

Aantrekkelijk Werk voor Jonge Baanzoekers

Stephan Corporaal

Lectoraat Strategisch Human Resource Management

Samenvatting

In ons onderzoek hebben wij vastgesteld wat de werkvoorkeuren zijn van jonge baanzoekers op het gebied van werkinhoud, werkomgeving en imago. We constateren dat ze conservatiever zijn dan blijkt uit veel publicaties over deze generatie. Bovendien zijn er aanzienlijke verschillen tussen lager en hoger opgeleide baanzoekers.

Aanleiding en Probleemstelling

Jaarlijks stromen er meer dan 200.000 jongeren vanuit het vmbo, mbo en hbo de arbeidsmarkt op. De afgelopen jaren zijn er veel publicaties verschenen die suggereren dat deze jonge baanzoekers, vaak omschreven als 'generatie y' of 'screenagers', geheel eigen voorkeuren hebben voor de baan- en organisatiekenmerken die een potentieel werkgever voor hen aantrekkelijk maakt (zie bijvoorbeeld Manpower, 2006; Bontekoning, 2007; Parry & Urwin, 2011). Los van de vraag of het hier gaat om een leeftijd, levensfase of generatie-effect, is het voor de wervingskracht van organisaties van belang om te weten wat die voorkeuren precies zijn. Empirisch onderzoek naar die voorkeuren is echter doorgaans globaal van karakter. Er wordt in wervings- en selectieonderzoek vooral gekeken naar de baan- en organisatiekenmerken die van belang zijn voor de attractiviteit van een baan en een organisatie. Weinig aandacht is er voor de precieze invulling c.q. operationalisering van deze baan- en organisatiekenmerken (Barber, 1998; Carless & Imber, 2007). Het gevolg is dat we wel globaal weten welke baan- en organisatiekenmerken voor baanzoekers van belang zijn, maar dat we daar vervolgens niet of slechts beperkt op kunnen inspelen omdat de bestaande operationalisering en zowel qua inhoud als taal misschien niet aansluiten bij wat jonge baanzoekers werkelijk wensen.

Het doel van ons onderzoek is dan ook om te komen tot een betere operationalisering van voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken, die jonge baanzoekers uit het vmbo, mbo en hbo in de leeftijd van 16-25 jaar belangrijk vinden bij het beoordelen van baan- en organisatieattractiviteit. In ons onderzoek richten we ons op de voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken op het gebied van inhoud van werk, werkomgeving en imago. Uit een meta-analyse van 71 wervings- en selectieonderzoeken komt naar voren dat dit de kenmerken zijn die de sterkste relatie hebben met de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie (Chapman et al., 2005).

Methode van Onderzoek

Om de voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken van jonge baanzoekers te achterhalen en daarmee te komen tot een operationalisering die aansluit bij de voorkeuren en het taalgebruik van deze groep baanzoekers, hebben we een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. In dit kwalitatief onderzoek, dat plaatsvond in 2011, hebben we

28 focusgroepen georganiseerd onder 433 laatstejaars studenten en scholieren uit het vmbo, mbo en hbo gespreid over verschillende onderwijssectoren (zie tabel 1).

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

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

In de focusgroepen discussieerden scholieren en studenten over hun voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken van de door hen gewenste toekomstige baan. Juist door deelnemers relatief ongestructureerd met elkaar te laten discussiëren, kregen we diepgaande kennis van de belevingswereld en het taalgebruik van de groep jonge baanzoekers. Als gespreksleider voor de focusgroepen werden hbo-studenten van de opleiding human resource management opgeleid.

Het coderen van de transcripten van de focusgroepen resulteerde in een operationalisering van de voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken zoals die door de respondenten in de focusgroepen zijn geuit. We hebben deze operationalisering vergeleken met bestaande operationalisering zoals die gebruikt worden in onderzoek naar taakontwerp: de work design questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006). Bovendien hebben we geanalyseerd op verschillen in voorkeuren en operationalisering tussen de opleidingsniveaus in onze groep respondenten.

Resultaten

Uit de focusgroepen kwam naar voren dat inhoud van werk, werkomgeving en imago inderdaad de kenmerken zijn die jonge baanzoekers belangrijk vinden bij het beoordelen van de aantrekkelijkheid van een baan.

Bij de analyse van de operationalisering van de baan en organisatiekenmerken door onze respondenten constateerden we dat (1) respondenten de baan en organisatiekenmerken met andere aspecten associëren dan de aspecten zoals beschreven in bestaande operationalisering; (2) respondenten met een ander taalgebruik hun voorkeuren uitten dan bestaande operationalisering en (3) er grote verschillen zijn in voorkeuren tussen enerzijds respondenten uit het vmbo en mbo en anderzijds respondenten uit het hbo. We hebben de resultaten samengevat in een tabel waarin de baan- en organisatiekenmerken uiteenrafelen in een aantal aspecten. In deze tabel geven we voor elk aspect weer in hoeverre deze wordt genoemd in bestaande operationalisering en door onze respondenten.

Inhoud van werk

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

* slechts beperkt genoemd

We hebben enkele fragmenten over voorkeuren m.b.t. werkinhoud geselecteerd vanuit de focusgroepen, ter illustratie van het type voorkeuren die jongeren uitten en de manier waarop ze dat verwoorden:

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

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

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

Werkomgeving

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

We hebben enkele fragmenten over voorkeuren m.b.t. werkomgeving geselecteerd vanuit de focusgroepen, ter illustratie van het type voorkeuren die jongeren uitten en de manier waarop ze dat verwoorden:

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

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

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

Imago

Respondenten leidden het imago van het bedrijf vooral af uit het imago van de producten of diensten van de organisatie. Dit imago wordt volgens hen voornamelijk bepaald door de kwaliteit van het product of dienst, de prijs van het product of dienst en de mate waarin klanten tevreden zijn over het product of dienst. Respondenten gaven nadrukkelijk aan dat ze niet willen werken in een low-budget-organisatie: een organisatie die bekend staat vanwege producten met een matige of lage kwaliteit.

Conclusies

De aantrekkelijkheid van banen en organisaties voor jonge baanzoekers staat in relatie met ongeveer dezelfde baan- en organisatiekenmerken zoals die naar voren komen in wervings- en selectieonderzoek en taakontwerp onderzoek onder medewerkers van andere generaties. We kunnen daarmee concluderen dat het type baan- en organisatiekenmerken die van belang zijn voor deze groep baanzoekers niet zoveel verschilt van andere generaties. Ons onderzoek weerlegt daarmee veel (populaire) publicaties over generatie Y die suggereren dat jonge medewerkers voorkeuren voor andere type kenmerken hebben dan oudere medewerkers.

Als we kijken naar de manier waarop jonge baanzoekers de baan- en organisatiekenmerken beschrijven, dat valt op dat ze dat op een geheel eigen manier doen. Ze associëren de kenmerken met andere aspecten en in een ander taalgebruik dan in operationalisering in taakontwerp onderzoek. We constateren dat in bestaande operationalisering veel aspecten niet worden gemeten die jonge baanzoekers erg

belangrijk vinden. Voor de fysieke werkomgeving benoemden ze bijvoorbeeld voorkeuren als de beschikbaarheid van ict-hulpmiddelen als social media. Onder afwisseling vonden ze met name de afwisseling tussen individueel werk en werk met veel sociale contacten belangrijk. Flexibiliteit associeerden ze voornamelijk met het tijdig beschikbaar zijn van roosters, zodat ze zelf waar nodig onderling kunnen ruilen. Dit zijn allemaal aspecten die niet in bestaande vragenlijsten worden gemeten.

Een andere opvallende constatering in de beschrijving van baan- en organisatiekenmerken door jonge baanzoekers is dat ze conservatiever lijken te zijn dan wordt verondersteld in veel publicaties over generatie Y. Opvallend is bijvoorbeeld dat hoger opgeleiden een sterke voorkeur hebben voor een vaste werkplek en slechts een heel beperkt deel van hen voorkeuren uitsprak op het gebied van thuiswerken. Dat is in tegenspraak met de verwachtingen over deze aspecten in discussies over het 'nieuwe werken'. Opvallend is ook dat lager opgeleiden vooral aspecten benoemen die hoger opgeleiden vaak als vanzelfsprekend beschouwen. Zo brachten ze autonomie in verband met vertrouwen, duidelijkheid over regels en duidelijkheid over datgene wat in het werk gedaan moet worden. Uitdaging brachten ze in verband met de mate van aansluiting van het werk op bestaande kennis vanuit de opleiding. Afwisseling in werk brachten ze in verband met een verandering van de omstandigheden waarin het werk wordt uitgevoerd, bijvoorbeeld afwisseling in de werkruimte. Dit zijn allemaal aspecten die doorgaans niet in publicaties over generatie Y naar voren komen.

In een andere publicatie (Corporaal, van Riemsdijk, Kluijtmans & Van Vuuren, 2012) hebben wij de uitkomsten van dit onderzoek vertaald naar een aantal praktijkaanbevelingen. Met deze tips hebben bedrijven de aantrekkelijkheid als werkgever zelf in de hand.

Referenties

- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bontekoning, A. (2007). *Generaties in organisaties*. Ridderkerk: Labyrint Publications.
- Carless, S. A., & Imber, A. (2007). Job and Organizational Characteristics. A construct evaluation of applicant perceptions. *Educational and psychological measurement*, 67(2), 328.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *The Journal of applied psychology*, 90(5)
- Corporaal, Van Riemsdijk, Kluijtmans, Van Vuuren (2012). Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers. *Tijdschrift voor hrm*
- Manpower. (2006). *De nieuwe werknemer*. Amsterdam.

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.