

Aantrekkelijk werkgeverschap voor generatie Z

Scriptieverslag Human Resource Development



TOPICUS

2 juni 2023

Opgesteld door: Fleur van den Brink, 483398

Titelpagina

Aantrekkelijk werkgeverschap voor generatie Z

Fleur van den Brink

483398

Bachelor Scriptie

Human Resource Management

Saxion Hogeschool

Deventer – Handelskade 75

Onder begeleiding van M. van Rees en F. Ponsen

Opdrachtgever: Topicus Deventer

Praktijkbegeleidster: Karen Veenhuis

Voorwoord

Met trots presenteer ik u mijn HBO-scriptie over het onderwerp aantrekkelijk werkgeverschap voor generatie Z. Waarom heb ik dit onderwerp gekozen? Ten eerste vind ik het een heel interessant onderwerp en ten tweede denk ik dat door de huidige arbeidsmarkt het een belangrijk onderwerp is.

Ik heb deze scriptie geschreven voor Topicus, in de hoop hen een goed advies te geven waardoor zij zich kunnen onderscheiden van hun concurrenten op het gebied van aantrekkelijk werkgeverschap. Ik heb het schrijven als uitdagend en super interessant ervaren.

Ik wil graag mijn begeleiders vanuit school, Margot van Rees en Fokko Ponsen, bedanken voor hun waardevolle feedback en bruikbare tips tijdens het scriptie traject. Ook wil ik Karen, mijn begeleidster vanuit Topicus, enorm bedanken voor het delen van alle waardevolle informatie en het eindeloos lezen van mijn verslag. Een extra dankjewel gaat uit naar de medewerkers die de enquête hebben ingevuld en in het bijzonder naar de medewerkers die interviews met mij hebben willen doen.

Als laatste wil ik mijn ouders, lieve vriendinnen en vriend enorm bedanken voor hun steun tijdens het gehele schrijfproces. Het was prettig dat ze altijd een luisterend oor boden en nooit gek werden van mijn geklaag. Het was niet altijd even makkelijk, maar dankzij jullie hulp heb ik dit mooie eindresultaat weten te bereiken.

Ik wens u veel leesplezier en hoop dat mijn scriptie bijdraagt aan het vergroten van kennis over aantrekkelijk werkgeverschap.

Met vriendelijke groet,

Fleur van den Brink

Samenvatting

Deze scriptie richt zich op het onderzoeken hoe Topicus, een organisatie binnen de IT-sector, een aantrekkelijke werkgever kan worden voor generatie Z, de generatie geboren tussen 1997 en 2012. De hoofdvraag is: 'Hoe kan Topicus een aantrekkelijke werkgever zijn voor generatie Z?'.

Om antwoord te geven op deze vraag, heeft dit onderzoek zich gericht op het onderwerp aantrekkelijk werkgeverschap. Er wordt in dit onderzoek onderzocht in welke mate generatie Z de verschillende baan- en organisatiekenmerken belangrijk vinden bij een werkgever. Daarna wordt er gekeken in welke mate de generatie Z medewerkers binnen Topicus deze verschillende kenmerken ervaren binnen het werk. De verschillen en overeenkomsten zijn belangrijke input voor het advies wat gegeven is aan Topicus. De verschillende baan- en organisatiekenmerken die tijdens dit onderzoek worden getoetst zijn opgesteld door Chapman, Jones & Uggerslev (2005) en Corporaal (2014). De onderwerpen zijn: werkinhoud, werkomgeving en imago.

Het onderzoek bestaat zowel uit kwantitatieve als kwalitatieve methoden. Er is gebruik gemaakt van een gevalideerde vragenlijst van Corporaal (2014). Als eerste werden er twee enquêtes ingezet, één gericht op generatie Z buiten Topicus en één gericht op generatie Z medewerkers binnen Topicus, om de aspecten van aantrekkelijk werkgeverschap te onderzoeken en een gap-analyse te maken. Vervolgens werden er tien semigestructureerde interviews afgenomen met generatie Z medewerkers binnen Topicus om meer inzicht te krijgen in de resultaten.

De bevindingen van het onderzoek tonen aan dat Topicus al goed scoort op verschillende onderwerpen, zoals het respect van leidinggevend, flexibiliteit rondom thuiswerken en vertrouwen in de zelfstandigheid van medewerkers. Echter, uit zowel het kwantitatieve als kwalitatieve onderzoek bleek dat er drie onderwerpen zijn waarop Topicus kan verbeteren om een meer aantrekkelijke werkgever te worden voor generatie Z: afwisseling in sociale contacten, opleidingsmogelijkheden en duidelijkheid over inhoud en verwachtingen van het werk.

Generatie Z hecht veel waarde aan afwisselende sociale contacten op het werk. Dit kan worden bereikt door bijvoorbeeld het organiseren van sociale activiteiten, teambuilding en interne netwerkmogelijkheden. Daarnaast is het belangrijk voor generatie Z om te kunnen blijven ontwikkelen en leren, en hierbij opleidingsmogelijkheden te hebben. Ten slotte willen zij duidelijkheid over de inhoud van hun werk en wat er van hen wordt verwacht.

De scriptie doet op basis van deze bevindingen aanbevelingen aan Topicus om een meer aantrekkelijke werkgever te worden voor generatie Z. De aanbevelingen zijn: het betrekken van medewerkers bij de implementatie van competentieprofielen binnen het bedrijf, de communicatie rondom opleidingsmogelijkheden te verbeteren, het introduceren van samenwerkingsprojecten en te werken met een kennisdeel-platform. Deze aanbevelingen zullen de afwisseling in sociale contacten, opleidingsmogelijkheden en duidelijkheid over inhoud en verwachtingen van het werk verbeteren en daarmee de aantrekkelijkheid van Topicus voor generatie Z vergroten.

Al met al is dit onderzoek van belang voor Topicus om hun beleid aan te passen en zich te richten op de behoeften van generatie Z. Door de aanbevelingen uit de scriptie op te volgen, kan Topicus zich onderscheiden van andere organisaties en zo een aantrekkelijke werkgever worden voor de nieuwe generatie op de krappe arbeidsmarkt.

Inhoudsopgave

TITELPAGINA	1
VOORWOORD.....	2
SAMENVATTING	3
H1. INLEIDING PROBLEEMANALYSE	6
1.1. CONTEXT ORIËNTATIE	6
1.1.1. ONTWIKKELINGEN BINNEN EN BUITEN TOPICUS	7
<i>Binnen Topicus</i>	<i>7</i>
<i>Buiten Topicus</i>	<i>7</i>
1.2. MANAGEMENTVRAAGSTUK EN DE SYMPTOMEN	8
1.2.1. <i>De symptomen</i>	<i>8</i>
1.2.2. <i>Consequenties</i>	<i>9</i>
1.2.3. <i>HR-thema & relevantie.....</i>	<i>9</i>
1.3. AANLEIDING	10
1.4. DOELSTELLING	10
H2. THEORETISCH KADER.....	11
2.1. AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP	11
2.2. KENMERKEN AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP	11
2.2.1. <i>Werkinhoud</i>	<i>11</i>
2.2.2. <i>Werkomgeving</i>	<i>12</i>
2.2.3. <i>Imago</i>	<i>14</i>
2.3. GENERATIE Z	14
2.3.1. <i>Kenmerken generatie Z</i>	<i>15</i>
2.3.2. <i>Aantrekkelijk werkgeverschap voor generatie Z.....</i>	<i>15</i>
2.4. CONCEPTUEEL MODEL	16
2.5. HOOFD- EN DEELVRAGEN	17
H3. METHODE.....	18
3.1. VERANTWOORDING MIXED METHOD	18
3.1.1. <i>Doel</i>	<i>19</i>
3.2. KWANTITATIEF ONDERZOEK	19
3.2.1. <i>Onderzoekspopulatie.....</i>	<i>19</i>
3.2.2. <i>Meetinstrument</i>	<i>20</i>
3.2.3. <i>Procedure</i>	<i>20</i>
3.2.4. <i>Wijze van analyseren.....</i>	<i>21</i>
3.3. KWALITATIEF ONDERZOEK	21
3.3.1. <i>Onderzoekspopulatie.....</i>	<i>21</i>
3.3.2. <i>Meet instrument</i>	<i>21</i>
3.3.3. <i>Procedure</i>	<i>22</i>
3.3.4. <i>Wijze van analyseren.....</i>	<i>22</i>
3.4. KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK	22
H4. DE RESULTATEN.....	24
4.1. RESULTATEN KWANTITATIEF ONDERZOEK.....	24
4.1.1. <i>Werkinhoud</i>	<i>24</i>
4.1.2. <i>Werkomgeving</i>	<i>26</i>
4.1.3. <i>Imago</i>	<i>28</i>
4.2. OVERZICHT ASPECTEN EN KENMERKEN	28
4.3. RESULTATEN KWALITATIEF ONDERZOEK.....	29
4.3.1. <i>Werkinhoud</i>	<i>29</i>
4.3.2. <i>Werkomgeving</i>	<i>29</i>
4.3.3. <i>Imago</i>	<i>30</i>
4.3.4. <i>Algemeen.....</i>	<i>30</i>

H5. CONCLUSIES	32
5.1. CONCLUSIE DEELVRAGEN	32
5.2. CONCLUSIE ALGEMEEN	33
5.3. AFWISSELING IN SOCIALE CONTACTEN	33
5.4. DUIDELIJKHEID OVER VERWACHTINGEN EN INHOUD VAN WERK.....	33
5.5. ONTWIKKELMOGELIJKHEDEN.....	34
5.6. DISCUSSIE.....	34
H6. AANBEVELINGEN.....	36
AFWISSELING IN SOCIALE CONTACTEN	36
6.1. Aanbeveling 1: Kennisdeel platform	36
6.2. Aanbeveling 2: Introduceer samenwerkingsprojecten	38
DUIDELIJKHEID OVER VERWACHTINGEN EN INHOUD VAN WERK	41
6.3. Aanbeveling 3: Competentieprofielen	41
ONTWIKKELMOGELIJKHEDEN	44
6.4. Aanbeveling 4: Verbeter de informatiedeling over ontwikkelmogelijkheden.....	44
6.5. TOELICHTING	47
6.5.1. Rol van leidinggevend	47
LITERATUUR.....	48
BIJLAGEN	51
Bijlage 1. Vragenlijst Extern	51
Bijlage 2. Cronbach's Alpha vragenlijst extern.....	68
Bijlage 3. Cronbach's Alpha vragenlijst intern.....	69
Bijlage 4. Social media Bericht	70
Bijlage 5. Reminder Mail.....	71
Bijlage 6. Alle scores.....	71
Bijlage 7. Interviewvragen.....	72
Bijlage 8. Codeboom.....	73
Bijlage 9.1. Kosten en batenanalyse aanbeveling 1	74
Bijlage 9.2. Kosten en batenanalyse aanbeveling 2	75
Bijlage 9.3. Kosten en batenanalyse aanbeveling 3	75
Bijlage 9.4. Kosten en batenanalyse aanbeveling 4	76

H1. Inleiding Probleemanalyse

Het eerste hoofdstuk omvat een beschrijving van de organisatie, gevolgd door een overzicht van de huidige ontwikkelingen zowel binnen als buiten de organisatie. Hierna zal de aanleiding van dit onderzoek worden uitgelegd, om vervolgens een koppeling te maken met het bijpassende HR-thema. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de doelstelling van dit onderzoek.

1.1. Context Oriëntatie

Topicus is een IT-organisatie en werd in 1998 opgericht door Harry Romkema en Leo Essink. Topicus start op dat moment als een IT-adviesbureau in Enschede. Het idee achter Topicus is vanaf het begin al geweest om te zorgen dat er geen verschillende IT-eilandjes meer zijn, maar één keten waarin iedereen mee kan doen zonder overbodige schakels. Het bedrijf voelt zich uitgedaagd door de vele mogelijkheden die zij zien om met hun innovatieve software en platformen mensen op effectieve wijze te verbinden aan de organisaties en bedrijven.

Topicus heeft momenteel 1341 medewerkers in dienst die werkzaam zijn voor vijf verschillende divisies. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers binnen het bedrijf is 38 jaar (Topicus, 2023). Op deze leeftijdscategorie is het huidige beleid gebaseerd. Binnen Topicus zijn op dit moment 152 medewerkers werkzaam die vallen onder de nieuwe generatie Z. Deze generatie Z wordt verderop beschreven. Topicus werkt voor vier verschillende markten: Zorg, Onderwijs, Sociaal Domein en Finance, Core/Overheid. Op deze markten probeert Topicus burgers te helpen door passende platformen en software te ontwikkelen, die aansluit op de markt en zijn klanten.

Visie

Topicus werkt vanuit de visie dat iedere burger zoveel als mogelijk zelf de regie over persoonlijke financiën, gezondheid en opleiding moet hebben. Vanuit deze visie staat Topicus voor betere zorg, transparante financiën, gedegen onderwijs en een gezonde relatie met het sociaal domein (Topicus, 2023). De wijze waarop Topicus daarvoor zorgt, staat beschreven in de missie.

Missie

De missie van Topicus, zoals ze zelf zeggen, is eenvoudig. Topicus wil het leven van mensen simpelweg beter maken, zowel op persoonlijk als professioneel gebied. Daarom streven ze naar optimale zorg, begrijpelijke en inzichtelijke finance, kwalitatief onderwijs en een gezonde relatie met de overheid. Ze vinden dat de gebruiker van diensten recht heeft op een volledig inzicht in zijn situatie. Ze verbinden door middel van IT-oplossingen mensen, platforms en data met elkaar. Daarbij is de essentie om de zelfredzaamheid te vergroten en de kwetsbaarheid van de burger te verkleinen (Topicus.nl, z.d.).

Strategie

Binnen Topicus is sprake van een zogeheten verticale marktstrategie. Waarbij ze willen groeien door te focussen op een specifieke markt. Door zich te specialiseren in een bepaalde markt, kan het bedrijf zich onderscheiden van concurrenten en zich beter positioneren om zo te voldoen aan de behoeften van klanten in die markt. Ze worden gedreven door doelgerichtheid en ondernemerschap. De strategie is om niet alleen te bouwen wat de klant vraagt, maar verder te kijken dan de huidige vraag en durven te komen met alternatieven, zodat innovatie ontstaat (Topicus, 2023).

Cultuur

De diepgewortelde nuchtere en eigenzinnige cultuur is gebaseerd op de kernwaarden – eigenzinnig, sociaal en betrouwbaar. Dat wordt geïllustreerd door de vier belangrijkste Topicus-kenmerken: we durven, we delen, we zorgen - en we leveren. Per divisie kunnen die merkwaarden verder toegespitst worden op het specifieke werkveld, zodat ze nog meer onderdeel kunnen zijn van de dagelijkse bezigheden en gedragen kunnen worden door het team. Daarbij proberen ze het beste in elkaar naar boven te halen, kritisch en zelfkritisch te zijn en willen ze geen enkele uitdaging uit de weg gaan. Hierdoor is er binnen Topicus een open en platte cultuur (persoonlijke communicatie, 2023).

HR-afdeling

De HR-afdeling van Topicus is een tijd in beweging geweest om uiteindelijk tot een stabiele afdeling te komen. HR binnen Topicus heeft in de laatste vijf jaar een enorme groei doorgemaakt, waarin is gezocht naar de juiste expertises en kennis op de goede plek, zodat de taken goed kunnen worden uitgevoerd. Het doel van de groei was het professionaliseren en stabiliseren van de HR-dienstverlening. Op dit moment is de HR-afdeling compleet, de capaciteit van elke afdeling is op orde en er is nu ruimte en tijd om te professionaliseren. De HR-afdeling bestaat momenteel uit 20,1 fte, verdeeld over 24 medewerkers. De HR-afdeling binnen Topicus bestaat uit de volgende afdelingen; Recruitement, HR-shared service center, Learning & development, Arbo & Verzuim, HR-business partners en een Head of HR.

Nu de HR-afdeling compleet is, kan Topicus zich richten op het aantrekken van nieuwe talenten om de groei van het bedrijf te ondersteunen. Momenteel zijn er 54 openstaande vacatures binnen Topicus, met een gemiddelde invultijd van 3 maanden (S. ter Avest, persoonlijke communicatie, februari 2023). Dit belangrijke onderwerp is ook opgenomen in de nieuwe HR-strategie van Topicus voor het komende jaar. De strategische pijlers van deze visie zijn het ontwikkelen van gerichte (IT) talentstrategieën en het ontwerpen van HR-interacties die aansluiten bij de behoeften, voorkeuren en het welzijn van werknemers. Hieruit blijkt dat Topicus zich richt op het aantrekken en behouden van talenten (Topicus, 2023).

1.1.1. Ontwikkelingen binnen en buiten Topicus

Binnen Topicus

Topicus heeft een sterke groeiambitie en het budget is er, de faciliteiten zijn er, maar het kan alleen met de juiste talenten en daar zit de uitdaging. Op dit moment is er een verlooppercentage van 16,70% waarvan 24% van deze medewerkers onder generatie Z vallen. Deze cijfers zijn in vergelijking met een gemiddeld verlooppercentage van 10% in Nederland niet aanzienlijk hoog, maar voor een bedrijf met een sterke groei-ambitie niet gewenst. Een andere ontwikkeling is dat de invultijd voor vacatures is toegenomen tot 3 maanden, iets wat de groei in de weg zit. Zoals al eerder beschreven komt het aantrekken en behouden van talenten ook in de strategische pijlers van Topicus naar voren, wat aansluit op moeilijk vervulbare vacatures.

Buiten Topicus

Krappe arbeidsmarkt

Er zijn verschillende oorzaken voor de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Zo leveren opleiders allereerst onvoldoende nieuwe instroom van jong talent af en daarnaast hebben werknemers de luxe om bij het wisselen van een baan er financieel flink op vooruit te gaan. De krapte bevindt zich vooral op hbo- en wo-niveau. Denk hierbij aan developers, applicatie-, systeem-, of functioneel beheerders en securityspecialisten (Meijer, 2022). Daardoor worden werkgevers gedwongen tot slimme oplossingen en een passende HR-strategie vanwege die krapte op de arbeidsmarkt. Volgens Meijer (2022) vergt het omgaan met oplopend personeelsverloop veel inspanning en tijd. Tijd is wat IT-bedrijven juist niet hebben. Toch kan een IT-onderneming tegenwoordig niet meer zonder een goede HR-strategie, dit is juist een essentiële strategische pijler in de bedrijfsvoering.

IT-arbeidsmarkt

Hoewel het aantal IT-ers toeneemt, neemt ook het aantal banen toe. En daar komt voorlopig nog geen verandering in, verwacht het UWV (2020). Een specifieke bron die beschrijft dat het aantal banen in de IT-sector de komende jaren zal toenemen, is het rapport "Arbeidsmarktprognoses 2022-2030". In dit rapport wordt voorspeld dat de groei van de digitale economie zal leiden tot een toename van de vraag naar IT-professionals, zoals softwareontwikkelaars, data-analisten en Cloud computerexperts (UWV, 2022).

Tot en met 2023 blijft de werkgelegenheid binnen de sector informatie & communicatie groeien, ondanks een tijdelijke dip in 2020 als gevolg van de coronapandemie (Meijer, 2022). Het UWV (2022) meldt dat de markt snel herstelde en 63% van de vacatures in de ICT-sector moeilijk vervulbaar is, met gemiddeld 4,6 openstaande

vacatures per werkzoekende IT-er in het eerste kwartaal van dit jaar. Het aantal openstaande vacatures in de sector neemt al zes jaar lang elk kwartaal toe (CBS, 2020).

Opkomst generatie Z-medewerkers

Generatie Z, ook wel de opkomende groep werknemers genoemd, wordt geboren tussen 1997 en 2012 en brengt kansen en uitdagingen met zich mee voor bedrijven (PWC, 2019). Deze generatie staat bekend om hun indrukwekkende digitale vaardigheden en hun comfortabele houding ten opzichte van technologie. Als gevolg hiervan moeten bedrijven zich aanpassen en rekening houden met de specifieke technologische behoeften van deze generatie. Het is van cruciaal belang dat bedrijven hun beleid aanpassen en de nodige aanpassingen doen om aan de wensen en verwachtingen van Generatie Z te voldoen, om zo personeelstekorten te voorkomen en deze talentvolle groep werknemers aan te trekken en te behouden (PWC, 2019).

Baanwisselaars

Wereldwijd wisselen jongeren sneller en vaker van baan, blijkt uit verschillende onderzoeken. In de Talent Shortage Survey van Manpower Group uit 2020 vonden ze dat de gemiddelde looptijd van jongeren in banen sterk is verminderd. Het onderzoek wees uit dat jongeren steeds sneller geneigd zijn om op zoek te gaan naar een andere baan wanneer ze ontevreden zijn over hun huidige werkomgeving (Manpower Group, 2020).

33 Procent van de starters op de ICT-arbeidsmarkt wisselt binnen een jaar tijd van werkgever. Dat komt vooral doordat starters bij de keuze voor een eerste werkgever onvoldoende beeld hebben van hun competentie en verder vaak onrealistische verwachtingen hebben over wat hun nieuwe baan precies inhoudt (Bureau of Labor Statistics, 2019). Er is wat dat betreft een groot verschil tussen leeftijdsgroepen. Cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) laten zien dat het aantal baanwisselaars het hoogst is onder jongeren tot 25 jaar. Volgens onderzoeksbureau Intelligence Group (2021) verschilt het aantal jobhoppers ook per vakgebied. Zo is de het verloop in de IT-sector tweeënhalve keer zo hoog als in het vakgebied inkoop (Vogel, 2020).

1.2. Managementvraagstuk en de symptomen

1.2.1. De symptomen

Topicus had in het verleden minder moeite met het aantrekken van nieuwe medewerkers. Dit kwam waarschijnlijk omdat ze naast een interessante baan, goed salaris en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, ook leuke extra's boden zoals de TopiConf en feesten. Echter, de nieuwe generatie op de arbeidsmarkt, Generatie Z, lijkt andere zaken belangrijk te vinden zoals flexibiliteit, persoonlijke groei en ontwikkeling, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid (PWC, 2019).

Binnen Topicus zijn op dit moment 152 medewerkers werkzaam die vallen onder de generatie Z. Topicus wil voldoen aan de behoeften van de werknemers van morgen en zo ook in de toekomst, een aantrekkelijke en relevante werkgever blijven (Topicus, 2023). Vooruitgang in technologie, ecologische duurzaamheid, globalisering en de snelle beweging naar het semantische web beïnvloeden de perspectieven van generatie Z op wat aantrekkelijk werkgeverschap inhoudt (Dunung, 2020; Marr, 2019).

Topicus ervaart dat het moeilijk is om nieuwe talenten aan te trekken en te behouden, omdat de concurrentie op de arbeidsmarkt hoog is. Dit probleem wordt veroorzaakt door de krappe arbeidsmarkt en de zogeheten "Battle om Talent", waarbij de nieuwe generatie hogere eisen stelt aan banen en werkgevers (PWC, 2019). Topicus merkt dat ze meer moeten doen om aantrekkelijk te zijn voor generatie Z. Het beleid van nu werkt niet automatisch voor deze nieuwe generatie, die snel de millennials opvolgt op de arbeidsmarkt. Topicus is voornamelijk gegroeid met millennials, waardoor veel van hun DNA aansluit bij deze doelgroep en nog niet is aangepast op de wensen van de nieuwe generatie.

De "battle om talent" op de arbeidsmarkt refereert aan de strijd die bedrijven en organisaties aan gaan om toptalent aan te trekken en te behouden. Dit is tegenwoordig een uitdaging omdat er een groot tekort is aan hooggekwalificeerde professionals in veel industrieën en sectoren (Cappelli & Tavis, 2008). Door deze ontwikkeling is het voor Topicus van levensbelang dat zij een goede werkgever blijven of worden voor de nieuwe generatie die de arbeidsmarkt betreedt, maar hierbij wel rekening houden met de andere generaties die werkzaam zijn binnen het bedrijf.

1.2.2. Consequenties

Wanneer Topicus dit vraagstuk niet aanpakt, kunnen de consequenties op korte termijn zijn dat de generatie Z medewerkers die nu binnen het bedrijf werken in verloop van tijd ontevreden worden over de manier van werken en het beleid. De talenten kunnen een mismatch gaan ervaren met Topicus. Deze medewerkers hebben op de huidige arbeidsmarkt veel mogelijkheden en keuzes uit andere bedrijven, daarom zijn ze niet gebonden aan hun huidige werkgever. Voor Topicus is het gevaar dat deze talenten al snel het bedrijf weer verlaten om naar de volgende werkgever te gaan.

Op lange termijn zullen er nog grotere consequenties ontstaan wanneer dit vraagstuk niet wordt behandeld. Vandaag de dag is het een feit dat er sprake is van vergrijzing in Nederland. Dit houdt in dat het aandeel ouderen in de bevolking toeneemt en zo ook op de werkvloer. Deze groep verlaat binnen een aantal jaar de arbeidsmarkt en deze posities en functieplaatsen moet opnieuw ingevuld worden. Dit betekent dat er veel vacatures vrij zullen komen de aankomende jaren en dit zorgt voor nog meer vraag naar nieuwe medewerkers. Mocht Topicus geen aantrekkelijke werkgever zijn voor de nieuwe generatie Z, is de kans groot dat ze in de toekomst gaan kampen met een personeelstekort en de gewenste groeimogelijkheden uitblijven. Het bedrijf loopt het risico nieuwe kennis en innovatie mis te lopen wanneer generatie Z niet in dienst is, aangezien zij waardevolle bijdragen leveren op dit gebied.

1.2.3. HR-thema & relevantie

De symptomen die naar voren komen hebben met name te maken met het thema aantrekkelijk werkgeverschap. In de HR-literatuur is veel beschreven over aantrekkelijk werkgeverschap voor jonge medewerkers. Topicus wil zich specifiek richten op generatie Z.

Er bestaan diverse definities van aantrekkelijk werkgeverschap die zich niet allemaal op hetzelfde richten. Berthon, Eming en Hah (2005) definiëren aantrekkelijk werkgeverschap als de voordelen die potentiële medewerkers verwachten te behalen bij het werken voor een organisatie (p. 12). Deze definitie is gericht op potentiële medewerkers en niet op het behoud van huidige medewerkers. In tegenstelling tot Berthon et al. (2005) richt de definitie van Boselie (2014) zich zowel op het behoud van huidige medewerkers als op het aantrekken van nieuwe medewerkers. Boselie (2014) benadrukt dat het belangrijk is dat de huidige medewerkers de organisatie beschouwen als aantrekkelijke werkgever om de juiste medewerkers aan te trekken.

Dit verslag gaat over Generatie Z, geboren tussen 1997 en 2012 (Dimock 2019). Ze worden ook wel iGen, @generation of de Pluralist-generatie genoemd (Hampton & Keys, 2017) en zijn het meest digitale en technologiegerichte cohort tot nu toe (Forbes, 2021). Ze zijn opgegroeid in een wereld van snelle technologische veranderingen en onzekerheid en hebben een praktische en nuchtere instelling. Ze zijn gericht op het vinden van een evenwicht tussen werk en persoonlijk leven en hebben een sterk bewustzijn van diversiteit, gelijkheid en duurzaamheid. Deze generatie verschilt van zijn voorgaande generatie: de millennials. De millennials zijn de generatie geboren tussen 1981 en 1996, ze worden ook wel de "Generatie Y" genoemd.

Voor organisaties is het belangrijk om aan de slag te gaan met aantrekkelijk werkgeverschap voor generatie Z, omdat ze steeds meer deel uitmaken van de beroepsbevolking en daarmee een belangrijke doelgroep vormen voor werkgevers (CBS, 2020). Een bedrijf dat zich richt op aantrekkelijk werkgeverschap voor Generatie Z zal waarschijnlijk een voordeel hebben bij het aantrekken en behouden van jonge talenten en zal daarmee kunnen bijdragen aan de lange-termijn groei en succes van het bedrijf (Van der Meer, 2019).

1.3. Aanleiding

De huidige arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door krapte en een hevige strijd om talent. Topicus staat voor de uitdaging om aantrekkelijk te zijn voor de nieuwe generatie Z, die zich momenteel op de arbeidsmarkt begeeft. Op dit moment is de manier van werken ingericht op de behoeftes van voorgaande generaties en nog niet gespecificeerd op de nieuwe generatie (Topicus, 2023). Echter, er is haast geboden, aangezien de eerste generatie Z-medewerkers zich al binnen het bedrijf bevindt. Daarom is het doel om advies te bieden en praktische richtlijnen te geven over hoe generatie Z aangetrokken en behouden kan worden.

De krappe arbeidsmarkt en de Battle om Talent hebben invloed op de instroom en uitstroom van talenten bij bedrijven, waaronder Topicus. Generatie Z-medewerkers hebben specifieke eisen en behoeften aan het werk, wat blijkt uit diverse onderzoeken. Voor Topicus is het belangrijk om aantrekkelijk te zijn voor deze generatie en zich te onderscheiden van de vele concurrenten om openstaande vacatures in te vullen en te kunnen groeien. Het succes van Topicus hangt deels af van het behouden of aantrekken van de juiste talenten, zowel nieuwe als huidige werknemers.

Extern spelen er meerdere ontwikkelingen die invloed hebben op de groeiambitie van Topicus. Er is momenteel sprake van een krappe arbeidsmarkt, die de aankomende jaren nog niet zal verdwijnen. Zo is 63% van de vacatures in de ICT-sector moeilijk vervulbaar en stonden er in het eerste kwartaal van dit jaar voor iedere werkzoekende IT'er gemiddeld 4,6 vacatures open (CBS, 2022). Tevens blijkt uit onderzoek dat de krapte zich voornamelijk bevindt op hbo- en wo-niveau. "Denk hierbij aan developers, applicatie-, systeem-, of functioneel beheerders en securityspecialisten" (Meijer, 2022). Dit is de exacte doelgroep van Topicus. Uit onderzoek blijkt bovendien dat wereldwijd jongeren sneller en vaker wisselen van baan. 33 Procent van de starters op de ICT-arbeidsmarkt wisselt binnen een jaar tijd van werkgever, iets wat Topicus wilt voorkomen.

Kortom door de externe en interne factoren die vandaag de dag spelen op de arbeidsmarkt, die niet helpen bij de sterke groeiambitie die Topicus heeft, is het van belang dat de organisatie zijn aandacht gaat richten op aantrekkelijk werkgeverschap voor generatie Z, zonder de andere generaties uit het oog te verliezen.

1.4. Doelstelling

Om een duidelijk beeld te geven voor dit onderzoek, is er een onderzoeksdoelstelling geformuleerd. Deze doelstelling is bedoeld als handvat om de aantrekkelijkheid van Topicus te verhogen, waardoor de groeiambitie kan worden waargemaakt. De onderzoeksdoelstelling is als volgt:

"Inzicht krijgen in de wensen en behoeften van generatie Z wat betreft aantrekkelijkheid als werkgever, teneinde een advies te geven aan Topicus over hoe zij deze aantrekkelijkheid kunnen verhogen".

Topicus wil duidelijkheid krijgen over de aspecten die zij nog kunnen verbeteren, zodat zij aantrekkelijker zijn voor de nieuwe generatie Z. Om dit te behalen is het belangrijk dat er inzicht wordt verkregen in wat de wensen en behoeften zijn van deze doelgroep ten aanzien van aantrekkelijk werkgeverschap. Op deze manier kan Topicus zijn aantrekkelijkheid verhogen, zodat de organisatie zich kan onderscheiden op de concurrerende en krappe arbeidsmarkt. Hierdoor is de kans groter dat de organisatie ook zijn organisatiedoel om te groeien kan verwezenlijken. Door de uitkomst van dit onderzoek weet Topicus welke concrete stappen zij kunnen gaan zetten om een aantrekkelijke werkgever te worden en blijven voor generatie Z, waarbij er ook rekening wordt gehouden met de andere generaties.

H2. Theoretisch kader

2.1. Aantrekkelijk werkgeverschap

Er zijn verschillende definities van aantrekkelijk werkgeverschap en niet alle definities richten zich op hetzelfde. Zo definiëren Berthon, Eming en Hah (2005) aantrekkelijk werkgeverschap als: “De voordelen die een potentiële medewerker denkt te behalen bij het werken voor een potentiële organisatie”. Deze definitie is gericht op de potentiële medewerkers en niet op het behouden van de huidige medewerkers. In tegenstelling tot Berthon et al. (2005) is de definitie van Boselie (2014) gericht op zowel het behoud van de huidige medewerkers als op het aantrekken van medewerkers. Boselie (2014) is van mening dat om de juiste medewerkers aan trekken het van belang is dat de huidige medewerkers de organisatie beschouwen als een aantrekkelijke werkgever.

Baan- en organisatieaantrekkelijkheid betreft het algehele oordeel van een persoon over de aantrekkelijkheid van zowel de baan als de organisatie waarnaar hij of zij op zoek is. Dit concept speelt een essentiële rol bij het voorspellen van zowel de intentie van baanzoekers om te solliciteren als hun daadwerkelijke keuze voor een baan (Chapman et al., 2005). Aantrekkelijkheid kan worden omschreven als de mate waarin een baanzoeker ervan overtuigd is dat zijn of haar voorkeuren met betrekking tot bepaalde resultaten, zoals uitdaging, autonomie en mogelijkheden om vriendschappen op te bouwen, kunnen worden vervuld in een specifieke baan en organisatie (Vroom, 1964).

Aantrekkelijk werkgeverschap kan volgens Pingle (2011) worden bekeken vanuit intern en extern perspectief. Waarbij de interne variant zich richt op de huidige medewerkers binnen de organisatie en de externe variant gericht is op potentiële nieuwe medewerkers. In dit onderzoek wordt de focus gelegd op beide varianten van aantrekkelijk werkgeverschap, dus zowel het aantrekken als behouden van talenten.

Voor dit onderzoek is er gekozen om de definitie van Chapman et al. (2005) te gebruiken: het totaaloordeel wat een baanzoeker heeft over de mate van aantrekkelijkheid van de baan en/of de organisatie. Omdat Topicus zich niet alleen wil richten op het aantrekken of behouden van generatie Z, maar beide belangrijk zijn voor dit onderzoek. Daarnaast past deze definitie het beste bij de variabelen die getoetst worden in dit onderzoek, zodat we een duidelijk totaalbeeld krijgen van de aantrekkelijkheid van een werkgever.

Voor het aantrekken van jonge baanzoekers is het van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat de baan en de organisatie aantrekkelijk zijn op het moment dat ze in aanraking komen met de mogelijkheid. Indien een baan of organisatie niet aantrekkelijk is voor potentiële medewerkers, zullen zij zich in een vroeg stadium terugtrekken uit het oriëntatie- en sollicitatieproces van de desbetreffende organisatie (Corporaal, 2015). Dit betekent dat ze niet langer beïnvloed kunnen worden door andere wervings- en selectieactiviteiten (Collins & Stevens, 2002).

2.2. Kenmerken aantrekkelijk werkgeverschap

De aantrekkelijkheid van een baan en/of organisatie wordt beïnvloed door drie aspecten: werkinhoud, werkomgeving en imago (Corporaal, 2014). Chapman et al. (2005) stellen dat investeren in de inhoud van het werk, de werkomgeving en het imago van de organisatie de aantrekkelijkheid kan vergroten. In dit onderzoek worden deze aspecten beschouwd als de belangrijkste factoren die samenhangen met de aantrekkelijkheid van de baan en/of organisatie.

2.2.1. Werkinhoud

De inhoud van het werk is een belangrijke voorspeller voor de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie. De werkinhoud omvat aspecten zoals uitdaging, autonomie en afwisseling (Chapman et al., 2005). Wanneer deze aspecten goed zijn georganiseerd binnen de organisatie, zal dit resulteren in tevredenheid onder medewerkers en een hogere motivatie.

Uitdaging

Uitdaging in het werk is zowel positief voor de medewerkers als voor de organisatie. Het hebben van uitdaging in het werk leidt tot het leren van nieuwe vaardigheden, wat zorgt voor meer tevredenheid en meer motivatie voor het uitvoeren van het werk. Uitdaging in het werk kan zelfs zorgen voor minder personeelsverloop (De Pater, Preenen, & Van Vianen, 2011). Volgens Pater et al. (2011) kan het hebben van uitdagend werk een positieve invloed hebben op de betrokkenheid, de loopbaanontwikkeling en het behoud van personeel.

Autonomie

De mate van vrijheid en onafhankelijkheid die iemand heeft bij het uitvoeren van zijn werk, wordt gezien als autonomie (Hackman & Oldhan, 1975). Morgeson en Humphrey (2006) stellen dat het concept van baan- en organisatieaantrekkelijkheid een samenspel omvat van drie factoren: (1) vrijheid in werkplanning, (2) vrijheid in besluitvorming en (3) vrijheid in werkmethoden.

Afwisseling

Afwisseling in een functie houdt in dat medewerkers worden verwacht een breed takenpakket te hebben waarin ze diverse taken moeten uitvoeren (Morgeson & Humphrey, 2006). Banen met gevarieerde taken worden als interessanter ervaren en bieden meer voldoening voor medewerkers. Onderzoek naar generatievoorkeuren toont aan dat generatie Z de voorkeur geeft aan afwisseling in hun werk. Dit betekent dat flexibele loopbaanmogelijkheden en regelmatige wisseling van functie of afdeling gewenst zijn.

2.2.2. Werkomgeving

De sociale omgeving en bedrijfscultuur spelen een cruciale rol bij het bepalen van de aantrekkelijkheid van een organisatie. Volgens Chapman et al. (2005) is de werkomgeving sterk verbonden met de acceptatie van de aantrekkelijkheid van zowel de baan als de organisatie, en ze identificeren vijf specifieke kenmerken. Corporaal et al. (2014) hebben deze kenmerken onderzocht en geëvalueerd. Deze kenmerken omvatten leiderschap, collega's, fysieke werkomgeving, mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling, en flexibiliteit.

De werkomgeving kan de aantrekkelijkheid van een baan of organisatie versterken. Bovendien is de werkomgeving relevant voor de mate waarin aantrekkelijk werkgeverschap wordt ervaren, omdat het onder andere voorziet in de universele behoefte van mensen om relaties met andere mensen (leidinggevend, collega's) te ontwikkelen en te onderhouden.

Leidinggevende

Leidinggevend spelen een belangrijke rol in de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie. Onderzoek toont aan dat werknemers die tevreden zijn over hun leidinggevend, meer betrokken zijn bij hun werk en organisatie en minder snel geneigd zijn om de organisatie te verlaten (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004). Een goede relatie met de leidinggevende wordt ook geassocieerd met hogere niveaus van werktevredenheid en prestaties. Bovendien zijn werknemers die hun leidinggevend als ondersteunend en bekwaam beschouwen, eerder bereid om extra inspanningen te leveren en bij te dragen aan de organisatie. Daarentegen kan een slechte relatie met de leidinggevende leiden tot een lage werktevredenheid, verminderde prestaties en hogere verloopintenties (Eisenberger et al., 2002).

Op grond van generatie-onderzoek is de verwachting dat generatie Z de volgende aspecten associëren met een goede leidinggevende:

- Het is belangrijk dat de leidinggevende stimuleert en enthousiasmeert, zowel tijdens het werk als in de persoonlijke ontwikkeling (Bontekoning, 2021)
- De leidinggevende erkent en betreft medewerkers. Jongeren vinden respect in een baan erg belangrijk (Smith, 2018). Dat betekent respect voor henzelf als persoon en door de leidinggevende behandeld worden als gelijkwaardige medewerker.

- De leidinggevende moet ruimte en vertrouwen geven aan medewerkers. Generatie Z vindt een cultuur waarin ze de vrijheid hebben om hun werk zelf in te delen en verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen succes belangrijk. Echter verwachten ze hierbij wel dat de leidinggevende ondersteunt en faciliteert met duidelijkheid en kaders (Randstad, 2018).

Collega's

Er is veel bewijs vanuit wervingsonderzoek dat sociaal contact met collega's een significante voorspeller is van de aantrekkelijkheid van een baan (Turban, 2003). Het aspect collega's gaat over de mate en manier van contact onderling tussen collega's. Dit contact kan onderverdeeld worden in verschillende aspecten:

- De mate waarin het mogelijk is om feedback, hulp of advies te ontvangen van anderen binnen de organisaties. Het gaat hierover de resultaten die iemand met zijn werk behaalt (Corporaal, 2014; Morgeson & Humphrey, 2006).
- De gelegenheid om informele contacten te leggen en/of vriendschappelijke relaties met collega's te ontwikkelen, waarbij er sprake is van oprechte persoonlijke interesse in elkaar (Morgeson & Humphrey, 2006).
- De manier van omgang met collega's is een ander belangrijk onderdeel. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over de informaliteit tijdens vergadering, zoals het accepteren van het maken van een grapje en het houden van informele gesprekken (Corporaal, 2014).

Generatieonderzoek toont aan dat generatie Z hoge verwachtingen hebben van collega's en de sfeer onderling op de werkvloer. Ze willen graag werken in een omgeving waarin sprake is van wederzijds respect en open communicatie tussen collega's. Ook hechten ze waarde aan een gezellige en informele werksfeer, waarin er ruimte is voor humor en persoonlijke gesprekken (Twenge et al., 2012).

Werkplek

Uit psychologisch onderzoek (Corporaal, 2014) blijkt dat de fysieke werkomgeving invloed heeft op de uitvoering van het werk, omdat omstandigheden als lawaai en een gebrek aan ventilatie kunnen leiden tot een oncomfortabele werkplek en soms zelfs tot stress en gezondheidsschade. Het begrip kan worden onderverdeeld in verschillende punten:

- De fysieke eisen van een baan. Dit verwijst naar de fysieke activiteit of beweging die vereist is voor een baan.
- De werkomstandigheden. Dit betreft de kenmerken van de fysieke werkomgeving zoals bijvoorbeeld, lawaai, geur, temperatuur en hygiëne (ArboOnline, 2021) en of de werkplek ook voldoet aan de ergonomische eisen die er zijn.
- De beschikbaarheid van materialen. Dit omvat de beschikbaarheid, variëteit en complexiteit van de vereiste materialen die nodig zijn om het werk op een juiste manier uit te voeren (Morgeson & Humphrey, 2006; p. 324).

Flexibiliteit

Uit onderzoek (Bretz & Judge, 1994) is gebleken dat er een verband bestaat tussen de mate van flexibiliteit in werkuren en de mogelijkheid om op verschillende locaties te werken, en de aantrekkelijkheid van een organisatie voor baanzoekers. Kossek en Van Dyne (2008) maken voor wat betreft flexibiliteit in werktijden onderscheid tussen twee aspecten: flexibiliteit in het aantal uren en flexibiliteit in werktijden.

Het eerste aspect gaat om de flexibiliteit in het aantal uren dat de werknemer per week werkt. Dit betreft bijvoorbeeld de mogelijkheden tot parttime werk of om tijdelijk minder uren te gaan werken. Het tweede gaat over flexibiliteit in het tijdstip waarop iemand werk. Belangrijk zijn bijvoorbeeld de flexibele opties om af te wijken van een standaard werkweek, zelf de begin- en eindtijden te bepalen en de mogelijkheid om een werkweek te verkorten door meer uren per dag te werken. Tot slot is er nog de flexibiliteit in waar iemand gaat werken, hierbij gaat het bijvoorbeeld over thuiswerken (Kossek et al. 2008)

Opleidings- en ontwikkelmogelijkheden

Opleidings- en ontwikkelmogelijkheden duiden op de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven. Onder jonge baanzoekers is er meer behoefte aan het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden in vergelijking met andere generaties (Hurst & Good, 2009). Corporaal (2014) heeft het begrip onderverdeeld in de volgende aspecten:

- Het leren van nieuwe kennis en vaardigheden binnen een specifieke baan. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door deelname aan projecten, het uitvoeren van complexere taken of het verkrijgen van meer zelfstandigheid.
- Mogelijkheden voor deelname aan trainingen en opleidingen. Jongeren streven vaak naar loopbaanontwikkeling en beschouwen interne trainingen en opleidingen als een effectief middel om dit te bereiken (Bontekoning, 2016).
- Kansen om door te groeien naar hogere functies of andere soorten functies. Dit omvat met name het opdoen van ervaring in verschillende functies.

2.2.3. Imago

Het aantrekken van potentiële werknemers wordt sterk beïnvloed door het imago van een organisatie. Het imago van een organisatie verwijst naar de perceptie die de externe omgeving heeft van de desbetreffende organisatie. Diverse factoren dragen bij aan het vormen van het imago, zoals de omvang van de organisatie, het type product of dienstverlening, de mate van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de algemene bekendheid van de organisatie (Chapman et al., 2005). Een positief imago kan baanzoekers aantrekken, omdat zij zich graag willen identificeren met organisaties die bekendstaan om hun innovativiteit. Dit wordt geassocieerd met een positieve bijdrage aan hun reputatie en sociale status (Cable & Turban, 2003). In dit onderzoek wordt het imago, zoals gedefinieerd door Corporaal (2014), beschouwd als de manier waarop de organisatie omgaat met haar medewerkers, klanten en de maatschappij.

Het imago van een organisatie omvat verschillende aspecten en onderwerpen:

- Organisatiegrootte: Dit verwijst naar het aantal medewerkers, het aantal vestigingen, de omvang van het bedrijfsspan of de omzet.
- Type producten en diensten: De indruk die een baanzoeker heeft van het imago van een organisatie wordt ook gevormd door de producten of diensten die de organisatie aanbiedt (Cable & Graham, 2000).
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen: De toenemende aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft ook invloed op de aantrekkelijkheid van een organisatie voor baanzoekers.
- Bekendheid van de organisatie: Onderzoek toont aan dat baanzoekers zich meer aangetrokken voelen tot organisaties die al bij hen bekend zijn (Gable & Graham, 2000; Turban et al., 2003).

2.3. Generatie Z

Topicus wil zich richten op aantrekkelijk werkgeverschap voor generatie Z en daarom zal generatie Z uitgelegd worden. Om een generatie goed te begrijpen, wordt er eerst ingegaan op wat een generatie is en welke generaties er momenteel zijn. Er zijn verschillende theoretische bronnen die beschrijven wat een generatie is. Een van de meest invloedrijke theorieën is die van Karl Mannheim, die in de jaren 1920 en 1930 schreef over de concepten "generatie" en "generatiebewustzijn". Hij definieerde een generatie als een groep mensen die geboren zijn in dezelfde tijdsperiode en die gemeenschappelijke ervaringen delen die hen onderscheiden van andere generaties. Generaties volgen elkaar op in een levensfase in een biologisch ritme van 15 jaar en vormen zo, steeds weer, nieuwe generaties junioren, medioren en senioren. Mannheim geloofde dat deze gemeenschappelijke ervaringen leidden tot een gedeeld bewustzijn of "generatiebewustzijn" dat invloed had op de waarden, attitudes en gedragingen van de leden van de generatie (Mannheim, K. 1928).

Momenteel zijn er vier verschillende generaties op de werkvloer, met ieder zo zijn eigen specifiek behoeften en gedragingen:

- Baby Boomers (geboren tussen 1946 en 1964)

- Generatie X (geboren tussen 1965 en 1980)
- Millennials (geboren tussen 1981 – 1996)
- Generatie Z (geboren tussen 1997 en 2012)

Generatie Z wordt door verschillende bronnen op verschillende manieren gedefinieerd en er worden verschillende jaartallen aan deze generatie gekoppeld. In de meeste wetenschappelijke artikelen en onderzoeken wordt Generatie Z echter gedefinieerd als de generatie geboren tussen 1997 en 2012 (Dimock, 2019), en dit onderzoek richt zich ook specifiek op deze jaartallen. Deze generatie wordt vaak aangeduid als de "digitale generatie" of de "iGen" vanwege de manier waarop ze zijn opgegroeid in een wereld waarin digitale technologieën en sociale media alomtegenwoordig zijn (Twenge, 2017; Prensky, 2001).

2.3.1. Kenmerken generatie Z

Generatie Z wordt gekenmerkt door hun pragmatisme en realisme (Bontekoning, 2022). Ze zijn opgegroeid in een tijdperk van economische onzekerheid en politieke polarisatie, en hebben daardoor een sterk verlangen om praktische vaardigheden te leren, die hen in staat stellen om een succesvolle carrière op te bouwen en om financiële stabiliteit te bereiken (Twenge, 2017). Generatie Z gelooft niet zo sterk in de onbegrensde mogelijkheden als hun voorgangers de millennials. De nasleep van Corona en de recessiejaren heeft hen behoudend en realistisch gemaakt.

Door de jaren heen is werk voor mensen steeds minder hoog in het vaandel komen te staan. Werk wordt gezien als middel om te leven en steeds minder als een belangrijkste onderdeel van het leven. De oudste generaties leefden om te werken en de jongere generaties werken om te kunnen leven. Verschillende onderzoekers hadden dit al voorzien en in 2002 concludeerde onderzoekers dat de jongere generaties werk steeds minder belangrijk zouden vinden (Smola & Sutton, 2002). Door nieuwe onderzoeken wordt dit bevestigd; Jongeren hechten zowel binnen als buiten het werk meer waarde aan vrijheid, sfeer en gezelligheid dan de oudere generaties (Twenge, 2010).

Generatie Z is multicultureel en diversiteitsbewust. Ze zijn opgegroeid in een tijdperk van toenemende diversiteit en acceptatie van verschillende identiteiten, wat heeft bijgedragen aan hun verlangen naar gelijkheid en inclusiviteit (Schawbel, 2017). Volgens de "Cultural Creatives" theorie van Ray en Anderson (2000) zijn er in de westerse samenleving een groeiend aantal mensen die waarde hechten aan sociale en ecologische verantwoordelijkheid, creativiteit, spiritualiteit en diversiteit. Dit sluit aan bij de waarden van generatie Z, die over het algemeen meer open staan voor verschillende culturen en levensstijlen dan oudere generaties.

Generatie Z is opgegroeid in een wereld van globalisering. Door het internet vallen de tijd- en plaats barrières weg. De wereld kan worden gezien als een zogenaamd mondiaal dorp. Bij deze globalisering hoort de digitalisering en geen enkele generatie groeide op met zulke snelle technologische veranderingen als generatie Z. Hierdoor heeft deze generatie een sterke vernieuwingsdrang (Deloitte, 2020). Het voortdurende verlangen naar meer en beter zorgt ervoor dat jongeren grote ambities hebben. In de vroege levensfase is het vaak een zoektocht naar 'wie ben ik, wat wil ik en wat kan ik', met daarnaast ook de wens om gelukkig te zijn en te willen bijdragen.

2.3.2. Aantrekkelijk werkgeverschap voor generatie Z

De afgelopen jaren is het duidelijk geworden dat de nieuwste generatie baanzoekers geheel eigen voorkeuren heeft ontwikkeld. Enerzijds komt dat vanwege generatie-effecten, die ontstaan doordat er grote veranderingen zijn in de maatschappelijke context waarin deze nieuwe generatie baanzoekers is opgegroeid, zoals de grote rol van technologie en informatiestromen in hun leven en gewijzigde hiërarchische verhoudingen in opvoeding en in het onderwijs. Anderzijds kan een aantal specifieke voorkeuren verklaard worden door leeftijds- en levensfase-effecten (Cennamo & Gardner, 2008).

Het blijkt dat jongeren van generatie Z het liefst een baan hebben waarin ze plezier hebben in de werkzaamheden en waar ze de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. De kenmerken van de voor hen ideale baan komen erg overeen met hun ideaalbeeld van een organisatie. Ook hier draait het om plezier, 'leuk' en ontwikkeling. Jongeren lijken behoefte te hebben aan een bedrijfscultuur waarin verbinding en de menselijke maat centraal staan. Hierbij hoort

dat er op individueel niveau wordt meegedacht over de persoonlijke en professionele ontwikkeling van deze jonge talenten (Bontekoning, 2022). Jongeren willen uitgedaagd worden en niet het gevoel krijgen dat zij stil komen te staan in hun loopbaan. Daarom is de verwachting dat de aspecten uitdaging en opleidings- en doorgroeimogelijkheden uit het conceptueel model voor generatie Z medewerkers van groot belang is bij de baan- en organisatieaantrekkelijkheid.

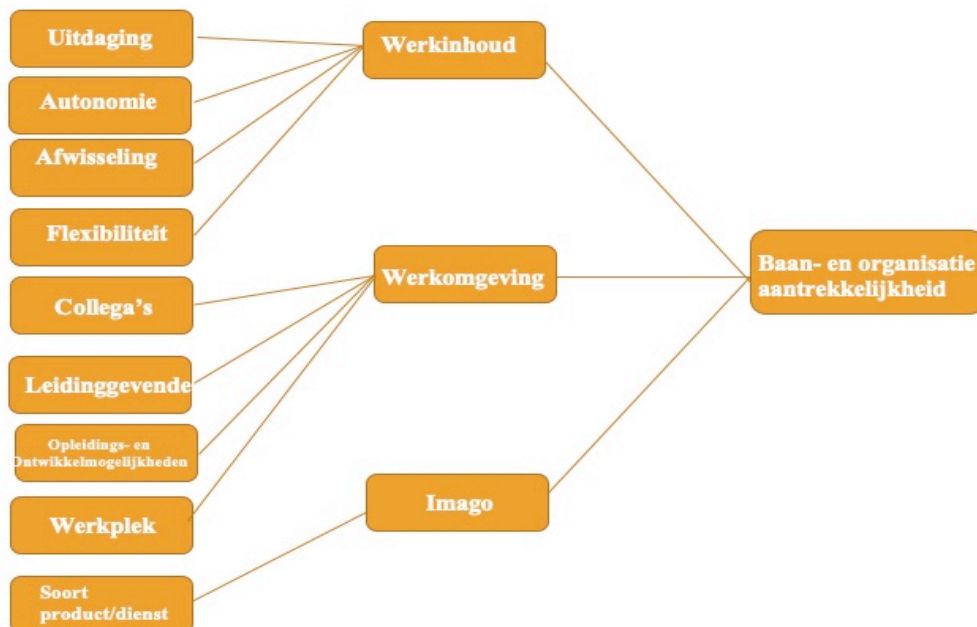
De manier van leidinggeven aan generatie Z eist andere competenties van de leider. Zo geven deze jongeren aan dat het belangrijk is dat hun leiders inspireren met hun visie en authentiek zijn in wat ze zeggen, uitstralen en doen. Deze generatie verwacht dat hun leidinggevende verbindt, medewerkers gelijkwaardig behandelt en tussen de mensen staat. In tegenstelling tot Millennials zijn ze niet onder de indruk van een hogere functie, maar kijken juist op tegen leiders met natuurlijk gezag (Boer, 2015). Het aspect leidinggevende uit het conceptueel model is dus ook voor de nieuwe generatie Z van groot belang, net zoals bij de voorgaande generaties.

Daarnaast kunnen de collega's het verschil maken voor deze jonge generatie. Samenwerken is namelijk vanzelfsprekender dan ooit, want deze generatie is namelijk vanuit het schoolsysteem opgegroeid met het werken in groepsverband. Ze zijn het al helemaal gewend om met elkaar te leren en te werken vanuit een open sfeer, waarbij feedback geven aan elkaar centraal staat. Momenteel zijn er vier verschillende generaties aan het werk, toch moeten deze verschillende generaties effectief met elkaar kunnen samen werken en samen zorgen voor een goede werkomgeving (Bontekoning, 2021). Hieruit kan worden geconcludeerd dat generatie Z net zoals voorgaande generaties waarde hecht aan het aspect collega's, zoals beschreven in het conceptueel model. Wil een organisatie een aantrekkelijke werkgever zijn voor de verschillende generaties van medewerkers, dan dient de organisatie rekening te houden met de specifieke wensen en leeftijd gerelateerde factoren van deze verschillende generaties (Pitt-Catsoupes et al., 2007).

2.4. Conceptueel model

Op basis van het theoretisch kader is het conceptueel model opgesteld (figuur 1). Dit model is een samenvatting van de theorie en geeft een duidelijk beeld van de kenmerken die horen bij baan- en organisatieaantrekkelijkheid. Op basis van de theorie wordt verwacht dat de uitdaging, collega's, leidinggevende en opleidingsmogelijkheden in het bijzonder relevant zijn voor generatie Z. Dit model is aan de hand van de theorie van Corporaal (2014) en Chapman et al. (2005) opgesteld.

FIGUUR 1
CONCEPTUEEL MODEL



2.5. Hoofd- en deelvragen

Op basis van het theoretisch kader en het conceptueel model zijn hoofd- en deelvragen opgesteld voor dit onderzoek. Het doel is om duidelijkheid te creëren in de verschillende kenmerken die Topicus als organisatie aantrekkelijk maakt voor generatie Z om voor te werken. Automatisch wordt er dan tevens duidelijk welke kenmerken er juist voor zorgen dat Topicus minder aantrekkelijk is als werkgever. Door hier inzicht in te geven kan Topicus deze aspecten aanpakken en zorgen dat zij een meer aantrekkelijke werkgever worden voor generatie Z.

De hoofdvraag die aansluit bij dit doel is:

Hoe kan Topicus een aantrekkelijke werkgever zijn voor generatie Z medewerkers, om ze te binden en boeien?

Onderstaand staan de deelvragen die belangrijk zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag:

1. In welke mate vindt generatie Z de verschillende aspecten van baan- en organisatieaantrekkelijkheid belangrijk?
2. In welke mate ervaren de generatie Z-medewerkers van Topicus de verschillende aspecten van baan – en organisatieaantrekkelijkheid?
3. Wat zijn de verschillen tussen de mate waarin de generatie Z-medewerkers van Topicus deze aspecten ervaren en hoe belangrijk vinden generatie Z-medewerkers buiten de organisatie deze aspecten?

H3. Methode

In dit hoofdstuk wordt de gebruikte methode voor het onderzoek beschreven. Er is gekozen om tijdens dit onderzoek gebruik te maken van de Mixed Method, wat inhoudt dat er zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd. Eerst wordt er een algemene verantwoording gegeven over de gekozen methode, Mixed Method. Vervolgens wordt er dieper in gegaan op de twee verschillende methodes die zijn ingezet tijdens dit onderzoek.

3.1. Verantwoording Mixed Method

Er is gekozen voor Mixed Method, zodat de data die naar voren komt vanuit het kwantitatieve onderzoek beter in de context geplaatst kan worden. Op deze manier kan de kwantitatieve data worden aangevuld of verrijkt met kwalitatieve data. Het onderzoek start met een kwantitatief onderzoek, om daarna verder te gaan met het kwalitatieve onderzoek. Er is gekozen om te beginnen met het uitzetten van twee enquêtes onder twee doelgroepen, waaruit vervolgens verschillende data kan worden verzameld. De ene enquête toetst wat generatie Z belangrijk vindt in het werk en de andere enquête richt zich op de ervaringen van medewerkers. Het voordeel van een kwantitatief onderzoek is dat er heldere resultaten zijn en er bijvoorbeeld gemiddelden kunnen worden getoond. Het biedt de mogelijkheid om grote hoeveelheden gegevens te verzamelen en te analyseren, waardoor representatieve conclusies kunnen worden getrokken. Een nadeel van dit type onderzoek is dat er niet kan worden doorgevraagd en dat de respondenten hun antwoorden niet nader kunnen toelichten (Verhoeven, 2010). Daarom is ervoor gekozen om vervolgens gebruik te maken van kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews.

Methode per deelvraag

1. *In welke mate vindt generatie Z de verschillende aspecten van baan- en organisatieaantrekkelijkheid belangrijk?*

Voor het beantwoorden van de eerste deelvraag is kwantitatief onderzoek toegepast. Hierbij worden cijfermatige gegevens verzameld door middel van een dataverzamelmethode. Een voorbeeld hiervan is een vragenlijst (Verhoeven, 2010). Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de gevalideerde vragenlijst van Corporaal (2014). Deze vragenlijst gaat over de verschillende aspecten van baan- en organisatieaantrekkelijkheid. Deze vragenlijst is uitgezet in een eigen netwerk en mocht worden ingevuld door alle jongeren die geboren zijn tussen 1997 en 2012. Deze vragenlijst richt zich op de mate waarin deze doelgroep voorkeur had voor bepaalde baan- en organisatiekenmerken in hun werk. Door middel van deze vragenlijst kan duidelijk worden gemaakt in welke deze doelgroep de aspecten van baan- en organisatieaantrekkelijkheid belangrijk vinden in hun werk.

2. *In welke mate ervaren de generatie Z-medewerkers van Topicus de verschillende aspecten van baan – en organisatieaantrekkelijkheid?*

Om antwoord te geven op de tweede deelvraag is er gebruik gemaakt van een kwantitatief onderzoek. Er is gebruik gemaakt van een anonieme vragenlijst. In dit onderzoek is de gevalideerde vragenlijst van Corporaal (2014) gebruikt. Deze vragenlijst meet in welke mate de medewerkers de verschillende kenmerken van baan- en organisatieaantrekkelijkheid ervaren tijdens werk. Er wordt getoetst op de onderwerpen werkinhoud, werkomgeving en imago. De resultaten die uit dit onderzoek naar voren komen, geven antwoord op deze deelvraag.

3. *Wat zijn de verschillen tussen de mate waarin de generatie Z-medewerkers van Topicus deze aspecten ervaren en hoe belangrijk vinden generatie Z-medewerkers buiten de organisatie deze aspecten?*

Om deze deelvraag te beantwoorden, worden de extern verzamelde gegevens van generatie Z vergeleken met de resultaten van het onderzoek binnen Topicus. Er wordt gekeken naar de wensen van de externe generatie Z-populatie in vergelijking met de ervaringen van generatie Z-medewerkers binnen Topicus.

Bij de interne interviews lag de focus op de onderwerpen die voortkwamen uit de analyse van de vragenlijsten. Kwalitatief onderzoek, zoals benadrukt door Verhoeven (2010), verheldert de resultaten van kwantitatief onderzoek en biedt inzicht in de betekenis achter de cijfers. Het kwalitatieve onderzoek, in de vorm van interviews,

helpt bij het begrijpen van de gedachten en gevoelens van de respondenten en gaat dieper in op de onderwerpen die uit het kwantitatieve onderzoek naar voren zijn gekomen.

3.1.1. Doel

Het doel van de twee enquêtes is om inzicht te krijgen in de verwachtingen van generatie Z ten opzichte van een werkgever en de werkelijke ervaringen van medewerkers bij Topicus. Gemiddelden kunnen worden berekend voor verschillende aspecten in beide vragenlijsten, waarna deze cijfers met elkaar kunnen worden vergeleken om overeenkomsten en verschillen te identificeren. Deze analyse is van belang om tijdens de interviews dieper in te gaan op de belangrijkste aspecten.

De verdiepende interviews hebben als doel gedetailleerde informatie te verzamelen over de enquêteresultaten. Door het stellen van open vragen wordt een dieper inzicht verkregen in het onderwerp van het onderzoek. Kwalitatief onderzoek, zoals beschreven door Van der Velden en Kunneman (2018), richt zich op het begrijpen van de complexiteit van menselijk gedrag, attitudes en ervaringen. Het verzamelen van data die niet eenvoudig te meten zijn, zoals subjectieve ervaringen, emoties en percepties, staat hierbij centraal.

3.2. Kwantitatief onderzoek

3.2.1. Onderzoekspopulatie

In dit onderzoek wordt onderzoek gedaan naar de ervaringen van generatie Z-medewerkers binnen Topicus op het gebied van baan- en organisatieaantrekkelijkheid. Hoe deze medewerkers de aantrekkelijkheid ervaren wordt vergeleken met wat een afspiegeling van de potentiële doelgroep belangrijk vindt in een baan.

De doelgroep van de eerste enquête is generatie Z binnen Nederland. Dit zijn alle mensen die geboren zijn tussen 1997 en 2012. Momenteel zijn er ruim 2,7 miljoen Nederlanders die behoren tot generatie zo'n 16% van de Nederlandse bevolking (CBS, 2023). Zoals te zien in Tabel 1 hebben uiteindelijk extern 122 mensen de vragenlijst ingevuld, waarvan er 95 volledig ingevuld waren en dit is voldoende representatief om de voorkeuren duidelijk in beeld te krijgen.

De tweede enquête is specifiek gericht op Generatie Z-medewerkers binnen Topicus, met geboortejaren tussen 1997 en 2012, als doelgroep. Dit waren in totaal 152 medewerkers binnen Topicus. Uiteindelijk hebben 85 medewerkers de enquête ingevuld, waarvan er 72 volledig waren en bruikbaar voor het onderzoek. In totaal heeft 56% van de medewerkers de enquête ingevuld waarvan bijna 84% bruikbaar waren. Een responsgraad van 50% of hoger wordt vaak beschouwd als voldoende om de representatieve resultaten te verkrijgen (CBS, 2020). Deze cijfers zijn terug te vinden in Tabel 2.

Tabel 1
Respons vragenlijst extern

Totaal respondenten	Totaal volledig ingevulde lijsten	Geslacht respondenten	Opleidingsniveau respondenten	Te gebruiken respons %
122	95	65% vrouw 35% Man	1% VMBO 16% MBO 62% HBO 8% Universiteit 13% Geen opleiding	77%

Tabel 2

Respons vragenlijst intern

Organisatie	Totaal uitgezette lijsten	Totaal respondenten	Totaal volledig ingevulde lijsten	Gemiddelde leeftijd respondenten	Geslacht respondent en	Opleidings-niveau respondenten	Te gebruiken respons %
Topicus	152	85	72	22 jaar	56% Vrouw 44% Man	3% MBO 78% HBO 19% Universiteit	47%

3.2.2. Meetinstrument

Dit eerste onderzoek maakt gebruik van een gevalideerde vragenlijst ontworpen door Corporaal (2014), te vinden in bijlage 1. Er zijn twee versies van de vragenlijst beschikbaar: één om de ervaring van baan- en organisatie aantrekkelijkheid te meten bij werknemers en de andere om te meten hoe belangrijk generatie Z deze aspecten vindt. De resultaten van beide vragenlijsten kunnen worden vergeleken om overeenkomsten en verschillen vast te stellen.

De eerste enquête richt zich op wat generatie Z belangrijk vindt in baan- en organisatie aantrekkelijkheid, gemeten aan de hand van drie aspecten. De vragen beginnen met "in een baan vind ik het aantrekkelijk dat...". De tweede enquête is uitgezet onder generatie Z-medewerkers van Topicus en beantwoordt de deelvraag "Wat vinden generatie Z-medewerkers van de baan- en organisatie aantrekkelijkheid bij Topicus?". Hierbij wordt de wetenschappelijk onderbouwde vragenlijst van Corporaal et al. (2014) gebruikt. Beide vragenlijsten maken gebruik van een vijf punt Likertschaal, waarbij medewerkers kunnen antwoorden op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 "helemaal mee oneens" en 5 "helemaal mee eens" betekent.

In bijlagen 2 en 3 zijn tabellen te vinden met de vragen uit de enquêtes, waarbij zowel de externe als interne versies worden bekeken. De Cronbach's Alpha wordt berekend per aspect om de betrouwbaarheid van de schaal te bepalen. Een waarde van minimaal 0.60 wordt gehanteerd als indicator voor een betrouwbare schaal. Zoals te zien in de bijlagen blijkt dat alle vragen in beide vragenlijsten een goede Cronbach's Alpha hebben.

3.2.3. Procedure

Het onderzoek is begonnen door de vragenlijst extern uit te zetten in een eigen netwerk onder generatie Z. Een bericht werd op 27 februari 2023 gedeeld op verschillende sociale mediakanalen (bijlage 4), gevolgd door een herinnering op maandag 6 maart. De enquête was open voor iedereen geboren tussen 1997 en 2012, wat resulteerde in een database met de voorkeuren van generatie Z voor baan- en organisatie aantrekkelijkheid.

Vervolgens is de tweede enquête verzonden via email naar de werk-e-mailadressen van de doelgroep binnen Topicus. Via de HR-administratie zijn de emailadressen van de juiste personen opgevraagd, om zo te zorgen dat iedereen van de doelgroep werd bereikt. In de email is eerst kort toegelicht waarvoor de vragenlijst is en wat het de doelgroep oplevert wanneer zij meedoen aan dit onderzoek. Op deze manier is geprobeerd om de doelgroep te motiveren om mee te doen aan het onderzoek. De desbetreffende medewerkers ontvingen anonieme enquête-links per e-mail, waardoor ze zich vrij voelden om eerlijk te antwoorden. Ze konden zelf het moment en de locatie kiezen voor het invullen van de vragenlijst, waardoor ze comfortabel waren om open en eerlijk te antwoorden. In de e-mail werd benadrukt dat de enquête anoniem was en de antwoorden niet gekoppeld zouden worden aan namen. Om de medewerkers verder te motiveren, was er een win-actie gekoppeld aan het invullen, waarbij de eerste drie medewerkers een prijs konden winnen. Na een week werd er een herinnering verstuurd om zoveel mogelijk respondenten te krijgen. Zie bijlage 5 voor de inhoud van de herinneringse-mail.

3.2.4. Wijze van analyseren

De data van het kwantitatieve onderzoek wordt door middel van het programma SPSS geanalyseerd. Aan de hand van een T-toets (independent samples t-test) konden de resultaten worden omgezet in gemiddelden per groep. Dus voor de externe generatie Z groep werd per aspect het gemiddelde berekend en voor de interne medewerkers van Topicus werd ook per aspect het gemiddelde berekend. Op deze manier werden de verschillen en overeenkomsten duidelijk tussen de twee groepen die de vragenlijst hadden ingevuld.

Door de T-toets in SPSS werd ook de score van de significantie van de verschillen duidelijk, dit is de P-waarde. Dit betekent dat men kan onderzoeken of de uitkomsten op toeval berusten of significant zijn. Hoe hoger de P-waarde is, hoe groter de kans is dat het resultaat op toeval berust. Aan de hand van de uitgevoerde T-toets kon vervolgens de R-waarde worden berekend per aspect. De R-waarde laat de sterkte van het verband tussen twee variabelen zien (Cohen, 1977). Door middel van deze scores kan een gap-analyse worden uitgevoerd, die te zien zijn in bijlage 6. Een klein verschil wordt aangeduid met groen, een gemiddeld verschil is oranje en bij een groot verschil is er gebruik gemaakt van de kleur rood.

3.3. Kwalitatief onderzoek

3.3.1. Onderzoekspopulatie

Om verdiepend onderzoek te doen, wordt na het kwantitatieve onderzoek ook kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Uit de enquêtedata zijn verschillende onderwerpen naar voren gekomen die verder worden onderzocht tijdens interviews met medewerkers. Van de 152 generatie Z-medewerkers bij Topicus heeft 56% de enquête ingevuld. Er zullen tien interviews worden afgenomen met generatie Z-medewerkers. Aangezien Topicus vijf verschillende divisies heeft, zullen er binnen elke divisie twee interviews plaatsvinden.

TABEL 3

ONDERZOEKSPOPULATIE INTERVIEWS

<i>Divisie</i>	<i>Aantal deelnemers interview</i>	<i>Aantal deelnemers doelgroep (Gen Z)</i>	<i>Gemiddelde leeftijd divisie</i>	<i>Gemiddelde leeftijd geïnterviewde</i>
Finance	2 interviews	39 deelnemers	38	22 jaar
Core	2 interviews	26 deelnemers	37	24 jaar
Onderwijs	2 interviews	19 deelnemers	39	24 jaar
Zorg	2 interviews	54 deelnemers	35	23 jaar
Overheid	2 interviews	14 deelnemers	34	24 jaar

3.3.2. Meet instrument

Door middel van de gap-analyse vanuit het kwantitatieve onderzoek, tussen de behoefte van generatie Z en de ervaringen van de medewerkers binnen het bedrijf, kwamen er negen aspecten uit die een groot of gemiddeld verschil hadden. Dit betekent dat er een verschil zat tussen de ervaringen van de medewerkers en de behoefte van generatie Z. Deze resultaten zijn te vinden in Hoofdstuk vier, waar elk aspect wordt uitgelegd. Er is gekozen om voor deze negen aspecten interviewvragen op te stellen, om meer duidelijkheid te krijgen over de resultaten. Voorbeelden van die interviewvragen zijn in tabel 4 te vinden en alle interviewvragen zijn te vinden in bijlage 7.

TABEL 4

VOORBEELD INTERVIEWVRAGEN

<i>Aspect</i>	<i>Interviewvragen</i>
Opleidings- doorgroeimogelijkheden	In hoeverre ervaar je dat je binnen Topicus kan doorgroeien?
Collega's	Wat vind jij van de sfeer onderling tussen collega's?
Leidinggevende	Vind jij dat jouw leidinggevende jou als werknemer genoeg betreft in besluiten en keuzes? Kan je dat toelichten?
Afwisseling (ruimten)	Hoe zou je de mate van vrijheid beschrijven die je hebt om tijdens je werk in verschillende ruimten en afdelingen te werken?

3.3.3. Procedure

De geselecteerde medewerkers hebben per e-mail een uitnodiging ontvangen voor het interview. De e-mail bevatte de datum, het tijdstip en een beschrijving van het interviewonderwerp. Er werd benadrukt dat alle interviewdata, net als de gegevens uit de vragenlijsten, anoniem zullen worden verwerkt. De interviews zijn persoonlijk op kantoor plaatsgevonden, omdat dit de mogelijkheid bood voor directe interactie tussen de interviewer en de geïnterviewde. Daarnaast konden online interviews problemen veroorzaken, zoals technische storingen of achtergrondgeluiden, die de concentratie kunnen verstoren (UWV, 2019).

Er werden semigestructureerde interviews gehouden waarbij een vooraf bepaald interviewschema werd gevolgd, maar er ook ruimte was voor afwijkingen, door middel van doorvragen of extra vragen indien relevant. De interviews bevatten open vragen om zoveel mogelijk informatie te verzamelen. Bij fysieke interviews werd toestemming gevraagd aan de geïnterviewde persoon om het interview op te nemen, waarna de opgenomen interviews werden getranscribeerd en gecodeerd. De interviews duurde ongeveer een half uur, met mogelijkheid tot verlenging indien nodig. De getranscribeerde tekst werd gefragmenteerd en gecodeerd om patronen te identificeren. Deze codes werden gebruikt om een codeboom op te stellen met belangrijke categorieën voor de conclusies en aanbevelingen.

3.3.4. Wijze van analyseren

De analyse begint met het transcriberen van de interviews. Daarna worden de antwoorden ingedeeld in categorieën of thema's, ook wel open coderen genoemd. Het axiaal coderen vergelijkt en combineert de codes tot overkoepelende codes, resulterend in hoofdcategorieën die worden gebruikt in de conclusies. De codes worden gebruikt om een codeboom op te stellen, die te vinden is in bijlage 8.

Volgens het stappenplan van Verhoeven (2015) is het afstemmen van conclusies en het creëren van draagvlak een belangrijk onderdeel van de analyse van de resultaten. Daarom is ervoor gekozen de resultaten te presenteren aan het team. Tijdens deze meeting wordt er overlegd over de eventuele aanbevelingen. Aan de hand van deze brainstormsessie en bespreking zijn de conclusies en aanbevelingen opgesteld.

3.4. Kwaliteit van het onderzoek

Betrouwbaarheid

Wanneer er gesproken wordt over de betrouwbaarheid van een onderzoek, gaat het om de vraag of de waarnemingen een toevalstreffer zijn. Wanneer het onderzoek herhaald wordt, zullen er gelijke resultaten gevonden worden bij een betrouwbaar onderzoek. Voor beide vragenlijsten geldt dat er per vraag een Cronbach's Alpha is berekend. Hiervoor geldt dat een betrouwbaarheid vanaf 0,6 genoeg is, om te zeggen dat de uitkomsten betrouwbaar zijn. Hoe hoger de waarde is, hoe groter de interne consistentie van de schaal is. Zoals te zien in bijlage 2 en 3 zijn alle schalen van beide vragenlijsten betrouwbaar te noemen.

Bij de interviews is gebruik gemaakt van een interviewschema en de interviews werden gehouden door dezelfde onderzoeker, op deze manier is er gezorgd dat er weinig verschil zit in de houding en de vraagstellingen. Daarnaast is er gekozen om open vragen te stellen, wat de ruimte biedt voor de geïnterviewde om zelf een antwoord te formuleren. De onderzoeker heeft tijdens elk interview een open-houding aangenomen, zodat de geïnterviewde zich vrij voelde om open eerlijk te zijn tijdens het interview. Daarnaast worden de antwoorden tijdens het interview anoniem verwerkt en gerapporteerd naar het bedrijf, dit is ook duidelijk gemaakt aan de geïnterviewde. Hierdoor kon er open en eerlijk antwoord worden gegeven op de interviewvragen. Toch is de betrouwbaarheid bij interviews niet optimaal, omdat gebeurtenissen de geïnterviewde kunnen beïnvloeden tijdens het beantwoorden van de vragen. De betrouwbaarheid van de interviews zou eventueel vergroot kunnen worden door een grotere steekproef te gebruiken.

Validiteit

Om de validiteit van de vragenlijst te beoordelen, is de Cronbach's Alpha per schaal gemeten. Hier mee is gekeken of met de enquête de juiste vragen zijn gesteld om het beoogde te meten. De validiteit van de enquêtes zijn gewaarborgd door te zorgen dat de vragen relevant zijn en op een duidelijke en begrijpelijke manier zijn gesteld. Niettemin, is de steekproef die gebruikt is bij de eerste enquête niet representatief voor de gehele generatie Z. De enquête is ingevuld door 105 respondenten, maar een klein deel van de 2,7 miljoen generatie Z Nederlanders die er zijn. Daarom kan er worde getwijfeld aan de representativiteit van de antwoorden van het eerste onderzoek. Voor de enquête die is uitgezet binnen Topicus is er een responsgraad van 56%, dit is een voldoende score om de antwoorden als representatief te zien.

Er is eveneens gekeken naar de validiteit van het kwalitatieve onderzoek. Hiermee wordt de mate bedoeld, waarin er consequente fouten bestaan binnen het onderzoek (Verhoeven, 2014). Door zorgvuldige gestandaardiseerde vragen te formuleren en goede interne en externe consistentie te waarborgen tijdens de interviews, is ervoor gezorgd dat de resultaten van de semigestructureerde interviews een valide basis vormen voor het onderzoek. Een mogelijke bedreiging voor de interne validiteit is het geven van sociaal wenselijke antwoorden, wat kan leiden tot vertroebeling van de onderzoeksresultaten. Om dit te voorkomen, is elke respondent voorafgaand aan het interview op de hoogte gesteld van de anonimiteit ervan. Dit zorgt ervoor dat de onderzoeker de gewenste informatie kan verzamelen zonder beïnvloed te worden door sociaal wenselijke antwoorden.

H4. De resultaten

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek. Eerst worden de kwantitatieve resultaten benoemd om daarna verder te gaan met de kwalitatieve resultaten.

4.1. Resultaten kwantitatief onderzoek

In deze paragraaf worden de resultaten vanuit het kwantitatieve onderzoek weergegeven. De drie kenmerken die invloed hebben op baan- en organisatieaantrekkelijkheid worden apart besproken en de resultaten per kenmerk worden weergegeven. Gemiddelde scores van de behoeftes van generatie Z en ervaringen van medewerkers binnen Topicus op verschillende aspecten van aantrekkelijk werkgeverschap zijn te vinden in tabellen 6.1 t/m 6.9, inclusief standaarddeviatie, P-waarde en R-waarde. Een kleine standaarddeviatie betekent weinig spreiding. Een P-waarde onder 0,05 is significant. De R-waarde toont de sterkte van het verschil tussen 0 en 0,3 (groen), 0,3 en 0,5 (oranje) en boven 0,5 (rood) voor klein, gemiddeld en groot verschil. Twee sterretjes ** betekent een sterk significant verschil en één sterretje * betekent gemiddeld significant verschil.

Top vijf generatie Z en top vijf Topicus

Vanuit de enquête kan er een top vijf worden gemaakt van de onderwerpen waaraan generatie Z de meeste behoefte heeft in een organisatie of baan en een top vijf van welke aspecten de medewerkers binnen Topicus het meest ervaren, zie tabel 5 en 6. Het respect van leidinggevend en het vertrouwen in zelfstandigheid zijn overeenkomstige aspecten tussen de behoeften van generatie Z en de ervaringen van medewerkers binnen Topicus. Sfeer onderling, comfortabele werkplek en duidelijkheid over verwachtingen en/of inhoud van werk wijken enigszins negatief af. Dit betekent dat medewerkers deze onderwerpen minder ervaren dan dat generatie Z graag terugziet bij hun werkgever.

TABEL 5.

TOP VIJF ONDERWERPEN GEN Z

Positie	Onderwerp	Score Gen Z	Overkoepelend aspect
1	Sfeer onderling	4,51	Collega's
2	Comfortabele werkplek	4,50	Werkplek
3	Respect van leidinggevende	4,44	Leidinggevende
4	Duidelijkheid over verwachtingen/inhoud van werk	4,31	Autonomie
5	Vertrouwen in zelfstandigheid	4,15	Autonomie

TABEL 6.

TOP VIJF ONDERWERPEN MEDEWERKERS TOPICUS

Positie	Onderwerp	Score medewerkers	Overkoepelend aspect
1	Respect van leidinggevende	4,19	Leidinggevende
2	Flexibiliteit rondom thuiswerken	4,19	Flexibiliteit
3	Vertrouwen in zelfstandigheid	4,10	Autonomie
4	Nieuwe dingen leren	4,10	Uitdaging
5	Beschikbaarheid digitale middelen	4,00	Werkplek

4.1.1. Werkinhoud

Het aspect werkinhoud bestaat uit drie verschillende kenmerken: Uitdaging, Afwisseling en Autonomie. Deze kenmerken zijn onderverdeeld in verschillende aspecten. Deze aspecten zijn getoetst tijdens het kwantitatieve onderzoek en de resultaten worden in onderstaande tabellen 6.1 t/m 6.3 weergegeven.

TABEL 6.1.

ANALYSE UITDAGING

Onderwerp	Gemiddelde score Gen Z (Std. Dev)	Gemiddelde score medewerkers (Std. Dev)	P-waarde	Sterkte van het verschil (r-waarde)
Taken doen die aansluiten op Bestaande kennis	3.80 (0,54)	3.77 (0,54)	0,709	0,03
Nieuwe dingen leren	3.97 (0,55)	4.10 (0,60)	0,036*	0,17
Taken doen die resultaat opleveren	3.95 (0,53)	3.56 (0,63)	0,000**	0,32

Om een duidelijk beeld te krijgen over het aspect uitdaging zijn er drie onderwerpen getoetst: Taken doen die aansluiten op bestaande kennis, nieuwe dingen leren en taken doen die resultaat opleveren. Uitdaging in het werk lijkt een belangrijke voorwaarde te zijn voor generatie Z. Wanneer de wensen van generatie Z worden vergeleken met de ervaringen van medewerkers van Topicus, is er een positief verschil te zien met betrekking tot het onderwerp nieuwe dingen leren. Voor het uitvoeren van taken doen die resultaat opleveren wordt er een gemiddeld negatief verschil gezien. Dit geeft aan dat medewerkers dit onderwerp minder ervaren tijdens werk dan de veronderstelde behoefte van generatie Z is. Voor Taken doen die aansluiten op bestaande kennis is er geen significant verschil gevonden tussen de behoefte van generatie Z en de ervaringen van de medewerkers.

TABEL 6.2.

ANALYSE AFWISSELING

Onderwerp	Gemiddelde score Gen Z (Std. Dev)	Gemiddelde score medewerkers (Std. Dev)	P-waarde	Sterkte van het verschil (r-waarde)
Afwisseling in sociale contacten	3,9 (0,55)	3,06 (0,63)	0,00**	0,57
Afwisseling in ruimten	3,04 (0,60)	2,12 (0,66)	0,00**	0,54
Afwisseling in soort taken	4,12 (0,52)	3,77 (0,68)	0,01*	0,27

Om een duidelijk beeld te krijgen over het aspect afwisseling is er getoetst op drie onderwerpen: afwisseling in sociale contacten, afwisseling in ruimten, afwisseling in soort taken. Zoals te zien in tabel 6.2. lijkt afwisseling in soort taken een belangrijke voorwaarde te zijn voor generatie Z. Wanneer voor dit onderwerp de wensen van generatie Z worden vergeleken met de ervaringen van de medewerkers van Topicus is er een klein verschil te vinden. Voor afwisseling in sociale contacten en afwisseling in ruimte zijn de ervaringen van medewerkers significant lager dan de wensen van generatie Z. Dit geeft aan dat medewerkers deze onderwerpen minder ervaren tijdens het werk dan de veronderstelde behoefte van generatie Z.

TABEL 6.3.

ANALYSE AUTONOMIE

Onderwerp	Gemiddelde score Gen Z (Std. Dev)	Gemiddelde score medewerkers (Std. Dev)	P-waarde	Sterkte van het verschil (r-waarde)
Vrijheid in manier van werken	3,99 (0,66)	3,93 (0,58)	0,531	0,05
Duidelijkheid over verwachtingen/inhoud van werk	4,31 (0,54)	3,66 (0,72)	0,00**	0,46
Vertrouwen in zelfstandigheid	4,15 (0,57)	4,10 (0,64)	0,614	0,04

Om een duidelijk beeld te krijgen over het aspect autonomie is er getoetst op drie onderwerpen: vrijheid in manier van werken, duidelijkheid over verwachtingen/inhoud van werk en vertrouwen in zelfstandigheid. Zoals te zien in tabel 6.3. lijkt duidelijkheid over verwachtingen en/of inhoud van werk een belangrijke voorwaarde te zijn voor generatie Z. Wanneer de wensen van generatie Z worden vergeleken met de ervaringen van medewerkers binnen Topicus is er een negatief verschil waar te nemen met betrekking tot het onderwerp duidelijkheid over verwachtingen en/of inhoud van werk. Op de andere onderwerpen is er geen significant verschil gevonden tussen

de wensen van generatie Z en de ervaringen van medewerkers binnen Topicus. Dit geeft aan dat de vrijheid in manier van werken en vertrouwen op zelfstandigheid binnen Topicus niet lijkt af te wijken van de behoeftes van generatie Z.

4.1.2. Werkomgeving

Het aspect werkomgeving bestaat uit vijf verschillende kenmerken: Flexibiliteit, Collega's, Leidinggevende, Opleidings- en doorgroeimogelijkheden en Werkplek. Deze kenmerken zijn onderverdeeld in verschillende aspecten. Deze aspecten zijn getoetst tijdens het kwantitatieve onderzoek en de resultaten worden in onderstaande tabellen 6.4 t/m 6.8 weergegeven.

TABEL 6.4.

ANALYSE FLEXIBILITEIT

Onderwerp	Gemiddelde score Gen Z (Std. Dev)	Gemiddelde score medewerkers (Std. Dev)	P-waarde	Sterkte van het verschil (r-waarde)
Thuiswerken	3,81 (0,86)	4,19 (0,71)	0,004**	0,23
Duidelijkheid over werktijden en werkdagen	3,76 (0,55)	3,77 (0,69)	0,921	0,01
Werktijden en werkdagen	3,81 (0,63)	3,67 (0,63)	0,166	0,11

Om een duidelijk beeld te krijgen over het aspect flexibiliteit is er op drie onderwerpen getoetst: thuiswerken, duidelijkheid over werktijden en werkdagen en werktijden en werkdagen. Zoals te zien in tabel 6.4. lijken zowel flexibiliteit rondom thuiswerken en flexibiliteit rondom werktijden en werkdagen een belangrijke voorwaarde voor generatie Z. Wel is waar te nemen aan de hand van de standaardafwijking dat de antwoorden rondom het onderwerp thuiswerken erg zijn verdeeld. Wanneer de wensen van generatie Z worden vergeleken met de ervaringen van de medewerkers binnen Topicus is er een positief verschil te zien met betrekking tot thuiswerken. Op de andere twee onderwerpen is er geen significant verschil gevonden tussen de wensen van generatie Z en de ervaringen van medewerkers binnen Topicus. Dit betekent dat de duidelijkheid over werktijden en werkdagen en de flexibiliteit rondom werktijden en werkdagen binnen Topicus niet lijkt af te wijken van de behoeftes van generatie Z.

TABEL 6.5.

ANALYSE COLLEGA'S

Onderwerp	Gemiddelde score Gen Z (Std. Dev)	Gemiddelde score medewerkers (Std. Dev)	P-waarde	Sterkte van het verschil (r-waarde)
Sfeer onderling	4,51 (0,47)	3,96 (0,69)	0,017*	0,46
Hulp van collega's	4,13 (0,55)	3,97 (0,74)	0,136	0,12
Vriendschappen met collega's	3,45 (0,79)	3,04 (0,90)	0,003**	0,24

Om een duidelijk beeld te krijgen over het aspect collega's is er op drie onderwerpen getoetst: sfeer onderling, hulp van collega's en vriendschappen met collega's. Zoals te zien in tabel 6.5. lijkt sfeer onderling een belangrijke voorwaarde voor generatie Z. Wanneer de wensen van generatie Z worden vergeleken met de ervaringen van de medewerkers binnen Topicus is er een negatief verschil te zien met betrekking tot sfeer onderling. Dit geeft aan dat medewerkers dit onderwerp minder ervaren tijdens werk dan de veronderstelde behoefte van generatie Z is. Voor het onderwerp vriendschappen met collega's wordt er een gemiddeld negatief verschil gezien, echter is te zien aan de hand van de standaardafwijking dat de antwoorden erg uiteenlopen onder de medewerkers. Voor hulp van collega's is er geen significant verschil gevonden tussen de behoefte van generatie Z en de ervaringen van de medewerkers.

TABEL 6.6.

ANALYSE LEIDINGGEVENDE

Onderwerp	Gemiddelde score Gen Z (Std. Dev)	Gemiddelde score medewerkers (Std. Dev)	P-waarde	Sterkte van het verschil (r-waarde)
Respect van leidinggevende	4,44 (0,47)	4,19 (0,56)	0,003**	0,24
Participatieve stijl	4,01 (0,57)	3,54 (0,83)	0,00**	0,35
Persoonlijke interesse	3,89 (0,63)	3,63 (0,89)	0,048*	0,18

Om een duidelijk beeld te krijgen over het aspect leidinggevende is er op drie onderwerpen getoetst: respect van leidinggevende, participatieve stijl en persoonlijke interesse. Zoals te zien in tabel 6.6. lijkt respect van leidinggevende een belangrijke voorwaarde voor generatie Z. Wanneer de wensen van generatie Z worden vergeleken met de ervaringen van de medewerkers binnen Topicus is er een klein negatief verschil gevonden met betrekking tot respect van leidinggevende en persoonlijke interesse. Voor het onderwerp participatieve stijl wordt er een gemiddeld negatief verschil gezien tussen de behoeftes van generatie Z en de ervaringen van medewerkers. Dit geeft aan dat medewerkers dit onderwerp minder ervaren tijdens het werk dan de veronderstelde behoefte van generatie Z. Aan de hand van de standaardafwijking kunnen we zien dat de antwoorden van generatie Z op de onderwerpen participatieve stijl en persoonlijke interesse erg uiteenlopen.

TABEL 6.7.

ANALYSE OPLEIDINGS- EN DOORGROEIEMOGELIJKHEDEN

Onderwerp	Gemiddelde score Gen Z (Std. Dev)	Gemiddelde score medewerkers (Std. Dev)	P-waarde	Sterkte van het verschil (r-waarde)
Opleidingsmogelijkheden	4,13 (0,46)	3,53 (0,61)	0,011*	0,52
Doorgroeimogelijkheden	3,96 (0,58)	3,48 (0,72)	0,00**	0,32

Om een duidelijk beeld te krijgen over het aspect opleidings- en doorgroeimogelijkheden is er op twee onderwerpen getoetst: opleidingsmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden. Zoals te zien in tabel 6.7. lijkt het onderwerp opleidingsmogelijkheden een belangrijke voorwaarde voor generatie Z. Wanneer de wensen van generatie Z worden vergeleken met de ervaringen van Topicus is er een groot negatief verschil gevonden met betrekking tot opleidingsmogelijkheden. Voor het onderwerp doorgroeimogelijkheden is er een gemiddeld negatief verschil gevonden tussen de ervaringen van medewerkers en de behoeftes van generatie Z. Dit geeft aan dat medewerkers beide onderwerpen minder ervaren tijdens het werk dan de veronderstelde behoefte van generatie Z. Desalniettemin is de standaarddeviatie bij de ervaringen van medewerkers op het onderwerp doorgroeimogelijkheden groot, wat betekent dat er grote verschillen zijn in de antwoorden van de groep.

TABEL 6.8.

ANALYSE WERKPLEK

Onderwerp	Gemiddelde score Gen Z (Std. Dev)	Gemiddelde score medewerkers (Std. Dev)	P-waarde	Sterkte van het verschil (r-waarde)
Comfortabele werkplek	4,50 (0,44)	3,91 (0,68)	0,00**	0,46
Beschikbaarheid digitale middelen	3,79 (0,59)	4,00 (0,55)	0,026*	0,18

Om een duidelijk beeld te krijgen van het aspect werkplek is er op twee onderwerpen getoetst: comfortabele werkplek en beschikbaarheid digitale middelen. Zoals te zien in tabel 6.8. vindt generatie Z een comfortabele werkplek het belangrijkste onderwerp als het gaat om dit aspect. Er is op dit onderwerp een gemiddeld verschil gevonden, wat betekent dat generatie Z meer behoefte heeft aan een comfortabele werkplek, dan dat de medewerkers dat momenteel ervaren. Voor het onderwerp beschikbaarheid van digitale middelen is er een klein verschil gevonden tussen de behoefte van generatie Z en de ervaringen van medewerkers.

4.1.3. Imago

Het aspect imago bestaat uit één kenmerk: Het imago van het product/dienst. Dit aspect is getoetst tijdens het kwantitatieve onderzoek en het resultaat wordt in onderstaande tabel 6.9 weergegeven.

TABEL 6.9.

ANALYSE IMAGO

Onderwerp	Gemiddelde score Gen Z (Std. Dev)	Gemiddelde score medewerkers (Std. Dev)	P-waarde	Sterkte van het verschil (r-waarde)
Type product/dienst	3,84 (0,68)	3,82 (0,62)	0,827	0,02

Om een duidelijk beeld te krijgen van het aspect imago is er op één onderwerp getoetst: imago van het product/dienst. Er is geen significant verschil gevonden op dit onderwerp tussen de behoefte van generatie Z en de ervaringen van medewerkers tijdens hun werk. Dit betekent dat de ervaringen van medewerkers lijken aan te sluiten op de behoeftes van generatie Z rondom dit onderwerp.

4.2. Overzicht aspecten en kenmerken

De tabel hieronder toont een stoplicht-analyse van de verschillen tussen de ervaringen van generatie Z-medewerkers binnen Topicus en de verwachtingen van generatie Z buiten de organisatie per aspect, weergegeven van sterk naar zwak. Rood geeft aan dat er een groot verschil was, oranje geeft een gemiddeld verschil aan en groen weinig verschil.

TABEL 7

STOPLICHTANALYSE

Aspect	Kenmerk
Afwisseling in sociale contacten**	Afwisseling
Afwisseling in ruimten**	Afwisseling
Opleidingsmogelijkheden*	Opleidings- en doorgroeimogelijkheden
Taken doen die resultaat opleveren**	Uitdaging
Duidelijkheid over verwachtingen/inhoud van werk**	Autonomie
Sfeer onderling**	Collega's
Participatieve stijl**	Leidinggevende
Doorgroeimogelijkheden**	Opleidings- en doorgroeimogelijkheden
Comfortabele werkplek**	Werkplek
Taken doen die aansluiten op bestaande kennis	Uitdaging
Nieuwe dingen leren*	Uitdaging
Afwisseling in soort taken*	Afwisseling
Vrijheid in manier van werken	Autonomie
Vertrouwen in zelfstandigheid	Autonomie
Thuiswerken**	Flexibiliteit
Duidelijkheid over werktijden en werkdagen	Flexibiliteit
Werktijden en werkdagen	Flexibiliteit
Hulp van collega's	Collega's
Vriendschappen met collega's**	Collega's
Respect van leidinggevende**	Leidinggevende
Persoonlijke interesse*	Leidinggevende
Beschikbaarheid digitale middelen*	Werkplek
Type product/dienst	Imago

* $P < 0,05$ ** $P < 0,01$

4.3. Resultaten Kwalitatief onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten vanuit het kwalitatieve onderzoek besproken. Er wordt voor de drie kenmerken die invloed hebben op baan- en organisatieaantrekkelijkheden besproken wat de resultaten per kenmerk zijn. Tijdens de interviews is de focus gelegd op de onderwerpen waarbij er een groot of gemiddeld verschil is gevonden tussen de wensen van generatie Z en de ervaringen van de medewerkers binnen Topicus.

4.3.1. Werkinhoud

4.3.1.1. Taken doen die resultaat opleveren

Tien van de tien respondenten geven aan dat zij wel degelijk het gevoel hebben dat zij **indirect impact maken** en dit als prettig ervaren. Hierbij ging het met name impact voor de klant, door hen tevreden te stellen zodat zij weer impact konden maken op de maatschappij. Zeven van de tien respondenten hebben aangegeven dat zij het **gevoel van bijdrage aan de organisatie of maatschappij belangrijk vinden in hun werk** en dit ook in hun achterhoofd houden als ze op zoek gaan naar een baan. *“Ja, ik vind het wel fijn om het gevoel te hebben dat ik inderdaad wat doe wat er een beetje toe doet”.*

4.3.1.2. Afwisseling in sociale contacten

Negen van de tien respondenten geven aan **weinig samenwerking te ervaren met mensen buiten hun team** en voornamelijk contact hebben met directe collega's. Hiervan vind een groot deel van de respondenten dat het bedrijf dit te weinig tot niet stimuleert en dat het vooral eigen initiatief is als je contact zoekt buiten je team. Tot slot geven vijf van de tien respondenten aan dat **meer kennisdeling onderling tussen verschillende teams en divisies fijn zou zijn**. Medewerkers vinden het prettig als ze met vragen duidelijker hebben bij wie ze terecht zouden kunnen. *“Je kunt eigenlijk ook nergens vinden wat iemand of team nou eigenlijk doet. Ik denk dat je van elkaar kan leren als dat iets duidelijker is.”*

4.3.1.3. Afwisseling in ruimten

Alle respondenten geven aan dat er weinig afwisseling in ruimten is, maar zeven van de tien respondenten geven ook aan dat hun **voorkeur uit gaat naar een vaste werkplek**. De hoofdreden hiervoor is dat ze dan spullen na het werk gewoon kunnen laten liggen en dat je daarnaast zelf een fijne werkplek kan maken. Anders moeten medewerkers 's avonds alle spullen opruimen, omdat er de volgende dag iemand kan zitten. *“Ik heb gewoon mijn vaste werkplek en die heb ik ook helemaal ingericht zoals ik zelf wil en daar ben ik tevreden mee.”*

4.3.1.4. Duidelijkheid over verwachtingen en inhoud van werk

Acht van de tien respondenten geven aan dat er **weinig duidelijkheid is rondom de inhoud en verwachtingen van het werk** en sommige respondenten zijn nog **zoekende naar die duidelijkheid**. Drie van deze respondenten geeft daarnaast aan dat zij door de onduidelijkheid soms ook **taken uitvoeren die niet bij hun functie horen** en hierdoor minder tijd hebben voor wat ze echt leuk vinden en dat daarom wat handvatten fijn zouden zijn. Medewerkers geven voornamelijk aan dat het in het begin heel lastig is om je weg te vinden en er weinig duidelijkheid is rondom de takenpakketten. Wat meer structuur per functie zou prettig zijn. *“Nou hoe langer ik nu werk, hoe meer dat duidelijk werd, want in het begin was het wel redelijk zwemmen”.*

4.3.2. Werkomgeving

4.3.2.1. Sfeer onderling

Negen van de tien respondenten geven aan dat **de sfeer en communicatie heel informeel en laagdrempelig verloopt**. Daarnaast worden de woorden open communicatie en grapjes maken vaak gebruikt tijdens het interview om de sfeer te omschrijven. **De bedrijfscultuur wordt als goed en fijn omschreven** en voor velen is dat ook iets wat een baan of organisatie extra aantrekkelijk maakt. Tot slot vinden drie van de tien respondenten dat ze met collega's wel **generatieverschillen** merken en dit heeft vooral te maken met de manier van communiceren en feedback geven onderling. Echter wordt dit niet als storend ervaren, maar voornamelijk als opvallend. *“Ik vind het een prima werkplek, de bedrijfscultuur is hier echt heel fijn en informeel”.*

4.3.2.2. Leidinggevende

Als we kijken naar het onderwerp leidinggevende ervaren vier van de tien respondenten dat zij **veel vrijheid krijgen** van hun leidinggevende en dan **ook niet dagelijks contact hebben met de leidinggevende**. Deze vrijheid wordt als prettig ervaren door de medewerkers. Wel vinden vier respondenten dat er nog **onduidelijkheid heerst rondom de leidinggevende** en bij wie zij moeten zijn met problemen en vragen. Alle medewerkers geven aan het belangrijk te vinden om door de leidinggevende **betrokken te worden**, maar vijf van de tien respondenten vindt dat zij momenteel te laat in het proces worden betrokken. Ze willen meer invloed hebben en hun stem laten horen. *“Vaak voelt het een beetje als achteraf dat de beslissing eigenlijk al wel is gemaakt en daarna wordt gevraagd: maar zijn jullie hier oké mee?”*

4.3.2.3. Opleidingsmogelijkheden

Als we het hebben over de opleidingsmogelijkheden geven negen van de tien respondenten aan dat er **veel mogelijkheden** zijn en drie van deze respondenten zijn zelfs **positief verrast** door het aanbod wat er is. Wel geven zes van de tien respondenten aan dat ze het aanbod als **niet functiegericht** ervaren en daardoor spreekt het deze respondenten niet aan om deel te nemen. *“Dus ik denk wel dat het aantrekkelijker is als ze wat meer gericht zouden aanbieden voor functies.”* Tot slot vinden zeven van de tien respondenten het niet duidelijk wat het **budget is rondom opleidingen**, waardoor ze zich tegen gehouden voelen om deel te nemen aan opleidingen en/of trainingen. Daarnaast vinden ze dat er weinig duidelijkheid is rondom de mogelijkheden en het proces wat erbij hoort. Zo weten *“Ik denk dat veel mensen niet weten dat je ook zelf ergens mee mag komen en er een budget is voor elke medewerker.”* en *“Je voelt je ook een beetje bezwaard om je in te schrijven, omdat je niet goed weet wat het budget is.”*

4.3.2.4. Doorgroeimogelijkheden

Er is gevraagd in hoeverre de respondenten binnen het bedrijf ervaren dat zij kunnen doorgroeien. Hierop geven vijf van de tien respondenten aan dat er **weinig duidelijkheid is rondom doorgroeien** en twee van de tien respondenten geeft aan dat **doorgroeien niet mogelijk** is binnen het bedrijf. Naar voren komt dat het heel lastig is om door te groeien en dat er ook **weinig kaders** zijn waaraan moet worden voldoen om door te groeien. Medewerkers ervaren meer dat zij **zijsprongen** kunnen maken, dan omhoog en dat er vaste posities zijn. Wat naar voren kwam is dat medewerkers ervaren dat de hogere posities al vervuld zijn en niet het gevoel hebben in aanmerking te komen voor deze posities. Hierbij komt ook naar voren dat medewerkers vinden dat leidinggevende weinig doorgroei stimuleren. *“Het is geen echte ladder, maar dan eerder een zijsprong. Dat je echt naar een andere rol toe gaat, maar niet hogerop.”*

4.3.2.5. Comfortabele werkplek

Als het gaat over de fysieke werkplek is een positief punt de apparatuur die de medewerkers krijgen, zes van de tien respondenten geven aan dat zij **tevreden zijn met de apparatuur**. Daarnaast vinden medewerkers het fijn dat er een **budget** is om de werkplek in orde te maken. Een verbeterpunt wat meermaals is aangegeven is met name het faciliteren van een **zit-sta bureau** voor elke medewerker, dit in verband met de gezondheid van medewerkers. *“Ik heb als één van de weinige een zit-sta bureau, daar heb ik echt geluk mee. Andere organisatie hebben dat gewoon standaard en dat vind ik wel slecht eigenlijk.”* En *“Jawel, want je hebt ook gewoon als je ergens niet blij bent, heb je nog een werkbudget waar je veel mee kan, je kan er zelf wat van maken als je wilt.”*

4.3.3. Imago

Voor het imago zijn geen specifieke vragen uitgesteld tijdens het interview. Wat wel naar voren kwam is dat drie van de tien respondenten vindt dat het bedrijf **meer reclame moet maken**. Hierbij is het belangrijk dat zij zich niet alleen richten op IT maar ook juist de andere functies die mogelijk zijn binnen het bedrijf. *“Bijvoorbeeld je opdrachten veel meer promoten bij scholen, want als ik bijvoorbeeld uitleg dat ik bij Topicus werk, kent bijna niemand het.”*

4.3.4. Algemeen

Tien van de tien respondenten geven aan het **bedrijf aan te bevelen aan anderen**. Vier van deze respondenten heeft dit in het verleden al gedaan bij potentiële kandidaten. Wel geven vier van de respondenten aan dat zij het

bedrijf niet zullen aanbevelen voor het **salaris**, aangezien deze lager ligt dan bij de concurrenten. Een positief punt vinden de medewerkers met name de **goede en fijne bedrijfscultuur** en **de benefits** die je als medewerker van het bedrijf krijgt. *“Ehmm jawel dat zou ik wel doen, het is een fijn bedrijf met een leuke sfeer en daar heb ik het bedrijf voor uitgekozen.”*

Respondenten geven als advies aan het bedrijf om **regelmatig te checken** bij medewerkers waar de behoeftes liggen. Hierin kwam naar voren dat de medewerkers ervaren dat een groot deel introvert is en er daarom **meer initiatief en begeleiding** vanuit de leidinggevende nodig heeft. Daarnaast is een advies om te kijken naar de **salarissen**, aangezien de medewerkers aangeven momenteel bij concurrenten betere salarissen te kunnen krijgen. *“Maar ik zie wel vacatures langskomen, waar ik echt veel meer kan verdienen. Dat is nou eenmaal wel aantrekkelijk, aangezien alles duur is en ik ook ooit een huis wil.”*

H5. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. Ook worden de conclusies vanuit het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek beschreven. Deze conclusies zullen de input zijn voor het advies dat in hoofdstuk zes gegeven wordt.

5.1. Conclusie deelvragen

Voor het beantwoorden van de deelvragen kan er gekeken worden naar de resultaten in hoofdstuk 4. Aan de hand van de data die uit het onderzoek naar voren kwam, kunnen alle deelvragen worden beantwoord.

Deelvraag één luidt: “In welke mate vindt generatie Z de verschillende aspecten van baan- en organisatieaantrekkelijkheid belangrijk?”. Zoals te zien in de resultaten van het kwantitatieve onderzoek vindt generatie Z de sfeer onderling het belangrijkste aspect als er wordt gekeken naar de baan- en organisatieaantrekkelijkheid. Dit is lijn met het onderzoek van Bontekoning (2022), die ook aangaf in zijn onderzoek dat generatie Z veel waarde hecht aan collega's en de sfeer onderling op de werkplek.

De volgende belangrijke onderwerpen zijn de aspecten comfortabele werkplek en respect van leidinggevende. Dat generatie Z veel waarde hecht aan een goede werkplek is niet verrassend, omdat steeds meer onderzoeken aantonen dat een goede ergonomische werkplek van cruciaal belang is voor de gezondheid en productiviteit van medewerkers (Bontekoning, 2022). Generatie Z-medewerkers zijn zich mogelijk meer bewust van deze risico's en hebben daarom meer belangstelling voor het creëren van een goede en ergonomische werkplek (ArboOnline, 2021). Dat respect van leidinggevende erg belangrijk is voor de nieuwe generatie komt niet uit de lucht vallen. Zoals al eerder beschreven door De Boer (2015) vindt generatie Z een leider die verbindt en medewerkers gelijkwaardig behandelt belangrijker dan een leider die indruk maakt met een hogere functie. Generatie Z wil graag dat hun inspanningen worden gewaardeerd en dat ze respect krijgen voor wat ze opleveren (Randstad, 2018).

Voor de tweede deelvraag ‘In welke mate ervaren de generatie Z-medewerkers van Topicus de verschillende aspecten van baan – en organisatieaantrekkelijkheid?’ kunnen we kijken naar de data die uit het onderzoek naar voren is gekomen. Zo blijkt uit dit onderzoek dat de medewerkers veel ervaren dat ze nieuwe dingen leren tijdens het werk, dat ze vaak het gevoel hebben dat ze worden vertrouwd op hun zelfstandigheid en dat er veel flexibiliteit is rondom thuiswerken. Het vertrouwen op zelfstandigheid kan zowel positief als negatief ervaren worden door medewerkers. In het onderzoek van Bontekoning (2021), komt naar voren dat generatie Z minder behoefte heeft aan zelfstandig werken en juist behoefte hebben aan structuur en duidelijke verwachtingen. Dit kan komen door hun ervaringen met het onderwijssysteem, waarin ze vaak meer begeleiding en feedback kregen dan voorgaande generaties. Hierdoor is het mogelijk dat ze minder zelfverzekerd zijn om zelfstandig te werken (Twenge, 2020). De aspecten die het minste worden ervaren door de generatie Z-medewerkers zijn: afwisseling in ruimten, afwisseling in sociale contacten en vriendschappen met collega's.

Voor deelvraag drie: ‘Wat zijn de verschillen tussen de mate waarin de generatie Z-medewerkers van Topicus deze aspecten ervaren en hoe belangrijk generatie Z buiten de organisatie deze aspecten vinden?’, is er een analyse gemaakt. In tabellen 6.1 t/m 6.9 in hoofdstuk 4 kan per aspect worden gekeken naar de grootte van het verschil tussen de wensen van generatie Z en de ervaringen van de medewerkers. Uiteindelijk is te zien dat de grootste verschillen zitten in de aspecten: Afwisseling in sociale contacten, Afwisseling in ruimten en Opleidingsmogelijkheden. In dit onderzoek komt naar voren dat medewerkers weinig afwisseling in sociale contacten ervaren en hier wel behoefte aan hebben. Daarnaast komt naar voren dat medewerkers ervaren dat er wel veel opleidingsmogelijkheden zijn, maar dat het proces en de mogelijkheden als onduidelijk worden ervaren. Tot slot komt in dit onderzoek naar voren dat medewerkers ervaren dat er weinig afwisseling is in ruimten, echter geven medewerkers aan dit juist als prettig te ervaren. Dit in verband met de apparatuur die anders elke dag opnieuw moet worden opgeruimd.

5.2. Conclusie algemeen

De algemene conclusie zal antwoord geven op de al eerder opgestelde hoofdvraag. Deze vraag luidt:

“Hoe kan Topicus een aantrekkelijke werkgever zijn voor de nieuwe generatie Z op de arbeidsmarkt?”

Uit de resultaten van het kwantitatieve onderzoek kan worden geconstateerd dat het bedrijf op veel vlakken wordt gezien als een aantrekkelijke werkgever voor generatie Z. Op punten zoals flexibiliteit, imago, hulp van collega's, respect en persoonlijke interesse van leidinggevende scoort het bedrijf goed.

Op basis van dit onderzoek zijn er een aantal punten waarop het bedrijf kan verbeteren om aantrekkelijker te worden als werkgever. Uit het onderzoek komt naar voren dat deze punten voornamelijk zijn: duidelijkheid over opleidings- en doorgroeimogelijkheden, afwisseling in sociale contacten en duidelijkheid over de verwachtingen en inhoud van het werk. Op deze onderwerpen is er een opvallend verschil gevonden tussen de behoeftes van generatie Z en de ervaringen van medewerkers binnen het bedrijf. Over deze drie punten hadden medewerkers tijdens het onderzoek de meeste op- en aanmerkingen. Topicus kan dus de aantrekkelijkheid vergroten voor generatie Z als ze aan de slag gaan met deze drie onderwerpen. Hieronder wordt verder in gegaan op deze drie onderwerpen en wat er uit het onderzoek naar voren is gekomen met betrekking tot deze onderwerpen.

5.3. Afwisseling in sociale contacten

Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers van Topicus minder afwisseling in sociale contacten ervaren, dan generatie Z wenst. Momenteel werken medewerkers voornamelijk alleen maar in eigen teams en komen ze regelmatig collega's op het werk tegen die zij niet (her)kennen. Medewerkers zeggen binnen het bedrijf eilandjes te ervaren en dit werd voor het onderzoek ook al aangegeven door het bedrijf. Het is goed te begrijpen dat medewerkers dit zo ervaren, doordat Topicus in verschillende divisies werkt met elk hun eigen producten, klanten en expertises. Niettemin, organiseert Topicus veel evenementen waarbij er contact kan worden gelegd met verschillende collega's buiten het eigen team, denk hierbij bijvoorbeeld aan de jaarlijkse TopiConf. Uit het onderzoek komt naar voren dat de nieuwe generatie deze evenementen te minimaal vinden en meer op zoek is naar dagelijkse afwisseling in sociale contacten. Dit komt overeen met het onderzoek van Deloitte (2020). Die zegt dat generatie Z namelijk is opgegroeid in een wereld van constante connectiviteit en interactie. Dit heeft geleid tot een verlangen naar dagelijkse afwisseling in sociale contacten tijdens werk.

Generatie Z-medewerkers zijn op zoek naar meer sociale interactie op het werk, niet alleen met hun eigen team, maar ook met mensen buiten hun team. Dit komt omdat ze willen leren en groeien door middel van diverse perspectieven en ideeën. Door te communiceren en te netwerken met mensen buiten het eigen team, kunnen ze nieuwe inzichten en kennis opdoen over andere afdelingen en functies binnen de organisatie. Ze hebben geleerd om snel en efficiënt te communiceren met verschillende mensen en kunnen gemakkelijk schakelen tussen verschillende platforms en kanalen (Van der Meer, 2019). Ook binnen het uitgevoerde onderzoek geven medewerkers aan dat ze het boeiend vinden om met diverse personen te converseren en ideeën uit te wisselen over het werk.

5.4. Duidelijkheid over verwachtingen en inhoud van werk

Vanuit het onderzoek blijkt dat medewerkers ervaren dat Topicus te weinig duidelijkheid biedt over verwachtingen en inhoud van werk. Door dat het bedrijf die duidelijkheid onvoldoende biedt, voeren medewerkers momenteel regelmatig taken uit die volgens hen niet bij hun functie horen.

Bij Topicus is er een cultuur van veel vrijheid voor medewerkers, waarbij takenpakketten en functieomschrijvingen niet vaststaan. Dit maakt het moeilijk om duidelijkheid te bieden over verwachtingen en inhoud van het werk. Er moet dus een goede balans worden gevonden tussen vrijheid en duidelijkheid. Het is logisch te verklaren dat Topicus hier eerder geen last van heeft gehad, omdat de nieuwe generatie in dit opzicht verschilt van vorige

generaties (Bontekoning, 2021). Andere generaties hechten veel waarde aan de vrijheid, die Topicus juist biedt, maar generatie Z heeft meer behoefte aan structuur en duidelijkheid in hun werk (Gartner, 2021). Generatie Z-medewerkers kunnen onzeker worden als ze niet weten wat er van hen wordt verwacht. Ze hechten veel waarde aan transparantie en eerlijkheid over de verwachtingen en hoe ze zich kunnen ontwikkelen binnen het bedrijf. Generatie Z heeft over het algemeen behoefte aan erkenning en feedback op hun werk, maar als er onduidelijkheid heerst over de inhoud van het werk en welke verwachtingen er zijn kan dit leiden tot ontevredenheid en demotivatie (Deloitte, 2020). Het bieden van duidelijkheid over de verwachtingen en inhoud van werk kan bijdragen aan het gevoel van betrokkenheid en tevredenheid van generatie Z-medewerkers binnen het bedrijf (Smith, 2018).

5.5. Ontwikkelmogelijkheden

Opvallend genoeg blijkt uit het onderzoek dat medewerkers minder tevreden zijn over de opleidingsmogelijkheden binnen het bedrijf dan generatie Z dat wenst. Dit ondanks dat er volgens de respondenten wel veel mogelijkheden zijn en Topicus zelfs de Topicus University heeft opgericht met een uitgebreid aanbod aan opleidingsmogelijkheden. Dit staat in contrast met de bevindingen uit de deskresearch waaruit blijkt dat Topicus inderdaad veel opleidingen en trainingen aanbiedt. Het bieden van opleidingsmogelijkheden kan leiden tot meer uitdaging voor werknemers, terwijl het ontbreken hiervan kan leiden tot een gebrek aan uitdaging en groeimogelijkheden. Dit kan tot gevolg hebben dat medewerkers een gevoel hebben van stagnatie en verveling (SCP, 2019). Het is niet verrassend dat de jongere generatie veel waarde hecht aan opleidingsmogelijkheden, zoals eerder beschreven en benadrukt door Bontekoning (2022). De nieuwe generatie wil namelijk niet het gevoel hebben stil te staan en hecht er extra belang aan dat er op individueel niveau wordt meegedacht over hun ontwikkeling als jong talent. Dit kan verklaren waarom medewerkers ontevreden zijn over het opleidingsaanbod, omdat zij vinden dat het niet functiegericht genoeg is en niet voldoet aan hun behoeften.

Uit dit onderzoek is gebleken dat er momenteel veel onduidelijkheid en onzekerheid bestaat rondom de opleidingsmogelijkheden binnen het bedrijf. Dit gebrek aan transparantie kan leiden tot ontevredenheid onder werknemers, met name bij de jongere generatie Z die steeds meer waarde hecht aan persoonlijke ontwikkeling en groei. Zij willen graag weten wat de mogelijkheden zijn en hoe ze zich kunnen ontwikkelen binnen het bedrijf (Bontekoning, 2021). Echter, als het proces en het beschikbare budget niet duidelijk zijn, kan dit een drempel vormen voor werknemers om van deze kansen gebruik te maken. Het is daarom belangrijk dat Topicus duidelijkheid biedt over het opleidingsproces en het beschikbare budget.

5.6. Discussie

Een discussiepunt dat zeker kan worden aangestipt is in hoeverre de karakteristieken van de medewerkers van Topicus overeenkomen met die van generatie Z. Dit omdat Topicus zelf altijd aangeeft dat medewerkers van Topicus net een beetje anders zijn.

Het aantal reacties op de enquête van generatie Z is relatief laag, gezien het feit dat de doelgroep bestaat uit meer dan 2 miljoen inwoners van Nederland. Slechts 122 personen uit deze doelgroep hebben de enquête ingevuld, wat een beperkte steekproef is om de meningen en houdingen van deze generatie in het algemeen te vertegenwoordigen. Het is daarom belangrijk om te overwegen of de resultaten van de enquête voldoende representatief zijn voor de hele generatie Z-populatie in Nederland.

Dit onderzoek maakt melding van generatie Z als een uniforme groep, hoewel er binnen deze generatie aanzienlijke variaties kunnen bestaan. Deze variaties kunnen bijvoorbeeld te maken hebben met verschillen tussen stedelijke omgevingen en sociaaleconomische achtergronden. Daarnaast is er geen uniforme set van opvattingen en gedragingen die van toepassing zijn op alle individuen binnen generatie Z. Het is daarom ongepast om generatie Z als een homogene groep te beschouwen en dienovereenkomstig te behandelen. Het is cruciaal om te erkennen dat er binnen generatie Z variaties bestaan en dat elk individu uniek is. Bij een vervolgonderzoek kan hier rekening mee worden gehouden tijdens de data-analyse. Bij het analyseren van de gegevens kan rekening worden gehouden met de verschillen binnen de groep generatie Z. Dit kan worden gedaan door subgroep-analyses uit te voeren en te

kijken naar verschillen tussen bijvoorbeeld mannen en vrouwen, verschillende etniciteiten en verschillende opleidingsniveaus. Hierdoor kan er meer inzicht worden verkregen in de specifieke kenmerken en behoeften van verschillende subgroepen binnen generatie Z.

Om de anonimiteit van de medewerkers te waarborgen, is er tijdens de interne enquête voor gekozen om niet te vragen naar de divisie waar zij werkzaam zijn. Als de enquête niet vraagt naar de divisie waar de medewerker werkzaam is, kunnen de resultaten niet worden aangepast per divisie. Een ander probleem dat kan optreden, is dat belangrijke trends of patronen binnen een bepaalde divisie over het hoofd worden gezien. Bijvoorbeeld, als er in een bepaalde divisie een hoge score is op een onderwerp, kan dit niet worden geïdentificeerd als de enquête geen onderscheid maakt tussen verschillende divisies. Het ontbreken van divisies in de enquête is een bewuste keus geweest om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. Als de respondenten waren uitgesplitst op divisies, hadden medewerkers het gevoel kunnen hebben dat hun antwoorden te herleiden waren naar hun divisie. Dit had invloed kunnen hebben op hun eerlijkheid en oprechtheid bij het beantwoorden van de enquête. Om de anonimiteit te waarborgen, hebben respondenten vrijuit kunnen antwoorden en is de betrouwbaarheid van de resultaten gewaarborgd.

Een ander discussiepunt is dat tijdens het kwalitatieve onderzoek het opvallend was dat het thema beloning en salaris herhaaldelijk ter sprake kwam bij generatie Z-medewerkers, terwijl dit onderwerp niet expliciet werd bevraagd in de vragenlijst. Dit suggereert dat salaris en beloning een belangrijke rol spelen in de perceptie van aantrekkelijkheid van een werkgever onder deze doelgroep. Het is daarom van belang om bij een vervolgonderzoek te onderzoeken of alle onderwerpen die van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van een werkgever voor generatie Z-medewerkers, daadwerkelijk worden uitgevraagd in de enquête. Zo kan een completer beeld worden verkregen over de factoren die deze generatie aantrekkelijk vindt in een werkgever. Er is nu voor gekozen om dit niet te onderzoeken, omdat de studie naar de onderwerpen die belangrijk zijn voor generatie Z te veel tijd zou innemen. Hierdoor zou er mogelijk onvoldoende tijd overblijven om het onderzoek daadwerkelijk uit te voeren.

H6. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat beknopte, praktische aanbevelingen om Topicus aantrekkelijker te maken voor generatie Z. Er zijn vier specifieke aanbevelingen geformuleerd op basis van de onderzoeksresultaten. Door deze aanbevelingen op te volgen, kan Topicus zich verder ontwikkelen als aantrekkelijke werkgever voor generatie Z en haar positie versterken.

Afwisseling in sociale contacten

6.1. Aanbeveling 1: Kennisdeel platform

Topicus kan profiteren van meer samenwerking en afwisseling door het introduceren van een kennisdeelplatform. Uit onderzoek blijkt dat generatie Z meer afwisseling en kennisdeling in hun sociale contacten wil hebben, dan dat er momenteel wordt gefaciliteerd door Topicus. Generatie Z is opgegroeid met technologie en heeft daardoor meer mogelijkheden om contact te leggen met anderen. Hierdoor zijn ze gewend aan snelle en diverse sociale interacties en zijn ze vaak op zoek naar afwisseling in sociale contacten (SCP, 2019).

Een kennisdeelplatform is een digitale omgeving waar medewerkers informatie kunnen delen, communiceren en samenwerken aan projecten. Het doel van het platform is om de samenwerking en kennisdeling tussen medewerkers te stimuleren, ongeacht hun afdeling of team. Het platform zorgt ervoor dat medewerkers elkaar gemakkelijk kunnen vinden voor vragen of samenwerking, wat belangrijk is voor deze doelgroep (Riemer & Richter, 2018). Het kennisdeelplatform zal worden geïntegreerd in het nieuwe intranet van Topicus. Medewerkers kunnen hier hun eigen expertise toewijzen en anderen vinden met vergelijkbare of aanvullende expertise. Ze kunnen ook interessante trainingen en congressen delen via het platform, bijvoorbeeld door middel van blogs of samenvattingen. Topicus speelt een stimulerende rol en leidinggevenden geven het goede voorbeeld door als eerste hun profiel op het platform compleet te maken en informatie te delen.

Een kennisdeelplatform verschilt van een intranet doordat het zich meer richt op het uitwisselen van kennis en het verbeteren van de expertise van medewerkers door middel van het stellen van vragen, het beantwoorden van vragen en het delen van kennis (Riemer & Richter, 2018). Het is interactiever en speelser dan een traditioneel intranet. Een kennisdeelplatform kan echter wel worden samengevoegd met een intranet, zodat beide systemen elkaar versterken en aanvullen. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door het kennisdeelplatform te integreren in het intranet, zodat medewerkers via één centrale plaats toegang hebben tot alle relevante informatie, zowel statisch als dynamisch.

6.1.1. Gewenst gebruik

Een kennisdeelplatform kan er bijvoorbeeld als volgt uitzien en dagelijks worden gebruikt tijdens werk:

1. *Homepage*: Een overzichtelijke startpagina waarop de belangrijkste informatie wordt weergegeven. Hierop zijn de laatste updates te zien en kan men snel naar verschillende secties navigeren.
2. *Kennisbank*: Een centrale plek waar alle informatie wordt opgeslagen en gedeeld. Dit kan bijvoorbeeld een database zijn met verschillende categorieën en tags om snel de juiste informatie te vinden. De kennisbank kan worden bijgehouden door een team van content managers die zorgen dat de informatie up-to-date blijft.
3. *Forum*: Een forum waar medewerkers vragen kunnen stellen en antwoorden kunnen vinden. Dit kan bijvoorbeeld worden opgesplitst in verschillende categorieën en subcategorieën, zoals technische ondersteuning, HR-vragen, enzovoort. Hierbij kunnen experts en specialisten binnen het bedrijf antwoorden geven en discussies voeren.
4. *Profielen*: Een overzicht van alle medewerkers binnen het bedrijf en hun specialismen. Dit kan bijvoorbeeld worden beheerd door de HR-afdeling. Hierbij kunnen medewerkers hun eigen profiel aanvullen en bijhouden.
5. *Zoekfunctie*: Een zoekfunctie waarmee medewerkers snel kunnen vinden wat ze zoeken binnen het kennisdeelplatform.

6.1.2. Rol van HR

HR speelt een cruciale rol bij het implementeren van het kennisdeelplatform. Hieronder staan de verschillende functies en taken van HR in detail beschreven:

Behoeftanalyse en platformselectie: HR is verantwoordelijk voor de analyse van de organisatorische behoeften en de planning van het kennisdeelplatform. Het doel is om te identificeren van de behoeften en vereisten voor het kennisdeelplatform binnen Topicus. Onderzoek en selecteer een geschikt platform dat voldoet aan de behoeften van de organisatie en generatie Z. Daarnaast bepaalt HR welke afdelingen en medewerkers betrokken moeten worden bij de implementatie en het gebruik van het kennisdeelplatform.

Integratie in het nieuwe intranet: HR is samen met IT verantwoordelijk voor het integreren van het kennisdeelplatform in het nieuwe intranet van Topicus, zodat medewerkers via één centrale plaats toegang hebben tot alle relevante informatie en functionaliteiten. HR werkt nauw samen met de IT-afdeling om ervoor te zorgen dat het kennisdeelplatform naadloos wordt geïntegreerd in het nieuwe intranet. HR kan de specifieke vereisten en functionaliteiten van het platform overbrengen aan de IT-afdeling, zodat zij het technische aspect van de integratie kunnen verzorgen. HR kan ook betrokken zijn bij het testen van het platform om te waarborgen dat het voldoet aan de behoeften van de medewerkers op het gebied van samenwerking en kennisdeling.

Richtlijnen en handleidingen: HR is verantwoordelijk voor het creëren van duidelijke richtlijnen en handleidingen voor het gebruik van het kennisdeelplatform. Zorg ervoor dat medewerkers begrijpen hoe ze hun expertise kunnen toewijzen, vragen kunnen stellen, kennis kunnen delen en samenwerking kunnen bevorderen. HR kan samenwerken met interne communicatie-experts om de documentatie op te stellen en te zorgen voor een heldere en begrijpelijke uitleg van de functionaliteiten en het beheer van het platform. HR moet ervoor zorgen dat de richtlijnen en handleidingen toegankelijk zijn voor alle medewerkers, bijvoorbeeld door ze te publiceren op het intranet of het kennisdeelplatform zelf. Ze kunnen ook trainingssessies organiseren om medewerkers vertrouwd te maken met het platform en hen te laten zien hoe ze optimaal gebruik kunnen maken van de mogelijkheden voor samenwerking en kennisdeling.

Training en onboarding: HR en dan met name L&D is verantwoordelijk voor de training en onboarding van de medewerkers die het kennisdeelplatform gaan gebruiken. Communiceer de introductie van het kennisdeelplatform naar alle medewerkers. Verstrek training en begeleiding aan medewerkers over het gebruik van het platform. HR verzorgt de trainingen en zorgt ervoor dat de medewerkers goed worden ingewerkt en op de hoogte zijn van alle functionaliteiten van het kennisdeelplatform.

Gebruikersbeheer: HR is verantwoordelijk voor het gebruikersbeheer van het kennisdeelplatform. Wie de verantwoordelijke is moet worden afgestemd met de verschillende medewerkers. Hierbij gaat HR na wie er toegang heeft tot welke functionaliteiten en zorgt ervoor dat dit goed is ingesteld. HR zorgt er ook voor dat nieuwe medewerkers worden toegevoegd en dat vertrekkende medewerkers worden verwijderd.

Stimulerende rol van leidinggevenden: HR moet leidinggevenden betrekken bij de introductie van het kennisdeelplatform en benadruk het belang van hun betrokkenheid. Moedig leidinggevenden aan om als eerste hun profiel op het platform compleet te maken en actief informatie en kennis te delen. Geef leidinggevenden de verantwoordelijkheid om hun teams aan te moedigen het platform te gebruiken en de voordelen ervan te benutten.

Evaluatie en optimalisatie: HR is verantwoordelijk voor de evaluatie en optimalisatie van het kennisdeelplatform. Hierbij gaat HR na hoe het kennisdeelplatform wordt gebruikt, welke functionaliteiten wel en niet goed werken en welke verbeteringen er mogelijk zijn. L&D verzamelt feedback van gebruikers en gebruikt deze om het kennisdeelplatform verder te optimaliseren.

6.1.3. Implementatie plan aanbeveling 1

Stap	Wie	Wanneer	Doel	Niveau
Bepalen doel en strategische fit van het platform	Directie	Maand 1	Het definiëren van de doelstellingen en de strategie zorgt voor een duidelijk beeld van wat het platform moet bereiken en hoe het bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen	Strategisch
Identificeren van vereisten en functionaliteiten van het kennisdeelplatform	Management, IT en HR	Maand 2	Om de specifieke behoeften van het kennisdeelplatform vast te stellen, zodat het voldoet aan de eisen van de medewerkers.	Tactisch
Bepalen budget en tijdlijn voor ontwikkeling en implementatie	Directie	Maand 1-3	Het bepalen van het budget en de tijdlijn zorgt ervoor dat de implementatie van het platform haalbaar is en binnen de gestelde middelen blijft.	Tactisch
Aanwijzen verantwoordelijke voor moderatie en onderhoud	Management	Maand 1-3	Het toewijzen van verantwoordelijkheden zorgt ervoor dat het platform goed wordt beheerd en problemen snel worden opgelost.	Tactisch
Opstellen richtlijnen voor gebruik van het platform	HR en communicatie	Maand 4-5	Om medewerkers te voorzien van duidelijke instructies en begeleiding bij het gebruik van het platform	Tactisch
Integratie van het kennisdeelplatform in het nieuwe intranet	HR, IT	Maand 5-6	Om ervoor te zorgen dat het platform naadloos wordt geïntegreerd in het intranetsysteem.	Tactisch
Organiseren van trainingssessies om medewerkers vertrouwd te maken met het kennisdeelplatform	HR	Maand 7-8	Het trainen van medewerkers zorgt ervoor dat het platform effectief wordt gebruikt en dat de gebruikerservaring positief is.	Operationeel
Communicatiecampagne om bewustzijn en betrokkenheid te vergroten	Leidinggevend, HR en communicatie	Maand 5-9	Medewerkers moeten gestimuleerd worden om het platform te gebruiken, zodat het platform een succes wordt	Strategisch
Verzamelen van feedback en identificeren van verbeterpunten voor optimalisatie van het kennisdeelplatform	HR	Doorlopend	Door regelmatige evaluatie en feedback te verzamelen, kan het platform worden verbeterd en aangepast aan de behoeften van de gebruikers.	Strategisch

6.2. Aanbeveling 2: Introduceer samenwerkingsprojecten

Uit het onderzoek is gebleken dat generatie Z een grotere behoefte heeft aan variatie in sociale contacten en het prettig vindt om dagelijks met verschillende collega's samen te werken. Om aan deze behoeften tegemoet te komen, kan het introduceren van samenwerkingsprojecten tussen verschillende afdelingen een effectieve manier zijn om dit te bevorderen.

Samenwerkingsprojecten tussen afdelingen zijn projecten waarbij medewerkers van verschillende afdelingen samenwerken aan een gemeenschappelijk doel. Het doel is om kennisdeling en kruisbestuiving tussen afdelingen te bevorderen en zo te zorgen dat medewerkers meer afwisseling in contacten ervaren (Cumings & Kiesler, 2005).

Het doel hiervan is om de communicatie en samenwerking tussen afdelingen te verbeteren, zodat er meer kennisdeling en kruisbestuiving plaatsvindt. Dit kan leiden tot nieuwe inzichten en oplossingen, wat bijdraagt aan innovatie en productiviteit (SCP, 2019).

Een samenwerkingsproject binnen een bedrijf kan eruitzien als een groep medewerkers van verschillende afdelingen die samenwerken aan een gemeenschappelijk doel. Dit kan betekenen dat ze regelmatig vergaderen om de voortgang te bespreken, elkaars expertise te benutten en beslissingen te nemen. Tevens kan er sprake zijn van een taakverdeling waarbij elke afdeling verantwoordelijk is voor een specifiek deel van het project. Een succesvol samenwerkingsproject vereist open communicatie, een duidelijk doel en een gedeelde visie. Door samen te werken, kunnen medewerkers van verschillende afdelingen hun kennis en vaardigheden delen en zo een waardevolle bijdrage leveren aan het project en het bedrijf als geheel. Het kan gaan om nieuwe projecten die doorgaans worden uitgevoerd door één afdeling, waarbij de betrokkenheid van medewerkers van andere afdelingen waardevol kan zijn. Het kan ook gaan om bestaande klantprojecten waarbij samenwerking met verschillende afdelingen als efficiënt wordt beschouwd. Deze samenwerkingsprojecten maken deel uit van de dagelijkse werkzaamheden en hebben als doel om projecten efficiënter en sneller op te lossen.

6.2.1. Stappen

Als Topicus de aanbeveling samenwerkingsprojecten wil implementeren binnen het bedrijf, zijn er verschillende stappen die doorlopen moeten worden:

1. *Platform:* Het eerste wat er nodig is, is een platform om de samenwerkingsprojecten te beheren en bij te houden. Dit kan bijvoorbeeld op het nieuwe intranet dat Topicus gaat introduceren door daar een kopje 'projectenbank' te maken. Hier kunnen medewerkers lezen welke projecten er momenteel bezig zijn en ook welke er in de toekomst aankomen.

2. *Identificeer geschikte samenwerkingsprojecten:* Analyseer de huidige projecten die lopen binnen het bedrijf en identificeer potentiële projecten waarbij samenwerking tussen verschillende afdelingen waardevol kan zijn. Bepaal daarbij de doelstellingen en verwachte resultaten van de samenwerkingsprojecten om duidelijkheid te creëren over gewenste uitkomsten.

3. *Projectstructuur en teamsamenstelling:* Na dat de projecten gekozen zijn moeten er teams worden samengesteld om aan de projecten te werken. Stel een projectstructuur op met duidelijke rollen, verantwoordelijkheden en taken voor de betrokken afdelingen. Stel multidisciplinaire teams samen die bestaan uit medewerkers van verschillende afdelingen en die de benodigde expertise en vaardigheden hebben voor het project.

3. *Communicatie:* Een goede communicatie is essentieel voor het succes van samenwerkingsprojecten. Faciliteer open en transparante communicatie tussen de teamleden en moedig regelmatige vergaderingen en updates aan om de voortgang en uitdagingen te bespreken. Zorg ervoor dat alle teamleden een duidelijk beeld hebben van het gemeenschappelijke doel, de verwachtingen en de gedeelde visie van het project.

4. *Kennisdeling en kruisbestuiving:* Stimuleer actieve kennisdeling en kruisbestuiving tussen de teamleden door het organiseren van workshops, trainingen of interne presentaties waarin expertise en best practices worden gedeeld. Moedig het gebruik van digitale platforms of tools aan waar teamleden informatie en kennis kunnen delen op een toegankelijke en gestructureerde manier.

5. *Evaluatie en feedback:* Om ervoor te zorgen dat de samenwerkingsprojecten blijven evolueren en verbeteren, is het belangrijk om regelmatig evaluaties uit te voeren en feedback van alle betrokkenen te verzamelen. Op basis hiervan kunnen eventuele aanpassingen worden doorgevoerd om de samenwerkingsprojecten nog succesvoller te maken.

6.2.2. Rol van HR

HR speelt een cruciale rol bij het implementeren van samenwerkingsprojecten in een organisatie. Hieronder staan de verschillende functies van HR en hun specifieke taken en verantwoordelijkheden in het implementatieproces:

Beleidsontwikkeling: HR en met name de HR-manager zal betrokken zijn bij de ontwikkeling van beleidslijnen en procedures voor het managen van samenwerkingsprojecten. Dit omvat het opstellen van richtlijnen voor het formeren van projectteams, het stellen van doelen, het bijhouden van prestaties en het verdelen van verantwoordelijkheden.

Identificeer geschikte samenwerkingsprojecten: HR kan een actieve rol spelen bij het identificeren van geschikte samenwerkingsprojecten door samen te werken met het management en verschillende afdelingen binnen de organisatie. Ze kunnen relevante gegevens en inzichten verzamelen om te bepalen welke projecten het meest geschikt zijn voor samenwerking tussen afdelingen.

Werving en selectie: HR en met name de recruitment afdeling zal een belangrijke rol spelen bij het selecteren van de juiste interne kandidaten voor projectteams. Dit vereist het identificeren van de juiste vaardigheden en ervaring, evenals het evalueren van het vermogen om effectief te werken in teamverband.

Projectstructuur en teamvorming: HR kan ondersteuning bieden bij het opstellen van de projectstructuur door het definiëren van rollen, verantwoordelijkheden en taken. Ze kunnen samenwerken met het management en de teamleiders om ervoor te zorgen dat de juiste mix van vaardigheden en expertise aanwezig is in de multidisciplinaire teams.

Communicatie: L&D in samenwerking met marketing zal de communicatie tussen projectteams en de organisatie als geheel moeten managen. Dit vereist het opzetten van regelmatige vergaderingen tussen teamleden en leidinggevenden, evenals het verspreiden van informatie over de voortgang van projecten en het bijwerken van de organisatie over nieuwe ontwikkelingen.

Evaluatie: HR en L&D zal betrokken zijn bij het beoordelen van de effectiviteit van samenwerkingsprojecten. Dit omvat het meten van de resultaten van projecten, het verzamelen van feedback van teamleden en het identificeren van best practices die kunnen worden toegepast op toekomstige projecten.

Beloning en erkenning: HR en met name de HR-business-partners zal verantwoordelijk zijn voor het creëren van belonings- en erkenningssystemen voor teamleden die effectief samenwerken. Dit kan variëren van het verstrekken van individuele erkenning tot het bieden van financiële bonussen voor succesvolle projecten.

Om deze taken goed te kunnen uitvoeren, zal de HR-afdeling nauw moeten samenwerken met andere afdelingen binnen de organisatie, zoals IT, financiën en de projectmanager. Het is belangrijk dat HR de leiding heeft bij het opzetten van samenwerkingsprojecten, maar dat zij ook openstaat voor input van andere afdelingen om ervoor te zorgen dat het project succesvol is.

6.2.3. Implementatieplan aanbeveling 2

Stap	Wie	Wanneer	Doel	Niveau
Besluitvorming en budgettoewijzing	Management en HR	Maand 1	Goedkeuring voor de invoering van samenwerkingsprojecten en het toewijzen van de nodige middelen	Strategisch
Analyseer de huidige organisatiestructuur en bepaal welke projecten en afdelingen in aanmerking komen	Management en HR	Maand 2-3	Een overzicht krijgen van de huidige structuur en welke afdelingen het beste kunnen samenwerken	Strategisch
Werving en selectie van eigen teamleden	HR	Maand 4-6	Het identificeren en aantrekken van de juiste interne kandidaten voor deelname aan de samenwerkingsprojecten	Tactisch

Bespreken van deelname aan samenwerkingsprojecten	Leidinggevend	Maand 4-6	Betrekken van geschikte medewerkers binnen de organisatie en ook toelichten van de voordelen van deelname	Tactisch
Projectteams intern samenstellen	HR en leidinggevend	Maand 4-6	Het samenstellen van projectteams met deelnemers van verschillende divisies en afdelingen	Operationeel
Implementatie van samenwerkingsplatform	IT-afdeling	Maand 6-10	Het selecteren en implementeren van een geschikt platform voor teamcommunicatie en samenwerking. Dit kan eventueel op het nieuwe intranet onder een kopje genaamd: projectenbank.	Operationeel
Evaluatie van de resultaten	Management en HR	Maand 10-11	Het evalueren van de resultaten van de samenwerkingsprojecten om te bepalen of deze bijdragen aan het behalen van bedrijfsdoelstellingen	Tactisch
Opnemen van samenwerkingsvaardigheden in prestatiebeoordelingen	HR en leidinggevend	Maand 12	Het integreren van samenwerkingsvaardigheden in de prestatiebeoordelingen om het belang van samenwerking binnen het bedrijf te benadrukken en medewerkers te stimuleren om deze vaardigheden te ontwikkelen	Tactisch

Duidelijkheid over verwachtingen en inhoud van werk

6.3. Aanbeveling 3: Competentieprofielen

Topicus is bezig met het ontwikkelen van competentieprofielen, maar medewerkers ervaren nog veel onduidelijkheid over hun werk. Competentieprofielen zijn waardevol voor Topicus, omdat ze medewerkers inzicht geven in de inhoud, taken en verwachtingen van hun functie. Het doel is om de benodigde kennis, vaardigheden en competenties voor een functie duidelijk te definiëren, zodat medewerkers begrijpen wat er van hen verwacht wordt (Dubois, Rothwell & Rothwell, 2008). Voor generatie Z is duidelijkheid belangrijk, aangezien ze gewend zijn aan gemakkelijke toegang tot informatie en willen weten wat er van hen verwacht wordt. Het schoolsysteem heeft ook invloed gehad, met gestandaardiseerde toetsen en specifieke leerdoelen waar ze aan moesten voldoen. Ze zijn gewend aan heldere verwachtingen en het kennen van de stappen om hun doelen te bereiken (Bontekoning, 2022).

Competentieprofielen beschrijven de vereiste kennis, vaardigheden en competenties voor een functie. Deze omvatten een lijst met kerncompetenties en gedragsindicatoren die laten zien hoe deze competenties zich in de praktijk manifesteren. Generatie Z waardeert richtlijnen voor hun functie, maar hecht ook veel belang aan vrijheid en autonomie (Smith, 2018). Competentieprofielen kunnen worden ingevoerd, maar het is belangrijk om duidelijk te maken dat ze de minimale vereiste competenties weergeven en dat er ruimte is voor interessante taken die de medewerker zelf kan invullen. Het zijn richtlijnen met enige vrijheid.

6.3.1. Stappen

Topicus heeft al een start gemaakt met het opstellen van competentieprofielen, in de vorm van het ontwikkelkompas. Toch komt er uit dit onderzoek naar voren dat medewerkers nog steeds onduidelijkheid ervaren rondom de inhoud en verwachtingen van hun werk. Daarom is het advies met name om de medewerkers vanaf

heden meer te betrekken bij het opstellen van de competentieprofielen. Er zijn nu verschillende stappen die Topicus kan ondernemen om dit probleem op te lossen. Hieronder volgen enkele aanbevelingen:

1. *Betrek medewerkers bij het proces:* Zorg ervoor dat medewerkers actief betrokken worden bij het proces van het maken van competentieprofielen. Dit kan bijvoorbeeld door middel van workshops of enquêtes, waarvoor HR en managers verantwoordelijk zijn. Door medewerkers hierbij te betrekken, kunnen ze meer begrip krijgen voor het proces en de competentieprofielen beter begrijpen (Dubois, Rothwell & Rothwell, 2008).
2. *Maatwerk en flexibiliteit:* Aangezien generatie Z waarde hecht aan vrijheid en autonomie, is het belangrijk om competentieprofielen te ontwerpen die ruimte bieden voor maatwerk en individuele interesses. Topicus moet benadrukken dat de competentieprofielen de minimale vereisten weergeven, maar dat er ook mogelijkheden zijn voor medewerkers om hun functie interessant en uitdagend te maken. Dit kan bijvoorbeeld door medewerkers de ruimte te geven om extra taken of projecten op te pakken die aansluiten bij hun persoonlijke interesses en ontwikkelingsdoelen.
3. *Maak de competentieprofielen toegankelijk:* Zorg ervoor dat de competentieprofielen voor iedereen toegankelijk zijn. Plaats de profielen bijvoorbeeld op een gedeeld intranet of op een dashboard dat voor iedereen toegankelijk is. Hierdoor hebben medewerkers te allen tijde inzicht in hun eigen competentieprofiel en kunnen ze dit gebruiken als referentie voor hun werk.
4. *Bied ondersteuning aan:* Zorg ervoor dat er voldoende ondersteuning beschikbaar is voor medewerkers die nog vragen hebben over hun competentieprofiel. Dit kan bijvoorbeeld door middel van persoonlijke gesprekken met HR of door het aanbieden van trainingen en workshops.
5. *Houd regelmatig feedbackgesprekken:* Organiseer regelmatig feedbackgesprekken tussen medewerkers en hun leidinggevenden. Hierdoor krijgen medewerkers een beter begrip van hoe hun competentieprofiel zich verhoudt tot hun dagelijkse werkzaamheden en wat er van hen wordt verwacht.

Door bovenstaande stappen te implementeren, kan het bedrijf ervoor zorgen dat medewerkers meer begrip krijgen voor hun competentieprofiel en wat er van hen wordt verwacht. Het is belangrijk om te zorgen dat medewerkers zich gehoord voelen en dat hun vragen en zorgen serieus worden genomen.

Na de introductie van competentieprofielen bij Topicus bestaat de mogelijkheid om dit verder uit te breiden door middel van ontwikkelpaden of het ontwikkelkompas verder uit te breiden. Ontwikkelpaden zijn gestructureerde plannen die medewerkers helpen bij het bepalen van hun carrièrepad en de benodigde vaardigheden om binnen de organisatie te groeien. Ze bieden duidelijke richting en ondersteunen medewerkers bij het bereiken van hun professionele doelen (Van Duren & Langedijk, 2016). Topicus heeft zoals eerder beschreven al een ontwikkelkompas, maar kan aan de hand van de nieuwe competentieprofielen deze herzien. Koppel de competentieprofielen aan ontwikkelingsmogelijkheden binnen het bedrijf, zoals trainingen, coaching of mentorprogramma's. Laat medewerkers zien hoe het ontwikkelkompas hen kan helpen om hun vaardigheden en loopbaan te ontwikkelen. Dit vergroot de motivatie van medewerkers om het ontwikkelkompas te gebruiken en zichzelf te ontwikkelen.

6.3.2. Rol van HR

HR zal bij het implementeren van competentieprofielen een belangrijke rol hebben. Bij elke stap die doorlopen zal worden is HR betrokken in het proces.

Inventarisatie: In deze stap worden de huidige competentieprofielen en taken van medewerkers geanalyseerd en vergeleken met de gewenste situatie. HR in samenwerking met de leidinggevenden spelen hierbij een belangrijke rol door de coördinatie van het project op zich te nemen, de juiste data te verzamelen en te analyseren en de resultaten hiervan te presenteren aan de betrokken partijen.

Opstellen competentieprofielen: In deze stap worden de gewenste competenties en vaardigheden voor elke functie vastgesteld. HR-medewerkers van het shared serviceteam en L&D spelen hierbij een belangrijke rol door de kennis en expertise van medewerkers te verzamelen en te analyseren, en door de competentieprofielen op te stellen in samenwerking met de betrokken partijen, zoals leidinggevend en medewerkers zelf. HR kan werkgroepen of focusgroepen organiseren waarin medewerkers actief kunnen deelnemen aan het ontwikkelingsproces van competentieprofielen. Ze kunnen het proces begeleiden, zorgen voor een inclusieve omgeving en ervoor zorgen dat alle medewerkers de mogelijkheid hebben om hun inzichten en feedback te delen. Deze profielen dienen als leidraad voor het ontwikkelen van ontwikkelplannen en het aanbieden van passende opleidingen en trainingen. Door op deze manier de competenties en vaardigheden in kaart te brengen en te verbinden aan de juiste functies, kan het bedrijf gericht investeren in de ontwikkeling van medewerkers en uiteindelijk betere resultaten behalen.

Communicatie: In deze stap wordt het belang van de nieuwe competentieprofielen en de noodzaak van veranderingen gecommuniceerd aan de medewerkers. HR kan hier samenwerken met communicatie-medewerkers, door de communicatie te coördineren en te zorgen dat medewerkers voldoende informatie hebben over de veranderingen en de gevolgen hiervan. Bij de communicatiestap is het belangrijk om te bepalen welke communicatiemiddelen het beste kunnen worden ingezet om de boodschap effectief over te brengen op de medewerkers. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het organiseren van informatiesessies, het verstrekken van schriftelijke informatie via e-mail of intranet, of het inzetten van sociale media om de boodschap te verspreiden.

Implementatie: In deze stap worden de nieuwe competentieprofielen geïmplementeerd en geïntegreerd in de organisatie. L&D speelt hierbij een belangrijke rol door de juiste training en ontwikkeling te bieden aan medewerkers, door te zorgen dat de nieuwe competentieprofielen worden opgenomen in HR-systemen en door te zorgen dat de nieuwe competentieprofielen worden geïmplementeerd in de dagelijkse werkprocessen.

Evaluatie: In deze stap wordt de effectiviteit van de nieuwe competentieprofielen geëvalueerd. Hierbij wordt gekeken naar de mate waarin de nieuwe competenties worden toegepast in het dagelijks werk van de medewerkers en of de veranderingen in de competentieprofielen hebben geleid tot verbeteringen in de kwaliteit en efficiëntie van het werk. HR speelt hierbij een belangrijke rol door de resultaten te analyseren, feedback te verzamelen van medewerkers en betrokken partijen en eventuele aanpassingen voor te stellen.

6.3.3. Implementatie plan aanbeveling 3

Stap	Wie	Wanneer	Doel	Niveau
Vaststellen van visie en doelstellingen	Management, HR	Maand 1	Een duidelijke richting en doelstellingen vaststellen voor de competentieprofielen	Strategisch
Analyseren van behoeften	HR	Maand 1-2	Bepalen welke competenties ontbreken en nodig zijn voor de organisatie en/of medewerker	Strategisch
Ontwikkelen communicatiestrategie	HR en marketing	Maand 2-4	Een strategie opstellen om medewerkers te informeren en betrekken bij de competentieprofielen	Tactisch
Medewerkers betrekken bij opstellen competentieprofielen	HR en medewerkers	Maand 4-6	Werkgroepen of focusgroepen organiseren waarin medewerkers actief kunnen deelnemen aan het ontwikkelingsproces van competentieprofielen	Tactisch
Opstellen competentieprofielen	HR, leidinggevend en medewerkers	Maand 4-6	Definiëren en documenteren van vereiste kennis, vaardigheden en competenties per functie	Operationeel

Introductie van de nieuwe competentieprofielen	Directie, leidinggevenden en HR	Maand 7-8	De nieuwe competentieprofielen zorgen voor meer duidelijkheid over verwachtingen	Operationeel
Maak de competentieprofielen toegankelijk	IT en HR	Maand 7-8	Zorgen dat de competentieprofielen altijd en overal toegankelijk zijn voor medewerkers	Operationeel
In kaart brengen van huidige competenties	HR	Doorlopend	Medewerkers en leidinggevenden krijgen een duidelijk beeld over welke competenties de medewerkers al beschikken	Tactisch
Opstellen van ontwikkelplannen	Leidinggevenden en medewerkers	Doorlopend	Medewerkers weten duidelijk hoe ze zich verder kunnen ontwikkelen	Operationeel
Training en ontwikkeling	L&D en leidinggevenden	Doorlopend	Medewerkers krijgen de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen wat kan zorgen voor uitdaging	Operationeel
Herhaalde evaluatie en aanpassing	HR, L&D en leidinggevenden	Periodiek na de implementatie	Zorgen dat de competentieprofielen up-to-date blijven waardoor er duidelijkheid is voor medewerkers	Operationeel

Ontwikkelmogelijkheden

6.4. Aanbeveling 4: Verbeter de informatiedeling over ontwikkelmogelijkheden

Een mogelijke reden voor de onduidelijkheid over ontwikkelmogelijkheden is een gebrek aan communicatie en informatiedeling. Door middel van duidelijke en regelmatige communicatie kunnen medewerkers beter geïnformeerd worden over de beschikbare ontwikkelmogelijkheden. Momenteel geeft generatie Z aan dat zij weten dat er veel mogelijkheden zijn, maar niet goed weten welke opleidingen en cursussen ze mogen doen en hoe dit dan in de praktijk gaat. Daarom is het advies aan Topicus om eens te kijken naar de communicatie rondom de ontwikkelmogelijkheden die er zijn. Het is immers zonde voor het bedrijf om veel inspanningen te verrichten en mogelijkheden aan te bieden die niet effectief overkomen bij de medewerkers door een gebrekkige communicatie. Het is belangrijk voor een bedrijf om de ontwikkelmogelijkheden duidelijk te communiceren naar de medewerkers, omdat op die manier medewerkers weten welke mogelijkheden er zijn om zichzelf verder te ontwikkelen en hoe zij dit kunnen doen. Dit kan bijdragen aan een hogere motivatie en betrokkenheid van medewerkers, wat weer kan resulteren in betere prestaties (Mooijman et al 2018).

Topicus kan de betrokkenheid van leidinggevenden bij communicatie over ontwikkelmogelijkheden vergroten. Leidinggevenden moeten bewust worden gemaakt van het belang van ontwikkeling en opleiding (Mooijman et al., 2018). Ze kunnen dit integreren in hun takenpakket en tijdens stand-ups specifiek aandacht besteden aan opleidingen en cursussen. Door extra focus te leggen op ontwikkelmogelijkheden, kunnen leidinggevenden een stimulerende rol spelen en medewerkers aanmoedigen om zichzelf te ontwikkelen. Dit helpt Topicus optimaal gebruik te maken van de beschikbare mogelijkheden en medewerkers gemotiveerd te houden om hun prestaties te verbeteren. Daarnaast kunnen leidinggevenden regelmatig in gesprek gaan met medewerkers om passende opleidingen en trainingen te bespreken.

6.4.1. Stappen

Uit het onderzoek is dus geconstateerd dat er verbetering nodig is in de communicatie rondom ontwikkelmogelijkheden. Naast het betrekken van de leidinggevenden zijn er nog andere stappen die genomen kunnen worden om de communicatie te verbeteren:

1. *Analyse van huidige communicatie en ontwikkelmogelijkheden:* Om de communicatie rondom ontwikkelmogelijkheden te verbeteren, is het van belang om eerst de huidige communicatie te analyseren. Hierbij moet niet alleen gekeken worden naar de inhoud en duidelijkheid van de communicatie, maar ook naar de frequentie en het bereik ervan. De afdeling HR moet deze stap uitvoeren, met ondersteuning van de communicatieafdeling. Het is van belang dat deze analyse zorgvuldig wordt uitgevoerd, zodat er een goed beeld ontstaat van de huidige situatie en waar eventuele knelpunten liggen. Op basis hiervan kunnen gerichte verbeteringen worden doorgevoerd.

2. *Bepalen van de doelgroep en communicatiemiddelen:* Na het analyseren van de huidige situatie, moet er worden bepaald wie de doelgroep is voor de communicatie rondom ontwikkelmogelijkheden. Hierbij moet ook gekeken worden naar welke communicatiemiddelen het meest geschikt zijn voor deze doelgroep. Deze stap moet worden uitgevoerd door de afdeling HR, met ondersteuning van de communicatieafdeling.

3. *Ontwikkelen van nieuwe communicatie-uitingen:* Op basis van de analyse en de bepaling van de doelgroep en communicatiemiddelen moeten er nieuwe communicatie-uitingen worden ontwikkeld. De informatie moet duidelijk aangeven hoe medewerkers toegang kunnen krijgen tot deze mogelijkheden en welke stappen ze moeten nemen om deel te nemen. Daarnaast moet er ook worden gelet op de toegankelijkheid van de communicatie, het moet makkelijk vindbaar zijn voor de medewerkers en het moet aantrekkelijk geschreven zijn. Het is hierbij van belang dat de afdeling Communicatie samenwerkt met de afdeling HR om ervoor te zorgen dat de nieuwe communicatie-uitingen aansluiten bij de behoeften en wensen van de medewerkers.

4. *Implementatie van de nieuwe communicatie-uitingen:* Na het ontwikkelen van de nieuwe communicatie-uitingen moet er gezorgd worden voor een goede implementatie. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een communicatieplan waarin staat hoe de nieuwe communicatie-uitingen verspreid zullen worden onder de medewerkers. Deze stap moet worden uitgevoerd door de afdeling Communicatie, met ondersteuning van de afdeling HR.

5. *Vergroten van betrokkenheid van leidinggevenden:* Topicus moet leidinggevenden bewust maken van het belang van ontwikkeling en opleiding. Ze moeten worden aangemoedigd om ontwikkelmogelijkheden op te nemen in hun takenpakket en tijdens stand-ups en teamvergaderingen specifiek aandacht te besteden aan opleidingen en cursussen. Dit vergroot de betrokkenheid van leidinggevenden bij het communiceren en stimuleren van ontwikkelmogelijkheden.

6. *Evaluatie en bijsturing:* Na de implementatie van de nieuwe communicatie-uitingen moet er geëvalueerd worden of deze effectief zijn en of er nog aanpassingen nodig zijn. Deze evaluatie moet periodiek worden uitgevoerd om de effectiviteit van de communicatie te blijven monitoren. Deze stap moet worden uitgevoerd door de afdeling HR, met ondersteuning van de communicatieafdeling.

6.4.2. Rol van HR

HR zal bij het verbeteren van de communicatie rondom ontwikkelmogelijkheden een belangrijke rol hebben. Bij elke stap die doorlopen zal worden is HR betrokken in het proces.

Analyse van huidige communicatie en ontwikkelmogelijkheden: In deze stap zal de afdeling HR verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de analyse. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door middel van enquêtes onder medewerkers en gesprekken met managers. Hierbij moet HR ook de ondersteuning van de communicatieafdeling inschakelen om de resultaten van de analyse te kunnen interpreteren en te vertalen naar verbeterpunten voor de communicatie rondom ontwikkelmogelijkheden.

Bepalen van de doelgroep en communicatiemiddelen: In deze stap zal de afdeling HR verantwoordelijk zijn voor het bepalen van de doelgroep en de communicatiemiddelen. Hierbij moeten zij zich afvragen wie de belangrijkste doelgroepen zijn voor de communicatie rondom ontwikkelmogelijkheden en welke communicatiemiddelen het meest geschikt zijn voor deze doelgroepen. Bij het bepalen van de doelgroep moet HR ook de input van managers en teamleiders betrekken om de behoeften van de verschillende teams en afdelingen te kunnen meenemen.

Ontwikkelen van nieuwe communicatie-uitingen: In deze stap zal de afdeling Communicatie verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen van de nieuwe communicatie-uitingen. Hierbij moeten zij rekening houden met de resultaten van de analyse en de behoeften van de doelgroepen. HR zal hierbij ondersteuning bieden door bijvoorbeeld het leveren van input en feedback vanuit de verschillende teams en afdelingen.

Implementatie van de nieuwe communicatie-uitingen: De Communicatieafdeling is verantwoordelijk voor het implementeren van de nieuwe communicatie-uitingen. Hierbij moet de HR-afdeling ondersteuning bieden door bijvoorbeeld te zorgen voor de verspreiding van de communicatie-uitingen onder de verschillende teams en afdelingen. Het kan bijvoorbeeld nodig zijn om de nieuwe communicatie-uitingen te presenteren tijdens een teamvergadering of via de interne communicatiekanalen die binnen het bedrijf zijn.

Betrekken van leidinggevenden: HR kan leidinggevenden voorzien van richtlijnen en beleid met betrekking tot ontwikkeling en opleiding. Dit omvat informatie over beschikbare ontwikkelmogelijkheden, procedures voor het aanvragen van opleidingen en cursussen, en criteria voor het beoordelen van de relevantie en impact van ontwikkelingsinitiatieven.

Evaluatie en bijsturing: HR speelt een centrale rol in het monitoren en verbeteren van de effectiviteit van de communicatie over ontwikkelmogelijkheden. De afdeling kan periodieke evaluatie uitvoeren om de effectiviteit van de communicatiepraktijken te beoordelen. Hierbij moet HR ook de ondersteuning van de communicatieafdeling inschakelen om de resultaten van de evaluatie te kunnen interpreteren en te vertalen naar verbeterpunten voor de communicatie rondom ontwikkelmogelijkheden. Over het algemeen is HR verantwoordelijk voor het waarborgen van een effectieve en transparante communicatie over ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie en het voortdurend streven naar verbetering van deze communicatiepraktijken.

6.4.3. Implementatie plan aanbeveling 4

<i>Stap</i>	<i>Wie</i>	<i>Wanneer</i>	<i>Doel</i>	<i>Niveau</i>
Analyse huidige communicatie	HR	Maand 1	Inzicht krijgen in de huidige communicatie rondom ontwikkelmogelijkheden en kijken waar mogelijke verbeterpunten liggen	Tactisch
Bepalen doelgroep en communicatiemiddelen	HR en L&D	Maand 2	Bepalen wie de doelgroep is en welke communicatiemiddelen geschikt zijn voor deze doelgroep	Strategisch
Ontwikkelen communicatiestrategie	Marketing	Maand 3-4	Nieuwe communicatie-uitingen ontwikkelen die duidelijker en toegankelijker zijn voor de medewerkers	Tactisch
Implementatie van nieuwe communicatie-uitingen	HR en marketing	Maand 5-7	Zorgen voor een goede implementatie van de nieuwe communicatie	Operationeel
Evaluatie en bijsturing van de nieuwe communicatie	HR en marketing	Maand 8 en verder	Evalueren hoe effectief de nieuwe communicatie-uitingen zijn en welke verbeterpunten er zijn	Tactisch
Betrekken van leidinggevenden	HR en leidinggevenden van alle afdelingen	Maand 8 en verder	Training voor leidinggevenden om de nieuwe communicatie effectief over te brengen aan de medewerkers	Operationeel
Borgen communicatie rondom ontwikkelmogelijkheden	HR	Maand 8 en verder	Zorgen dat de verbeterde communicatie geborgd wordt in de organisatie	Tactisch

6.5. Toelichting

Om de aanbevelingen goed te implementeren, is het belangrijk om te kijken welke aanbeveling de meeste impact heeft op de medewerkers en wat het minst kost om te implementeren. Uit het onderzoek blijkt dat duidelijkheid over verwachtingen en de inhoud van het werk belangrijk is voor generatie Z. Daarom is het advies om te beginnen met de competentieprofielen en het betrekken van de medewerkers hierbij. Als deze profielen zijn gemaakt, is het logisch om bezig te gaan met de ontwikkelmogelijkheden binnen het bedrijf. Door de communicatie rondom ontwikkelmogelijkheden te verbeteren, kunnen medewerkers zich aan de hand van de competentieprofielen verder ontwikkelen.

Nadat de aanbevelingen rondom competentieprofielen en het verbeteren van communicatie rondom ontwikkelmogelijkheden zijn geïmplementeerd, is het een logische stap om dan te beginnen met samenwerkingsprojecten. Als er meer duidelijkheid is rondom deze twee aanbevelingen, is het voor het management makkelijker om te bepalen welke samenwerkingen efficiënt zijn.

De implementatie van een kennisdeelplatform hangt samen met de implementatie van het intranet in de praktijk. Het is daarom handig om bij het ontwerpen van het intranet rekening te houden met het kennisdeelplatform. Beide kunnen goed met elkaar gecombineerd worden.

In bijlage 9.1. t/m 9.4. staan de kosten- en batenanalyse van alle vier de aanbevelingen, waarin een gedetailleerd overzicht wordt gegeven van de kosten en opbrengsten. De kosten- en batenanalyse geeft een indicatie van de financiële aspecten, maar de werkelijke kosten en baten kunnen verschillen afhankelijk van de specifieke bedrijfsomstandigheden en uitvoeringsfactoren. Het is slim om regelmatig de analyse te herzien en bij te werken, zodat eventuele veranderingen in de omgeving of de bedrijfsstrategie kunnen worden meegenomen.

6.5.1. Rol van leidinggevenden

In de aanbevelingen die zijn gedaan, is de rol van de leidinggevenden bij alle vier de aanbevelingen van groot belang. Zo is bij het Kennisdeelplatform, dat geïntroduceerd gaat worden, de leidinggevende verantwoordelijk voor het geven van het goede voorbeeld. De leidinggevende moet actief gebruikmaken van het platform en medewerkers stimuleren om het ook te gebruiken. Dit geldt ook voor samenwerkingsprojecten, waarbij de taak van de leidinggevende is om medewerkers te stimuleren om mee te doen en om de juiste projectgroepen samen te stellen.

Daarnaast speelt de leidinggevende ook een belangrijke rol bij het opstellen van de competentieprofielen in samenwerking met de medewerkers. Hij kan er namelijk voor zorgen dat de medewerkers zich gehoord en betrokken voelen bij het proces. Maar het is ook de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om ervoor te zorgen dat de competentieprofielen goed worden overgebracht naar de medewerkers en dat er ook daadwerkelijk wat wordt gedaan met deze profielen, zoals het aanbieden van ontwikkeling en training voor de medewerkers.

Het opstellen van competentieprofielen draagt bij aan meer duidelijkheid over de inhoud en verwachtingen van het werk, maar het is ook belangrijk dat de leidinggevende hierbij een actieve rol speelt. Daarnaast is de leidinggevende belangrijk voor de communicatie rondom ontwikkelmogelijkheden. Zij moeten namelijk op de hoogte zijn van het proces, het beschikbare budget en de mogelijkheden voor de medewerkers. De leidinggevende speelt een cruciale rol in het creëren van duidelijkheid en communicatie binnen de organisatie.

Literatuur

- ArboOnline. (2021, 22 februari). Ergonomie op de werkvloer: een must voor een gezonde werkhouding. Geraadpleegd op 18 april 2023, van <https://www.arboonline.nl/ergonomie/nieuws/2021/02/ergonomie-op-de-werkvloer-een-must-voor-een-gezonde-werkhouding-10132423>
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Boer, A. D. (2015). Generatie Z: Jong, slim, veeleisend en een tikkeltje rebels. Thema.
- Bontekoning, A. C. (2016). Generatie Y: Aan het werk! Utrecht: A&H Boeken.
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20(3), 531-551.
- Bureau of Labor Statistics. (n.d.). US Department of Labor. Geraadpleegd op 10 februari 2023, van <https://www.bls.gov/>.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 2244-2266.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2008). *The Battle for Talent: Attracting and Retaining the Best and Brightest Employees*. Harvard Business Press.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 17 augustus). *Spanning op de arbeidsmarkt loopt verder op*.
- Chapman, D. S., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 928- 944.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Corporaal, S. (2014). *Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling Aantrekkelijke banen en organisaties voor de nieuwe generatie baanzoekers*. Enschede: Open Universiteit en Saxion.
- Cummings, J. N., & Kiesler, S. (2005). Collaborative research across disciplinary and organizational boundaries. *Social Studies of Science*, 35(5), 703-722.
- Deloitte. (2020). *Deloitte Global Millennial Survey 2020: Leading in the new world*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Dimock, M. (2019, 17 januari). Public Trust in Government: 1958-2019. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/politics/2019/04/11/public-trust-in-government-1958-2019/>
- Dubois, D., Rothwell, W. J., & Rothwell, W. R. (2008). *Competency-Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing.
- Dunung, S. P. (2020). *Global business management*. Flatworld.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.

- Forbes 2021, February 17 Generation Z: Everything You Need To Know About Today's Youth. <https://www.forbes.com/generation-z/?sh=7f2a8242743c>
- Gallup. (2019). What Generation Z wants from work and life. Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/248159/what-generation-wants-work-life.aspx>
- Hackman, J., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 159-170.
- Mannheim, K. (1928). The problem of generations. In P. Kecskemeti (ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 267-320). Routledge & Kegan Paul.
- Manpower Group. (2020). Talent Shortage Survey. Geraadpleegd op 10 februari 2023, van <https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/manpower/manpower/home/insights/surveys/talent-shortage-survey>.
- Marr, B. (2019). *Artificial intelligence in practice: How 50 successful companies used AI and machine learning to solve problems*.
- Meijer, E. (2022, 5 juni). "Tekort aan techtalent gaat nu écht pijn doen". AG Connect, van <https://www.agconnect.nl/artikel/tekort-aan-techtalent-gaat-nu-echt-pijn-doen>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Mooijman, E., Rijken, J., Van Dam, N., & Dam, N. H. M. (2018). *Handboek leren en ontwikkelen in organisaties*.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 1321-1339.
- Pingle, S. S., & Sodhi, H. K. (2011). What Makes an Attractive Employer: Significant Factors from Employee Perspective? P18-24.
- Pitt-Catsoupes, Smyer, Michael & Marcie. (2007). The meanings of work for older workers. *Generations* (San Francisco, Calif.). 31. 23-30.
- Poortinga, E. (2021, 8 november). De Likertschaal voor enquêtevragen in scriptieonderzoek - Studiemeesters. Studiemeesters. <https://www.studiemeesters.nl/studietips/de-likertschaal-voor-enquetevragen-scriptieonderzoek/>
- Preenen, P. T., De Pater, I. E., Van Vianen, A. E., & Keijzer, L. (2011). Managing Voluntary Turnover Through Challenging Assignments. *Group & Organization Management*, 308-344.
- Randstad. (2018). Generatie Z aan het werk: De stand van zaken. <https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/whitepapers-en-onderzoeken/generatie-z-aan-het-werk>
- Ray, P. H., & Anderson, S. R. (2000). The cultural creatives: How 50 million people are changing the world. Harmony.
- Riemer, K., & Richter, A. (2018). Knowledge Sharing Platforms: Designing for Trust, Learning, and Change. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1159.
- Schawbel, D. (2017). The 5 defining characteristics of Generation Z. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2017/09/19/the-5-defining-characteristics-of-generation-z/?sh=22d77c444e7e>
- SCP. (2019). De ontwikkeling van talent en vaardigheden op de werkvloer. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau. https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2019/Generatie_Z_aan_het_werk

- Smith, J. (2018). How to manage Generation Z. Harvard Business Review. Geraadpleegd van: <https://hbr.org/2018/09/how-to-manage-generation-z>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Topicus (2022). Strategisch beleidsplan 2022-2023: Topicus
- Topicus.nl. (z.d.). IT-Bedrijf Deventer | Wie is Topicus | Software development. <https://topicus.nl/ons-verhaal>
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood--and what that means for the rest of us*. Atria Books.
- Twenge, J. M., Carter, N. T., & Campbell, W. K. (2020). Associations between adult attachment style, work-related variables, and well-being. *Journal of Social and Personal Relationships*, 99-121. <https://doi.org/10.1177/0265407519834645>
- UWV. (2022, May 30). *Prognose: banen en vacatures op hoogtepunt in 2022, vooruitzichten 2023 onzeker*. UWV.NL. from <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/prognose-trends/prognose-banen-en-vacatures-op-hoogtepunt-in-2022-vooruitzichten-2020-onzeker>
- Van der Meer, L. (2019). *Werken met de nieuwe generatie: Een onderzoek naar de behoeften van generatie Z op de werkvloer*. Universiteit Utrecht
- Van Duren, M., & Langedijk, R. (2016). Het effect van een ontwikkelingsgerichte werkomgeving op bevoegenheid en betrokkenheid van medewerkers. *Tijdschrift voor HRM*, 19(4), 67-83. <https://doi.org/10.18352/thrm.473>
- Van der Velden, L. M., & Kunneman, R. (2018). *Qualitatief onderzoek: Onderzoeksmethoden en de praktijk*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Verhoeven, J. C. (2015). *Kwalitatief onderzoek: Ontwerpen, uitvoeren en evalueren*. Noordhoff Uitgevers.
- Vogel, C. (2020, 13 mei). Jongeren wisselen tegenwoordig sneller van baan. *Metronieuws.nl*. <https://www.metronieuws.nl/geld-carriere/2019/10/jongeren-wisselen-tegenwoordig-sneller-van-baan/>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

Bijlagen

Bijlage 1. Vragenlijst Extern

Intro **Wat vind jij een aantrekkelijke baan?**

Ik ben Fleur van den Brink en voor mijn afstudeeropdracht doe ik onderzoek naar aantrekkelijk werkgeverschap voor generatie Z.

De komende jaren wordt het voor bedrijven steeds lastiger om voldoende en geschikt personeel te vinden van jouw leeftijd. Daarom ben ik geïnteresseerd in jouw mening over wat werk aantrekkelijk maakt. Door deze vragenlijst in te vullen kan ik deze bedrijven helpen om werk aantrekkelijker te maken voor baanzoekers van jouw leeftijd.

Je krijgt in deze vragenlijst een aantal stellingen over werk. Bij elke stelling kun je aangeven in hoeverre je het eens bent.

De vragenlijst is anoniem: je vult geen naam in.

Het duurt ongeveer 8 tot 10 minuten om deze vragenlijst in te vullen.

Bedankt dat je meedoet aan mijn onderzoek!

Page Break

Uitdaging Uitdaging

UIT_aansluiting Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal m oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee e (5)
taken doe die aansluiten op mijn kennis. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die aansluiten op dingen die ik al kan. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe waarvan ik zeker weet dat ik ze kan. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

UIT_nieuwe Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal me oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
taken doe waarmee ik veel verschillende dingen leer. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die nieuw voor mij zijn. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
problemen oplos die nieuw voor mij zijn. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

IT_impact Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
taken doe die als doel hebben om klanten tevredener te maken. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor de klant. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor het bedrijf. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
taken doe waarmee ik dingen in de organisatie kan verbeteren. (4)	☐	☐	☐	☐	☐

Afwisseling

AFW_sociale Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal me oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
met veel verschillende collega's in contact kom. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
met veel verschillende mensen buiten de organisatie in contact kom. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
afwisseling heb tussen werk wat ik alleen doe en werk met anderen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
met veel verschillende afdelingen in het bedrijf in contact kom. (4)	☐	☐	☐	☐	☐

AFW_ruimten Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
op verschillende plekken binnen het bedrijf werk (1)	☐	☐	☐	☐	☐
op verschillende afdelingen van het bedrijf werk (2)	☐	☐	☐	☐	☐
in verschillende ruimten werk. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

AFW_soort Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
afwisseling heb tussen simpele en moeilijke taken. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
veel verschillende soorten taken uitvoer. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
afwisseling heb tussen het soort taken. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

Vrijheid Vrijheid

VRI_manier Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
zelf de volgorde van mijn werkzaamheden mag bepalen. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
zelf mag bepalen hoe ik mijn werk uitvoer. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
zelf mag bepalen wanneer ik iets ga doen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

VRI_duidelijkheid Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
duidelijkheid krijg over wat er precies van mij verwacht wordt. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
duidelijkheid krijg over waarvoor ik verantwoordelijk ben. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
duidelijkheid krijg over wat ik precies moet doen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

VRI_vertrouwen Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal me oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
niet steeds gecontroleerd wordt. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die zich niet steeds bemoeit met mijn werk. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
vertrouwen krijg om mijn werk zelfstandig uit te voeren. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

Page Break

Flexibiliteit Flexibiliteit

FLE_werktijden Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

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

FLE_duidelijkheid Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
vaste werktijden heb. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
vaste werkdagen heb. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
ruim van te vore duidelijkheid heb op welke dagen ik werk. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
ruim van te vore duidelijkheid heb op welke tijden ik werk. (4)	☐	☐	☐	☐	☐

FLE_plaats Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
zo nu en dan thuis kan werken (1)	☐	☐	☐	☐	☐
niet verplicht be- om al mijn werkuren fysiek aanwezig te zijn op mijn werk. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
zelf mag bepalen wanneer ik thuis werk. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

Collega's Collega's

COL_hulp Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal me oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
collega's heb die mij uit zichzelf helpen. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die mij helpen met problemen op het werk. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die elkaar veel helpen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

COL_vriendschap Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal m oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
collega's heb waarmee ik buiten werktijd leuke dingen doe. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb waarmee ik buiten werktijd kan praten over privé problemen. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb waarmee ik onder werktijd kan praten over privé problemen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

COL_sfeer Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
collega's heb die niet steeds over elkaar roddelen. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die mij als persoon accepteren. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
collega's heb die eerlijk tegen mij zijn. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

Leidinggevende Leidinggevende

LEI_persoonlijke Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaa mee onee (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
een leidinggevende heb die regelmatig vraagt hoe het met mij persoonlijk gaat. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die belangstelling toont voor mijn prive leven. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb waarmee ik kan praten ove prive zaken. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

LEI_respect Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
een leidinggevende heb die mij in mijn waarde laat (1)	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die mij respecteert in wie ik ben. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
een leidinggevende heb die respect heeft voor verschillende denkwijzen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

LEI_participatief Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

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

Opleiding Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden

OPL_opleiding Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

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

OPL_doorgroei Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
door kan groeien naar functies met meer zelfstandigheid. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar functies met meer contact met mensen buiten de organisatie. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar functies met meer verantwoordelijkheid. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar een leidinggevende functie. (4)	☐	☐	☐	☐	☐
door kan groeien naar verschillende functies. (5)	☐	☐	☐	☐	☐

Werkplek Werkplek

WER_type Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
werk op een werkplek waar ik in stilte kan werken (1)	☐	☐	☐	☐	☐
werk in een ruimte met niet teveel andere mensen (2)	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een vaste werkplek (3)	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een werkplek die ik naar eigen smaak kan inrichten (4)	☐	☐	☐	☐	☐

WER_fysiek Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
werk in een ruimte die goed geventileerd wordt. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een schone werkplek (2)	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een opgeruimde werkplek. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
werk op een veilige werkplek. (4)	☐	☐	☐	☐	☐

WER_digitaal Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
tijdens werktijd sociale media mag gebruiken. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
tijdens werktijd mijn mobiele telefoon mag gebruiken. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
vrije toegang heb tot internet. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

Page Break

Imago Imago

IMA Ik vind een organisatie aantrekkelijk die:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
producten of diensten maakt die bekend staan vanwege hun hoge kwaliteit. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
veel tevreden klanten heeft. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
innovatieve producten of diensten maakt. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

IMA_grootte Ik vind een organisatie aantrekkelijk die:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
meer dan tien medewerkers heeft. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
meer dan vijftig medewerkers heeft. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
behoort tot de grootste organisaties in Nederland. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
internationale vestigingen heeft. (4)	☐	☐	☐	☐	☐

Overig Overige vragen:

OVE_arbeidsduur 1. Hoeveel jaar wil jij maximaal werken bij hetzelfde bedrijf?

- ☐ voor een aantal jaar (vul het aantal jaar in) (1)
- _____
- ☐ zo lang mogelijk (2)

OVE_geslacht 2. Wat is je geslacht?

- ☐ Man (1)
- ☐ Vrouw (2)

OVE_opleiding 3. Welk type opleiding doe je?

- ☐ vmbo (1)
 - ☐ mbo (2)
 - ☐ hbo (3)
 - ☐ universiteit (4)
 - ☐ Geen opleiding (5)
-

OVE_jaar_opleiding 4. In welk jaar van je opleiding zit je?

- ☐ 1 (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3 (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ Ik doe een masteropleiding op de universiteit. (5)
 - ☐ Ik volg geen opleiding (6)
-

OVE_leeftijd 7. In welke periode ben je geboren?

- ☐ 1997 - 2012 (1)
- ☐ 1981 - 1996 (2)
- ☐ Eerder (3)

End of Block: Default Question Block

Bijlage 2. Cronbach's Alpha vragenlijst extern

Kenmerk	Aspect	Cronbach's Alpha	Voorbeeldvraag (ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:)
Uitdaging	Uitdaging_nieuwe_dingen	0,640	Taken doe die nieuw voor mij zijn
	Uitdaging_impact	0,662	Taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor het bedrijf
	Uitdaging_aansluiting	0,610	Taken doe die aansluiten op dingen die ik al kan
Autonomie	Autonomie_duidelijkheid	0,840	Duidelijkheid krijg over wat ik precies moet doen
	Autonomie_vrijheid_manier_werk	0,769	Zelf de volgorde van mijn werkzaamheden mag bepalen
	Autonomie_vertrouwen	0,689	Een leidinggevende heb die zich niet steeds bemoeit met mijn werk
Afwisseling	Afwisseling_soort_taken	0,694	Veel verschillende soorten taken uitvoer
	Afwisseling_sociale_contacten	0,632	Met veel verschillende collega's in contact kom
	Afwisseling_ruimten	0,753	Op verschillende plekken binnen het bedrijf werk
Flexibiliteit	Flexibiliteit_plaats_thuiswerken	0,839	Zo nu en dan thuis kan werken
	Flexibiliteit_duidelijkheid	0,609	Vaste werktijden heb
	Flexibiliteit_werktijden_werkdagen	0,787	Zelf kan bepalen wanneer ik pauze neem
Collega's	Collegas_sfeer	0,607	Collega's heb die eerlijk tegen mij zijn
	Collegas_vriendschap	0,778	Collega's heb waarmee ik buiten werktijd kan praten over privéproblemen
	Collegas_hulp	0,716	Collega's heb die mij helpen met problemen op het werk
Leidinggevende	Leidinggevende_respect	0,831	Een leidinggevende heb die mij in mijn waarde laat
	Leidinggevende_participatief	0,744	Een leidinggevende heb die mij raadpleegt voordat hij/zij tot actie overgaat
	Leidinggevende_persoonlijke_interesse	0,755	Een leidinggevende heb die regelmatig vraagt hoe het met mij persoonlijk gaat
Opleidings- en doorgroeimogelijkheden	Opleidingsmogelijkheden	0,750	Cursussen mag volgen tijdens werktijd
	Doorgroeimogelijkheden	0,801	Door kan groeien naar leidinggevende functies

Werkplek	Werkplek_fysiek	0,835	Werk in een ruimte die goed geventileerd wordt
	Werkplek_digitaal	0,710	Tijdens werktijd mijn mobiele telefoon mag gebruiken
Imago	Type product/dienst	0,803	Producten of diensten maakt die bekend staan vanwege hun hoge kwaliteit

Bijlage 3. Cronbach's Alpha vragenlijst intern

Kenmerk	Aspect	Cronbach's alpha	Voorbeeldvraag (In mijn baan ervaar ik dat ik:
Uitdaging	Uitdaging_nieuwe_dingen	0,735	Problemen oplos die nieuw voor mij zijn
	Uitdaging_impact	0,610	Taken doe die als doel hebben om klanten tevredener te maken
	Uitdaging_aansluiting	0,706	Taken doe die aansluiten op mijn kennis
Autonomie	Autonomie_duidelijkheid	0,832	Duidelijkheid krijg over wat ik precies moet doen
	Autonomie_vrijheid_manier_werk	0,689	Zelf de volgorde van mijn werkzaamheden mag bepalen
	Autonomie_vertrouwen	0,786	Een leidinggevende heb die zich niet steeds bemoeit met mijn werk
Afwisseling	Afwisseling_soort_taken	0,804	Veel verschillende soorten taken uitvoer
	Afwisseling_sociale_contacten	0,735	Met veel verschillende collega's in contact kom
	Afwisseling_ruimten	0,774	Op verschillende plekken binnen het bedrijf werk
Flexibiliteit	Flexibiliteit_plaats_thuiswerken	0,778	Zo nu en dan thuis kan werken
	Flexibiliteit_duidelijkheid	0,733	Vast werktijden heb
	Flexibiliteit_werktijden_werkdagen	0,737	Zelf kan bepalen wanneer ik pauze neem
Collega's	Collegas_sfeer	0,798	Collega's heb die eerlijk tegen mij zijn
	Collegas_vriendschap	0,845	Collega's heb waarmee ik buiten werktijd kan praten over privéproblemen
	Collegas_hulp	0,903	Collega's heb die mij helpen met problemen op het werk
Leidinggevende	Leidinggevende_respect	0,904	Een leidinggevende heb die mij in mijn waarde laat

	Leidinggevende_participatief	0,919	Een leidinggevende heb die mij raadpleegt voordat hij/zij tot actie overgaat
	Leidinggevende_persoonlijke_interesse	0,808	Een leidinggevende heb die regelmatig vraagt hoe het met mij persoonlijk gaat
Opleidings- en doorgroeimogelijkheden	Opleidingsmogelijkheden	0,799	Cursussen mag volgen tijdens werktijd
	Doorgroeimogelijkheden	0,906	Door kan groeien naar leidinggevende functies
Werkplek	Werkplek_fysiek	0,867	Werk in een ruimte die goed geventileerd wordt
	Werkplek_digitaal	0,759	Tijdens werktijd mijn mobiele telefoon mag gebruiken
Imago	Type product/dienst	0,754	Producten of diensten maakt die bekend staan vanwege hun hoge kwaliteit

Bijlage 4. Social media Bericht



Fleur Van den Brink • U
 Vierdejaars HRD studente
 2 mnd •

Ben jij geboren tussen 1997 en 2012? Dan heb ik jouw hulp nodig! !

Momenteel ben ik bezig met mijn afstudeeropdracht bij Topicus. Ik doe onderzoek naar aantrekkelijk werkgeverschap voor generatie Z.

De komende jaren wordt het voor bedrijven steeds lastiger om voldoende en geschikt personeel te vinden. Daarom ben ik geïnteresseerd in jouw mening over wat werk aantrekkelijk maakt ✔

Zou je me willen helpen door deze vragenlijst in te vullen? Het duurt ongeveer 5 minuutjes en je helpt mij enorm! 😊

Qualtrics Survey | Qualtrics Experience Management
 saxion.eu.qualtrics.com • Leestijd: 1 min.
 The most powerful, simple and trusted way to gather experience data. Start your journey t...

Bijlage 5. Reminder Mail

Reminder Enquête generatie Z

F Fleur van den Brink
 Aan: ☐ Fleur van den Brink
 BCC: ☐ Giel Koerkamp; ☐ Tiemen Nienhuis; ☐ Donny Olijslager +147 anderen
 Ma 6-3-2023 11:50

Wist je dat: 'Generatie Z over 10 jaar 1/3 van het wereldwijde personeelsbestand uitmaakt'

Vorige week heb je een e-mail ontvangen met daarin de vraag om een enquête in te vullen. Aan de hand van de uitkomsten van deze enquête, kan ik Topicus een advies geven over aantrekkelijk werkgeverschap voor generatie Z, voor jou, voor ons.

Inmiddels heb ik bijna 50% respons, dank daarvoor!

Mocht je het nog niet ingevuld hebben, dan zou ik je vriendelijk willen vragen de enquête alsnog in te vullen, want ook jouw mening telt! Help ook jij mij verder met mijn onderzoek naar generatie Z binnen Topicus?

Mocht je de vragenlijst al ingevuld hebben dan kan je deze herinnering als niet verzonden beschouwen.

Link naar de vragenlijst: https://saxion.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_bvVI8VXvEpRFeHI

Alvast heel erg bedankt voor je medewerking.

Met vriendelijke groet,

Fleur van den Brink

Bijlage 6. Alle scores

Kenmerk	Gemiddelde score bedrijf (Std. Dev)	Gemiddelde score studenten (Std. Dev)	P-waarde	Sterkte van het verschil (r-waarde)
Uitdaging				
Taken doen die aansluiten op bestaande kennis	3.77 (0,54)	3.80 (0,54)	0,709	0,03
Nieuwe dingen leren	4.1 (0,60)	3.97 (0,55)	0,036	0,17
Taken doen die resultaat opleveren	3.56 (0,63)	3.95 (0,53)	0,00	0,32
Afwisseling				
Afwisseling in sociale contacten	3,06 (0,63)	3,9 (0,55)	0,00	0,57
Afwisseling in ruimten	2,12 (0,66)	3,04 (0,60)	0,00	0,54
Afwisseling in soort taken	3,77 (0,68)	4,12 (0,52)	0,01	0,27
Autonomie				

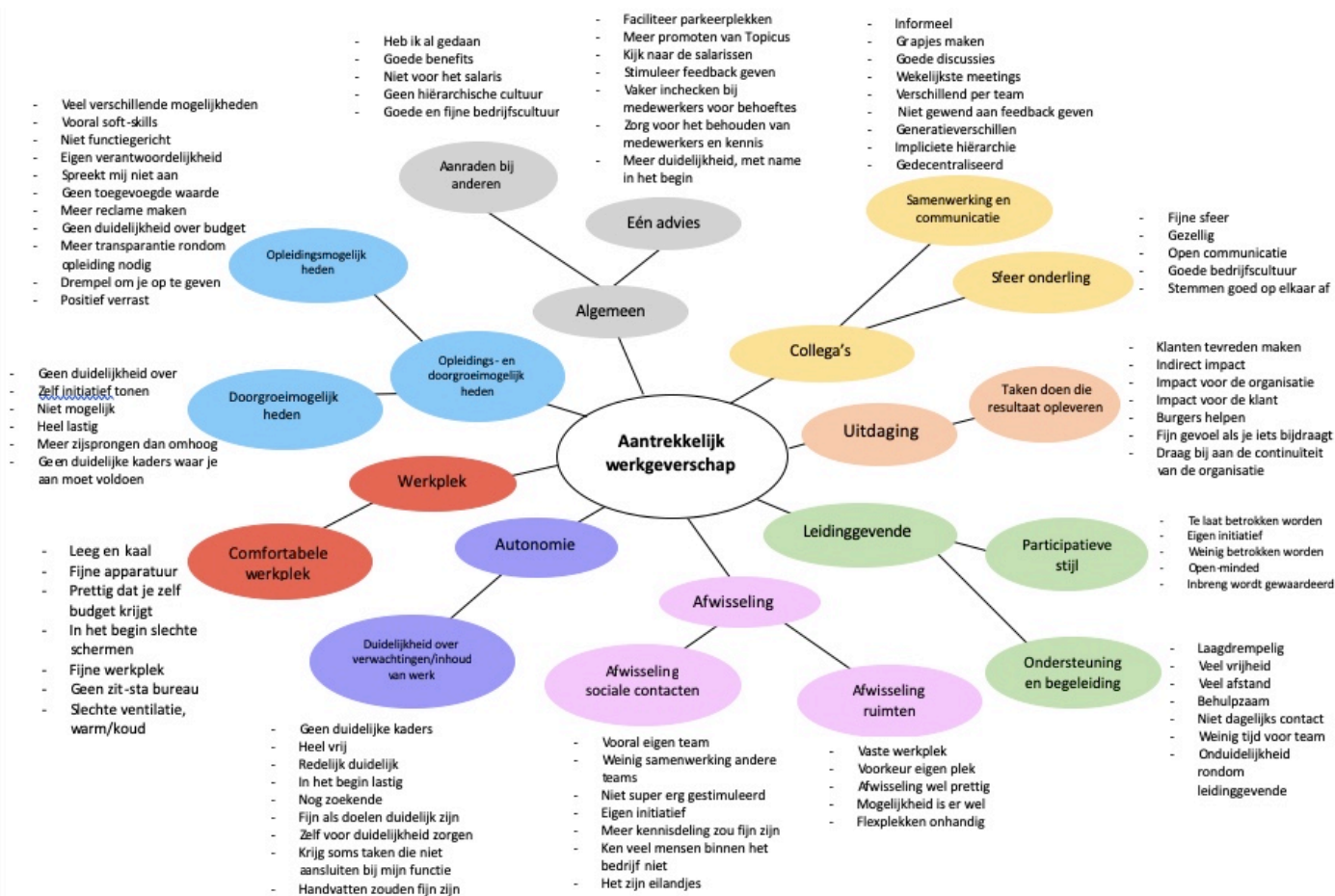
Vrijheid in manier van werken	3,93 (0,58)	3,99 (0,66)	0,531	0,05
Duidelijkheid over verwachtingen/inhoud van werk	3,66 (0,72)	4,31 (0,54)	0,00	0,46
Vertrouwen in zelfstandigheid	4,10 (0,64)	4,15 (0,57)	0,614	0,04
Flexibiliteit				
Thuiswerken	4,19 (0,71)	3,81 (0,86)	0,004	0,23
Duidelijkheid over werktijden en werkdagen	3,77 (0,69)	3,76 (0,55)	0,921	0,01
Werktijden en werkdagen	3,67 (0,63)	3,81 (0,63)	0,166	0,11
Collega's				
Sfeer onderling	3,96 (0,69)	4,51 (0,47)	0,017	0,46
Hulp van collega's	3,97 (0,74)	4,13 (0,55)	0,136	0,12
Vriendschappen met collega's	3,04 (0,90)	3,45 (0,79)	0,003	0,24
Leidinggevende				
Respect van leidinggevende	4,19 (0,56)	4,44 (0,47)	0,003	0,24
Participatieve stijl	3,54 (0,83)	4,01 (0,57)	0,00	0,35
Persoonlijke interesse	3,63 (0,89)	3,89 (0,63)	0,048	0,18
Opleidings- en doorgroeimogelijkheden				
Opleidingsmogelijkheden	3,53 (0,61)	4,13 (0,46)	0,011	0,52
Doorgroeimogelijkheden	3,48 (0,72)	3,96 (0,58)	0,00	0,32
Werkplek				
Comfortabele werkplek	3,91 (0,68)	4,50 (0,44)	0,00	0,46
Beschikbaarheid digitale middelen	4,00 (0,55)	3,79 (0,59)	0,026	0,18
Imago				
Type product/dienst	3,82 (0,62)	3,84 (0,68)	0,827	0,02

Bijlage 7. Interviewvragen

Aspect	Interviewvragen
Uitdaging	In hoeverre ervaar je dat je in je werk impact maakt?
Uitdaging	In hoeverre ervaar je dat je taken doet die op korte termijn resultaat opleveren voor de klant of het bedrijf?
Opleidings- doorgroeimogelijkheden	Vind je dat er voldoende mogelijkheid is om door te groeien binnen Topicus?
Opleiding- doorgroeimogelijkheden	Wat vind je van de ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie?
Collega's	Hoe zou je de samenwerking en communicatie tussen collega's hier omschrijven?
Collega's	Wat vind jij van de sfeer onderling tussen collega's?
Collega's	Hoe zou je de bedrijfscultuur hier omschrijven?
Leidinggevende	Hoe zou je de ondersteuning en begeleiding van managers en leidinggevendenden omschrijven?

Leidinggevende	Vind jij dat jouw leidinggevende jou als werknemer genoeg betreft in besluiten en keuzes? Kan je dat toelichten?
Afwisseling (sociaal)	In hoeverre heb je de mogelijkheid om samen te werken met mensen uit verschillende afdelingen en teams?
Afwisseling (sociaal)	Hoe belangrijk vind je de sociale aspecten van je werk, zoals het contact met collega's?
Afwisseling (ruimten)	Heb je de vrijheid om tijdens je werk in verschillende ruimten en afdelingen te werken?
Afwisseling (ruimten)	Op welke manieren stimuleert de organisatie het werken in verschillende ruimten en afdelingen?
Autonomie	Hoe zou je de mate van autonomie en verantwoordelijkheid omschrijven die je hebt in je werk?
Autonomie	Ervaar je in je werk voldoende duidelijkheid over de verwachtingen die de organisatie van je heeft? Hoezo wel of niet?

Bijlage 8. Codeboom



Bijlage 9.1. Kosten en batenanalyse aanbeveling 1

Acties	Wie	Kosten	Baten
Bepalen doel en strategische fit van het platform	Directie en HR	50 werkuren €80/uur = €4.000	Het doel en strategische fit zijn helder, waardoor het platform gericht ontwikkeld kan worden en beter aansluit bij de doelen van het bedrijf
Bepalen functies en mogelijkheden	Management en HR	30 werkuren €80/uur = €2.400	Het platform bevat alle benodigde functies en mogelijkheden waardoor medewerkers efficiënter kunnen werken
Bepalen budget en tijdlijn	Directie en management	Kosten voor consultancy en planning = €3.500	Zorgen dat er voldoende tijd en middelen beschikbaar zijn voor een succesvol platform en dat het binnen een realistische tijdlijn ontwikkeld wordt
Aanwijzen verantwoordelijke	Management	10 werkuren €80/uur = €800	Een verantwoordelijke kan ervoor zorgen het platform kwalitatief hoogwaardig en veilig is
Opstellen richtlijnen	HR	30 werkuren €80/uur = €2.400	De richtlijnen zorgen voor een efficiënte implementatie en gebruik van het platform
Implementeren van het platform	HR en Management	Kosten voor software €10.000 en 30 werkuren €80/uur = €2.400	Een goede implementatie zorgt ervoor dat medewerkers actief gebruikmaken van het platform
Trainen medewerkers	HR	Kosten voor trainingsmateriaal €600 en 200 werkuren €80/uur = €16.000	Zorgen dat medewerkers exact weten hoe het platform werkt en hierdoor kunnen ze efficiënter werken
Benadrukken belang en aanmoedigen	Leidinggevend	20 werkuren €80/uur = €1.600	Medewerkers stimuleren om het platform dagelijkse te gebruiken
Reguliere evaluatie en feedback	Management	Doorlopend	Zorgen dat het platform wordt verbeterd voor effectief gebruik
		Totaal = 370 werkuren, +- 43.000	

Bijlage 9.2. Kosten en batenanalyse aanbeveling 2

Acties	Wie	Kosten	Baten
Besluitvorming	Directie	40 werkuren €80/uur = €3.200	Duidelijkheid over samenwerkingsprojecten
Identificeren van geschikte afdelingen	HR	40 werkuren €80/uur = €3.200	Goed geschikte afdelingen worden gekozen voor de projecten
Werving en selectie van eigen teamleden	HR	40 werkuren €80/uur = €3.200	Goede projectteams die samen de benodigde expertises hebben
Bespreken van deelname aan samenwerkingsprojecten	Leidinggevenden	40 werkuren €80/uur = €3.200	Gemotiveerde medewerkers die graag willen werken in projectteams.
Projectteams intern samenstellen	HR en leidinggevenden	35 werkuren €80/uur = €2.800	Meer samenwerking en kennisdeling tussen teams en afdelingen
Implementatie van samenwerkingsplatform	IT-afdeling	100 werkuren €80/uur = €8.000	Een goede omgeving waar de teams kunnen overleggen over de projecten
Opnemen van samenwerkingsvaardigheden in prestatiebeoordelingen	Leidinggevenden	40 werkuren €80/uur = €3.200	Medewerkers worden betrokken en kunnen enthousiast worden over de samenwerkingsprojecten
Voortgangsbewaking en rapportage	Projectteams en HR	50 werkuren €80/uur = €4.000	Tijdige bijsturing en verbetering van de samenwerkingsprojecten
Evalueren en bijsturen projecten	HR en leidinggevenden	45 werkuren €80/uur = €3.600	Samenwerkingsprojecten worden geoptimaliseerd
		Totaal = 425 werkuren, +- 35.000	

Bijlage 9.3. Kosten en batenanalyse aanbeveling 3

Acties	Wie	Kosten	Baten
Vaststellen van visie en doelstellingen	Management en HR	50 werkuren €80/uur = €4.000	Heldere richting en doelstellingen voor de competentieprofielen
Analyseren van behoeften medewerkers	HR	30 werkuren €80/uur = €2.400	Inzicht in specifieke behoeften van medewerkers met betrekking tot ontwikkeling
Ontwikkelen communicatie-strategie	HR en marketing	50 werkuren €80/uur = €4.000	Een effectieve strategie om communicatie te verbeteren en medewerkers beter te bereiken
Medewerkers betrekken bij opstellen competentieprofielen	HR en medewerkers	80 werkuren €80/uur = €6.400	Hogere betrokkenheid en begrip van medewerkers, waardoor er betere competentieprofielen ontstaan
Opstellen van competentieprofielen	HR, leidinggevenden en medewerkers	80 werkuren €80/uur = €6.400	Competentieprofielen die goed aansluiten op de functies van medewerkers, zodat er meer duidelijkheid is.

Introductie van de nieuwe competentieprofielen	Directie, leidinggevenden, HR	50 werkuren €80/uur = €4.000	Meer duidelijkheid over verwachtingen en hogere motivatie van medewerkers
Maak de competentieprofielen toegankelijk	IT en HR	40 werkuren €80/uur = €3.200	Efficiënter gebruik van de competentieprofielen en meer tevreden medewerkers
In kaart brengen van huidige competenties	HR	80 werkuren €80/uur = €6.400	Duidelijkheid over welke competenties de medewerkers nu al hebben
Opstellen van ontwikkelplannen	Leidinggevenden en medewerkers	80 werkuren €80/uur = €6.400	Inzicht in welke competenties medewerkers nog moeten ontwikkelen
Training en ontwikkeling	L&D en leidinggevenden	8 uur per medewerkers die training gaat volgen €80/uur = €640 per medewerker	Ontwikkelde medewerkers die tevreden zijn en langer werkzaam blijven
Herhaalde evaluatie en aanpassing	HR, L&D en leidinggevenden	60 werkuren €80/uur = €4.800	Duidelijkheid over inhoud en verwachtingen van werk, waardoor Topicus aantrekkelijk is
		Totaal = 600 werkuren, +- 41.600 + variabele kosten training	

Bijlage 9.4. Kosten en batenanalyse aanbeveling 4

Acties	Wie	Kosten	Baten
Analyse huidige situatie	HR	30 werkuren €80/uur = €3.200	Inzicht in huidige communicatie rondom ontwikkelmogelijkheden, waardoor knelpunten en verbeterpunten duidelijk worden en vervolgens verbeterd kunnen worden
Bepalen doelgroep en communicatiemiddelen	HR en Management	40 werkuren €80/uur = €3.200	Concreet plan voor verbetering van communicatie, wat kan leiden tot betere afstemming tussen medewerkers en management
Ontwikkelen communicatiestrategie	Marketing	80 werkuren €80/uur = €6.400	Verbeterde communicatiemiddelen voor ontwikkelmogelijkheden, leidt tot hogere mate van betrokkenheid van medewerkers bij hun eigen ontwikkeling
Implementatie van nieuwe communicatie-uitingen	HR en marketing	80 werkuren €80/uur = €6.400	Verhoogde bewustwording en kennis bij medewerkers over de ontwikkelmogelijkheden, kan leiden tot hogere productiviteit

Evaluatie en bijsturing van de nieuwe communicatie	HR en marketing	60 werkuren €80/uur = €6.400	Een goede communicatie waardoor er meer duidelijkheid is rondom de ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers
Betrekken van leidinggevende	HR en leidinggevenden van elke afdeling	10 werkuren per leidinggevenden = €80/uur = €800 per leidinggevenden	Vergrote kennis en vaardigheden van leidinggevenden bij het bespreken van ontwikkelmogelijkheden, wat kan zorgen voor hogere retentie van talent
Borgen communicatie rondom ontwikkelmogelijkheden	HR	40 werkuren €80/uur = €3.200	Geborgde verbeterde communicatie rondom ontwikkelmogelijkheden in de organisatie, waardoor talenten zich blijven ontwikkelen
		Totaal = 330 werkuren, +- €28.800 + variabele kosten training leidinggevenden	