model op basis van Corporaal (2014)

Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodiek die is toegepast om de deelvragen, en daarmee de hoofdvraag, te beantwoorden beschreven. Er wordt beschreven wat voor onderzoek er is uitgevoerd, welke groep(en) er zijn benaderd, op welke manier dit is gebeurd, van welk instrument er gebruik is gemaakt en hoe de uitkomsten geanalyseerd zijn. Ten slotte wordt er per deelvraag een korte omschrijving gegeven wat er precies gedaan is om de desbetreffende deelvraag te beantwoorden.

3.1 Methode

Het is voor United Springs B.V. lastig om gekwalificeerd technisch personeel te werven. Om dit probleem te verhelpen wordt er gekeken in hoeverre United Springs B.V. aantrekkelijk is voor jong technisch personeel en wat zij kan doen om dit te verbeteren.

Bij het ontwikkelen van deze scriptie is er gekozen om gebruik te maken van een kwantitatief onderzoeksmethode. Aangezien het voor United Springs B.V. momenteel niet duidelijk is op welke baan- en organisatiekenmerken zij wel of niet aantrekkelijk is voor jong technisch personeel, moet er een breed algemeen beeld worden geschetst. Doormiddel van een kwantitatief onderzoek kan dit makkelijker bereikt worden dan doormiddel van een kwalitatief onderzoek aangezien je bij een kwalitatief onderzoek dieper op de kern in gaat in een al specifieke richting. Verder kan er met een kwantitatief onderzoek een grotere groep benaderd worden. Dit is ook een reden waarom er voor een kwantitatief onderzoek is gekozen, aangezien United Springs B.V. alle medewerkers even belangrijk vindt en geen onderscheid wil maken tussen de verschillende technische medewerkers.

3.1.1 Methode per deelvraag

Deelvraag 1: Welke baan- en organisatievoorkeuren heeft jong technisch personeel? Om deze deelvraag te beantwoorden is er gebruik gemaakt van de bestaande vragenlijst van Corporaal et al. (2015). Deze vragenlijst is onder 1063 technische studenten klassikaal afgenomen waardoor een respons van bijna 100% is behaald.

Deelvraag 2: Hoe ervaren technische medewerkers van United Springs B.V. de baan- en organisatiekenmerken? Om deze deelvraag te beantwoorden is wederom gebruik gemaakt van de bestaande vragenlijst van Corporaal et al. (2015). Door voor zowel deelvraag 1 als voor deelvraag 2 dezelfde vragenlijst te gebruiken, kan dit het best met elkaar vergeleken worden. Deze vragenlijst is uitgedeeld aan de 31 technische medewerkers binnen United Springs B.V. en heeft een respons van 96,8% behaald.

Deelvraag 3: Wat zijn de verschillen en de overeenkomsten tussen de baan- en organisatievoorkeuren van jong technisch personeel en de baan- organisatiekenmerken die worden door de medewerkers van United Springs B.V.? Door de resultaten van deelvraag 1 en deelvraag 2 met elkaar te vergelijken, wordt deze deelvraag beantwoord. Deze vergelijking is gedaan doormiddel van het softwareprogramma SPSS.

3.2 Populatie

3.2.1 Technische medewerkers United Springs B.V.

De populatie die gevraagd is om de vragenlijst in te vullen betreft alle 31 technische medewerkers binnen United Springs B.V.. 22 van deze technische medewerkers zijn werkzaam binnen de productie en 9 technische medewerkers hebben een kantoorbaan. Er is voor deze populatie gekozen aangezien dit de functies betreffen waar een jonge technische baanzoeker voor in aanmerking kan komen.

In **tabel 1** staat een weergave van het aantal medewerkers aan wie een enquête is overhandigd en het aantal medewerkers die deze enquête heeft ingevuld.

Tabel 1: overzicht aantal medewerkers en respons per opleidingsniveau

Afdeling:	# Medewerkers	Respons	Percentage
Productie	22	22	100%
Kantoor	9	8	88,9%
Totaal	31	30	96,8%

Betrouwbaarheid en validiteit

Aangezien alle technische medewerkers binnen United Springs B.V. benaderd zijn voor deze enquête, wordt er een goed algemeen beeld geschetst van de ervaringen van de technische medewerkers. Verder hebben 30 van de 31 medewerkers de enquête ingevuld, wat ervoor zorgt dat de minimumgrens van 30 respondenten behaald is en de resultaten betrouwbaar genoeg zijn.

3.2.2 Jongeren met een technische opleiding

Om te kunnen oordelen op welke punten United Springs B.V. aantrekkelijk is, zijn de resultaten van de technische medewerkers binnen United Springs B.V. vergeleken met de resultaten van het onderzoek van Corporaal et al. (2015).

Corporaal et al. (2015) hebben hun vragenlijst onder 1063 jonge technici tussen de 15 en 27 jaar uitgezet en hebben een respons van vrijwel 100% behaald. Van deze 1063 jongeren was 93% man en 7% vrouw. Verder kwam 11% van de jongeren uit het vmbo, 45% uit het mbo en 46% uit het hbo (Corporaal, et al., 2015).

3.3 Procedure

Iedere maand vindt er binnen United Springs B.V. een personeelsbijeenkomst plaats waar alle medewerkers bij aanwezig zijn. Van de personeelsbijeenkomst van 17 april is gebruik gemaakt om de medewerkers de enquête mondeling toe te lichten en om deze enquête aansluitend aan de bijeenkomst op papier uit te reiken aan de technische medewerkers.

Om de technische medewerkers te informeren over de enquête, het doel hiervan en het afnamemoment, is hierover een stuk gepubliceerd in de wekelijkse nieuwsbrief (KMK). Dit is gepubliceerd op maandag 9 april, en is als herinnering gepubliceerd op maandag 16 april. Het desbetreffende deel van de KMK-publicaties is opgenomen in [bijlage 1](#).

Er is gekozen om de enquête aansluitend aan de personeelsbijeenkomst af te nemen om meerdere redenen. (1) Tijdens de personeelsbijeenkomst is er informatie verschaft over de enquête en over het doel hiervan. Door de technische medewerkers aansluitend de enquête in te laten vullen, zit de voorafgaande informatie nog vers in het geheugen en kunnen ze nog aanvullende vragen stellen indien nodig. (2) Iedere medewerker moet, indien mogelijk, aanwezig zijn bij de personeelsbijeenkomst, door hier aansluitend aan de enquête in te laten vullen, krijg je een hoge respons. (3) Vooral voor de technische medewerkers die in de productie werkzaam zijn is het handig om aansluitend aan de personeelsbijeenkomst de enquête in te laten vullen. Dit omdat de machines op dat moment toch al onbeheerd zijn en ze zo de tijd hebben om de enquête in te vullen.

De enquêtes zijn op papier uitgedeeld aan de technische medewerkers. Hiervoor is gekozen omdat een groot percentage van de technische medewerkers geen werk-mail en/of computer tot hun beschikking hebben, wat het digitaal invullen lastig maakt. Verder is de enquête aansluitend aan de personeelsbijeenkomst afgenomen, waarbij een papieren versie de enige haalbare manier was.

Eén technische medewerker is eerder geïnformeerd over de enquête en heeft de enquête de week voor de personeelsbijeenkomst ingevuld. Dit aangezien hij in de week van de personeelsbijeenkomst en die week erop op vakantie was. Door deze technische medewerker de week voor de personeelsbijeenkomst de enquête in te laten vullen, was er de grootste kans om een respons van 100% te behalen zonder vertraging op te lopen.

De resultaten van de enquêtes die zijn ingevuld door het technische personeel zijn later vergeleken met de resultaten uit het onderzoek van Corporaal et al. (2015). De resultaten van het onderzoek van Corporaal et al. (2015) zijn grotendeels verkregen doormiddel van papieren enquêtes die in klaslokalen door de onderzoeksassistenten zijn afgenomen.

Betrouwbaarheid en validiteit

De medewerkers zagen de vragen voor het eerst tijdens het invullen van de enquête. Dit heeft ervoor gezorgd dat ze zich niet van tevoren konden voorbereiden of konden overleggen. Hierdoor werden de vragen zo eerlijk en onafhankelijk mogelijk ingevuld wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid van de resultaten. Om het overleggen tijdens het invullen van de enquête zo veel mogelijk te beperken, ben ik in de ruimte gebleven en om zo eventuele vragen te beantwoorden. Wat deze aanwezigheid wel met zich mee kon brengen is dat medewerkers zich eventueel verplicht voelden om de enquête in te vullen. Om dit gevoel van verplichting zoveel mogelijk te beperken is van tevoren duidelijk aangegeven dat het vrijwillig is. Door eventuele gevaren voor de betrokkenheid van de resultaten zoveel mogelijk beperkt te hebben, is er een grote mate van betrouwbaarheid ontstaan.

3.4 Onderzoek instrument(en)

Tijdens het onderzoek is er gebruikt gemaakt van een vragenlijst. Dit onderzoeksinstrument wordt gebruikt om kwantitatieve, meetbare en eventuele vergelijkbare resultaten te generen. Dit onderzoeksinstrument heeft als grootste voordeel dat er veel respondenten bereikt kunnen worden wat leidt tot een betrouwbaarder resultaat (Verhoeven, 2014).

Corporaal et al. (2015) hebben de inhoud van de desbetreffende vragenlijst opgesteld en de vragenlijst gevalideerd. Vrijwel alle vragensets hadden een Cronbach's Alpha van ≥ 0.70 wat staat voor een acceptabele betrouwbaarheid van de schalen. Over het algemeen wordt een schaal met een waarde van ≥ 0.70 gezien als betrouwbaar en waarden van < 0.50 wijzen op onvoldoende betrouwbaarheid (Tilburg University, 2018).

De inhoud van de vragenlijst is afgeleid uit de drie voornaamste aspecten van aantrekkelijk werkgeverschap die behandeld zijn in het theoretisch kader van dit onderzoek (zie hoofdstuk 2). De drie voornaamste aspecten van aantrekkelijk werkgeverschap zijn (1) werkinhoud, (2) werkomgeving en (3) imago. Elk aspect heeft één of meer kenmerken, in totaal 9: uitdaging, afwisseling en autonomie (behorende bij aspect 1); collega's, leidinggevende, fysieke werkplek, flexibiliteit en opleiding en ontwikkeling (behorende bij aspect 2) en type product (behorende bij aspect 3). Per kenmerk worden meerdere vragen gesteld om de betrouwbaarheid en de validiteit van de vragenlijst te vergroten.

In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van twee soorten vragenlijsten. De eerste vragenlijst is door Corporaal et al. (2015) uitgezet onder jonge technici en de andere vragenlijst is uitgezet onder de technische medewerkers van United Springs B.V.. De vragen zijn inhoudelijk hetzelfde, alleen de vraagstelling is anders. Voor de jonge technici begint de vraagstelling met "ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik..." en voor de technische medewerkers begint de vraagstelling met "In mijn baan ervaar ik dat ik...". **Figuur 3** geeft een voorbeeldvraag uit de vragenlijst voor jonge technici weer en **figuur 4** geeft een voorbeeldvraag uit de vragenlijst van de technische medewerkers weer.

Afwisseling

Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik...
met veel verschillende collega's in contact kom.



Figuur 3: Voorbeeldvraag uit vragenlijst jonge technici

Afwisseling

In mijn baan ervaar ik dat ik ...
met veel verschillende collega's in contact kom.



Figuur 4: Voorbeeldvraag uit vragenlijst technische medewerkers

Zoals te zien in de voorbeeldvragen zijn de vragen voor beide groepen hetzelfde, alleen de vraagstelling is verschillend zodat het goed aansluit bij de desbetreffende groep. Verder is er te zien dat de respondent doormiddel van een meerpuntsschaal zijn of haar antwoord kan geven. In deze vragenlijst is er gekozen voor een vijfpuntsschaal, dit houdt in dat de respondent keuze heeft uit vijf verschillende antwoordmogelijkheden: (1) helemaal mee oneens, (2) mee oneens, (3) neutraal, (4) mee eens en (5) helemaal mee eens. In **bijlage 2** is de gehele vragenlijst voor de technische medewerkers binnen United Springs B.V. opgenomen.

Betrouwbaarheid en validiteit

De vragenlijst is door Corporaal et al. (2015) gevalideerd en er is geconstateerd dat de vragenlijst meet wat hij moet meten en dat het betrouwbaar is. Dat de vragenlijst betrouwbaar is, is te zien aan de Cronbach's Alpha van ≥ 0.70 . Verder is de Cronbach's Alpha nog een keer berekend aan de hand van de resultaten van de technische medewerkers. Ook hier scoren veel vragensets goed, alleen de vragen set met betrekking tot de soort taken heeft een Cronbach's Alpha van < 0.50 . Het gehele overzicht van de Cronbach's Alpha is te vinden in **bijlage 3**. Ondanks deze score kan de gehele vragenlijst als betrouwbaar worden beschouwd, aangezien de vragenlijst door Corporaal et al. (2015) is gevalideerd.

3.5 Data-analyse

Om de resultaten van de verschillende enquêtes te vergelijken, is er gebruik gemaakt van een Independent-samples t-toets in het programma SPSS. Er komen twee relevante waarden uit deze t-toets, namelijk de significantie en de effectgrootte van het verschil.

Het verschil tussen de resultaten wordt als significant beschouwd als de overschrijdingskans ('p') kleiner dan 0,05 is. Wanneer p groter is dan 0,05 dan is er een te grote kans dat α (Alpha) wordt overschreden waardoor het verschil niet significant is. Dit houdt in dat er geen conclusie kan worden getrokken uit het verschil.

Verder is het mogelijk de grootte van het verschil tussen de gemiddelden van de voorkeuren tussen de twee groepen te berekenen, dit geeft de waarde Pearsen R, oftewel de r-waarde, aan. Een r-waarde kleiner dan 0,3 betekent dat er een klein verschil is tussen de twee groepen, een waarde tussen de 0,3 en 0,5 betekent een middelmatig verschil en een waarde van 0,5 of meer betekent een groot verschil.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het kwantitatieve onderzoek gepresenteerd doormiddel van overzichtstabellen. Paragraaf 4.1 beschrijft hoe de komende resultaten weergegeven worden. De resultaten met betrekking tot werkinhoud staan beschreven in paragraaf 4.2 en de resultaten met betrekking tot werkomgeving en imago in paragraaf 4.3. Tot slot is er in paragraaf 4.4 een ranglijst opgenomen waarin de grootte van de verschillen wordt gerangschikt.

4.1 Weergave resultaten

De resultaten staan weergegeven in overzichtstabellen. In de eerste kolom staat het aspect vermeld dat onderzocht is. In de tweede kolom staat de gemiddelde score van de medewerkers van United Springs B.V. en in de derde kolom de gemiddelde score van technische studenten. In de laatste kolom, kolom vier, staat de r-waarde beschreven. Zoals in paragraaf 3.5 beschreven, geeft deze waarde de grootte van het verschil tussen de resultaten van beide groepen weer. Voor de overzichtelijkheid zal deze r-waarde in kleur worden uitgedrukt. Wanneer er een klein significant verschil is ($< 0,3$), is de score **groen**, dit houdt dan in dat de ervaringen van de medewerkers goed overeenkomen met de voorkeuren van technische studenten. Bij een gemiddeld significant verschil ($> 0,3 - < 0,5$) is de score **oranje**, dit houdt dan in dat de ervaringen van de medewerkers redelijk, maar niet helemaal overeenkomen met de voorkeuren van technische studenten. En bij een groot verschil ($> 0,5$) is de score **rood**, dit houdt in dat de ervaringen van de medewerkers niet overeenkomen met de voorkeuren van technische studenten.

In de resultaten, laatste kolom, is ook de significantie terug te vinden. Wanneer het verschil significant is ($P = \leq 0,05$ en $> 0,01$) staat er een sterretje* achter de r-waarde. Wanneer het verschil zeer significant is ($P = \leq 0,01$) staan er twee sterretjes** achter de r-waarde. Dit laatste houdt in dat het gemeten verschil absoluut niet op toeval berust is. Indien het gemeten verschil **niet** significant is ($P = > 0,05$), betekent dit dat er een te grote kans op toeval bestaat en kan er geen harde uitspraak over dit verschil gemaakt worden. De niet significante scores zullen aangeduid worden in de kleur **blauw**.

4.2 Resultaten werkinhoud

Zoals eerder in het theoretisch kader beschreven is, vallen de aspecten uitdaging, afwisseling en vrijheid onder het begrip werkinhoud. In **tabel 2** is een overzicht te vinden van de resultaten van de aspecten van werkinhoud. Na de weergave zullen de resultaten summier beschreven worden.

Tabel 2: Weergave gemiddelde scores van- en sterkte van de verschillen tussen de medewerkers van United Springs B.V. en technische studenten op **werkinhoud**.

Aspect	Mw	TS	R-waarde
Uitdaging: aansluiting op bestaande kennis	4,12	3,93	0,33 *
Uitdaging: nieuwe dingen leren	3,77	4,10	0,10 *
Uitdaging: impact	4,04	3,94	0,03
Afwisseling: sociale contacten	3,66	3,88	0,20
Afwisseling ruimten	3,34	3,48	0,03
Afwisseling: soort taken	4,10	4,05	0,02
Vrijheid: manier van werken	3,57	3,83	0,03
Vrijheid: duidelijkheid over inhoud en verwachtingen	3,77	4,27	0,16 **
Vrijheid: vertrouwen van leidinggevende	4,09	4,14	0,09

Uitleg: Mw = Medewerker US. TS = Technische studenten. * = $P \leq 0,05$ en $> 0,01$. ** = $P \leq 0,01$.

Het kenmerk 'uitdaging' heeft wisselvallig gescoord. Er is een gemiddeld verschil op gebied van de aansluiting op bestaande kennis. Wat hierbij opvalt is dat dit het enige aspect is waarbij de medewerkers van United Springs B.V. hoger heeft gescoord dan de technische studenten. Wat wel goed gescoord heeft betreft het aspect met betrekking tot nieuwe dingen leren. Over de impact kan geen uitspraak gedaan worden, aangezien dit aspect niet significant is.

Alle aspecten met betrekking tot het kenmerk 'afwisseling' zijn niet significant. Er zijn wel kleine verschillen tussen de medewerkers en de studenten, maar hier kan geen uitspraak over gedaan worden.

Hoewel twee van de drie aspecten van 'vrijheid' niet significant zijn, is het overige aspect 'duidelijkheid' zeer significant. Dit houdt in dat er vrijwel geen kans op toeval bestaat dat dit aspect goed overeenkomt.

Over het algemeen zijn er geen schokkende resultaten op gebied van werkinhoud. Wat wel opvalt is dat zes van de negen aspecten niet significant zijn.

4.3 Resultaten werkomgeving en imago

Werkomgeving bestaat, zoals eerder beschreven in het theoretisch kader, uit de aspecten flexibiliteit in tijd en plaats, collega's, leidinggevende, ontwikkeling en de werkplek. In [tabel 3](#) is een overzicht te vinden van de resultaten van de aspecten van werkomgeving en imago.

Tabel 3: Weergave gemiddelde scores van- en sterkte van de verschillen tussen de medewerkers van United Springs B.V. en technische studenten op **werkomgeving** en **imago**.

Aspect	Mw	TS	R-waarde
Flexibiliteit in tijd en plaats: flexibel in werktijden en -dagen	3,32	3,63	0,42 *
Flexibiliteit in tijd en plaats: duidelijkheid in werktijden -dagen	3,63	4,11	0,13 **
Flexibiliteit in tijd en plaats: thuiswerken	1,81	2,95	0,21 **
Collega's: hulp	3,61	4,08	0,14 **
Collega's: vriendschappen	2,96	3,18	0,05
Collega's: sfeer en respect	3,52	4,32	0,23 **
Leidinggevende: persoonlijke interesse	3,41	3,44	0,01
Leidinggevende: respect	3,90	4,30	0,13 **
Leidinggevende: participatieve stijl	3,60	3,96	0,11 *
Ontwikkeling: opleiden	3,54	4,14	0,18 **
Ontwikkeling: doorgroei	3,01	4,15	0,32 **
Werkplek: fysiek	3,70	4,27	0,16 **
Werkplek: internet	3,26	3,56	0,37 *
Imago: producten en diensten	3,94	4,11	0,05

Uitleg: Mw = Medewerker US. TS = Technische studenten. * = $P \leq 0,05$ en $> 0,01$. ** = $P \leq 0,01$.

Wat opvalt is dat er goed gescoord is op gebied van de sociale kenmerken 'collega's' en 'leidinggevende'. Beide kenmerken hebben een aspect dat niet significant is waarbij de rest van de aspecten goed scoren. De aspecten 'hulp', 'sfeer en respect' en 'respect' zijn extra significant, wat extra kracht geeft aan deze goede score.

Het kenmerk 'flexibiliteit in tijd en plaats' heeft over het algemeen ook goed gescoord. Wel is er een gemiddeld verschil op gebied van het aspect 'flexibel in werktijden en -dagen'.

De kenmerken 'ontwikkeling' en 'werkplek' komen beide voor het ene aspect goed overeen en voor het andere aspect gemiddeld overeen. De aspecten 'doorgroei' en 'internet' hebben een middelmatige afwijking, wat de aantrekkelijkheid van United Springs B.V. beïnvloedt.

Er is een klein verschil tussen de medewerkers en studenten op gebied van het kenmerk 'imago', maar dit verschil is niet significant. Dit houdt in dat het verschil niet betrouwbaar is en dat er geen uitspraak over gedaan kan worden.

4.4 Rangschikken

In deze paragraaf worden de verschillen tussen de ervaringen van de medewerkers van United Springs B.V. en de voorkeuren van technische studenten doormiddel van een ranglijst weergegeven. Op deze manier is het in één oogopslag te zien welke aspecten de grootste en-/of de kleinste significante verschillen hebben. In **tabel 4** zijn de aspecten gerangschikt van hoog naar laag op basis van de sterkte van de verschillen.

Tabel 4: Ranglijst verschillen van hoog naar laag

Aspect	Vershil
Flexibiliteit in tijd en plaats: flexibel in werktijden en –dagen	0,42 *
Werkplek: internet	0,37 *
Uitdaging: aansluiting op bestaande kennis	0,33 *
Ontwikkeling: doorgroei	0,32 **
Collega's: sfeer en respect	0,23 **
Flexibiliteit in tijd en plaats: thuiswerken	0,21 **
Ontwikkeling: opleiden	0,18 **
Werkplek: fysiek	0,16 **
Vrijheid: duidelijkheid over inhoud en verwachtingen	0,16 **
Collega's: hulp	0,14 **
Leidinggevende: respect	0,13 **
Flexibiliteit in tijd en plaats: duidelijkheid in werktijden –dagen	0,13 **
Leidinggevende: participatieve stijl	0,11 *
Uitdaging: nieuwe dingen leren	0,10 *
Afwisseling: sociale contacten	0,20
Vrijheid: vertrouwen van leidinggevende	0,09
Imago: producten en diensten	0,05
Collega's: vriendschappen	0,05
Vrijheid: manier van werken	0,03
Uitdaging: impact	0,03
Afwisseling ruimten	0,03
Afwisseling: soort taken	0,02
Leidinggevende: persoonlijke interesse	0,01

Uitleg: **groen** = klein significant verschil, **oranje** = gemiddeld significant verschil, **blauw** = niet significant.

Aan de hand van bovenstaande resultaten worden er in hoofdstuk 5 conclusies getrokken. In hoofdstuk 6 worden op basis van de resultaten en de conclusies aanbevelingen gedaan aan United Springs B.V. om de hoofdvraag 'wat kan United Springs B.V. ondernemen om zich aantrekkelijk(er) te maken voor jong technisch personeel?' te beantwoorden.

Hoofdstuk 5: Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies, aan de hand van de resultaten, verdiepende gesprekken en (nieuwe) theorieën, gepresenteerd. Allereerst wordt er in paragraaf 5.1 een hoofdconclusie getrokken, deze hoofdconclusie wordt in paragraaf 5.2 en 5.3 uitgediept op het gebied van werkinhoud, werkomgeving en imago. Deze conclusies worden in paragraaf 5.4 vergeleken met andere technische bedrijven, welke staan beschreven in het proefschrift van Corporaal (2014). In paragraaf 5.5 zullen alle conclusies in een korte samenvatting beschreven worden. Tot slot volgt er een paragraaf met een aantal discussiepunten.

5.1 Hoofdconclusie

Er kan geconcludeerd worden dat United Springs B.V. over het algemeen aantrekkelijk is voor jonge technische baanzoekers. Er zijn een aantal aspecten die niet in zijn geheel aansluiten op de voorkeuren, maar merendeel van de aspecten sluiten wel aan.

Wat opvallend is, is dat alle kenmerken die in zijn geheel goed overeenkomen met de voorkeuren van jonge technische baanzoekers, kenmerken zijn die met personen te maken hebben zoals collega's en leidinggevende. Dit houdt in dat er binnen United Springs B.V. een goede sfeer hangt waarin collega's en leidinggevende harmonieus met elkaar omgaan. Dit is ook gebleken uit een aantal verdiepende gesprekken.

Passage M.1 (medewerker 17): "Het is hier binnen het bedrijf heel gemoedelijk, het is geen bedrijf wat afstandelijk is."

Het is zeer voordelig dat het sociale aspect goed scoort, want dit is een zeer belangrijke pijler met betrekking tot de werktevredenheid en het commitment van medewerkers (Skali, Theodossiou & Vasileiou, 2008). Hierdoor wordt het ook aantrekkelijker voor nieuwe medewerkers om binnen United Springs B.V. werkzaam te zijn.

Wat verder opvallend is, is dat er geen een kenmerk is waarbij alle aspecten slecht overeenkomen met de voorkeuren van jonge technische baanzoekers. Wanneer een kenmerk een aspect heeft wat slecht overeenkomt, staat er een aspect tegenover die wel goed overeenkomt. Dit zorgt ervoor dat geen een kenmerk in zijn geheel slecht scoort, wat inhoudt dat er over het algemeen goed gescoord is. Wel zijn er een aantal punten waar verbetering in nodig is om de gehele aantrekkelijkheid te vergroten.

Wat ook interessant is, is dat alle aspecten, op uitdaging: aansluiting op bestaande kennis na, in mindere mate worden ervaren door de technische medewerkers, dan dat de jonge technische baanzoekers prefereren.

5.2 Conclusies per kenmerk van werkinhoud

Zoals in het theoretisch kader, hoofdstuk 2, beschreven is, bestaat werkinhoud uit drie kenmerken welke weer bestaan uit verschillende aspecten.

Uitdaging

Het meest opvallende aan de uitkomsten bij het kenmerk uitdaging is dat er zowel een goede ($r=0,10$) als een middelmatige ($r=0,33$) score is behaald in vergelijking met de voorkeuren van jonge technische baanzoekers.

De ervaringen van de technische medewerkers en de voorkeuren van jonge technische baanzoekers op gebied van het aspect 'nieuwe dingen leren' komen goed met elkaar overeen. Dit is zeer positief voor de mate van aantrekkelijkheid van United Springs B.V. aangezien jongeren het belangrijk vinden dat er nieuwe vaardigheden worden geleerd in een nieuwe baan (Van Vlanen, De Pater & Preenen, 2008).

Wat opvalt bij het aspect 'aansluiting op bestaande kennis' is dat dit door de technische medewerkers in een hogere mate wordt ervaren dan dat de jonge technische baanzoekers er voorkeur naar hebben. Dit is ook het enige aspect binnen het kenmerk 'uitdaging' waar een gemiddeld verschil in is. Dit verschil is niet persé een verbeterpunt. Dit aangezien jongeren juist worden uitgedaagd wanneer zij beroep moeten doen op vaardigheden die zij zich tijdens de studie hebben eigengemaakt (Corporaal, 2012). Ondanks dat er dus een verschil is, maakt dit United Springs B.V. juist aantrekkelijk.

Afwisseling

Wat opvallend is aan de uitkomsten op dit kenmerk, is dat geen een aspect significant is. Tussen de voorkeuren van de studenten en de ervaringen van de medewerkers zijn de verschillen nihil. Dit houdt in dat United Springs het op gebied van 'afwisseling' goed doet en dat dit de aantrekkelijkheid ten goede doet. Wel is het zo dat het gehele kenmerk niet significant is, waardoor dit niet als een harde feit beschouwd mag worden.

Vrijheid

Twee van de drie aspecten zijn niet significant, hierdoor kan er alleen een conclusie worden getrokken uit het resultaat op gebied van het aspect 'duidelijkheid over inhoud en verwachtingen'. De ervaringen en de voorkeuren van dit aspect komen goed met elkaar overeen.

Duidelijkheid wordt door jongeren gezien als een belangrijk onderdeel van vrijheid (Corporaal et al., 2012). Door duidelijkheid te verschaffen in de baan kunnen jongeren zelfstandiger aan het werk. Het is dus positief dat United Springs B.V. hier goed op scoort. Ook uit de verdiepende gesprekken is naar voren gekomen dat het voor de medewerker duidelijk is wat hij moet doen.

Passage M.2 (medewerker 12): "Van tevoren krijg je te horen wat je voor wanneer klaar moet hebben en in de werkorder vind je alle informatie die je nodig hebt om het product te maken."

5.3 Conclusies per kenmerk van werkomgeving en imago

Zoals in het theoretisch kader, hoofdstuk 2, beschreven is, bestaat werkomgeving uit vijf kenmerken welke weer bestaan uit verschillende aspecten.

Flexibiliteit in tijd en plaats

Over het algemeen scoort United Springs B.V. goed op dit kenmerk. Wel is het aspect 'flexibel in werktijden en -dagen' een aandachtspunt. Vooral aangezien jongeren veel waarde hechten aan het zelf bepalen van werktijden en pauzes (Corporaal et al., 2012).

Wat wel bijzonder is aan het aspect 'flexibel in werktijden en -dagen', is dat de antwoorden van de desbetreffende enquête vragen heel uitlopend zijn. Zo zijn de medewerkers het (helemaal mee) eens dat er flexibele werktijden en pauze momenten zijn, maar vinden ze (bijna) allemaal dat er geen flexibiliteit is in de werkdagen. Dit is op zich redelijk logisch aangezien de meeste medewerkers vijf van de vijf dagen werken en daarom inderdaad geen vrijheid daarin hebben. Door meerdere collega's wordt dit ook aangegeven tijdens de verdiepende gesprekken.

Passage M.5 (medewerker 7): "Ik werk 40 uur van de mogelijke 40 uur. Ik kan niet op bijvoorbeeld zaterdag werken om de maandag vrij te nemen".

Passage M.6 (medewerker 12): "Natuurlijk heb ik vaste werkdagen, ik werk elke dag van de werkweek, ik heb dus geen speling om ermee te schuiven."

Dit punt zal daarom ook mee worden genomen in de discussie, die te vinden is in paragraaf 5.6.

Collega's

Op dit kenmerk scoort United Springs B.V. zeer goed. Tussen de ervaringen van de technische medewerkers en de voorkeuren van jonge technische baanzoekers zitten maar kleine verschillen. De medewerkers beschrijven de sfeer binnen United Springs B.V. als gemoedelijk, open, en informeel.

Passage M.7 (medewerker 7): "Wat ik fijn vind is dat er een familiegevoel heerst, er hangt een fijne sfeer binnen het bedrijf."

Dit kenmerk versterkt de aantrekkelijkheid van United Springs B.V. aanzienlijk. Jongeren halen hun werkplezier voornamelijk uit contact met collega's (Manpower, 2006) en dit contact heeft een positief effect op de betrokkenheid, intrinsieke motivatie en de baantevredenheid (Morgeson en Humphrey, 2006).

Wat dan wel opvallend is, is dat ondanks iedereen vindt dat er een gemoedelijke en fijne sfeer heerst, er uit de verdiepende gesprekken naar voren is gekomen dat er zo nu en dan geroddeld wordt.

Passage M.8 (medewerker 12): "Achter in de fabriek heb je je gesneden en voorin de fabriek ben je al zowat dood en begraven."

Passage M.9 (medewerker 4): "Er wordt altijd wel over elkaar gepraat, dat kom je overal tegen, ook wel in andere bedrijven."

Medewerkers geven aan dat dit geroddel (tot nu toe) geen effect heeft op de sfeer binnen de organisatie. Ondanks dat het geroddel volgens de medewerkers geen effect heeft op de sfeer, is dit wel een aandachtspunt voor United Springs B.V.. Zodra het geroddel de overhand gaat nemen, kan de sfeer snel verslechteren.

Leidinggevende

Net zoals op het kenmerk 'collega's' scoort United Springs B.V. ook goed op het kenmerk 'leidinggevende'. De meeste medewerkers vinden dat ze met respect behandeld worden en dat de leidinggevende de ideeën van de medewerkers respecteert.

Passage M.10 (medewerker 7): "Je bent geen 'nummertje', je bent een volwaardige medewerker."

De mate van aantrekkelijkheid wordt hierdoor sterk verhoogd. Dit aangezien jongeren benaderd willen worden als een gelijke aan de leidinggevende (IPM Kidwise, 2010).

Ondanks dat dit kenmerk goed heeft gescoord, zijn er punten waar opgelet moet worden. Medewerkers die wat afgezonderd liggen qua werkplek missen juist het contact met de leidinggevende. Zij zijn van mening dat de leidinggevende alleen interesse toont wanneer hij wat van je nodig heeft.

Passage M.11 (medewerker 17): "Als hij je hulp nodig heeft dan zie je hem, anders niet."

Er is momenteel nog geen aanleiding om direct tot actie over te gaan, aangezien het kenmerk wel in een hoge mate wordt ervaren door de technische medewerkers. Maar er moet wel op gelet worden dat alle medewerkers op dezelfde manier benaderd worden. Het kan niet zo zijn dat sommige medewerkers alleen contact met de leidinggevende hebben als er wat mis is.

Ontwikkeling

Op het gebied van ontwikkeling valt er voor United Springs B.V. nog wel wat te halen qua aantrekkelijkheid.

Wat opvalt is dat het aspect 'opleiden' goed overeenkomt met de voorkeuren van jonge technische baanzoekers, maar dat ondanks de goede score, veel medewerkers in de verdiepende gesprekken hier commentaar op hebben.

Passage M.12 (medewerker 17): "Hier binnen het bedrijf heb je bijna geen opleidingen. Mensen moeten zich steeds meer zelf opleiden."

Het is van belang dat United Springs B.V. hier acties in onderneemt, dit aangezien het investeren in opleiden bijdraagt aan de performance en commitment van de werknemers (Meyer & Allen, 1990;1996). Verder is het hebben van leermogelijkheden een van de onderdelen die belangrijk zijn in het werk van jonge baanzoekers (Van Hoof et al., 2002).

Waar 'opleiden' goed gescoord heeft, maar wel echt actie in ondernomen moet worden, heeft 'doorgroeien' slecht gescoord, maar kan er weinig in ondernomen worden. Het is namelijk logisch dat de medewerkers ervaren dat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn, aangezien het een klein bedrijf is met weinig lagen. Ook door de medewerkers werd dit aangegeven in de verdiepende gesprekken.

Passage M.13 (medewerker 21): "Ik zit bovenaan de ladder in mijn functie, ik kan niet nog een treetje naar boven, het houdt hier voor mij op."

Ondanks dat iedere medewerker, met wie een verdiepend gesprek is geweest, ervaart dat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn, mist niemand het. Op gebied van doorgroeimogelijkheden worden er geen aanbevelingen gedaan omdat het niet mogelijk is om extra lagen binnen United Springs B.V. te creëren. Deze lagen kunnen niet gecreëerd worden omdat United Springs B.V. hiervoor te klein is.

Wel kan dit ervoor zorgen dat jonge technische baanzoekers minder snel voor United Springs B.V. kiezen aangezien deze groep wel een sterke voorkeur heeft voor doorgroeimogelijkheden. Door andere kenmerken te verbeteren, zorgt United Springs B.V. ervoor dat zij ondanks de doorgroeimogelijkheden alsnog aantrekkelijk wordt.

Werkplek

In dit kenmerk heeft een van de twee aspecten goed gescoord en het andere aspect niet. Het aspect wat niet goed gescoord heeft betreft 'internet'.

Dat 'internet' laag gescoord heeft, is niet vreemd. Van de 31 technische medewerkers werken er 22 medewerkers in de productie, waar inderdaad de toegang tot het internet beperkt is. Ondanks dat hier de overeenkomst tussen de ervaringen en de verwachtingen niet met elkaar overeenkomen, hoeft United Springs B.V. hier geen actie op te ondernemen. Dit aangezien United Springs B.V. hierin al doet wat zij kan. Zo mogen de medewerkers tussendoor wel eens op de telefoon kijken, mogen ze de telefoon gebruiken voor muziek, hebben ze toegang tot een algemene computer en kunnen ze gebruik maken van de Wifi.

De ervaringen op gebied van de fysieke werkplek komen goed overeen met de voorkeuren van jonge technische baanzoekers. Dat hier goed op gescoord is, is van groot belang voor de aantrekkelijkheid van United Springs B.V.. Jongeren beschouwen de werkplek namelijk als basis (Corporaal et al., 2012) en hechten veel waarde aan het comfort van de fysieke werkplek (IPM Kidwise, 2010).

Imago

Wat opvallend is aan de uitkomsten op dit kenmerk is dat het niet significant is. Wel komen de ervaringen van de medewerkers goed overeen met de voorkeuren van studenten. Dit houdt in dat United Springs B.V. qua imago aantrekkelijk is voor jong technisch personeel. Maar aangezien de overeenkomst niet significant is, en er te veel kans op toeval is, mag dit niet als feit worden beschouwd.

5.4 Vergelijking met branche

Om de resultaten van United Springs B.V. met andere bedrijven uit de branche te vergelijken, is er gebruik gemaakt van de data uit het proefschrift van Corporaal (2014).

Over het algemeen doet United Springs B.V. het in vergelijking met andere bedrijven uit de branche het goed. Vooral op gebied van collega's, leidinggevende en de fysieke werkplek scoort United Springs B.V. beter dan andere bedrijven uit de branche. Dit zijn dus punten waar United Springs B.V. zich in onderscheidt. Het is van belang dat het voor de jonge technische baanzoeker duidelijk is dat United Springs B.V. zich hierin onderscheidt.

Net zoals United Springs B.V. ervaren andere bedrijven uit de technische branche problemen op gebied van opleiden en doorgroei. Dit punt speelt dus bij veel technische bedrijven, en door de opleidingsmogelijkheden binnen United Springs B.V. aanzienlijk te verbeteren, onderscheiden ze zich van de rest van de technische bedrijven.

5.5 Samenvatting

United Springs B.V. doet het goed qua aantrekkelijkheid. Vooral de sociale punten, collega's en leidinggevende, de sfeer en de fysieke werkplek zijn sterke punten. Het is van belang dat United Springs B.V. kenbaar maakt aan de buitenwereld dat zij zich hierin onderscheidt.

Ondanks dat de sociale kenmerken zo goed scoren, moet er wel opgelet worden. Zo wordt er zo nu en dan geroddeld en heeft de leidinggevende minder persoonlijke tijd voor de functies die een wat afgelegen werkplek hebben. Door vooral dit laatste kenbaar te maken bij de leidinggevendenden, zorgt United Springs B.V. ervoor dat de sfeer binnen de organisatie zo gemoedelijk en fijn blijft zoals het nu is.

Op gebied van ontwikkeling is er nog veel te halen voor United Springs B.V.. Ondanks dat de resultaten goed waren, is uit de verdiepende gesprekken gekomen dat dit toch echt wel een aandachtspunt is. Om United Springs B.V. te onderscheiden van andere technische bedrijven en zichzelf aantrekkelijk te maken, is het van belang dat hier aandacht aan wordt besteed.

Aangezien voornamelijk de opleidingsmogelijkheden verbeterd moeten worden, en de goede punten kenbaar gemaakt moeten worden, zal ik in hoofdstuk 6 op deze punten aanbevelingen doen.

5.6 Discussie

In deze paragraaf worden mogelijke tekortkomingen en beperkingen van dit onderzoek besproken. Allereerst zullen er opmerkingen over (het afnemen van) de vragenlijst beschreven worden, met daaropvolgend de uitvoering en de uitkomsten.

De enquêtes zijn aan (bijna) alle medewerkers tegelijkertijd op papier uitgedeeld, terwijl ze in dezelfde ruimte zaten. Hiervoor is toen die tijd gekozen omdat op deze manier de medewerkers het minste 'last' hadden van het invullen en hierdoor de grootste mogelijke respons behaald werd. Verder hebben niet alle technische medewerkers beschikking over een werkmail, wat het digitaal afnemen lastig maakt. Het zou kunnen dat medewerkers met elkaar overlegd hebben en dat de antwoorden hierdoor beïnvloed werden. Dit is zoveel mogelijk beperkt door zelf in de ruimte te zitten, maar het kan nooit in zijn geheel voorkomen worden.

Verder was de enquête voor een aantal medewerkers lastig te begrijpen. Zo vonden ze dat sommige vragen op verschillende manieren geïnterpreteerd konden worden en dat ze af en toe de optie niet van toepassing misten. Dit is bijvoorbeeld op het aspect 'flexibiliteit in werktijden en -dagen'. De vraag met betrekking tot de werkdagen heeft slecht gescoord, voornamelijk omdat (bijna) iedereen al vijf van de mogelijke 5 dagen werkt. Als hier een optie niet van toepassing was geweest, was er hoogstwaarschijnlijk een ander, aannemelijker, resultaat uitgekomen. In de toekomst zou ik zelf de vragenlijst kritischer bekijken.

Hoofdstuk 6: Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden diverse aanbevelingen gegeven op basis van de resultaten en conclusies. Deze aanbevelingen hebben als doel om de aantrekkelijkheid van de baan- en organisatiekenmerken van United Springs B.V. te vergroten en om deze kenbaar te maken aan jonge technische baanzoekers. Ook de hoofdvraag 'Wat kan United Springs B.V. ondernemen om zich aantrekkelijk(er) te maken voor jong technisch personeel?' wordt doormiddel van deze aanbevelingen beantwoord.

Zoals in hoofdstuk 5, conclusies, beschreven staat, is United Springs B.V. over het algemeen een aantrekkelijk werkgever. Het punt waar United Springs B.V. echt actie in moet ondernemen betreft de interne opleiding. Dit punt is op zich goed uit de enquête gekomen, maar tijdens de verdiepende gesprekken is gebleken dat dit echt verbeterd moet worden. Verder is het belangrijk dat de buitenwereld, voornamelijk de jonge technische baanzoekers, United Springs B.V. leert kennen en dat de mate van aantrekkelijkheid kenbaar is. Daarom zullen de aanbevelingen richting United Springs B.V. gericht zijn op de interne opleiding en op arbeidsmarktcommunicatie.

Aanbeveling 1: Het verbeteren van de interne opleidingsmogelijkheden

Binnen de productieafdeling van United Springs B.V. moeten medewerkers intern opgeleid worden om het proces van een bepaald product te begrijpen en om dit uit te kunnen voeren. Een medewerker die de ervaring en kennis van een bepaald product heeft, moet de andere medewerker opleiden. Op het moment zijn er binnen de productieafdeling veel functies/afdelingen waar maar één functionaris is. Aangezien het productieproces door blijft gaan, waar de functionaris een fulltimebaan aan heeft, is er weinig tijd om een medewerker te begeleiden en op te leiden.

Om een medewerker op te leiden, zonder dat het productieproces stil gelegd hoeft te worden, is het mogelijk om gebruik te maken van **Virtual Reality Training**. Op deze manier kan een medewerker zelfstandig op een geschikt tijdstip een training doorlopen.

Wat is Virtual Reality?

Virtual Reality (VR) is een computertechniek waarbij het lijkt alsof je je in een andere werkelijkheid bevindt. Door middel van een speciale VR-bril wordt de zichtbare werkelijkheid vervangen door een computergegeeneerd beeld (Rensink, 2018). Door middel van sensoren worden de bewegingen van het hoofd gevolgd en de VR-omgeving beweegt met deze bewegingen mee. Op deze manier kan er rondgekeken worden in de virtuele werkelijkheid. Met Virtual Reality kan ook opgeleid en getraind worden door middel van het gebruik van controllers. Hierbij kan de medewerker een daadwerkelijke simulatie doen in de virtuele werkelijkheid.

Veel beroepen maken momenteel al succesvol gebruik gemaakt van virtual reality trainingen. Zo oefenen chirurgen operaties doormiddel van VR (Gurusamy et al., 2009) en worden hulpverleners getraind op gebied van veiligheid (Groenewoud & Kobes, 2012).

Aangezien de medewerkers voornamelijk opgeleid moeten worden in machines, met de daarbij horende producten en processen, moet er een training op maat gemaakt worden.

Hoe gaat het in zijn werking?

Als eerst wordt er gekeken of er al een 3D model aanwezig is van de desbetreffende machine, is dit niet het geval dan moet de maker van de training de machine modelleren.

Het moet voor de maker van de training duidelijk zijn hoe het proces van het desbetreffende product in zijn werking gaat, welke handelingen een medewerker moet uitvoeren en hoe de machine hierop reageert. Dit kan op verschillende manieren gedaan worden. (1) Door middel van werkwijze documenten van United Springs B.V. in combinatie met de handleiding

van de machine. (2) Een makkelijkere manier is dat de maker van de training het proces opneemt en eventuele verdiepende vragen aan de functionaris stelt (persoonlijke communicatie, 15 mei 2018).

Zodra deze gegevens bekend zijn bij de maker van de training, gaat deze de training ontwikkelen op basis van de bekende gegevens. Zodra de training ontwikkeld is, kan een medewerker op ieder moment door middel van een VR-bril deze training doorlopen. Het gehele proces, van in gesprek met de maker van de training tot het eindproduct, duurt ongeveer 2 tot 3 maanden, dit hangt af van de complexiteit van het proces (persoonlijke communicatie, 15 mei 2018). In **bijlage 4** is het implementatie- en kosten overzicht te vinden.

Rol van HR

Binnen United Springs is de Managing Director tevens HR. Om deze reden zal ik in de beschrijving van de rol van HR (bij elke aanbeveling) spreken over de Managing Director. De Managing Director zal actief betrokken worden.

Voordat een dergelijke training ontwikkeld wordt, moet er van tevoren een plan worden geschreven. Hierin moet komen welke medewerker welk proces/product op welke machine moet trainen en wat de prioriteit hiervan is. Verder zal de Managing Director deze lijst en verdere eisen en voorkeuren moeten bespreken met de maker van de training.

Het is verstandig dat de Managing Director aanwezig is tijdens het gesprek tussen de maker van de training en de functionaris en dat hij de functionaris van tevoren informeert. Tijdens het ontwikkelen van de training zal de Managing Director veelvuldig contact hebben met de maker van de training over de voortgang en eventuele aanpassingen.

Zodra de training ontwikkeld is en de medewerkers beginnen te trainen, is het van belang dat er op deze voortgang wordt gemonitord en dat de vorderingen worden genoteerd.

Voordelen en nadelen.

Door deze manier van trainen kan de medewerker op ieder gewenst/geschikt moment trainen zonder dat hij/zij een andere medewerker nodig heeft. Hierdoor kan er sneller en efficiënter getraind worden zonder het productieproces stil te leggen.

Wel kan het zijn dat medewerkers (in het begin) last krijgen van vermoeide ogen, hoofdpijn en misselijkheid, aangezien het dragen van zo'n VR-bril je desoriënteert (Rensink, 2018). Maar door het in het begin rustig op te bouwen, en te stoppen zodra deze klachten komen, zal de medewerker hieraan wennen en met succes de training kunnen afronden.

Aanbeveling 2: Het verbeteren van de arbeidsmarktcommunicatie

United Springs B.V. voldoet aan veel voorkeuren van jonge technische baanzoekers en wordt door de technische medewerkers als een prettige werkgever ervaren. Het is van belang dat United Springs B.V., en de mate van aantrekkelijkheid, onder de aandacht komt bij jonge technische baanzoekers. Om dit te realiseren moet de arbeidsmarktcommunicatie verbeterd worden. De arbeidsmarktcommunicatie kan door verschillende acties verbeterd worden. Om deze reden wordt de hoofdaanbeveling 'het verbeteren van de arbeidsmarktcommunicatie' onderverdeeld in vier sub aanbevelingen.

1. Contacten leggen met scholen

Door aandacht te besteden aan het contact met scholen zoals het ROC/STODT en Saxion, kan de naamsbekendheid onder jongeren worden vergroot. Wanneer jongeren een beter beeld bij United Springs B.V. hebben, zullen zij eerder geneigd zijn om hier stage te gaan lopen en/of te gaan werken. Op dit moment komt er zo goed als jaarlijks een klas van de middelbare school langs die een korte presentatie en rondleiding krijgt. Het is goed om de studenten al vroeg kennis te laten maken met United Springs B.V., maar aangezien veel kinderen op de middelbare school nog niet weten welke kant zij op willen, is het verstandiger om de aandacht te vestigen op technische mbo- en hbo-opleidingen.

Gastcolleges geven

Tijdens de technische opleidingen wordt er weinig tot geen aandacht besteed aan het vervaardigen van veren. Door jaarlijks een gastcollege te geven aan zowel het mbo als het hbo, zorg je ervoor dat de technische studenten kennis opdoen van het vervaardigen van veren en zorg je ervoor dat de naam United Springs B.V. bekend wordt onder technische studenten.

Het draagt bij om aansluitend aan de gastcollege de studenten uit te nodigen voor een bezoek binnen United Springs B.V.. Voor de mbo studenten is het interessant hoe het vervaardigen van zo'n veer precies in zijn werking gaat en voor de hbo-studenten is het interessant hoe het ontwikkelen van zo'n veer precies in zijn werking gaat.

Door al (vroeg) in de opleiding de studenten kennis te laten maken met het vervaardigen van veren, en dus met United Springs B.V., kunnen zij zich gaan interesseren in het veren maken. Hierdoor wordt de bekendheid van United Springs B.V. vergroot en zullen er meer technische studenten zijn die binnen United Springs B.V. stage willen lopen en/of willen werken.

Rol medewerkers

Momenteel verzorgt de R&D-manager de eventuele studentenbezoeken en rondleidingen. Aangezien hij de benodigde hoeveelheid kennis heeft van het ontwerp tot aan de vervaardiging van een veerproduct, zal hij de geschikte medewerker zijn om deze gastcolleges te geven. Wanneer de studenten binnen United Springs B.V. komen kijken, kan de R&D-manager de (hbo) studenten de ontwikkeling van veren laten zien, en kan een ervaren productiemedewerker de (mbo) studenten de vervaardiging van veren laten zien. Voor de Managing Director is het van belang dat hij het eerste contact legt met de scholen en afspraken met hun maakt.

Deze aanbeveling houdt in dat de R&D-manager jaarlijks twee gastcolleges geeft, een voor mbo studenten en een voor hbo-studenten. In [bijlage 4](#) is het implementatie- en kosten overzicht te vinden.

2. Video('s) ontwikkelen

United Springs B.V. is momenteel niet bekend onder jonge technische baanzoekers. Het is niet bekend wie United Springs B.V. is, wat zij doet en wie haar klanten zijn. Verder is het voor de jonge technische baanzoeker niet bekend hoe de werkcondities geregeld zijn en hoe de sfeer binnen het bedrijf is. Dit zijn punten die van belang zijn bij het maken van een baankeuze. Hoe moeten sollicitanten United Springs B.V. hierop beoordelen, als ze er geen weet van kunnen hebben. Daarom is het van belang dat United Springs B.V. een introducerende video ontwikkelt, waarin al deze punten behandeld worden.

Verder kan er een video worden ontwikkelt hoe een gemiddeld persoon de dag doorkomt met United Springs B.V.. In het verleden is er een korte brochure geweest waarin een beeld wordt geschetst van alle dagelijkse voorwerpen waarvoor United Springs B.V. veren ontwikkelt. Door dit in een korte video te zetten ervaren kijkers de diversiteit van de producten die dagelijks worden gebruikt. Hierdoor komt het product dichterbij en wordt het clichébeeld van de veer doorbroken, waardoor het aantrekkelijker wordt om in een verenfabriek te werken.

Deze video's kunnen op de website van United Springs B.V. worden geplaatst, op social media en op YouTube. In de vacatures van United Springs B.V. kan er verwezen worden naar deze video's zodat de sollicitant een helder beeld krijgt. Verder kan de video op diverse banenbeurzen getoond worden om baanzoekers aan te spreken en op technische beurzen om (nieuwe) opdrachtgevers aan te spreken.

Hoe gaat de ontwikkeling in zijn werking

Deze video('s) kunnen door een bedrijf ontworpen/gemaakt worden, ook kan er een media stagiaire aangenomen worden die deze video('s) ontwerpt/maakt.

Wanneer een bedrijf ingeschakeld wordt gaat deze samen met United Springs B.V. het doel en de onderwerpen van de video('s) bespreken. Samen wordt er gekeken naar de focus, zodat de video('s) het juiste laat zien en de juiste doelgroep aanspreekt. Hierna wordt er een script opgesteld waarin staat wat er in de video gaat gebeuren. Hierbij kan er gekozen worden voor fysieke opnames of dat er gebruik wordt gemaakt van animaties.

Dit script gaat een paar keer over en weer tussen United Springs B.V. en het desbetreffende bedrijf. Bij akkoord wordt de video in ruwe vorm gemaakt, na een tweede akkoord wordt het steeds meer verfijnd en wordt de audio en grafische elementen toegevoegd (persoonlijke communicatie, 15 mei 2018).

Rol HR

Allereerst moet het voor de Managing Director duidelijk zijn wat er in de verschillende video's moet komen en hoe dit er ongeveer uit moet komen te zien. Wanneer er gekozen wordt voor een stagiaire moet deze geworven worden door de Managing Director en moet er een begeleider toegewezen worden. Aangezien er binnen United Springs B.V. geen afdeling aanwezig is op dit gebied, wordt de Managing Director hoogstwaarschijnlijk zelf de stagebegeleider. Hij zal tijdens de stageperiode de stagiaire moeten begeleiden. Wanneer er een bedrijf wordt ingeschakeld zal de Managing Director meerdere gesprekken met het bedrijf moeten voeren en de voortgang blijven monitoren.

De duur van het ontwikkelen van dergelijke video's hangt van een aantal factoren af. Allereerst moet er gekeken worden of er inderdaad twee video's ontwikkeld worden of dat er maar een ontwikkeld wordt. Verder hangt het af van het gewenste kwaliteit en naar de mate van de animaties. Het maken van een 'simpele' video duurt +/- 2 tot 3 weken, waar een complexe video +/- 2 tot 3 maand duurt. In [bijlage 4](#) is het implementatie- en kosten overzicht te vinden.

3. Website vernieuwen

Wanneer jongeren een vacature tegenkomen, willen zij meer weten over het bedrijf. Wat doet het bedrijf, wie zijn de klanten, hoe zijn de werkcondities en wie zijn die eventuele nieuwe collega's. Op het moment heeft United Springs B.V. een iets wat standaard website die niet aantrekkelijk is voor (jonge) baanzoekers. Om sollicitanten niet af te schrikken, is het van belang dat de website van United Springs B.V. vernieuwd en aantrekkelijk wordt.

Wat maakt een website aantrekkelijk

Een groot punt waarin de website van United Springs B.V. achterloopt betreft de **mobilititeit**. Wanneer een website mobiel is, kan de website bezoeker op zijn/haar mobiel de website op een overzichtelijke wijze zien. Wanneer een website niet mobiel is, zoals die van United Springs B.V., komt de gehele pagina in beeld, wat onoverzichtelijk is en onhandig is in gebruik. Wanneer een website niet handig is in gebruik, zullen veel bezoekers de website vroegtijdig verlaten.

Verder is het niet duidelijk op de website wat voor **producten** United Springs B.V. precies maakt en wie de **klanten** zijn. Op de website staan wel algemene soorten veren vermeld, maar nergens staat waarvoor ze gebruikt worden. Ook de brochure waarnaar verwezen wordt, is in principe niet duidelijk. Voor jonge baanzoekers is de bekendheid van producten belangrijk (Van Roon, 2010). United Springs B.V. maakt veren voor een aantal bekende merken en/of producten zoals de thuistap van Heineken, de Senseo machine, de Airfryer en auto's waaronder McLaren. Door dit op een speelse manier op de website te verstrekken wordt er een koppeling gemaakt tussen iets wat bekend is en United Springs B.V.. Op deze manier wordt een sollicitant eerder aangetrokken tot United Springs B.V. en wordt zij aantrekkelijker.

Het liefst willen jongeren al voordat zij op sollicitatiegesprek komen binnen het bedrijf kijken. Zo kunnen zij een idee krijgen hoe de **werkcondities** geregeld zijn en wie die eventuele toekomstige **collega's** kunnen zijn. In aanbeveling 2.2 is er al een omschrijving gegeven van een eventuele introducerende video. Door deze video op de website te verstrekken, kunnen de sollicitanten de goede werkcondities ervaren en weten zij waar zij aan toe zijn. Verder kan er een kopje met 'ons team' komen, waarin alle personeelsactiviteiten, uitspraken en foto's zijn opgenomen. Op deze manier krijgt de sollicitant een idee van de goede sfeer binnen United Springs B.V. en zal deze enthousiaster worden.

Een positief punt aan de website van United Springs B.V. betreft het **nieuwsoverzicht**. Hierin staat vermeld wanneer United Springs B.V. waar op de beurs staat. Dit is een positief punt wat toch nog uitgebreid kan worden. United Springs B.V. heeft onlangs een prijs ontvangen vanuit het hoofdkantoor voor dat zij het langst zonder ongelukken werkzaam zijn. Deze prijs overhandiging heeft dan weer niet op de website gestaan, terwijl dit juist heel interessant kan zijn voor sollicitanten. Het is dus van belang dat het nieuws uitgebreid wordt.

Door bovenstaande punten in de website te verwerken, en de website over het algemeen te upgraden, wordt de website aantrekkelijker voor sollicitanten. Verder krijgt de sollicitant een goed beeld over United Springs B.V. en haar klanten en zal United Springs B.V. aantrekkelijker worden.

Hoe kan dit uitgevoerd worden

Binnen United Springs B.V. is er geen marketingafdeling die deze aanpassingen kan doorvoeren. United Springs B.V. kan voor meerdere opties kiezen om de website aan te passen. (1) United Springs B.V. zal een stagiaire kunnen aannemen op gebied van Media. Deze stagiaire zal tijdens zijn/haar stageperiode kunnen werken aan de website en aan het eerdergenoemde introducerende video. Een nadeel hiervan is dat een stagiaire begeleiding nodig heeft, maar een voordeel is dat je de vorderingen goed kunt monitoren en dat United Springs B.V. subsidie aan kan vragen voor een stagiair. (2) Een andere optie is om een organisatie in te schakelen die ervaring heeft in het maken/aanpassen van websites. Een nadeel hiervan is dat het wat prijziger is en dat je de vorderingen moeilijker kunt monitoren. Een voordeel wel is dat de organisatie ervaring heeft in het maken/aanpassen van websites.

Rol HR

Zelf kan de Managing Director niet veel doen. De voornaamste taak is dat hij een idee moet hebben/creëren hoe de website eruit moet zien en wat er precies in moet komen. Verder zal er voor een eventuele stagiaire gezorgd moeten worden met de bijbehorende begeleiding. Anders zal er een organisatie benaderd moeten worden die ervaring heeft in het maken/aanpassen van websites.

De duur van deze aanbeveling varieert, wanneer een organisatie wordt ingeschakeld zal het +/- 1,5 maand duren. Wanneer er een stagiaire wordt aangenomen, is het onzeker hoelang het duurt. In **bijlage 4** is het implementatie- en kosten overzicht te vinden.

4. (Meer) gebruik maken van social media

Op het moment maakt United Springs B.V. gebruik van Facebook. Hier worden zaken zoals vacatures, beurzen, openingstijden en andere zaken op gezet. Dat hier al gebruik van wordt gemaakt is positief, maar er kan meer uit gehaald worden. Facebook is het enige waar United Springs B.V. gebruik van maakt op gebied van social media terwijl de meeste jonge professionals op LinkedIn zitten (Marketingfacts, 2014). Het is van belang dat United Springs B.V. naast Facebook ook gebruik gaat maken van LinkedIn.

Facebook

Op de Facebookpagina worden momenteel alleen zakelijke aspecten zoals beurzen en vacatures geplaatst. Heel af en toe komt er ook iets persoonlijks op, zoals een verzorgde lunch. Door dit laatste, de persoonlijke zaken, vaker te plaatsen op Facebook, zoals de personeelsvereniging activiteiten, komt United Springs B.V. gemoedelijker over.

United Springs B.V. wordt door veel medewerkers omschreven als een leuk, gemoedelijk, informeel bedrijf waar iedere medewerker gelijk is. Door meer persoonlijke dingen te plaatsen wordt dit gevoel over gebracht aan mogelijke sollicitanten. Verder kunnen medewerkers berichten delen, waardoor het bereik van United Springs B.V. vergroot wordt. Ook kunnen er gesponsorde berichten worden geplaatst, voor bijvoorbeeld vacatures, waarbij dit bericht automatisch onder de ogen van de juiste doelgroep terecht komt, aan de hand van eerdere interesses.

Waar United Springs B.V. wel rekenschap mee moet houden betreft de privacy. Wanneer er foto's geplaatst wordt waar medewerkers op staan, moet de medewerker hier van tevoren van op de hoogte zijn en geen bezwaar hebben. Hier moet United Springs B.V. op letten in verband met de nieuwe privacywetgeving die op 25 mei 2018 in is gegaan.

De Managing Director kan tijdens een personeelsbijeenkomst de medewerkers hierover informeren en vragen of er bezwaren zijn tegen het plaatsen van foto's. Wanneer een medewerker hier bezwaar tegen heeft, moeten de toekomstige geplaatste foto's uitgezocht worden zodat de desbetreffende medewerkers er niet op staan.

LinkedIn

Het aantal unieke LinkedIn gebruiken blijft toenemen (Van Zessen, 2015) wat kansen aan United Springs B.V. biedt. Veel (toekomstige) baanzoekers kijken op LinkedIn naar vacatures. Door zelf vacatures op LinkedIn te zetten, krijgen deze vacatures een groter bereik dan dat ze nu hebben. Hoe meer mensen erop reageren en andere mensen hierop aanspreken, hoe groter het bereik wordt. Verder kan United Springs B.V. op Facebook zoeken naar mensen met een specifieke functie en deze direct benaderen. Dit kan het wervingsproces van United Springs B.V. versnellen en gemakkelijker maken.

Rol HR

Op dit moment plaatst de Managing Director de berichten op Facebook. Er kan gekozen worden dat de Managing Director dit zelfstandig uitbreidt en het LinkedIn profiel bijhoudt. Maar er kan ook gekozen worden dat meerdere medewerkers gezamenlijk de profielen bijhouden en updaten. Zo kan iedere medewerker een onderwerp op zich nemen zoals de beurzen, de activiteiten enz. De Managing Director heeft in ieder geval de taak om de medewerkers in te lichten en eventueel medewerkers aan te wijzen voor een bepaald onderwerp.

In **bijlage 4** is het implementatie- en kosten overzicht te vinden.

Hoofdstuk 7: Reflectie

In dit hoofdstuk wordt er een kleine reflectie gegeven over het eindproduct. Hierbij wordt er ingegaan op de scriptie zelf en op mijn bijdrage hierin.

Tijdens het uitwerken van het eindproduct kwam naar voren dat United Springs B.V. over het algemeen al een aantrekkelijk werkgever is. Dit maakte het voor mij lastig om met dringende aanbevelingen te komen die de aantrekkelijkheid kan vergroten. Ondanks dat ik de aanbevelingen lastig vond, ben ik van mening dat er uiteindelijk mooie, concrete en zeker praktische aanbevelingen zijn ontwikkeld. Hierdoor heb ik een goed gevoel over deze scriptie.

Ik ben een persoon die vaak een planning maakt, maar dit toch altijd probeer uit te stellen. Zodra ik dan de 'druk' voel, kan ik mij pas aan mijn planning houden. Dit heb ik tijdens het ontwikkelen van het eindproduct ook af en toe gemerkt. Vooral in de beginfase kon ik mijn planning vaak uitstellen, maar later in het proces ging mij dit gemakkelijker af. Dit kan te maken hebben met dat de laatste paar weken hectischer waren, maar ik ben van mening dat ikzelf hier ook in gegroeid ben. Ook in mijn verdere loopbaan moet ik hieraan blijven werken, want ik ben mij wel gaan realiseren dat het uitstellen van de planning voor grote problemen kan zorgen.

Literatuurlijst

- A+O Metalektro. (2017). *Ontwikkeling en arbeidsmarktgevolgen smart industry*. Maastricht: A+O Metalektro.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., & LePine, M. A. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 165–181.
- Bretz, R. D., Judge Jr, T. A., & Judge, T. A. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20(3), 531–551.
- 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.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1121–1133
- Corporaal, S., Riemsdijk, M. J. V. A. N., Kluijtmans, F., & van Vuuren, T. (2012). Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers. *Tijdschrift Voor HRM*, 58–82.
- Corporaal, S. (2014). *Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling. Aantrekkelijke banen en organisaties voor de nieuwe generatie baanzoekers*. (Dissertatie). Amsterdam: Open Universiteit.
- Corporaal, S., Kluijtmans, F., van Riemsdijk, M. J. V. A. N., van Vuuren, T., de Lat, M. & Morssink, T. (2015). Onweerstaanbaar worden voor de nieuwste generatie technici. Een onderzoek naar de verschillen tussen de voorkeuren van jonge technici en werk in de techniek. *Tijdschrift voor HRM* 3, 1-21.
- Dixon, M. A. M. A., Cunningham, G. B. G. B., Sagas, M., Turner, B. A. B. a., & Kent, A. (2005). Challenge is key: an investigation of affective organizational commitment in undergraduate interns. *The Journal of Education for Business*, 80(3), 172–180. <http://doi.org/10.3200/JOEB.80.3.172-180>
- Groenewoud, A. & Kobes, M. (2012). Het gebruik van virtual reality in de veiligheidsketen. *Tijdschrift voor Veiligheid*, (11) 2, 6-15.
- Gurusamy, K.S., Aggarwal, R., Palanivelu, L. & Davidson, B.R. (2009). Virtual reality training for surgical trainees in laparoscopic surgery. *Cochrane Database of systematic Reviews* 2009. Issue 1 Art. No.: CD006575
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- IPM Kidwise (2010). *Onderzoek naar werken in de productie/logistiek*. Zoetermeer: IPM Kidwise / Timing uitzendbureau.
- Kessels, J.W.M. (2004). De noodzaak om aantrekkelijk te zijn voor autonome professionals. In J. Methorst en P. Van Wijngaarden (red.) *De nieuwe professional: het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap*. *HRD Thema* 4 (1), 9-13.

- Keuning, D. & Eppink, D.J. (2012). *Management & Organisatie*. Houten: Noordhoff Uitgevers
- Kossek, E., & Van Dyne, L. (2008). Face time matters: A cross level model of how work life flexibility influences work performance of individuals and groups. *Handbook of Work-Family Integration*, 305-330.
- Locke, E.A. & Latham (1990). *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Manpower. (2006). *De nieuwe werknemer*. Diemen: Manpower Nederland.
- Marketingfacts (2014) *Social media gebruik naar leeftijd*. Verkregen via: <http://www.marketingfacts.nl/statistieken/detail/social-media-gebruik-naar-leeftijd>
- Meyer, J., & Allen, N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18
- Meyer, J., & Allen, N. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination to construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-276.
- Morgeson, F., & Humphrey, S. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- Nu.nl (2018). *Tekort aan technisch personeel blijft groeien*. Verkregen via: <https://www.nu.nl/carriere/5120306/tekort-technisch-personeel-blijft-groeien.html>
- Preenen, P. T., Van Vianen, A. E. M., de Pater, I. E., & Geerlink, R. (2011). Ervaren uitdaging op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 24(1), 64-83.
- Prof. Dr. R.A. Roe (red.) (1986) *Psychologie der arbeidsomstandigheden*. Assen/Maastricht: Uitgeverij Van Gorcum.
- 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. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00330.x>
- Rensink, W. (2018) *Wat is Virtual Reality?* Verkregen via: <https://www.consumentenbond.nl/pc/wat-is-virtual-reality>
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2009). *Gedrag in organisaties* (2e druk). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Skalli, A., Theodossiou, I., & Vasileiou, E. (2008, october). Jobs as Lancaster Goods: Facets of Job Satisfaction and Overall Job Satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 37(5), 1906-1920.
- Tilburg University (2018). *Interne consistentie – Cronbach's Alpha*. Verkregen via: <https://www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/studie/colleges/spsshelpdesk/edesk/cronbach/>
- UWV. (2016). *Metaal- en technologische industrie*. Amsterdam: UWV Afdeling arbeidsmarktinformatie en -advies.

- Van Dale (2014). *Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal*. Utrecht: Van Dale.
- Van Hoof, J. J., Bruin, P. E. M., Schoemaker, M. J. R., & Vroom, A. (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*. Den Haag: Stichting Management Studies
- Van Roon, S. (2010). *Do's bij het werven van jonge hoogopgeleiden. Een onderzoek naar de rol en betekenis van imago voor jonge hoogopgeleiden bij het zoeken naar een baan*. Enschede.
- Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E., & Preenen, P. T. Y. (2008). Career management: Taking control of the quality of work. In: Athanasou, J. A.; Van Esbroeck, R. (Eds.), *International Handbook of Career Guidance*. Leusden: Springer.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. (5^e dr.) Den Haag: Boom Lemma.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Zessen, van, J. (2015). *Aantal Nederlandse social media gebruikers anno 2015*. Verkregen via: <http://www.buzzcapture.com/2015/06/aantal-nederlandse-social-media-gebruikers-anno-2015/>

Bijlagen

Bijlage 1: KMK-publicatie



United Springs

Kort Maar Krachtig

Wk 15

**2
0
1
8**

Enquête technisch personeel:

Hallo iedereen,

Momenteel ben ik met mijn afstudeerstage bezig voor de opleiding Human Resource Management. Tijdens deze periode ga ik onderzoeken wat technisch personeel aantrekkelijk vindt in een baan en organisatie en hoe het technisch personeel binnen United Springs B.V. deze punten ervaart. Om te onderzoeken hoe het **technisch** personeel binnen United Springs B.V. deze punten ervaart heb ik de hulp van jullie nodig. Ik wil jullie vragen of jullie aansluitend aan de personeelsbijeenkomst van dinsdag 17 april een (korte) enquête voor mij willen invullen. Deze enquête neemt ongeveer 10 minuten in beslag. De enquête mag anoniem ingevuld worden en de resultaten zullen vertrouwelijk behandeld worden.

Tijdens de personeelsbijeenkomst van dinsdag 17 april zal ik in het kort uitleggen hoe de enquête in elkaar zit en zal ik eventuele vragen van jullie beantwoorden.

Alvast bedankt! Kelly

Enquête Aantrekkelijk werkgeverschap

Zoals jullie weten onderzoek ik de aantrekkelijkheid van United Springs B.V. op jonge technische baanzoekers.

Om dit te kunnen onderzoeken is het belangrijk voor mij om te weten hoe jij bepaalde kenmerken van je werkinhoud, werkomgeving en imago ervaart. Door de ervaringen van de technische medewerkers van United Springs B.V. te vergelijken met de voorkeuren van jonge technische baanzoekers, kan ik bepalen of United Springs B.V. een aantrekkelijk werkgever is voor deze doelgroep. Het is belangrijk dat je de vragen beantwoordt vanuit het perspectief van je huidige baan.

Ik hecht veel waarde aan de privacy van de mensen die meedoen. De individuele resultaten van de enquêtes zullen niet door anderen dan mijzelf worden ingezien. De uitkomsten worden niet herleidbaar gecommuniceerd.

Het invullen van deze vragenlijst neemt ongeveer 10 minuten van je tijd in beslag. Ik hoop van harte dat je mij wil helpen met het onderzoek, want hoe meer mensen het invullen, hoe beter de resultaten aansluiten bij de werkelijke situatie van United Springs B.V.. Elke deelname is waardevol en zal bijdragen aan het uiteindelijke advies dat ik ga uitbrengen.

Alvast bedankt voor het invullen!

Uitdaging	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
In mijn baan ervaar ik dat ik.....					
taken doe die aansluiten op mijn kennis	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die aansluiten op dingen die ik al kan	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe waarvan ik zeker weet dat ik ze kan	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe waarmee ik veel verschillende dingen leer	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die nieuw voor mij zijn	☐	☐	☐	☐	☐
problemen oplos die nieuw voor mij zijn	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die als doel hebben om klanten tevredener te maken	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor de klant	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor het bedrijf	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe waarmee ik dingen in de organisatie kan verbeteren	☐	☐	☐	☐	☐

Afwisseling	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
In mijn baan ervaar ik dat ik.....					
met veel verschillende collega's in contact kom	☐	☐	☐	☐	☐
met veel verschillende mensen buiten de organisatie in contact kom	☐	☐	☐	☐	☐
afwisseling heb tussen werk wat ik alleen doe en werk met anderen	☐	☐	☐	☐	☐
met veel verschillende afdelingen in het bedrijf in contact kom	☐	☐	☐	☐	☐
op verschillende plekken binnen het bedrijf werk	☐	☐	☐	☐	☐
op verschillende afdelingen van het bedrijf werk	☐	☐	☐	☐	☐
in verschillende ruimten werk	☐	☐	☐	☐	☐
afwisseling heb tussen simpele en moeilijke taken	☐	☐	☐	☐	☐
veel verschillende soorten taken uitvoer	☐	☐	☐	☐	☐
afwisseling heb tussen het soort taken	☐	☐	☐	☐	☐



Vrijheid	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
In mijn baan ervaar ik dat ik.....					
zelf de volgorde van mijn werkzaamheden mag bepalen	☐	☐	☐	☐	☐
zelf mag bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	☐	☐	☐	☐	☐
zelf mag bepalen wanneer ik iets ga doen	☐	☐	☐	☐	☐
duidelijkheid krijg over wat er precies van mij verwacht wordt	☐	☐	☐	☐	☐
duidelijkheid krijg over waarvoor ik verantwoordelijk ben	☐	☐	☐	☐	☐
duidelijkheid krijg over wat ik precies moet doen	☐	☐	☐	☐	☐
niet steeds gecontroleerd wordt	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die zich niet steeds bemoeit met mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐
vertrouwen krijg om mijn werk zelfstandig uit te voeren	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibiliteit					
In mijn baan ervaar ik dat ik.....					
zelf kan bepalen wat de begin- en eindtijden zijn van mijn werkdag	☐	☐	☐	☐	☐
kan werken op de dagen die het mij uitkomt	☐	☐	☐	☐	☐
zelf kan bepalen wanneer ik pauze neem	☐	☐	☐	☐	☐
veel flexibiliteit heb voor het opnemen van vrije uren	☐	☐	☐	☐	☐
de vrijheid heb om met collega's te wisselen van werkdag	☐	☐	☐	☐	☐
vaste werktijden heb	☐	☐	☐	☐	☐
vaste werkdagen heb	☐	☐	☐	☐	☐
ruim van te voren duidelijkheid heb op welke dagen ik werk	☐	☐	☐	☐	☐
ruim van te voren duidelijkheid heb op welke tijden ik werk	☐	☐	☐	☐	☐
zo nu en dan thuis kan werken	☐	☐	☐	☐	☐
niet verplicht ben om al mijn werkuren fysiek aanwezig te zijn op mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐
zelf mag bepalen wanneer ik thuis werk	☐	☐	☐	☐	☐



Collega's	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
In mijn baan ervaar ik dat ik.....					
collega's heb die mij uit zichzelf helpen	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die mij helpen met problemen op het werk	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die elkaar veel helpen	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb waarmee ik buiten werktijd leuke dingen doe	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb waarmee ik buiten werktijd kan praten over privéproblemen	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb waarmee ik onder werktijd kan praten over privéproblemen	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die niet steeds over elkaar roddelen	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die mij als persoon accepteren	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die eerlijk tegen mij zijn	☐	☐	☐	☐	☐
Leidinggevende					
In mijn baan ervaar ik dat ik.....					
een leidinggevende heb die regelmatig vraagt hoe het met mij persoonlijk gaat	☐	☐	☐	☐	☐
Een leidinggevende heb die belangstelling toont voor mijn privé leven	☐	☐	☐	☐	☐
Een leidinggevende heb waarmee ik kan praten over privé zaken	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die mij in mijn waarde laat	☐	☐	☐	☐	☐
Een leidinggevende heb die mij respecteert in wie ik ben	☐	☐	☐	☐	☐
Een leidinggevende heb die respect heeft voor verschillende denkwijzen	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die mij raadpleegt voordat hij tot actie overgaat	☐	☐	☐	☐	☐
Een leidinggevende heb die mij raadpleegt wanneer hij met een probleem geconfronteerd wordt	☐	☐	☐	☐	☐
Een leidinggevende heb die naar mij luistert bij het kiezen van de taken die er gedaan moeten worden	☐	☐	☐	☐	☐



Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
In mijn baan ervaar ik dat ik.....					
cursussen mag volgen tijdens werktijd	☐	☐	☐	☐	☐
een praktijkgerichte cursus mag doen die een directe koppeling heeft met mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐
de mogelijkheid krijg om in deeltijd een mbo, hbo of wo opleiding te volgen	☐	☐	☐	☐	☐
een opleidingsprogramma kan volgen dat gekoppeld is aan het doorstromen naar een hogere functie	☐	☐	☐	☐	☐
een opleidingstraject krijg dat voor mij persoonlijk is samengesteld	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar functies met meer zelfstandigheid	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar functies met meer contact met mensen buiten de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar functies met meer verantwoordelijkheid	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar een leidinggevende functie	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar verschillende functies	☐	☐	☐	☐	☐
Werkplek					
	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
In mijn baan ervaar ik dat ik.....					
werk in een ruimte die goed geventileerd wordt	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een schone werkplek	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een opgeruimde werkplek	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een veilige werkplek	☐	☐	☐	☐	☐
tijdens werktijd sociale media mag gebruiken	☐	☐	☐	☐	☐
tijdens werktijd mijn mobiele telefoon mag gebruiken	☐	☐	☐	☐	☐
vrije toegang heb tot internet	☐	☐	☐	☐	☐



Imago	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
Ik werk bij een organisatie waarbij men.....					
producten of diensten maakt die bekend staan vanwege hun hoge kwaliteit	☐	☐	☐	☐	☐
veel tevreden klanten heeft	☐	☐	☐	☐	☐
innovatieve producten of diensten maakt	☐	☐	☐	☐	☐

Overige vragen

Wat is je naam (niet verplicht)

Wat is uw hoogst genoten opleiding

- ☐ Vmbo (voorheen vbo, lba, mavo) / Lts
- ☐ Mbo / Mts
- ☐ Hbo / Hts
- ☐ Universiteit

Bijlage 3: Cronbach's Alpha vragenlijst technische medewerkers

Aspect	Cronbach's Alpha
Uitdaging: aansluiting op bestaande kennis	0,602
Uitdaging: nieuwe dingen leren	0,752
Uitdaging: impact	0,743
Afwisseling: sociale contacten	0,760
Afwisseling ruimten	0,714
Afwisseling: soort taken	0,440
Vrijheid: manier van werken	0,879
Vrijheid: duidelijkheid over inhoud en verwachtingen	0,865
Vrijheid: vertrouwen van leidinggevende	0,563
Flexibiliteit in tijd en plaats: flexibel in werktijden en -dagen	0,664
Flexibiliteit in tijd en plaats: duidelijkheid in werktijden -dagen	0,647
Flexibiliteit in tijd en plaats: thuiswerken	0,887
Collega's: hulp	0,663
Collega's: vriendschappen	0,830
Collega's: sfeer en respect	0,830
Leidinggevende: persoonlijke interesse	0,876
Leidinggevende: respect	0,903
Leidinggevende: participatieve stijl	0,884
Ontwikkeling: opleiden	0,677
Ontwikkeling: doorgroei	0,871
Werkplek: fysiek	0,853
Werkplek: internet	0,778
Imago: producten en diensten	0,832

Bijlage 4: Implementatie- en kosten overzicht

Aanbeveling 1: VR Training

Wanneer	Actie	Betrokkenen	Kosten/Tijd (indicatie)	Baten
2018 Q3	Draagvlak creëren bij Sogefi Group.	Managing Director	40 uur	1. Vermindering van trainingstijd. 2. Meer medewerkers die een proces kunnen doorlopen. 3. Meer commitment. 4. Doorlopend productieproces.
2018 Q3	Inventariseren opleidingsbehoeften.	Managing Director, Operations Manager	10 uur	
2018 Q3	Onderzoek doen naar de verschillende organisaties die VR-Trainingen ontwerpen.	Managing Director	5 uur	
2018 Q3	Contact leggen met gewenste organisatie.	Managing Director	1 uur	
2018 Q3	Medewerkers informeren.	Managing Director	0,5 uur	
2018 Q4	Informatie verschaffen aan maker van de training.	Functionaris, Managing Director	16 uur	
2018 Q4/ 2019 Q1	Ontwikkelen training		€ 15.000,- á € 20.000,-	
Vanaf 2019	Voortgang monitoren.	Managing Director, Operations Manager	2 uur per maand	

Aanbeveling 2: Contact met scholen

Wanneer	Actie	Betrokkenen	Kosten/Tijd (indicatie)	Baten
2018 Q3	Contact leggen met scholen	Managing Director	8 uur	1. Meer naamsbekendheid onder jongeren.
Jaarlijks vanaf 2019	Gastcolleges geven	R&D-manager	Jaarlijks 2 x 1,5 uur	
Jaarlijks vanaf 2019	Rondleiding hbo-studenten	R&D-manager	Jaarlijks 3 uur	
Jaarlijks vanaf 2019	Rondleiding mbo-studenten	Productiemedewerker	Jaarlijks 3 uur	

Aanbeveling 2: Video('s)

Wanneer	Actie	Betrokkenen	Kosten/Tijd (indicatie)	Baten
2018 Q4	Media stagiaire werven (evt.).	Managing Director	10 uur + maandelijkse stagevergoeding	1. Beter beeld van United Springs B.V. 2. Aantrekkelijker voor jonge technische baanzoekers.
2019 Q1	Zorgen voor begeleider stagiaire (evt.).	Managing Director		
2019 Q1	Ideeën creëren met betrekking tot de inhoud van de video('s).	Managing Director, eventuele stagiaire	8 uur	
2019 Q1	Organisatie opdracht geven (evt.).	Managing Director	€ 5.000,- / € 15.000,-	
2019 Q1 en Q2	Stagiaire begeleiden (evt.).	Stagebegeleider	Wekelijks 2 uur	
2019 Q1 en Q2	Voortgang monitoren en bespreken.	Managing Director	Wekelijks 1 á 2 uur.	

Aanbeveling 2: Website

Wanneer	Actie	Betrokkenen	Kosten/Tijd (indicatie)	Baten
2018 Q4	Media stagiaire werven (evt.). *	Managing Director	10 uur + maandelijkse stagevergoeding	1. Aantrekkelijker wervingsmateriaal voor jongeren. 2. Meer reacties op vacatures. 3. Aantrekkelijker voor (nieuwe) opdrachtgevers.
2019 Q1	Zorgen voor begeleider stagiaire (evt.). *	Managing Director		
2019 Q1	Ideeën creëren met betrekking tot de website.	Managing Director, eventuele stagiaire	8 uur	
2019 Q1	Organisatie opdracht geven (evt.).	Managing Director	+/- € 5.000,- á € 10.000,-	
2019 Q1 en Q2	Stagiaire begeleiden (evt.). *	Stagebegeleider	Wekelijks 2 uur	
2019 Q1 en Q2	Voortgang monitoren en bespreken.	Managing Director	Wekelijks 1 á 2 uur.	

* Kan in combinatie met aanbeveling 2: Video

Aanbeveling 2: Social media

Wanneer	Actie	Betrokkenen	Kosten/Tijd (indicatie)	Baten
2018 Q4	Medewerkers informeren.	Managing Director	0,5 uur	1. Vergroten van naamsbekendheid. 2. Aantrekkelijker voor jonge technische baanzoekers. 3. Meer reacties op vacatures.
2018 Q4	LinkedInaccount aanmaken.	Managing Director	0,25 uur	
Vanaf 2019 Q1	Social Media up to date houden.	Managing Director/ groep medewerkers	0,5 uur per week/2 weken	
Vanaf 2019 Q1	Gesponsorde berichten plaatsen.	Managing Director/ groep medewerkers	Hangt af van de behoefte. Tussen de € 5,- en € 150,-	