

Wat jongeren écht
willen van werkgevers
in de techniek

Voorwoord

Iedereen die in de techniek werkt weet hoe lastig het is om jongeren aan te trekken. Dat is niet alleen voor de technieksector een probleem, maar voor heel Nederland. In onze kennismaatschappij speelt technologie immers een steeds grotere rol en jongeren weten die technologie veel makkelijker te adopteren dan de generaties hiervoor. Er wordt veel geschreven over het aantrekken van technisch opgeleid personeel, toch blijft het vaak bij termen als: “ken je doelgroep” en “stem je communicatie af op de doelgroep”. Maar hoe goed kennen we die jonge technici nou echt? Als ik hen vertel over onze organisatie moet ik wel weten wie er aan de andere kant van de tafel zit. Wat vindt diegene nou echt belangrijk om te weten? Dit onderzoek heeft mij hier een heel goed beeld van gegeven. Toen ik de resultaten las, heb ik mijn beeld van de jonge technici echt bij moeten stellen. Het verraste me bijvoorbeeld dat deze jongeren behoefte hebben aan structuur en duidelijkheid. Bronkhorst is een organisatie die een stabiele

basis biedt, waarin er genoeg mogelijkheden zijn voor eigen ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden. Maar ik had eerlijk gezegd niet verwacht dat juist dit zo aantrekkelijk zou zijn voor deze jongeren. Ik was dus blijkbaar bevooroordeeld. Het e-book heeft het voordeel dat alle inhoud is gebaseerd op degelijk wetenschappelijk onderzoek, maar tegelijkertijd is het overzichtelijk en toegankelijk geschreven. Voor mij is het onderzoek vooral een aanleiding om kritisch naar onze organisatie te kijken en uit te zoeken wat we die ‘nieuwe’ generatie nou eigenlijk écht te bieden hebben. En hoe pas ik mijn communicatie daar op aan? Ik ben ervan overtuigd dat communiceren over datgene wat je doet en niet wat je denkt dat deze jongeren willen horen, uiteindelijk het verschil maakt.

*Nadia Schutman,
HR Officer / Recruiter Bronkhorst High-Tech B.V.*

Colofon

Auteur

Stephan Corporaal

In samenwerking met het onderzoeksteam jongeren in de techniek

Editor

Marloes van Ameron

Onderwijskundig advies

Geerle van der Wijk

Sanne Weusthof

Fotografie

Techniek Beeldbank Techniektalent.nu

Vormgeving

Studio Wonder

Internet

www.techyourfuture.nl

Met dank aan

Lectoraat Smart Industry & Human Capital en Bronkhorst High-Tech

Wat jongeren écht willen van werkgevers in de techniek is een uitgave van TechYourFuture, het expertisecentrum voor onderwijs in Wetenschap, Bèta & Technologie.

Inhoudsopgave

1. Hallo, generatie Y!	7
2. Wat jongeren willen	11
2.1. Uitdaging	12
2.2. Afwisseling	12
2.3. Autonomie	13
2.4. Goede opleidings- & doorgroeimogelijkheden	13
2.5. Prettige, inspirerende werksfeer	14
2.6. Flexibel werken	15
2.7. Professionele werkplek	15
2.8. Goed imago	15
Overige bevindingen	16
3. Wat jongeren krijgen	19
3.1. Uitdaging	20
3.2. Afwisseling	22
3.3. Autonomie	23
3.4. Ontwikkelingsmogelijkheden	25
3.5. Flexibiliteit	27
3.6. Professionele werkplek	28
3.7. Prettige, inspirerende werksfeer	29
3.8. Goed imago	31
4. Tips & Tricks	37
Tips	37
Tricks	50
Appendix I: De onderzoeksmethode	51



01

Hallo, generatie Y!

Hoe krijgen we meer jongeren in de techniek? Dat blijft een prangende vraag voor veel werkgevers in de technische sector. Campagnes om meer jongeren aan te trekken tot de techniek ten spijt, vergrijst de sector nog altijd. Om als werkgever 'niet de boot te missen' en toch voldoende jongeren aan te trekken, is het daarom belangrijk goed zicht te hebben op wat aankomende technici nou precies zoeken in een baan. En natuurlijk ook op de mate waarin de meeste banen in de techniek aan die voorkeuren voldoen. Pas dan kun je je banenaanbod 'jongerenvriendelijker' maken.

Het is echter niet zo gemakkelijk de werkvoorkeuren van de huidige generatie jongeren, ook wel 'Generatie Y' of 'millennials' genoemd, te achterhalen.

Weliswaar zijn er steeds meer publicaties die ingaan op de werkvoorkeuren van jongeren in de techniek, maar die zijn nogal eens geschreven door recruiters of andere professionals. Hoewel die vaak mooi kunnen schrijven over wat jongeren zou bewegen, vertegenwoordigen ze die jongeren zelf meestal niet. Hierdoor blijft het toch een beetje gissen naar wat jonge mensen nou eigenlijk vinden van de techniek, inclusief jongeren die er inmiddels werkzaam in zijn.

TechyourFuture, een samenwerkingsverband tussen de Universiteit Twente en de hogescholen Saxion en Windesheim, stimuleert jongeren de techniek in te gaan. Dat doen we door onderwijsprogramma's op scholen te organiseren, intensief samen te werken met het bedrijfsleven, maar ook door onderzoek te doen.

Om te achterhalen hoe jongeren aankijken tegen werken in de techniek, onderzochten we gedurende vijf jaar, in samenwerking met het lectoraat Strategisch HRM van Saxion, de ondervindingen en meningen van (aankomende) jonge technici op dit gebied. Zij zijn tenslotte de beste ervaringsdeskundigen. Dat maakt dit e-book ook zo interessant: in plaats van over jongeren te praten, laten we ze zelf aan het woord.

We legden om te beginnen ons oor te luisteren bij meer dan 1100 aankomende technici. Wat zoeken die nou echt in een baan in de techniek? Hoe zien hun werkwensen eruit? Om daar meer inzicht in te krijgen organiseerden we allereerst een aantal informele discussiegroepen ('focusgroepen'), waaraan 150 jongeren die een technische opleiding volgden deelnamen. Het betrof hier zowel vmbo'ers als hbo'ers en universitaire studenten.

Naar aanleiding van de uitkomsten stelden we vragenlijsten op voor zowel vmbo-leerlingen (examenjaar of het jaar daarvoor) als gevorderde studenten in het hoger onderwijs. Omdat die afgenomen werden in de klas/tijdens colleges, was de respons nagenoeg 100%.

Vervolgens ondervroegen we meer dan 1200 jonge technici werkzaam in de IT (35%), de maakindustrie (20%) en de hightech industrie (45%). Op vragenlijsten gaven zij aan in welke mate hun werk tegemoet kwam aan de werkvoorkeuren die de scholieren en studenten geuit hadden. Daarnaast volgden we 60 starters intensief tijdens hun eerste jaar in bovengenoemde technische sectoren, door ze regelmatig te interviewen. Ook vroegen we hen naar aanbevelingen voor werkgevers, om zo tips en best practices te verzamelen.



Waar dromen aanstaande schoolverlaters van als het om werk in de techniek gaat? Als je dat duidelijk hebt, kun je als werkgever beter op hun wensen insprijngen - en zo een echte magneet voor jongeren worden.

© Techniek Beeldbank

Om er voor te zorgen dat de jongeren zich echt vrij voelden om hun mening te geven, werden ze bovendien geïnterviewd door andere jongeren. Hiertoe trairden we speciaal een team studenten van Saxion. En de gesprekken vonden natuurlijk altijd achter gesloten deuren plaats – ofwel op het werk ofwel bij Saxion.

Zoals ook te lezen valt in de [Appendix](#), die meer informatie over de onderzoeksopzet bevat.

kozen we er bovendien bewust voor naast hbo'ers en wo'ers, ook vmo'ers aan het woord te laten. Er is namelijk nog maar weinig onderzoek verricht naar de werkvoorkeuren van die laatste groep.

De gesprekken met jongeren legden al snel iets bloot waar we niet naar zochten, maar wat wel degelijk van belang is: Generatie Y interpreteert veelgebruikte 'carrière termen' als 'doorgroeien' en 'uitdaging' op een heel andere manier dan doorgaans gebruikelijk is. Zo behelst een uitdaging voor hen naast nieuwe dingen uitproberen ook het toepassen van bestaande kennis!

Om 'taalverwarring' te voorkomen, biedt het volgende hoofdstuk daarom – naast meer algemene informatie over de werkvoorkeuren van jongeren - een inkijkje in hoe generatie Y hun werkvoorkeuren benoemt en uitlegt.

Vervolgens nemen we je mee naar de ervaringen van jongeren die al werkzaam zijn in de techniek: in hoeverre vinden zij dat hun werk voorziet in de werkwensen van scholieren en studenten? Het boek eindigt met tips & tricks voor werkgevers om meer jongeren aan te trekken. Van het aantrekkelijker

maken van het werk zelf tot het creëren van aansprekende vacatureteksten. Ook vertelt het laatste hoofdstuk meer over hoe wij je kunnen helpen in kaart te brengen hoe 'jongerenproof' je bedrijf al is.

Veel leesplezier!

Namens het TechyourFuture team,



Stephan Corporaal



02

Wat jongeren willen

Hoewel we natuurlijk heel veel input van de jongeren kregen, zijn hun belangrijkste werkwensen eigenlijk in acht woorden samen te vatten. Qua werkinhoud zoeken jongeren voldoende uitdaging, afwisseling en autonomie. In je bedrijf treffen ze bovendien graag goede opleidings- en doorgroeimogelijkheden, een prettige en inspirerende werksfeer, flexibiliteit en een goede werkplek aan. Ook zien ze graag dat je organisatie een goed imago heeft.

Hun werkwensen wijken daarmee nauwelijks af van dat van het grootste deel van werkend Nederland. Sterker nog, je zou de jongeren best conservatief kunnen noemen. Zo is thuiswerken nauwelijks aan ze besteed; ze werken liever met collega's. Structuur en duidelijkheid vinden ze erg belangrijk.

Werkinhoud		
Uitdaging	Afwisseling	Autonomie

Bedrijfskenmerken		
Goede opleidings- & ontwikkelingsmogelijkheden		Prettige, inspirerende werksfeer
Flexibele werktijden	Professionele werkplek	Goed imago

Tegelijkertijd hebben ze wel degelijk vernieuwende wensen. Zo is hun behoefte aan duidelijkheid en structuur dusdanig groot, dat ze deze twee begrippen erg breed uitleggen. Dat leidt soms tot unieke interpretaties van de acht eerdergenoemde voorkeuren. Hieronder bespreken we ze één voor één.

Werkinhoud

01. Uitdaging

Waar voor de meesten van ons uitdaging staat voor het aanleren of inzetten van nieuwe vaardigheden, is dat voor jongeren maar een deel van de definitie. Zij denken dat je pas uitdagend werk doet als wat je moet doen aansluit bij wat je al weet. Op die manier kun je je kennis gaan toepassen en dat vinden ze uitdagend. Ook kun je zo beter een bijdrage leveren aan het bedrijf of de klant. En dat is belangrijk, want voor veel jongeren is “taken doen die impact hebben” tevens een belangrijk aspect van uitdagend werk.

Uitdaging		
Nieuwe dingen leren	Bestaande kennis toepassen	Relevant werk doen

02. Afwisseling

Voor (aankomende) werknemers staat afwisselend werk gewoonlijk voor “verschillende soorten taken doen.” Hoewel aankomende technici dat aspect zeker belangrijk vinden, associëren ze afwisseling daarnaast met “meerdere sociale contacten” en “afwisseling in het type werkplek”. Het grootste deel van je tijd doorbrengen achter je computer in dezelfde ruimte? Steeds weer dezelfde machine moeten bedienen? Veel jongeren moeten er niet aan denken.

Ze werken liever aan verschillende projecten op verschillende plekken of afdelingen. Hoger opgeleiden werken bovendien liever niet steeds in hetzelfde team. “Dat wordt zo saai en je leert dan weinig nieuwe dingen,” was een veelgehoord argument daarvoor. Ook vinden hbo’ers en wo’ers het prettig af en toe thuis te kunnen werken. Maar niet teveel; ze werken het liefst samen met collega’s. Meer algemeen waarderen jongeren een mix tussen zelfstandig en in een team werken.

Afwisseling		
Diverse taken	Verschillende sociale contacten	In verschillende ruimten/afdelingen werken

03. Autonomie

Bij autonomie denken we vooral aan onafhankelijkheid, toch? Jongeren doen dat zeker ook. Maar naast “de vrijheid om je werkzaamheden zelf vorm te geven,” staat dit begrip voor hen ook voor vertrouwen en vooral duidelijkheid. Wat de logica hierachter is? Volgens scholieren en studenten zijn “vertrouwen van je leidinggevende” en “precies weten wat je moet doen - en hoe” belangrijke onderdelen van autonomie - zeker in de eerste fase van de baan. Pas als je weet wat je moet (en mag) doen en niet continu om hulp hoeft te vragen kun je zelfstandig werken, en daarmee autonoom zijn, zo redeneren ze.

Autonomie		
Zelfstandig je werk uitvoeren	Duidelijkheid hebben	Vertrouwen van je leidinggevende hebben

Als het om het uitvoeren van het werk zelf gaat, oftewel de werkinhoud, beschrijven jongeren hun wensen dus nogal eens anders dan de gemiddelde Nederlander. Duidelijkheid en structuur zijn erg belangrijk. Zo huiveren veel jongeren van de gedachte werk te moeten doen “waar je nog helemaal niet klaar voor bent.” Ze willen wat ze moeten doen, namelijk wel graag goed doen.

Bedrijfskenmerken

Als het om de werkomgeving gaat, beschrijven jongeren hun werkwensen grotendeels wel hetzelfde als de meeste Nederlanders. Toch zijn er hier en daar ook kleine afwijkingen. Ook waren er hier soms verschillen tussen hoger en lager opgeleiden zichtbaar. Daarom bespreken we hieronder tevens de vijf werkwensen ten aanzien van ‘bedrijfskenmerken’.

04. Goede opleidings- & doorgroeimogelijkheden

Opleidingsmogelijkheden definiëren jongeren als: tijdens werktijd een cursus of opleiding volgen. Ze zijn niet zo zeer geïnteresseerd in algemene cursussen; de cursus en opleiding moeten aansluiten op het werk dat je doet! Bij voorkeur is het opleidingstraject persoonlijk voor hen samengesteld en hangt het samen met mogelijkheden om door te stromen naar andere functies in de organisatie. Het mag hier ook best om ‘on the job’ training gaan of informeel leren op de werkplek van en met elkaar. Met name vmo’ers benadrukken het belang van dergelijke ontwikkelingsmogelijkheden.

Waar de definitie van ‘opleiding’ nog behoorlijk overkomt met hoe die term doorgaans gebruikt wordt, geven jongeren een geheel eigen draai aan het begrip doorgroeien.

Opleidings- en doorgroeimogelijkheden		
Cursussen en opleidingen kunnen volgen	Persoonlijk, op promotie gericht opleidingstraject	Horizontaal of verticaal van functie kunnen veranderen

Volgens hen hoeft doorgroeien niet per se verticaal te gebeuren, naar functies die hoger in de bedrijfshiërarchie zijn. Doorgroeien behelst “het doorstromen naar andere functies met meer zelfstandigheid, meer klantcontact, meer verantwoordelijkheid of meer leidinggevende aspecten.” Doorgroeien kan dus ook horizontaal.

05. Prettige, inspirerende werksfeer

Net als veel andere werkzoekenden, hopen jongeren op behulpzame collega's waar ze een klik mee hebben. Gelijkgestemde collega's dus. Lager opgeleide jongeren leggen bovendien sterk de nadruk op respect, dat gedefinieerd wordt als: persoonlijke interesse in elkaar, het accepteren van afwijkende standpunten en elkaar helpen met problemen. Met name hogeropgeleiden vinden het belangrijk vriendschappen te kunnen sluiten op het werk, of in elk geval collega's te hebben met wie ze meer kunnen bespreken dan werk alleen en waarmee ze buiten werktijd nu en dan wat leuk kunnen ondernemen.

Daarnaast zoeken jongeren een leidinggevende die goed kan communiceren en die persoonlijke interesse heeft in wie ze zijn en wat ze doen en hen betreft bij beslissingen.

Ten slotte vinden jongeren het belangrijk dat de onderlinge communicatie goed verloopt en enigszins informeel is. Jongeren bewegen zich graag in een bedrijf waarin iedereen niet slechts praat over zijn werk, maar waarin er ruimte is voor humor, waarin mensen eerlijk zijn tegen elkaar, waarin er onderling respect is en er weinig geroddeld wordt.



Louis van Gaal is een omstreden voetbaltrainer. Voetballers die wel met hem weglopen, prijzen hem vaak om zijn oprechte interesse in hen en hun familie. Een interesse die bovendien spontaan en oprecht overkomt. Ook jonge technici waarderen een dergelijke betrokken houding van leidinggevenden.

© ING/Wikimedia Commons CC by SA 2.0

Prettige, inspirerende werksfeer

Behulpzame en
gelijkgestemde
collega's

Communicatieve
en democratische
leidinggevende

Goede en informele
onderlinge
communicatie

Tring!

Hoewel de meesten niet meer zonder mobiel kunnen, vinden veel jongeren mobieltjes op de werkvloer maar een 'mixed blessing'. Ze vinden het daarom belangrijk om duidelijke afspraken te maken over het gebruik van mobiele telefoons tijdens het werk. Zij ergeren zich aan collega's die continu afgeleid zijn door de telefoon. Werkgevers zouden dat volgens hen kunnen voorkomen door duidelijke afspraken te maken of bijvoorbeeld protocollen op te stellen. Mobieltjes in de ban doen of sociale media afschermen gaat echter te ver.

06. Flexibel werken

Jongeren willen graag enige zeggenschap over hun werktijden en houden niet van een “inklokmentaliteit.” Hbo-student Jordi verwoordt het zo: “Ik wil graag zelf de begin- en eindtijden van mijn werkdag bepalen, kunnen werken op dagen die mij uit komen, zelf bepalen wanneer ik pauze neem en veel vrijheid hebben in het opnemen van vrije uren.”

Maar ook duidelijkheid over werktijden is van belang. Jongeren van alle opleidingsniveaus willen graag ruim van tevoren van je te horen krijgen op welke dagen en uren er (wekelijks) moet worden gewerkt. Pas als de roosters op tijd beschikbaar zijn, is flexibiliteit mogelijk. In de vrije tijd kunnen er dan activiteiten om het rooster heen worden georganiseerd. Daarnaast kan je dan nog wisselen van werktijden met collega's.

07. Professionele werkplek

“Netjes, geventileerd en veilig,” zijn in elk geval voorwaarden voor een goede werkplek, zo lieten de jongeren ons weten. Verder is het van belang dat werkplekken uitgerust zijn met voldoende en kwalitatief goed werkmateriaal.

Ook willen jongeren graag een goede en onbeperkte toegang tot het internet. Geen of slechts deels toegang tot het web is echt niet van deze tijd, zo vinden ze. Toch ondervonden ze tijdens hun stages of afstudeeropdrachten nogal eens dat bijvoorbeeld sociale media werden afgeschermd.

08. Goed imago

Jongeren associëren zich graag met bedrijven die innovatief zijn, hoogwaardige producten maken en die gelden als klantvriendelijk. Ze willen trots op hun werkgever kunnen zijn! Volgens jongeren stralen die aspecten tezamen het imago van de organisatie uit.

Flexibiliteit

Zeggenschap over begin- en eindtijden

Soms thuis kunnen werken

Op tijd je rooster krijgen

Professionele werkplek

Goed werkmilieu (netjes, geventileerd en veilig)

Goed en onbeschadigd werkmateriaal

Snelle en onbeperkte internettoegang

Goed imago

Innovatieve reputatie

Klantvriendelijke naam

Hoogwaardige producten

Overige bevindingen

Wat vinden jongeren het meest belangrijk?

Toen bleek dat jongeren hun acht werkvoorkeuren steeds opsplitten in drie kenmerken, besloten we om uit te zoeken welke van die vierentwintig werkkenmerken nou de hoogste prioriteit hadden. Zoals je in de tabel kunt zien sprongen er vier uit: duidelijkheid (autonomie), leuke collega's (sfeer), respectvolle leidinggevende (sfeer) en werkmilieu (werkplek). Het minst belangrijk vonden zij: thuiswerken en het ontwikkelen van vriendschappen met collega's. De rest bevond zich hiertussen.

Toch is het niet zo dat als een werkgever ervoor zorgt dat hij de belangrijkste werkwensen van jongeren ondervangt, het daarmee wel snor zit met de 'jongerenvriendelijkheid' van een bedrijf. Allereerst verschilt de volgorde van voorkeur natuurlijk van jongere tot jongere. Daarbij zijn jongeren bereid tot het 'uitruilen' van werkwensen. Dat maakt het lastig een lijst met 'minimale voorkeuren' op te stellen die, bij de vervulling ervan, garandeert dat jongeren hun werk in de techniek positief beoordelen.

Baan- of organisatiekenmerk	(1-5)
Autonomie en duidelijkheid: duidelijkheid inhoud/ verwachtingen van werk	4,3
collega's: sfeer	4,3
leidinggevende: respect van de leidinggevende	4,3
fysieke werkplek: werkomstandigheden	4,3
uitdaging: nieuwe dingen leren	4,2
uitdaging: taken doen die impact hebben op klanttevredenheid/die resultaat voor de organisatie opleveren	4,2
autonomie en duidelijkheid: vertrouwen	4,2
duidelijkheid over werktijden en werkdagen	4,2
opleidingsmogelijkheden	4,2
doorgroeimogelijkheden	4,2
imago	4,2

Baan- of organisatiekenmerk	(1-5)
uitdaging: taken doen die aansluiten op bestaande kennis	4,1
afwisseling in type taken	4,1
collega's: hulp van collega's	4,1
leidinggevende: ruimte om mee te beslissen	4,1
afwisseling in sociale contacten	4,0
autonomie en duidelijkheid: vrijheid in de inrichting van het werk	3,9
flexibiliteit in werkdagen en werktijden	3,7
afwisseling in type werkplek	3,6
fysieke werkplek: beschikbaarheid van technologie	3,6
leidinggevende: persoonlijke interesse	3,5
collega's: vriendschappen ontwikkelen	3,3
flexibiliteit: thuiswerken	3,1

Tabel 1: Ranglijst werkvoorkeuren van jongeren

Naïef?

Interessant om te weten wat technische scholieren en studenten aantrekt in werk en in bedrijven, zeg je nu misschien, maar hoe realistisch zijn die werkwensen? Dat is een goed punt. De jongeren in kwestie zaten of zitten tenslotte nog op school. Daarbij kleeft aan Generatie Y het imago van een generatie die erg individueel opereert.

Toch bleken de aankomende technici wel degelijk reëel in hun wensen. Zo weken hun werkwensen wel iets af van die van de gemiddelde werkzoekende, maar eisten ze zelden onhaalbare zaken. Dat is misschien ook niet zo verwonderlijk: de meesten hadden al wel kennis gemaakt met een werkgever in de vorm van een stage of afstudeeropdracht. Bij het nadenken over hun werkwensen vroegen we ze bovendien die ervaring actief te gebruiken.

Dat de jongeren met beide benen op de grond stonden zien we niet alleen terug in de acht werkwensen zoals die hierboven

geformuleerd zijn. Jongeren snaptten best dat een werkgever – zeker in een wat kleiner bedrijf – hen niet alles kon bieden. Ze benadrukten vaak dat baan- en organisatiekenmerken onderling inwisselbaar zijn.

Zo beschreven ze dat een tekort aan doorgroeimogelijkheden kon worden opgevangen met veel afwisseling in het type taken of door een onderlinge roulatie van functies. Een gebrek aan mogelijkheden voor het volgen van opleidingen kan gecompenseerd worden met uitdagende en afwisselende taken. En bij een gebrek aan duidelijkheid kan een betrokken en goed communicerende leidinggevende veel goed maken.

Of, en in hoeverre, een jongere wil ‘uitruilen’ verschilt natuurlijk wel per individu. Ook zou de bereidheid tot uitruilen tegenwoordig wat minder kunnen zijn. Op het moment van ons onderzoek (2010-2015) was het namelijk deels nog crisistijd.

Salaries?

Ons onderzoek bracht de voorkeuren van jongeren op het gebied van werkinhoud en bedrijfskenmerken in kaart. Salaries valt daar niet onder. In de focusgroepen kwam echter wel naar voren dat het salaris een erg belangrijk selectiemiddel voor een baan is. Onderzoek van de Canadese psycholoog David Chapman van de University of Calgary laat dit ook zien. Hoe goed je je functies ook op jongeren inricht, hen een goed salaris bieden blijft belangrijk. Hoe hoog dat salaris dan precies moest zijn, vonden de jongeren overigens een lastige vraag. Ze hadden namelijk nog maar weinig overzicht van de gemiddelde lonen in hun sector. Zowel jongvolwassenen uit het vmbo als jongeren in het hoger onderwijs benoemen dat ze de hoogte van het salaris voornamelijk gebruiken om snel te kiezen tussen verschillende baanmogelijkheden.

Stagewensen

Naast hun werkvoorkeuren deelden de jongeren ook veel ervaringen uit hun stages in de focusgroepen. Hoewel dit hoofdstuk draait om de wensen van scholieren en studenten ten aanzien van hun toekomstige baan in de techniek, zijn stages een belangrijk middel voor werkgevers om jongeren aan te trekken. Om die reden besteden we ook kort even aandacht aan de stagewensen van jongeren.

Waar hbo'ers en wo'ers doorgaans positief waren over hun stages, bleken die van vmbo'ers niet altijd vlekkeloos te verlopen. Allereerst gaven scholieren aan dat de stages niet altijd voor relevante praktijkervaring zorgden. Sommige scholieren moesten seriewerk en andere werkzaamheden verrichten die inhoudelijk niet aansloten bij hun opleiding. "Je motivatie is dan om in elk geval te proberen een voldoende te halen voor school. Maar je leert weinig. En dat is jammer

voor beide partijen, denk ik," vond bijvoorbeeld Jeremy. De scholieren zouden dan ook graag willen dat hun stageopdrachten meer inhoudelijke uitdaging hebben.

Bovendien voelden nogal wat vmbo'ers zich in het diepe gegooid; ze hadden graag meer duidelijkheid en structuur en een betere begeleiding gehad.

Ten slotte gaven (met name) de scholieren op vmbo-niveau aan dat ze tijdens hun stages nogal eens in "donkere achterafkamertjes" of "pauzehokken" terecht kwamen. Dat lijkt een detail, maar voor de jongeren was dat gegeven erg belangrijk. Volgens hen straalt het soort werkplek uit hoeveel respect een werkgever naar zijn medewerkers heeft. Ook ontbrak er soms goed werkmateriaal op dergelijke locaties, waardoor ze hun opdrachten niet adequaat konden doen.

Overigens kan het zijn dat sommige stagiaires wat kritisch of niet altijd even realistisch waren in hun beoordeling. De jonge werkenden die we interviewden (zie hoofdstuk 3), gaven nogal eens aan dat ze vonden dat stagiaires meer respect mochten tonen naar hun stagebedrijf en de medewerkers daarbinnen.

Hoe dan ook is een goed verlopende stage een belangrijk wervingsmiddel voor werkgevers. Om die reden geeft het laatste hoofdstuk in dit boek ook tips & tricks op het gebied van stages.

03

Wat jongeren krijgen

Hoe jongerenvriendelijk zijn banen in de techniek volgens starters?

We vroegen meer dan 1200 starters in hoeverre hun dagelijkse werk tegemoet komt aan de acht werkvoorkeuren van aankomende technici. Wat bleek? Op het gebied van onder meer uitdaging, afwisseling en autonomie vervullen banen in de techniek al deels de werkwensen van scholieren en studenten. Dat geldt minder voor werkwensen die zich toespitsen op de werkomgeving. Ook zijn hogeropgeleiden doorgaans tevredener dan lageropgeleiden. Hoe dat precies zit lees je hieronder.

Onderzoek geeft nogal eens aan dat de techniek als sector niet zo hoog scoort op jongerenvriendelijkheid. Uit onze studie komt een positiever beeld naar voren: werken in de techniek matcht al prima met een deel van de wensen die scholieren en studenten hebben ten aanzien van hun toekomstige baan. Daarbij gaat het echter vooral om de werkzaamheden zelf (al zijn daar ook uitdagingen). Op het gebied van de bedrijfsomgeving is er vaker een kloof tussen wat scholieren

en studenten zich wensen en de werkrealiteit, zo laten de resultaten van de door werkende jongeren ingevulde vragenlijsten zien.

Hoe komt het nu dat werk in de techniek bepaalde werkwensen van aankomende technici al wel vervuld, maar andere nauwelijks of helemaal niet? En op welke manieren kun die werkwensen wél vorm geven? Om je hiervan wat meer een beeld te geven, bespreken we per werkwens – en de drie onderdelen daarbinnen – niet slechts de mate waarin die vervuld is. We besteden bij werkwensen die (deels) onvervuld zijn ook aandacht aan de wijze waarop ze wel vorm (kunnen) krijgen in de dagelijkse praktijk, Dat doen we door je mee te nemen naar de uitkomsten van de interviews die we met jonge werknemers hielden, waaruit we ook veelvuldig citeren. We beginnen met de werkwens ‘uitdaging’, die aankomende technici onder meer beschreven als ‘nieuwe dingen leren.’

01. Uitdaging

Nieuwe dingen leren/uitdaging

“Elke keer weer wat nieuws bijleren, man, dat maakt dit werk zo machtig mooi!”, vertelde een jongere die in een machinefabriek werkt ons met een grote glimlach. Nu is het duidelijk dat hij met zijn neus in de boter viel, maar hoe zit het met andere starters? Vinden zij ook dat ze genoeg bijleren - en hun werk daarmee tegemoet komt aan de wens van aankomende technici om veelvuldig nieuwe dingen te leren? Zoals je in de infographics (blz. 32 en 33) kunt zien, beantwoorden jongeren op hbo-niveau deze vraag doorgaans positief in de vragenlijsten; starters met een baan op mbo-niveau zijn wat kritischer.

Hoe kun je ervoor zorgen dat jonge werknemers in je bedrijf - op welk niveau dan ook - zich voldoende uitgedaagd voelen in hun functie?

De continue ontwikkeling van technologie en machines maakt het werk uitdagend, gaf maar liefst 60% van de geïnterviewde jongeren aan. Technologische veranderingen zorgen ervoor dat je bijna non-stop nieuwe kennis en vaardigheden opdoet en leert toepassen. Dat het werken met nieuwe technologieën of machines technici motiveert is natuurlijk niet zo gek. Maar er zijn ook andere werkaspecten die hen uitdagen. Veel jongeren die we interviewden gaven aan steeds weer nieuwe dingen leren op het werk, omdat zij regelmatig andere taken moeten doen (80%). Voor iets meer dan een derde was het continu werken aan verschillende projecten een reden (35%).

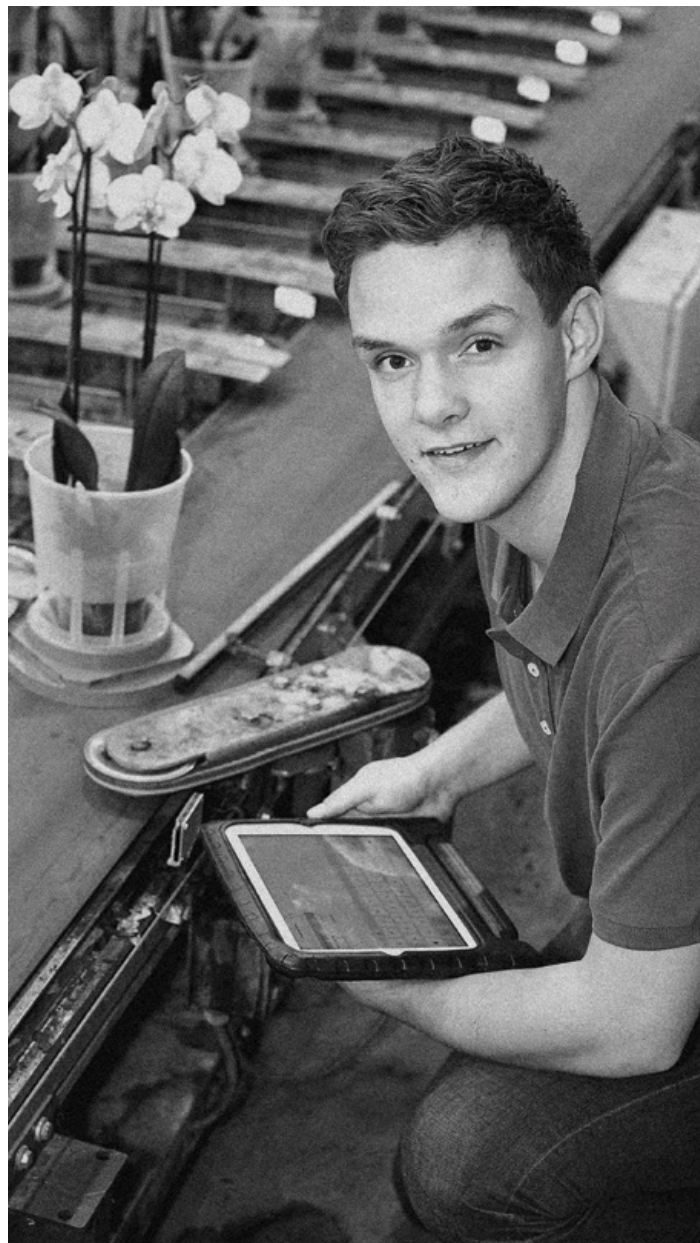
Jongeren beschouwen werk ook als uitdagend, als het regelmatig een beroep doet op hun analytische vaardigheden. Sommige jongeren beschrijven dat als het krijgen van complexe taken of opdrachten (30%) die op een gestructureerde manier moeten worden opgelost (21%).

Uitdaging

Nieuwe
dingen leren

Bestaande kennis
toepassen

Relevant
werk doen



Bestaande kennis toepassen/uitdaging

Zoals we eerder bespraken is voor aankomende scholieren en studenten ‘je bestaande kennis kunnen toepassen’ tevens een belangrijk bestanddeel van ‘uitdagend werk doen.’ Gelukkig biedt het werk van starters in veel technische bedrijven daarvoor volop aanknopingspunten. Nog niet zoveel als aankomende technici dat graag zouden zien, maar het verschil tussen wens en realiteit is erg klein.

Op hbo+-niveau zijn er zelfs nauwelijks verschillen tussen de wens bestaande kennis toe te passen en de mogelijkheid dit te doen en op mbo-niveau zijn ze beperkt. Hoe de kennis precies in de praktijk wordt gebracht is natuurlijk voor een deel branche-afhankelijk, maar de uitdaging lijkt in elk geval vaak verweven met de vaardigheid problemen op te lossen. Een hbo-opgeleide werknemer vertelt bijvoorbeeld: “Vrijwel elke dag wordt er een groot beroep gedaan op mijn kennis om zaken op te lossen: van complexe problemen tot aan systemen die plotseling niet werken.”

Sommige werkende jongeren gaven aan niet alleen de inzet van de eigen kennis plezierig te vinden, maar ook die van hun teamgenoten, waarbij ze elkaar dan onderling versterken. Een hogeropgeleide medewerker formuleert dat als volgt: “Uitdaging haal ik uit het slim gebruik maken van elkaars kennis in teams, wanneer we aan projecten werken.”

Uit onze interviews blijkt dat veel jongeren het leuk vinden niet slechts de eigen kennis toe te passen, maar ook die van teamgenoten, zodat ze nog resultaatgerichter kunnen werken.

‘Vrijwel elke dag wordt er een groot beroep gedaan op mijn kennis om zaken op te lossen: van complexe problemen tot aan systemen die plotseling niet werken.’

Impact/uitdaging

“Afgelopen week nog, zat ik met leveranciers om de tafel om samen te bedenken hoe we het proces van metaalverwerking konden versnellen. Het werd door iedereen erg gewaardeerd dat we meedachten en het leverde direct een mooi resultaat op,” vertelde een universitair geschoolde medewerker ons enthousiast.

Aankomende technici vinden het doen van taken die een impact hebben erg belangrijk. Gelukkigerwijs blijkt dat werk in de technische sector ruimschoots in die behoefte voorziet. Tenminste... wel voor hbo'ers en wo'ers. Die ervoeren dat het werk dat ze doen een duidelijke impact heeft op de klant of organisatie. Starters die werken op mbo-niveau vonden daarentegen de impact van hun werk niet altijd even duidelijk.

Van de 60 jongeren die we interviewden, gaf 10% aan dat zij werk doet met een zichtbare impact op klanttevredenheid of organisatiedoelstellingen. Andere jongeren misten dit aspect juist. We vroegen hen daarop natuurlijk hoe ze dachten dat dat kwam.

Iets meer dan een derde van de jongeren wees naar teveel bureaucratie (35%). “Onnodige vergaderingen en afstemmingsprocessen” verminderden volgens hen de daadkracht van hun bedrijf.

Nauwelijks of niet betrokken worden bij nieuwe bedrijfsuitdagingen of bij het ontwikkelen/bedenken van nieuwe producten en diensten gold ook als een reden (18%). Een jongere beschreef dat als: “Vaak horen we via via dat ons bedrijf met nieuwe dingen bezig is, maar daar weten wij dan niets van af.”

02. Afwisseling

Diverse taken/afwisseling

“Ik heb in mijn werk te maken met een enorme hoeveelheid verschillende soorten werkzaamheden, die ik dan moet gaan prioriteren, doorzetten en bij dat alles natuurlijk voldoen aan de wensen van de opdrachtgever,” vertelde een tevreden mbo-opgeleide medewerker ons. Zijn diverse takenpakket bleek bepaald geen uitzondering op de regel te zijn; jonge werknemers gaven op de vragenlijsten in groten getale aan dat ze een afwisselend takenpakket hebben. Volgens de jonge werknemers die we interviewden ontstaat die afwisseling doordat ze verschillende projecten doen of door variatie in het type werkzaamheden (85%). Dat houdt het werk spannend, ook als dat op zich best monotoon kan zijn (34%).

Sommige hogeropgeleide jongeren (38%) meldden wel ze vreesden dat ze hun werk over een paar jaar veel minder afwisselend zouden vinden.

Er is inderdaad geen garantie dat jongeren die hun werk nu als afwisselend ervaren dat ook op de wat langere termijn blijven doen. 23 procent van de geïnterviewde jongeren meldde dat de afwisseling in hun werk verdween na een jaar of twee bij hetzelfde bedrijf gewerkt te hebben. Zij wezen daarbij naar “een functie die hetzelfde blijft” en “weinig doorgroeimogelijkheden naar andere type functies of afdelingen”. Starters op mbo-niveau beoordeelden de afwisseling in hun takenpakket bovendien iets minder positief dan hun hogeropgeleide collega's.

“Ik heb in mijn werk te maken met een enorme hoeveelheid verschillende soorten werkzaamheden, die ik dan moet gaan prioriteren, doorzetten en bij dat alles natuurlijk voldoen aan de wensen van de opdrachtgever.”

Afwisseling

Diverse taken	Verschillende sociale contacten	Op verschillende plekken werken
---------------	---------------------------------	---------------------------------

Verschillende sociale contacten/afwisseling

Bij sociale contacten op het werk, zien we een soortgelijk verschil in tevredenheid tussen enerzijds werknemers op mbo-niveau en anderzijds werknemers met een hbo+-baan. Hoogopgeleide jonge werknemers gaven op de vragenlijsten gewoonlijk aan dat ze op hun werk veel wisselende sociale contacten hebben. Starters op mbo-niveau communiceerden juist meestal dat ze maar een beperkte hoeveelheid mensen zagen tijdens hun werk.

Hoe zorgt werk in de techniek voor de wisselende sociale contacten die jongeren zich wensen?

Samenwerken met collega's binnen en buiten de afdeling houdt hun werk sociaal afwisselend, vond een meerderheid van de jongeren (65%). De meeste jongeren werkten daarbij samen met andere technici. Sommige jongeren spraken echter ook regelmatig collega's van andere disciplines (marketing, management (18%)). Daarnaast zorgen contacten met medewerkers van andere organisaties voor afwisseling (23%). Daarbij kan het gaan om onderhandelingen met klanten of projectpartners, het uitwisselen van kennis met collega's van andere bedrijven en/of contacten met leveranciers.

Op verschillende plekken werken/afwisseling

Jonge werknemers geven aan maar heel beperkt in verschillende ruimtes te werken. Daarbij maakt het niet uit of ze op mbo-niveau of hbo+-niveau werken. De werkrealiteit voorziet daarmee beperkt in de behoeftes van aankomende technici aan diverse werkplekken.

Als er wel sprake is van verschillende werkruimtes, dan hangt dat volgens iets meer dan een derde van de geïnterviewde jongeren samen met een goede afwisseling tussen 'bureauwerk' en 'werk op de productievloer' of 'werken in teams' in weer andere ruimtes (35%).

Iets meer dan een kwart van de geïnterviewde jongeren ervoer bovendien afwisseling doordat ze af en toe op locatie werkten (23%), bijvoorbeeld bij een klant of op een nevenvestiging.



03. Autonomie

Autonomie		
Zelfstandig je werk uitvoeren	Duidelijkheid hebben	Vertrouwen van leidinggevende hebben

Zelfstandig je werk uitvoeren/autonomie

Werknemers die zelfstandig hun werk kunnen doen hebben vaak meer lol in hun werk. Voor een werkgever is het bovendien wel zo efficiënt als je je medewerkers niet steeds bij hoeft te sturen. Maar komt de techniek ook tegemoet aan de behoefte van aankomende technici om autonoom hun werk te verrichten?

Volgens de hbo'ers en wo'ers die we ondervroegen is dat zeker het geval. Ze hebben veel vrijheid om hun werk naar eigen inzicht in te richten. Uit de antwoorden van werknemers op mbo-niveau in de vragenlijsten blijkt echter dat er een redelijk groot verschil is tussen de zelfstandigheid die aankomende technici zich wensen en de mate waarin banen op dit niveau daarin voorzien.

Van de jonge werknemers die we interviewden, vond een krappe meerderheid dat hun werkgevers hen 'veel vrijheid' gaven om hun werk te kunnen doen (54%). Ze hadden "voldoende ruimte om zelf te bepalen wat de beste manier van werken is" en/of "kregen veel waardering voor ideeën om het werk anders aan te pakken."

Andere jongeren misten juist "beslissingsbevoegdheid" van hun werkgever, net als "duidelijkheid over wie beslist" (23%). Ze droomden van "minder bureaucratie binnen de organisatie" en een eigen budget, zodat "je niet voor elke uitgave een handtekening moet halen."

Duidelijkheid/autonomie

Een grote meerderheid van de ondervraagde werkende jongeren gaf in de vragenlijsten aan dat het ze niet altijd duidelijk is wat ze moeten doen en wat er van hen verwacht wordt. Dat geldt voor zowel werknemers op mbo- als hbo+-niveau.

Met name in de beginperiode voelen ze zich in het diepe gegooid. De jonge medewerkers die we interviewden gaven werkgevers daarom de tip een introductieweek te organiseren, waarin starters worden begeleid door ervaren werknemers die zowel het werk als de organisatie goed kennen. Dergelijke ‘buddies’ zouden, samen met de leidinggevende, jongeren kunnen helpen bij het verkennen van het werk en de organisatie en waar nodig ze een helpende hand kunnen bieden.

Vertrouwen van leidinggevende/autonomie

Gaven jonge werknemers aan dat hun leidinggevendens slechts in beperkte mate duidelijkheid omtrent taken en verantwoordelijkheden verschaffen, als het op vertrouwen aankomt geldt het omgekeerde. Of ze nou op mbo- of hbo+-niveau werken, de door ons ondervraagde starters geven aan genoeg vertrouwen van hun leidinggevendens te krijgen.

Ze zijn doorgaans ook erg te spreken over hun leidinggevende, bleek uit de interviews. Zo benadrukten sommigen dat ze hun leidinggevende zijn vertrouwen niet slechts in woorden, maar ook in daden uitdrukt. Een hbo-opgeleide medewerker zei bijvoorbeeld over zijn leidinggevende:

“Mijn chef mag wel eens wat bazig zijn, hij is realistisch is in wat wel en niet kan. Hij zal voor je vechten als er wat geregeld moet worden. Hij steekt zijn nek voor je uit.” (hbo-opgeleide medewerker).

Werkinhoud versus bedrijfskenmerken

Op het gebied van werkinhoud blijken onder meer een gebrek aan duidelijkheid en afwisseling in werkplek knelpunten. Toch sluit in zijn algemeenheid de wijze waarop werk in de techniek wordt ingericht grotendeels al redelijk aan bij de werkwensen van aankomende technici. Dat geldt minder voor wat het bedrijf zelf biedt: de werkomgeving.

Dat begint al bij de vierde werkwens: ontwikkelingsmogelijkheden. Op dat gebied zijn de voorkeuren van jonge baanzoekers, zowel op mbo-niveau als op hbo-niveau, aanzienlijk sterker dan de mate waarin technische banen daarin voorzien volgens werkende jongeren. Tegelijkertijd lijken technische bedrijven de opleidingsmogelijkheden die aankomende technici zich wensen vaak al wel in huis te hebben, ze moeten ze alleen beter aangeboden en zichtbaarder maken.

Het werk zelf zoveel mogelijk structureren, kan jongeren ook helpen meer duidelijkheid te krijgen. Volgens geïnterviewde jonge werknemers die hun werk wel positief beoordeelden op ‘verschafte duidelijkheid’, kwam dat doordat er een duidelijk doel was gesteld en het duidelijk was wie wat moest doen (35%). De samenstelling van hun taken heeft ook invloed, melden sommige jongeren (43%).

04. Ontwikkelingsmogelijkheden

Beschikbaarheid van (relevante) cursussen en opleidingen/ontwikkelingsmogelijkheden

“Het enige dat ik heb gezien, was een portaal met keuzes. Veel cursussen op allerlei gebieden, maar het belang ervan voor mijn werk was me onduidelijk,” stelde een medewerker met een baan op mbo-niveau over de opleidingsmogelijkheden in zijn bedrijf. Hij staat bepaald niet alleen in deze mening. Werkende jongeren gaven op de vragenlijsten doorgaans aan dat hun bedrijf voldoende opleidingen aanbood, maar waren kritisch over de relevantie van die opleidingen. De interviews schetsen een soortgelijk beeld.

Toch hoeft het niet per se zo te zijn dat het opleidings- en cursusaanbod an sich niet relevant is voor de jongere; het gaat er ook om hoe zij het belang ervan inschatten. Zo vertelde een derde van de geïnterviewde jongeren ons graag meer begeleiding te willen, om zo de toegevoegde waarde van de op hun werk beschikbare cursussen beter te kunnen inschatten.

Jonge werknemers meldden op de vragenlijsten verder dat de mogelijkheden voor ‘on the job’ training beperkt waren op hun werk. Een krappe minderheid van de geïnterviewde jongeren ervoer wel veel ‘on-the-job’ training op het gebied van persoonlijke vaardigheden als omgaan met klanten, communicatie (54%). Ook doen ze tijdens hun werk inhoudelijke kennis en vaardigheden op (35%), onder meer door te werken met mensen uit andere disciplines.

Ontwikkelingsmogelijkheden

(Relevante) cursussen en opleidingen kunnen volgen

Persoonlijk samengesteld opleidingstraject gericht op doorgroei

Horizontaal of verticaal van functie kunnen veranderen ('doorgroeien')

Opleidingstraject op maat/ontwikkelingsmogelijkheden

Ook als het gaat om opleidingstrajecten op maat, zou wat extra begeleiding wenselijk zijn, zo geven werkende jongeren aan. Uit de vragenlijsten bleek dat maar weinig werkende jongeren samengestelde opleidingstrajecten hebben die doorgroei centraal stellen.

Dat lijkt te komen doordat veel werkgevers werknemers de vrijheid geven zelf hun opleidingstrajecten samen te stellen. Jonge werknemers weten echter vaak niet goed hoe ze dat moeten aanpakken, zo blijkt uit de interviews. Ze achten zichzelf vaak niet in staat de juiste keuzes te maken en zien er daarom maar helemaal van af zelf een opleidingspakket samen te stellen – ook al vinden ze dat erg jammer. Ze missen dan ook iemand die hen kan adviseren over hoe ze het beste hun opleidingspakket kunnen samenstellen (34%).

Ook bleek uit de interviews dat sommige werkgevers jongeren wel scholing aanbieden die direct aansluit bij hun behoeftes. Dat doen ze door informele scholingsprojecten op te zetten die inspringen op nieuwe ontwikkelingen en de behoefte van jongeren daar meer over te leren. Een aantal starters beschreef bijvoorbeeld hoe hun bedrijf studiegroepen opzette om actuele technische ontwikkelingen te bespreken en van elkaar te leren hoe ze hier mee konden omgaan. De jongeren waren hier erg enthousiast over.

Tegelijkertijd speelt er een ander probleem: jongeren vinden nogal eens dat de aangeboden opleidingen te weinig gericht zijn op doorgroeien. Zo vertelde een hbo-opgeleide medewerker ons:

“Cursussen en opleidingen genoeg hier. Dat is echter niet waar ik behoefte aan heb: ik wil me ontwikkelen in mijn werk. Bijvoorbeeld door te werken aan afdelingsoverstijgende projecten of aan wat meer strategische vraagstukken.”

Jongeren meer laten snuffelen aan andere werkzaamheden binnen het bedrijf lijkt hiervoor een eerste oplossing. Zo vertelden sommige jongeren ons dat ze mini-stages konden doen, waarbij ze een week op een andere afdeling mee konden lopen, om te leren wat ze daar doen. Hierdoor kregen ze tevens meer begrip voor beslissingen in de organisatie en een beter overzicht van wat er in het bedrijf allemaal speelde en wat zij daarbinnen konden doen.

Doorgroeimogelijkheden/ ontwikkelingsmogelijkheden

Aankomende technici vinden doorgroeimogelijkheden in hun werk erg belangrijk, inclusief op horizontaal niveau. Jonge werknemers geven op de vragenlijsten echter aan dat hun bedrijf ze die weinig tot niet biedt.

Op organisatieniveau is dit probleem mogelijk meer prangend dan op afdelingsniveau. Iets meer dan een derde van de geïnterviewde jongeren vertelde ons op hun afdeling wel te kunnen doorgroeien naar een andere functie met bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheid, zelfstandigheid of een ander soort werkzaamheden. Maar daarbuiten werd het lastig.

Een deel van de geïnterviewde jongeren gaf aan dat hun bedrijf weinig oog had voor horizontale doorgroeimogelijkheden. Een kwart van de geïnterviewde jongeren gaf technische bedrijven als tip hierover actief informatie te verschaffen. Zo zegt Dimitri: “Als je laat zien dat je wat wilt en kunt is er vaak veel mogelijk qua ontwikkeling, maar dat wordt een beetje verborgen gehouden. We moeten soms een POP schrijven, maar hebben geen idee wat dan allemaal kan en mag. Het zou nuttig zijn als werknemers een overzicht konden krijgen van succesvolle ontwikkelingstrajecten of van mogelijkheden om onderling (tijdelijk) van baan te wisselen.”

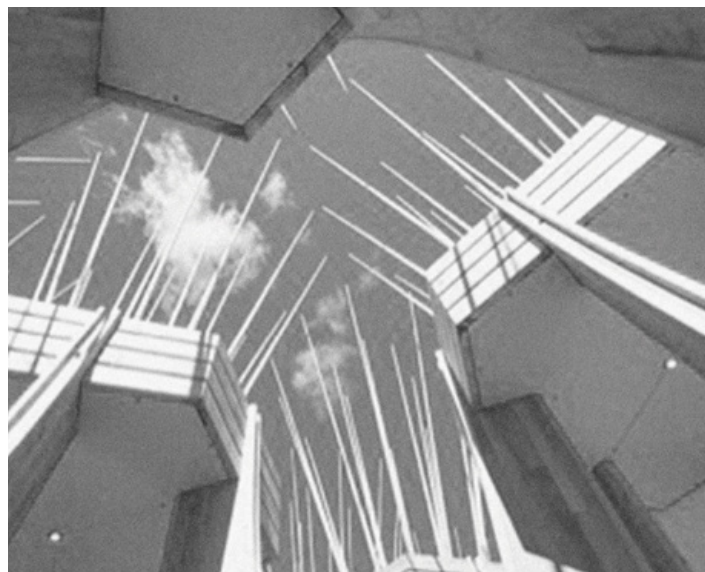


Foto: Bruce Aldridge/Flickr.com, CC BY-NC 2.0

Doorgroeien in de techniek is lastig, vinden jongeren. Ze missen informatie over mogelijke loopbanen buiten de eigen afdeling. Ook zien ze graag dat bedrijven het 'hoppen' tussen functies actiever aanjagen. Op die manier zijn er minder obstakels om (horizontaal) door te groeien.

05. Flexibiliteit

Zeggenschap over begin- en eindtijden/flexibiliteit

Jongeren vinden het belangrijk - en zien het als een teken van wederzijds respect - dat ze hun werkdagen enigszins flexibel kunnen inrichten. Dat gaat volgens hen om kleine dingen. Een uurtje langer werken in ruil voor een uurtje later beginnen bijvoorbeeld. Maar in de vragenlijsten geven werkende jongeren aan dat afwijken van de vaste werktijden vaak onmogelijk is.

Hoezeer generatie Y hecht aan een stukje flexibiliteit op dit gebied bleek ook uit de interviews. Zo vond een hbo-opgeleide werknemer: "Het is toch jaar nul dat we niet eens een uurtje later of eerder mogen beginnen als we dat werk op een ander moment inhalen?"

Werknemers die zelf flexibel waren ten aanzien van hun werk door (spontaan) extra te werken als het werk daarom vroeg, vonden bovendien dat het strak controleren van werktijden door werkgevers resultaat-gerichtheid ondermijnt.

Zo zei een mbo-medewerker: "Ik vind het resultaat belangrijker dan de tijd die ik spendeer. Strak van 9-5 werken is niet echt meer van deze tijd. Ik wil gewoon wat meer vrijheid krijgen om zelf mijn werk in te delen. Als ik om twee uur 's nachts een goed idee krijg en dat wil verwerken in de laptop waar ik dan tot acht uur in de ochtend achter zit, wil ik niet alsnog weer van negen tot vijf gaan zitten. Ik heb mijn resultaat geborgd en dat vind ik belangrijk."

Duidelijke en tijdige roosters/flexibiliteit

Als het om duidelijkheid over de werktijden gaat, is er maar weinig verschil de werkwensen van aankomende technici en de ervaringen van jonge werkenden. Weliswaar verschaffen werkgevers iets minder duidelijkheid over de werktijden dan aankomende technici graag zouden zien, maar het betreft hier slechts een klein verschil. Van de jongeren waar we in gesprek

Flexibiliteit

Zeggenschap over begin- en eindtijden

Soms thuis kunnen werken

Snelle duidelijkheid over roosters

mee gingen, vertelde een grote meerderheid vaste werkdagen en werktijden te hebben (81%). Jongeren ervaren daarnaast dat binnen een team de nodige flexibiliteit wordt gecreëerd (34%). Zo kunnen hun collega's hun werk overnemen bij vakantie of verlof, waardoor het makkelijker is die op te nemen.



Soms thuis kunnen werken/flexibiliteit

Uit de vragenlijsten blijkt dat maar een klein deel van de ondervraagde jonge werknemers de mogelijkheid heeft thuis te werken. Met name hogeropgeleide jongeren willen dit echter wel graag af en toe kunnen. Al blijft dat een persoonlijke keuze, die ook sterk samenhangt met het werk zelf. Zo gaven sommige van de jongeren die we interviewden aan niet thuis te mogen werken, maar dat logisch te vinden, omdat dat niet te combineren is met de inhoud van hun werk (15%). Anderen zeiden geen behoefte te hebben aan thuiswerken (28%), bijvoorbeeld omdat ze tijdens werkdagen persoonlijk contact met collega's belangrijk en praktisch vinden.

06. Professionele werkplek

Goed werkmilieu/professionele werkplek

Hoe creëer je een werkomgeving waar iedereen graag wil werken, inclusief jongeren? Als we afgaan op de vragenlijsten is de gemiddelde werkgever in de techniek al een heel eind op de goede weg. Zo beoordelen jonge werknemers hun werkplek positief als het om netheid, veiligheid en ventilatie gaat. Ook in de interviews komt dit beeld naar voren. 33% van de jongeren vond daarnaast de werkplek ruim genoeg. Tegelijkertijd zijn werknemers op mbo-niveau wat minder positief over de kwaliteit van hun werkplek dan hbo'ers en wo'ers. Een mbo-opgeleide werknemer zei daarover: "Het gaat niet per se om de werkruimte, maar om het respect dat dit uitstraalt naar werknemers. Ik snap heel goed dat jongeren in hun stage worden afgeschrikt door donkere of oncomfortabele werkplekken."

Goed en onbeschadigd werkmateriaal/professionele werkplek

Ook is de toegang tot goed werkmateriaal niet altijd goed geregeld. Verscheidene jongeren die we interviewden, vertelden dat materialen niet altijd beschikbaar waren of dat ze aangewezen waren op (sterk) verouderd materieel (28%).

Professionele werkplek

Goed werkmilieu
(netjes, geventileerd
en veilig)

Goed en
onbeschadigd
werkmateriaal

Snelle en onbeperkte
internettoegang

Snelle en onbeperkte internettoegang/professionele werkplek

"Ik snap dat er afspraken moeten worden gemaakt over het gebruik van mobiele telefoons en sociale media. Het is erg vervelend als collega's telkens op hun telefoon kijken. Maar het helemaal niet toestaan of blokkeren, dat is wel erg ouderwets."

Zoals uit dit citaat blijkt, vindt de jongere generatie een goede internettoegang belangrijk. De resultaten van de vragenlijsten laten echter zien dat bedrijven hun werknemers niet standaard een vrije toegang tot het internet bieden. Met name jonge werknemers op mbo-niveau liepen hier tegen aan.

Van de jongeren die we interviewden had 28% geen vrije toegang tot het internet. Hun bezwaar daartegen was overigens zelden dat ze hierdoor hun werk niet goed konden doen; via hun mobiele telefoon konden ze altijd zaken opzoeken of bekijken. Collega's konden dan echter denken dat ze maar een beetje zitten te niksken. Maar meer dan een derde van de geïnterviewde jongeren vindt het ongepast in de baas z'n tijd voor privédoeleinden op sociale media te zitten of anderszins online te zijn.

07. Prettige, inspirerende werksfeer

Behulpzame en gelijkgestemde collega's/prettige, inspirerende werksfeer

Collega's bepalen voor een groot deel of we met plezier naar ons werk gaan, zo liet onderzoek van de CNV eerder zien. Ook jongeren vinden het hebben van leuke collega's belangrijk, zo was te lezen in hoofdstuk 2. Daar ontbreekt het echter nogal eens aan, in de ogen van jonge werknemers. Aan de behulpzaamheid van hun collega's ligt dat niet. Wel schort het soms aan collegialiteit als het gaat om respectvol omgaan met elkaar. Ook is er soms sprake van een generatiekloof op de werkvloer.

Behulpzame en gelijkgestemde collega's/werksfeer

Zowel uit de vragenlijsten als uit de individuele interviews bleek dat werkende jongeren over het algemeen de behulpzaamheid van hun collega's positief beoordelen, al is die wel weliswaar iets minder dan aankomende technici graag zouden zien. Van de geïnterviewde jongeren gaf een ruime meerderheid te kennen dat hun collega's altijd voor hen klaar staan. Zo kunnen ze altijd vragen stellen aan collega's. Bovendien ondersteunen die hen actief bij problemen.

Wel geven jongeren aan dat ze het lastig vinden op het werk vriendschappen te sluiten. Jongeren beschrijven dat als "alleen professioneel met elkaar omgaan" en "weinig ruimte voor informele contacten" (23%). Uit de interviews blijkt dat leeftijdsverschil in de samenstelling van de teams waarin ze werken daar een grote rol in speelt. Vaak zijn er veel ouderen en erg weinig jongeren of een 'middenklasse'. Een

"Persoonlijk gaat er bij mij een soort van knop om. Je bent gewoon aan het werk en het zijn collega's. Je spreekt dan niet zo snel zondags ook af om een biertje te drinken. Het leeftijdsverschil is natuurlijk ook groot. Je werkt met mensen die onderhand allemaal zo'n beetje grijs zijn," vertelt een hbo-opgeleide medewerker bijvoorbeeld.

Prettige, inspirerende werksfeer

Behulpzame en gelijkgestemde collega's (collegialiteit)

Prettige en respectvolle onderlinge communicatie

Communicatieve en democratische leidinggevende

grote meerderheid van de geïnterviewde jongeren komt dit leeftijdsverschil op zijn werk tegen (80%).

Nogal wat jonge werknemers gaven aan een goede mix van collega's wat betreft leeftijd te missen (21%): vaak zijn er veel ouderen en erg weinig jongeren of een 'middenklasse'. Zij ervaren daardoor een te grote afstand tussen jongeren en ouderen en verwachten dat er daardoor te weinig leervermogen benut kan worden.

Ook geven jongeren soms aan dat hun (oudere) collega's wat minder innovatief denken dan zichzelf. Ze missen een cultuur die in het teken staat van "levenslang leren" (19%). Zij vinden dat snelle technologische ontwikkelingen en veranderingen daar om vragen, maar zien veel werknemers die daarin niet willen meegaan en niet willen aanpassen. Dat belemmert volgens hen de innovatiekracht van organisaties.

"Er gebeuren zoveel dingen in de techniek. Technologische ontwikkelingen, steeds nieuwere producten. Ik snap niet dat veel medewerkers dat niet zien. Ze doen al jaren hetzelfde werk en willen dat blijven doen. Ik mis het leren," zegt een hbo-opgeleide medewerker bijvoorbeeld.

Prettige en respectvolle onderlinge communicatie/werksfeer

Wat aankomende technici echter pas echt vervelend vinden, is een onprettige sfeer op het werk, door, bijvoorbeeld, roddelende collega's, zo gaven ze eerder aan. De voorkeuren van zowel mbo'ers als studenten in het hoger onderwijs op het gebied van eerlijke, open en respectvolle collega's zijn veel sterker dan de mate waarin medewerkers in de techniek aangeven deze werkwensen terugzien in hun werk. Ze beoordelen hun leidinggevendenden daarentegen wel heel positief op het gebied van werksfeer.

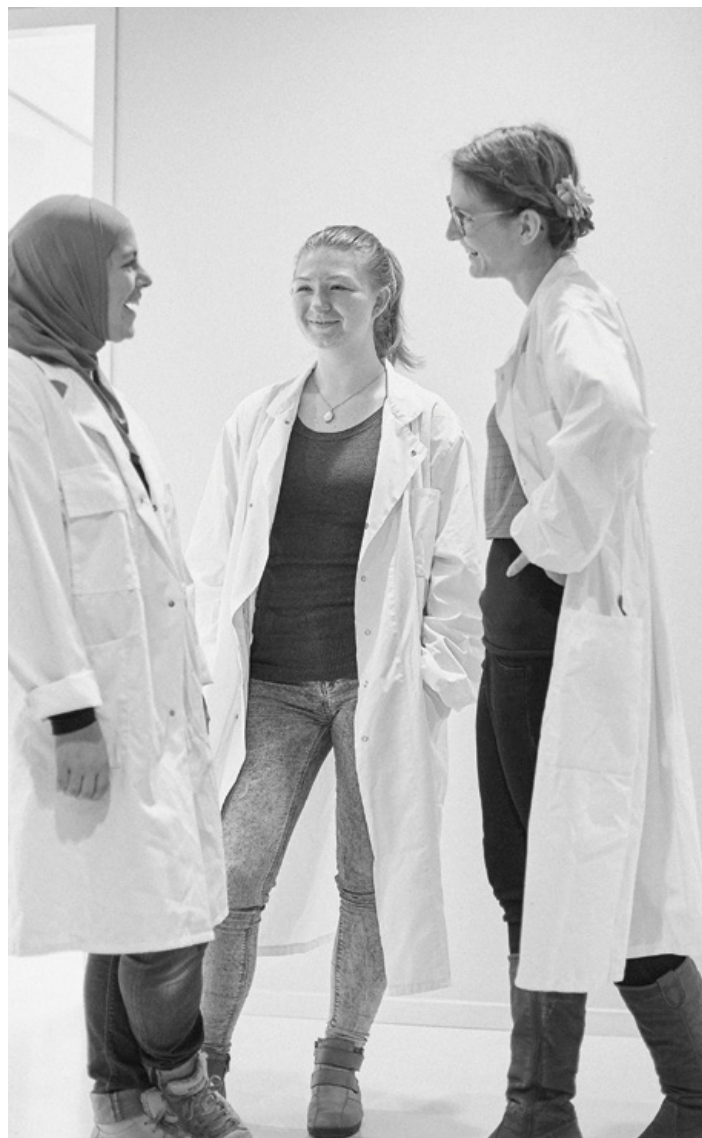
Communicatieve en democratische leidinggevende/werksfeer

Jonge werknemers vinden dat hun leidinggevende hen prettig en respectvol behandelt. Ook gaven ze op de vragenlijsten aan dat die regelmatig persoonlijke interesse in hen toont. Daarbij kan het bijvoorbeeld om interesse in hun thuissituatie of vrijetijdsbesteding gaan, zo bleek uit de interviews (22%). Op het gebied van leiderschap zijn er dus nauwelijks verschillen tussen wat aankomende technici graag zien en de werkelijkheid.

Een uitzondering is het aspect 'ruimte om mee te beslissen'. Aankomende technici hebben een sterke voorkeur voor een leidinggevende die zijn medewerkers mee laat beslissen. Mbo'ers zien dit aspect echter maar beperkt terug in hun werk, zo geven ze aan op de vragenlijsten. Op hbo+-niveau is het verschil beperkter.

De geïnterviewde jonge werknemers die vonden dat ze wel veel beslissingsruimte van hun leidinggevende kregen, vertelden dat dat kwam doordat die ze vroegtijdig in beslissingen betrok en om input vroeg. Veelal gebeurt dat op een informele, een-op-een situatie, maar soms ook in brainstormsessies tijdens werkoverleg. Bovendien geven sommige jongeren aan dat hun leidinggevende hen laat deelnemen aan

'verbeteringsprojecten'. Zo heeft een aanzienlijk deel van de jongeren die we interviewden regelmatig overlegmomenten in de vorm van overdrachtsmomenten, overleg in kleine teams over de inhoud en verdeling van werkzaamheden of dagelijkse overlegmomenten waarin actuele informatie wordt gedeeld (33%).



08. Goed imago

Innovatieve reputatie/imago

Jonge werknemers geven hun bedrijven een erg positieve beoordeling als het om het innovatieve karakter van hun producten of diensten gaat. Jammer is wel dat organisaties die kwaliteit niet altijd goed naar de buitenwereld weten te communiceren. Jongeren spreken in dat kader wel van “verstopte geheimen”. Onze gesprekken met studenten en scholieren wezen inderdaad uit dat die vaak pas bij een bedrijfsbezoek, stage of tijdens het afstuderen erachter komen dat bedrijven in hun regio veel innovatieve producten maken. “Ik ontdekte tijdens een bedrijfsbezoek dat machinefabriek Boessenkool in Almelo producten maakt voor de deeltjesversneller in Genève? Wist jij dat? Supervet, nietwaar?,” vertelde een enthousiaste vmbo’er ons bijvoorbeeld. Communiceer dus ook naar de buitenwereld hoe innovatief je technische producten of diensten wel niet zijn!

Klantvriendelijkheid/imago

Ook op dit gebied voldoen werk in de techniek doorgaans prima aan de verwachtingen van aankomende technici.

Hoogwaardige producten/imago

Werkende jongeren geven massaal aan dat ze de producten van hun werkgever van hoogstaande kwaliteit achten. Ook als het om hoogwaardige producten gaat, komt het imago van technische bedrijven dus overeen met de wensen van aankomende technici.

Prioriteiten: de grootste verschillen

Er zijn een aantal gebieden waarop werkgevers in de techniek het werkaanbod voor jongeren kunnen verbeteren.

De uitdagingen voor de technische sector liggen allereerst op het gebied van opleidings- en doorgroeimogelijkheden. Op dat gebied zijn de voorkeuren van jonge baanzzoekers, zowel op mbo-niveau als op hbo+-niveau, aanzienlijk sterker dan de mate waarin medewerkers in de techniek dit ervaren.

Goed imago

Innovatieve reputatie	Klantvriendelijke naam	Hoogwaardige producten
-----------------------	------------------------	------------------------

Jongeren hebben sterke voorkeuren voor het kunnen doorgroeien naar andere soorten functies, met bijvoorbeeld meer zelfstandigheid, klantcontact of andere werkinhoud. Het hoeft dus niet per se te gaan om doorgroeien in de hiërarchie. Jonge medewerkers in de techniek zien dit echter maar beperkt tot niet terug in hun werk.

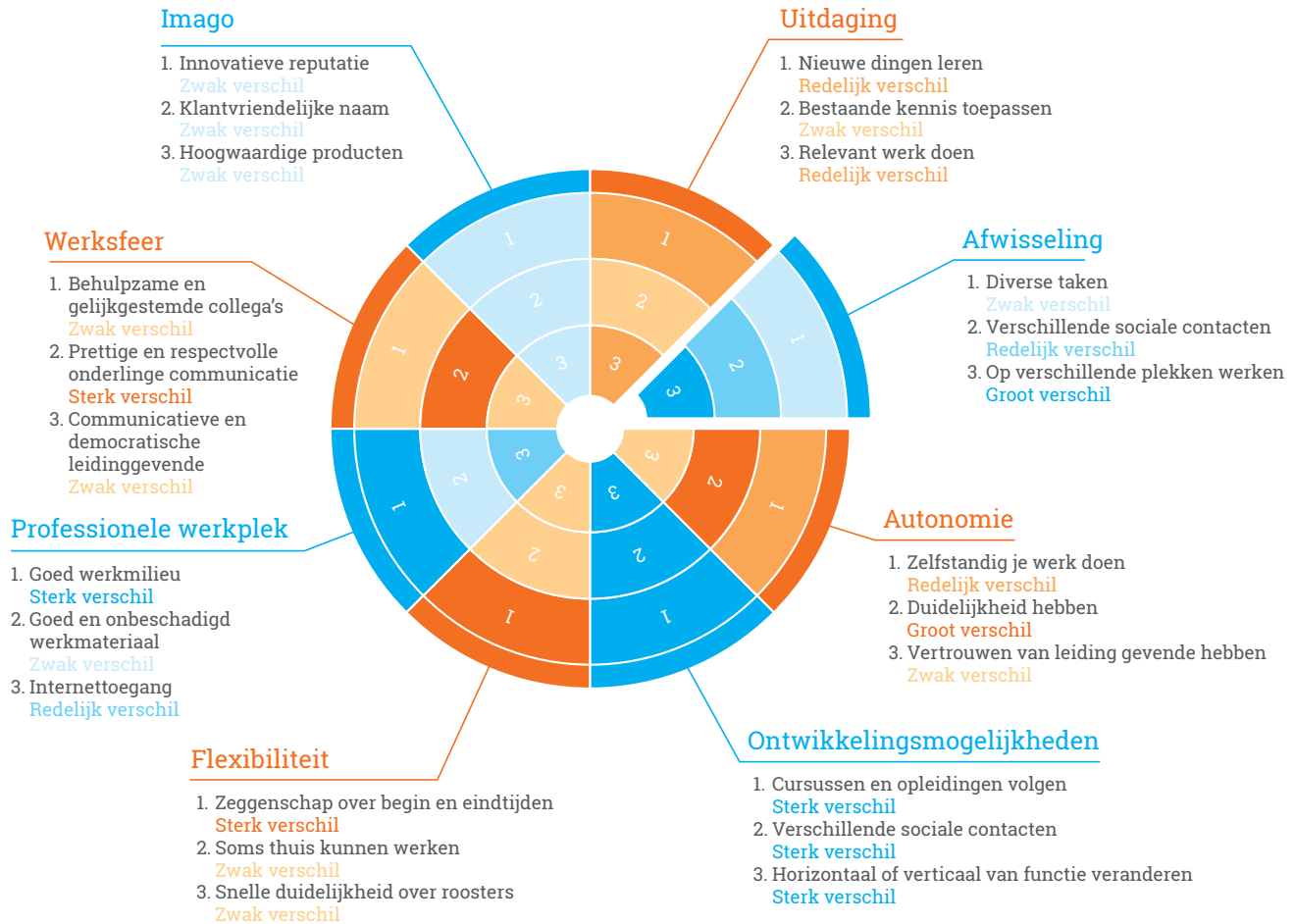
Jongeren hechten, mede door de snelle ontwikkelingen en veranderingen in technisch werk, erg aan het belang van scholing. Daarbij hoeft het niet om een formele opleiding of training te gaan; ‘on-the-job’ training of leren in verschillende projecten en werkzaamheden worden evenzeer erg gewaardeerd. Volgens jonge werkenden ontbreken dergelijke mogelijkheden echter nogal eens.

Ook missen jongeren flexibiliteit van hun werkgevers op het gebied van werktijden. Jongeren vinden het belangrijk - en zien het als een teken van wederzijds respect - om hun werkdagen enigszins flexibel te kunnen indelen. Dat gaat volgens hen om kleine dingen. Een uurtje langer werken inruilen voor een uurtje later beginnen bijvoorbeeld. Jonge medewerkers geven echter aan dat dit vaak niet mogelijk is.

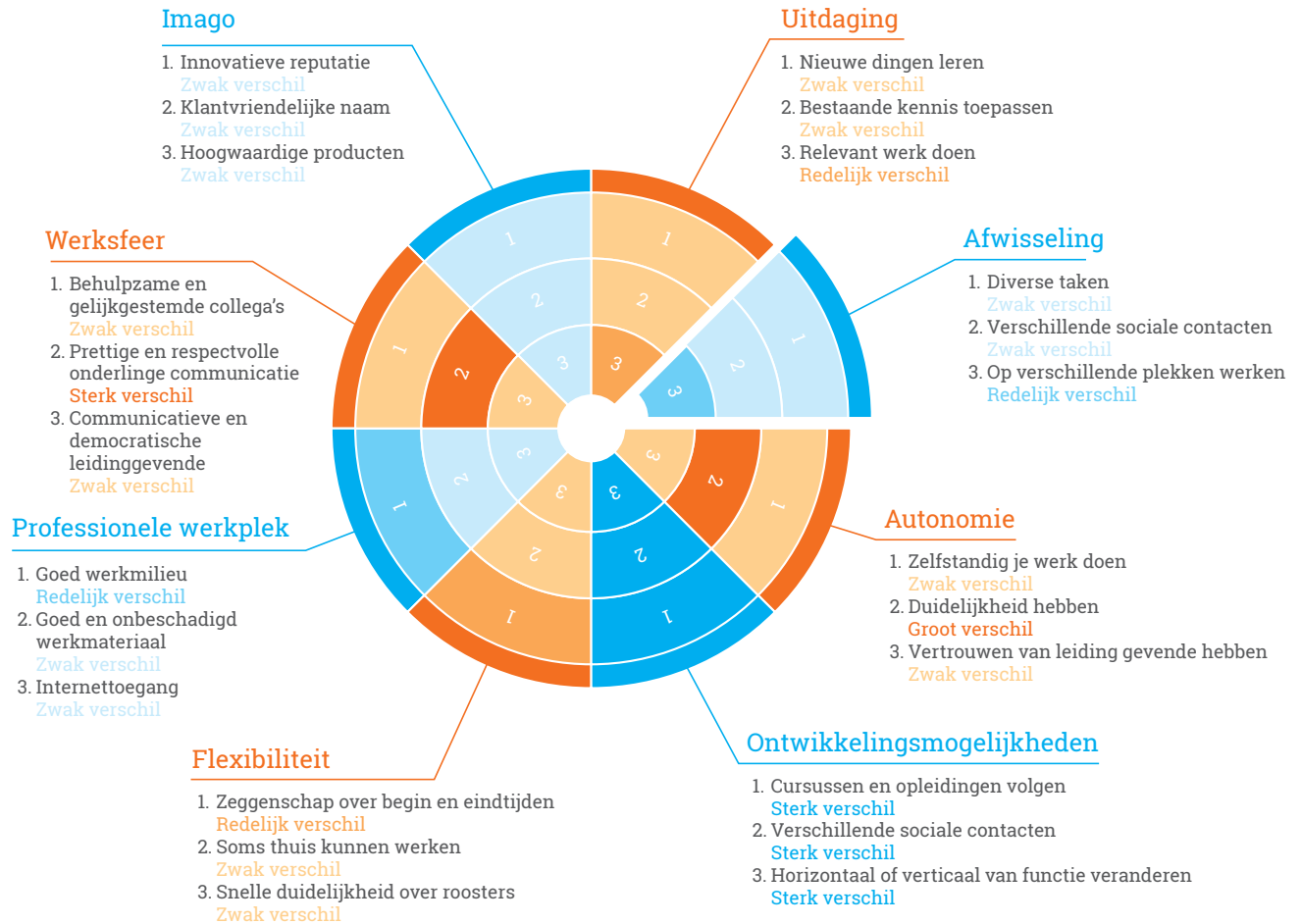
Werkwensen

Vershil tussen wat jongeren willen en bedrijven bieden

MBO-niveau



Vershil tussen wat jongeren willen en bedrijven bieden HBO-niveau



Overige wensen/suggesties

Behalve dat ze ons vertelden in hoeverre zij de acht werkwensen van aankomende technici zagen terugkomen in hun werk,, vertrouwden de starters ons ook nog veel andere zaken toe. Van de dromen die ze koesterden tot zaken die ze graag anders zouden zien. Omdat deze ervaringen je kunnen helpen meer inzicht te krijgen in de wensen en ervaringen van jongeren in de techniek, willen we je veelgehoorde opmerkingen niet onthouden.

Banenroulatie

Een vierde van de starters die we interviewden zou graag meer roulatie tussen functies zien, zodat 'je meer kunt leren van elkaar'. Zij beschrijven dat het in de praktijk echter vaak "te druk is" en dat ze "niet gemist kunnen worden bij een project."

Organisatiestructuur

Jongeren missen duidelijkheid over de hiërarchische lijn. Ze benadrukken dat ze liever een heldere, eenvoudige bedrijfsstructuur hebben met een visionair leider aan het roer dan een complexe matrixstructuur.

Internationaal

De uitwisseling tussen werkplekken mag voor sommige jongeren ook best op internationaal niveau plaatsvinden, ze denken dat dat hen zal helpen verder door te groeien in de techniek. Jongeren die bij een internationaal opererend bedrijf zitten geven echter aan dat het kunnen hopen tussen internationale vestigingen van hun organisatie nog niet zo vanzelfsprekend is.

Routine

Een deel van de jongeren met een (v)mbo-achtergrond gaf aan veel routinematige werkzaamheden te verrichten (36%), maar dat ook te waarderen. Zij haalden met name afwisseling uit het omgaan met verschillende collega's.

Toegankelijkheid ICT-middelen

Jongeren vinden het jammer dat de digitale middelen van hun bedrijf zoals email of intranet vaak alleen op bedrijfscomputers toegankelijk zijn. Zo kan bedrijfssoftware meestal niet op eigen hardware als laptops of smartphones gebruikt kan worden. Vanuit huis email checken of wat anders doen is dan ook lastig (26%). Hierdoor kunnen jongeren niet zo flexibel werken of op zaken inspringen als ze zouden willen.

Digitaal overleggen

Sommige jongeren missen de inzet van digitale media om binnen een bedrijf informatie met elkaar op een slimme manier te delen (19%). Veel jongeren raden het gebruik van Yammer of een andere app gericht op professionele interne bedrijfscommunicatie aan. Zo kan het duidelijker worden wat er nog gedaan moet worden. Een universitair geschoolde werknemer zegt daarover: "Het lijkt mij heel mooi om op een digitale omgeving - waar alle medewerkers bij kunnen - een soort forum te maken waar je kennis kunt delen. Mochten bepaalde problemen of bepaalde algemene aspecten veel naar voren komen, dan kan de werkgever daarop inspringen door bijvoorbeeld themabijeenkomsten te houden."

Sturing

Veel jongeren willen graag wat meer gestuurd worden door hun leidinggevenden (73%). Zij beschrijven dat er beperkte aandacht is voor feedback op de inhoud van hun werkzaamheden en dat hun leidinggevende weliswaar duidelijk vertelt wat zijn verwachtingen bij de werkzaamheden zijn, maar de jongeren niet altijd actief volgt en bijstuurt als het mis dreigt te gaan. Sommige jongeren zeiden verder dat hun leidinggevende goed coacht of duidelijk vertelt hoe het werk gedaan moet worden (33%).

Diversiteit 1

Een derde van de jongeren was positief over de goede mix van het personeelsbestand wat betreft opleidingsniveau in hun bedrijf (34%). Ze vinden dat de verschillende opleidingsniveaus ook goed uitgewisseld worden en dat men veel van elkaar leert. Bijna de helft van de jongeren geeft daarnaast aan dat hun organisatie ervoor zorgt dat een team diverse persoonlijkheden kent of gemixte kwaliteiten heeft. Dat vinden jongeren erg prettig, omdat dit er voor zorgt dat er continu geleerd en ontwikkeld wordt (45%).

Diversiteit 2

Jongeren zouden graag beter gebruik te maken van de mix van jongeren en ouderen in een team. Vaak worden jongeren en ouderen bij elkaar gezet, zonder dat er aandacht wordt besteed aan het leren van elkaar. Volgens jongeren kan men van oudere werknemers behalve vakervaring ook de nodige vaardigheden leren.

Dit hoofdstuk liet zien dat werk in de techniek sommige werkwensen van aankomende technici al wel vervult, maar andere nauwelijks of helemaal niet. Om je te helpen zo jongerenvriendelijk mogelijk te worden, concentreren de verbetertips in hoofdstuk 4 zich op het wegwerken van de knelpunten die jongeren in bedrijven ervaren. Maar dat is niet alles. Het geeft je ook tips om zo 'jongerenvriendelijk' mogelijk te werven. Volgens veel jongeren laten bedrijven in de recruitmentfase namelijk te weinig zien wat ze allemaal wel niet te bieden hebben.



04

Tips & Tricks

Hoe maak je je bedrijf aantrekkelijk(er) voor jongeren?

Wat kunnen we nu adviseren? Samen met jongeren in de techniek vertaalden we de uitkomsten van ons onderzoek naar tien tips waarmee je je bedrijf aantrekkelijk(er) kunt maken voor jongeren en zo de nieuwe generatie gemakkelijker kunt binnenhalen. Van de juiste (wervings) advertenties tot het creëren van een innovatieve sfeer op de werkvloer.

Tips

Recruitment

Hoe aantrekkelijk je je bedrijf ook maakt voor jongeren, ze moeten daar natuurlijk wel eerst de weg naartoe vinden. Om die reden beginnen we met drie tips om je wervingsstrategieën te verbeteren.

Tip 1: Zorg voor realistische en onderscheidende vacatureteksten.

Als het om het werven van jonge technici gaat, slaan werkgevers nogal eens de plank mis, zo lieten veel jongeren die

we interviewden weten. Zo staan vacatureteksten volgens hen vaak vol met vage kreten.

Volgens aankomende technici kun je echter in plaats van maar wat te roepen over ‘een dynamische werkomgeving’ en ‘veel ontwikkeling’ beter concreet maken wat de nieuweling nou precies te wachten staat. “Als ik in een vacature zie wat ik de komende twee tot drie jaar precies kan gaan doen, dan is het veel makkelijker me in een bepaalde functie te herkennen,” zegt bijvoorbeeld student Werktuigbouwkunde Robin. “Als ik denk, jaaa, dat kan ik en wil ik, dan weet ik zeker dat het bedrijf mij kan helpen – en andersom. Meer duidelijkheid werkt daarom goed voor beide partijen, denk ik.”

Diego heeft een andere tip om de werkinhoud zo duidelijk mogelijk te presenteren: “Laat weten aan welke taak binnen een takenpakket de werknemer de meeste aandacht gaat besteden en vooral ook wat die taken opleveren, waarom ze zinvol zijn.” Ali gaf nog een ander advies: “Laat een starter opschrijven wat hij zoal doet in een week. Dat is veel concreter dan een vage lijst met taken en verantwoordelijkheden.”

Ook als het om ontwikkeling en begeleiding gaat is het zaak zo duidelijk mogelijk te zijn.

“Vaak staat in een advertentie dat je veel vrijheid hebt in het vormgeven van je werk (...) Ik vrees dan dat betekent dat je in het diepe wordt gegooid (...) Het is belangrijk dat bedrijven duidelijk vertellen hoe je wordt begeleid, door wie en hoeveel,” zegt Bastiaan bijvoorbeeld.

Jongeren zien dan ook het liefst concrete voorbeelden op het gebied van mogelijke traineeships, trainingen of doorgroeimogelijkheden. door in de vacaturetekst een verwijzing op te nemen naar de organisatiewebsite of sociale media is over de voor jonge baanzoekers relevante aspecten.

Verder raden ze bedrijven aan om in vacatureteksten te verwijzen naar hun bedrijfswebsite of sociale media en daar meer informatie te geven over begeleiding en ontwikkeling. Dat is een goede manier om eenvoudig en goedkoop preciezer te communiceren. “Vertel bijvoorbeeld op je website wat startende medewerkers de afgelopen jaren aan ontwikkeling en opleiding hebben gekregen en hoe ze in de eerste maanden gecoacht worden. Maak concreet welke mogelijkheden er op

lange termijn zijn voor opleidingen of cursussen (...) en laat eens zien hoe medewerkers succesvol zijn doorgegroeid in de organisaties,” adviseert Jonathan.

Ook lezen ze op je website graag meer over de producten of diensten van je organisatie en de uitdagingen die je bedrijf de komende jaren aangaat. Dat moet dan echter geen ‘reclamepraatje’ zijn met platitudes over de missie, visie en strategie van je bedrijf; een aantal korte citaten van je medewerkers is veel aantrekkelijker. Interviews met hen vinden de jongeren ook een goed idee. Het is prettig als je daarbij inzoomt op werknemers van allerlei niveaus. Zo ziet de werkzoekende niet alleen wat het management roept, maar ook wat medewerkers op lagere niveaus vinden.

Vergeet daarnaast niet dat beeldmateriaal een mooi middel is om jongeren letterlijk te laten zien ‘waar het om draait.’ Zo gaven veel jongeren aan het prettig te vinden de ruimte waarin ze komen te werken alvast te zien in een vacaturetekst. Een voordeel van vacatureteksten die echt een beeld geven van het werk en jouw bedrijf is bovendien dat je advertentie er meer uitspringt.

Social media

Hoe zit het eigenlijk met social media? Zijn die een effectief middel om Generatie Y te werven? Ja, maar niet als vervangmiddel van personeelsadvertenties. Social media werden namelijk nauwelijks genoemd als startpunt voor de zoektocht van een baan; jongeren zoeken vooral via hun eigen netwerk of vacaturesites. Wel vertelde een aantal jongeren na het bekijken van een vacature naar de Facebookpagina van het bedrijf te surfen om zo een beeld te krijgen van de sfeer van de organisatie. Daarvoor bekijken ze echter niet de teksten of het beeldmateriaal (‘allemaal onrealistische reclame’), maar de Facebookprofielen van je medewerkers die zijn aangesloten op de Facebookpagina. Een veelgehoorde tip was dan ook dat werkgevers zich meer zouden moeten profileren via social media. Maar dan wel op de juiste manier. “Sommige bedrijven hebben wel een blog van een werknemer, maar dat zijn vaak van die promopraatjes,” zegt bijvoorbeeld Saskia.



Tip 2: Laat je zien via je (jonge) werknemers

Zoals bovenstaande tips al lieten zien, vormen je werknemers een belangrijke bron van informatie voor jongeren die mogelijk op je functie willen solliciteren. Dat is helemaal het geval als je via een recruiter werft (zie ook kader). Jongeren gaven in de focusgroepen aan dat zij de informatie van recruiters vaak niet zo waardevol vinden “omdat die te weinig kennis hebben van wat er echt in het bedrijf speelt.” Mocht je een communicatieve werknemer hebben die het geen probleem vindt zich te laten contacteren door de jongeren en ze in alle openheid meer informatie te verschaffen over de job, maak daar dan ook zeker gebruik van.

Hij zou daarbij ook gebruik kunnen maken van een openbaar Facebook account. “Dan zien we niet alleen een anonieme persoon, maar ook zijn leefwereld. Dat je kunt volgen wat hij allemaal meemaakt, laat zien dat hij betrouwbaar is, en niet alleen reclame maakt,” vindt Shamira bijvoorbeeld. Ook kun je je medewerkers vragen regelmatig berichtjes over hun werkervaringen te plaatsen op je website, bijvoorbeeld via een blog.

Een ander belangrijk aandachtspunt bij de wervingscommunicatie is het taalgebruik. In ons onderzoek constateerden wij dat jongeren soms een geheel eigen draai geven aan veelgebruikt carrière termen. Hierdoor kan het taalgebruik dat werkgevers in vacatureteksten en op websites hanteren onduidelijk of te formeel voor ze zijn of tot misverstanden leiden. Het is dan ook handig om jonge medewerkers actief te betrekken bij het vormgeven van de vacatureteksten en de website. Zij weten precies welke woorden jongeren doorgaans gebruiken en welke voorbeelden aansprekend en verhelderend werken.

Attacheringsbureaus

Mocht je jouw werving en selectie overlaten aan een recruiter, wees dan een beetje voorzichtig. Volgens veel jongeren blinken die namelijk nogal eens uit in het sturen van vage berichten. “Vaak krijg je een korte advertentie, met weinig specifieke baaninhoud en is het onduidelijk in welk bedrijf de baan wordt aangeboden,” klaagt Mark bijvoorbeeld. Een andere veelgehoorde klacht betrof gebrekkige communicatie. “Het kan vaak dagen duren voordat je terughoort van een recruiter - en dan is het vaak ook nog eens een superonpersoonlijk bericht,” meldt Jochem.

“Dat maakt me dan niet echt enthousiast om op hun andere oproepen te reageren.” Jongeren kunnen zo’n recruiter gemakkelijk links laten liggen: ze krijgen bijna dagelijks wel aanbiedingen via LinkedIn. Zorg dus voor een pro-actief recruitmentbureau dat je aanbod goed in de markt zet en snel en op een persoonlijke manier communiceert met de doelgroep.

Innovation hubs

Tijdens een studiebezoek aan Estland ontdekten we een fabriekspand waar bedrijven, start-ups, studenten, onderzoekers en docenten met elkaar werkten aan allerlei innovatieve projecten. Tientallen bedrijven hadden een onderwijsruimte gehuurd en ingericht met innovatieve technologie en materialen. Ze brachten bedrijfsspecifieke uitdagingen in die de jongeren stimuleerden om samen met hen te werken aan praktijkgerichte projecten. Meegereide Saxionstudenten beschreven deze ‘innovation hub’ als best practice voor hoe bedrijven en scholen kunnen samenwerken. Voor bedrijven is het een uitstekende manier om op een informele manier in contact komen met aankomende technici.

Tip 3: Geef scholieren de kans je te leren kennen

Een andere goede manier om jongeren aan te trekken is via hun opleiding; zo kom je op een informele manier al vroegtijdig in contact met aanstaande technici. Zo zou je aan innovation hubs (zie kader) kunnen meewerken of die helpen op te zetten.

Wees er wel vroeg bij: pas in de laatste jaren van een opleiding je gezicht laten zien werkt averechts. Jongeren worden in het derdejaars en vierde jaar plotseling ‘overspoeld’ door bedrijven die in hun ogen proberen om het beste talent zo snel mogelijk binnen te halen. Die houding ervaren ze als “ongeloofwaardig” en “onbetrokken.” Een bedrijf dat langdurig inhoudelijk verbonden is aan een opleiding laat daarentegen zien “écht te willen investeren in jongeren,” zo werd ons veelvuldig verteld. Het liefst krijgen jongeren daarbij grote, integrale opdrachten van je, die zowel een directe link hebben met hun studieprogramma als actuele issues in je bedrijf die oplossing behoeven.

Maar ook in-house kun je prima jong talent stimuleren (en benutten voor je bedrijf). Met name wat grotere bedrijven doen dit soms al middels zogenaamde talentontwikkelingsprogramma’s. Het zogenaamde PiT (Professionals in Training) programma van internetbedrijf TriMM in Enschede is daarvan een voorbeeld. Om je meer inzicht te geven in hoe je de talentontwikkeling van scholieren en studenten eventueel vorm zou kunnen geven binnen je bedrijf, interviewden we TriMM-coördinator Joeri Constandse over de werkwijze en doelen van PiT en meer algemeen talentontwikkelingsprogramma’s.

PiT - Professionals in Training

Er zijn al veel bedrijven in de techniek die talentontwikkeling van de jonge generatie aanmoedigen en realiseren. Een voorbeeld daarvan is het PiT (Professionals in Training) programma van het internetbedrijf TriMM in Enschede. Joeri Constandse, coördinator van dit talentontwikkelingsprogramma, neemt ons mee naar de principes van PiT.

Hoe werkt PiT?

“PiT is een talentontwikkelingsprogramma dat binnen TriMM is opgericht. Met PiT wil TriMM technisch talent in de regio stimuleren. Dat doet PiT door leerwerkplekken aan te bieden op het snijvlak van onderwijs en het werkveld. We werken met high potentials die een mbo-, hbo- of universitaire opleiding volgen die een link met onze werkzaamheden heeft. PiT probeert daarbij zo goed mogelijk aan te sluiten op de ontwikkeldoelstellingen van hun stages en minors en meer algemeen hun curriculum. Doordat studenten hun kennis direct bij ons in de praktijk kunnen brengen zorgt PiT voor een betere synergie tussen school en praktijk.”

“Een groot deel van de studenten kan, indien gewenst, na hun stage bij PiT doorstromen naar een vaste aanstelling bij TriMM, afhankelijk van hun capaciteiten en de beschikbare vacatures.”

Wat levert het investeren in jong talent op?

“Als een organisatie groeit zijn er vacatures die ingevuld moeten worden met jonge mensen, maar in het geval van jonge technici zijn dat er niet zo veel. Als we die via PiT binnen kunnen halen is dat daarom waardevol voor ons. Als je via een eigen talentontwikkelingsprogramma werft, geeft dat je ook een voorsprong, omdat de nieuwe werknemer al tijdens zijn stage ingewerkt zijn. heb je bovendien voldoende aanwas van nieuwe mensen om groei en doorstroom van werknemers binnen je organisatie te faciliteren.”

“Maar ook de regio als geheel profiteert. Het overgrote deel van de studenten die uitstromen bij ons komt bij nabije concurrenten of klanten terecht. Zij die gaan werken bij een ander bedrijf, blijven bovendien wel in ons netwerk. Zoekt hun bedrijf een internetpartner, dan is TriMM de eerste waar ze aan denken. PiT heeft dus een enorm marketingeffect.”

Hoe zorgt PiT ervoor dat deelnemers zich optimaal kunnen ontwikkelen?

“PiT stimuleert studenten nieuwe kennis op te doen door ze op projecten te zetten waar het niveau net iets hoger is dan wat ze gewend zijn. De studenten zijn hierdoor gedwongen om snel mee te komen op dat niveau en nieuwe dingen te leren. We laten PiT studenten ook experimenteren met nieuwe zaken en technologieën. Zo is er ruimte om zelf nieuwe dingen bouwen. Dat hoeft niet per se voor een klant te zijn of een directe toepassing te hebben, maar kan ook gebeuren om de studenten de vrijheid te geven zich te ontwikkelen.”

Hoe zit het eigenlijk met de afwisseling in sociale contacten?

“De scholieren en studenten hebben niet zo veel afwisselende sociale contacten, omdat ze vooral in een vast team functioneren. Afhankelijk van hoe goed ze het doen en hun wensen, kunnen ze ook met klanten contact hebben. Er zijn bijvoorbeeld deelnemers aan ons programma die zelfstandig naar grote klanten gaan en anderen die dat helemaal niet doen omdat ze dat niet ligt en liever goede software ontwikkelen. Maar als zo'n deelnemer toch graag naar klanten wil gaan op een gegeven moment, dan ondersteunen we ze hierin zeker, bijvoorbeeld door een stukje coaching.”

Biedt PiT studenten ook de gelegenheid hun soft skills te ontwikkelen?

“We vragen deelnemers altijd of ze bepaalde wensen hebben qua competentieontwikkeling. Als dat intern gerealiseerd kan worden, helpen we ze daarbij; dat geldt zeker ook voor de ontwikkeling van soft skills. Ook geven studenten uitdagende opdrachten om ze uit hun comfort zone te halen en daarvan te leren, wat direct of indirect vaak bijdraagt aan hun soft skills.”

Hoe ziet een uitdagend opleidingstraject eruit?

“Dat kan zoiets als PiT zijn, maar het hoeft geen onderdeel uit te maken van een formele opleiding. Een uitdagend opleidingstraject kan bijvoorbeeld ook een traineeship zijn. In zo'n traineeship worden dan in een bepaalde periode een aantal opdrachten behandeld die studenten niet op school leren, maar die wel belangrijk zijn voor hun vakgebied. Het zijn skills die je “on the job” moet leren en verder kunt uitbreiden. Het is daarbij belangrijk dat het een afgebakende opdracht is, waarbij studenten boven hun eigen niveau werken en uitgedaagd worden door hun begeleiders. “

Hoe zit het met mentorschap en feedback in PiT?

“Studenten worden gekoppeld aan specifieke begeleiders die fungeren als mentor. Begeleiders helpen studenten met onderzoek, geven feedback, dagen studenten uit, stellen vragen om een student in een bepaalde richting te bewegen en geven antwoorden als de student er zelf niet meer uitkomt. Studenten worden uitgedaagd om zaken op een andere manier te bekijken en nieuwe inzichten te genereren.”

Uit ons onderzoek blijkt dat aankomende technici niet alleen hiërarchisch maar soms ook horizontaal willen doorgroeien. Is dat mogelijk bij PiT?

“Als er vacatures zijn kunnen PiT'ers doorgroeien naar TriMM. Dat kan soms zelfs al voor onbepaalde tijd. Vanuit PiT is het ook mogelijk om in functie door te groeien. Een student of scholier die meerdere specifieke skills heeft en meer kan dan waar hij oorspronkelijk voor aangenomen is als stagiair, kan

daar binnen zijn opleiding niet altijd wat mee qua ontwikkeling, omdat het om een andere discipline gaat. Binnen PiT kan dat wel. Zo combineerde een student bij ons een bepaalde ontwikkelingstechniek met zijn wat andere achtergrond, wat hem nu multi-inzetbaar maakt.”

“Maar ik probeer studenten ook zeker uit te dagen om verder te kijken dan wat ze bij TriMM doen en die vaardigheden vervolgens in hun werk te gebruiken. Denk hier bijvoorbeeld aan hobby's en andere interesses. Zo ontdek je je talent en word je als student flexibeler inzetbaar.”

Welke adviezen heeft u voor werkgevers die meer jongeren willen trekken?

“Als bedrijf moet je een talentontwikkelingsprogramma hebben, zodat je al in een vroeg stadium kunt gaan werven. Wacht niet tot studenten afstuderen. Door op tijd te investeren, creëer je niet alleen betere studenten, maar ook betere professionals. Die bovendien enthousiast gemaakt worden voor je organisatie.”

“Maar er is nog een ander voordeel. Door gemotiveerde jongeren aan te trekken word je beter in het creëren van nieuwe kennis ten opzichte van de concurrent. En daar zit een structureel concurrentievoordeel in.”

“Verder is het belangrijk samen te werken met opleidingen in plaats van de strijd aan te gaan. Zo is het met name in de ICT-sector moeilijk jong talent te krijgen. Dan wordt er al snel gewezen richting de opleiding; die zou niet de juiste mensen leveren, waardoor er een mismatch is. Opleidingen wijzen weer naar bedrijven omdat die geen stagiaires aannemen. Zoek daarom toenadering en besef dat jong personeel de verantwoordelijkheid is van zowel scholen als bedrijven. We zijn immers afhankelijk van elkaar. Voor bedrijven levert deze betrokkenheid een potentiële werknemer op. Voor scholen kunnen gastcolleges waardevol zijn of het scouten van nieuwe talenten. Arbeidsmarktperspectief voor studenten is natuurlijk ook heel mooi voor scholen.”

Op de werkvloer

Tip 4: Maak van stages je uithangbord

Als (capabele) stagiaires na afloop van hun opleiding graag bij jouw in dienst komen, scheelt dat je zowel inwerktijd als wervingskosten. Volgens jongeren helpt het daarbij als een bedrijf ook stagiaires zien als medewerkers en volop kansen geven om te leren. “Ik heb hier stage gelopen en gedurende de stage leer je het bedrijf kennen en hetgeen wat ze doen en dat trok me wel aan. Zodoende ben ik na mijn stage bij dit bedrijf blijven hangen,” vertelt Mike.

Zoals we in hoofdstuk 2 bespraken, ervaren met name jongeren uit het vmbo hun stages echter niet altijd positief. Ze missen duidelijkheid en structuur, een adequate werkplek en stageopdrachten die hen inhoudelijk uitdagen.

Jongeren met een vmbo-achtergrond adviseren werkgevers daarom al in een vroeg stadium de jongere te betrekken bij het stagetraject en – als een ‘achterkamer’ als stageplek onvermijdelijk is – duidelijk uit te leggen waarom ze daar terecht komen. Ook is het fijn als de werkgever ervoor zorgt dat er voldoende materiaal voorhanden is – en eventueel bij de jongeren checkt of er nog andere zaken nodig zijn.

Verder gaven sommige jongeren werkgevers de tip ook stagiaires van vmbo-opleidingen te behandelen als unieke individuen met hun eigen, specifieke talenten. En de vooroordelen die er soms over deze groep bestaan te negeren (zie ook kader).

Als het je eenmaal lukt voldoende jongeren aan te trekken voor de functies in je bedrijf, is het natuurlijk zowel voor jezelf als je nieuwe werknemer van belang dat die zijn functie zo effectief, efficiënt en zo plezierig mogelijk kan vervullen.

Dat begint al vanaf dag één. Veel jongeren voelen zich enorm in het diepe gegooid als ze pas beginnen. De kloof tussen school en praktijk is vaak groot en ze missen structuur en duidelijkheid. Hoe zorg je er dus voor dat ook de inwerkperiode een succes wordt?



Hoewel er nog maar weinig onderzoek naar de groep van lager opgeleide baanzoekers is verricht, wordt er namelijk nogal eens verondersteld dat lager opgeleide jongeren op een andere manier naar werk kijken. Volgens onderzoek van Jantje Groenveld en Karin van Steensel, zou deze groep minder waarde hechten aan uitdaging en afwisseling, en meer aan materiële kenmerken als zekerheid en status. Natuurlijk is elke persoon anders, maar wij vonden hier geen bewijs voor. Wel is het zo dat sommige vmbo-jongeren het geen probleem vinden als een deel van de werkzaamheden wel uit monotoon werk bestaat

Tip 5: Werk jongeren stapsgewijs in

Jonge technici vinden het belangrijk om gestructureerd en stapje voor stapje te worden ingewerkt. Door met makkelijke werkzaamheden en/of kleine projecten te beginnen, krijg je als nieuweling inzicht in het werk en bouw je zelfvertrouwen op. In een later stadium kan het werkpakket dan worden uitgebreid.

Door ze duidelijke doelen of opdrachten te geven, is het voor jongeren veel helderder wat er nou precies van ze verwacht wordt. Ook “is het dan gemakkelijker je werk zelfstandig uit te voeren” vertelden veel jongeren ons. Jongeren vinden het bovendien fijn als je dit een poosje blijft doen, als ze net in dienst zijn. Een respondent gaf bijvoorbeeld aan dat hij elke keer dat zijn werk was voltooid een nieuwe tekening en uitleg kreeg. “Dat vond ik super. Hierdoor was het me bij iedere opdracht duidelijk wat ik precies moest gaan doen.”

Naast duidelijkheid waarderen jongeren het erg als je ze tijdens hun inwerkperiode de kans geeft je bedrijf als geheel te leren kennen.

Diego heeft daarvoor nog een mooie tip: “Ontwikkel een aantal specifieke opdrachten voor nieuwkomers waarmee zij stap-voor-stap aan de slag kunnen met het verkennen van de organisatie, hun werkzaamheden en collega’s, management en de afdelingen van de organisatie. Zo kunnen nieuwe medewerkers op een gestructureerde manier het bedrijf leren kennen. Daarnaast geeft het ze de kans om in korte tijd met veel verschillende mensen te spreken - en zo snel een beeld te krijgen van besluitvormingsprocessen en de ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden in je organisatie.”

Tip 6: Stel een buddy aan

Nog idealer is het als je een ‘buddy’ aanstelt tijdens de inwerkperiode: een ervaren collega in hetzelfde vakgebied die precies kan uitleggen hoe het werk moet worden gedaan. Simon beschrijft het als volgt:

“Vaak zien we wel dat een aantal medewerkers je helpt als je nieuw bent in een organisatie. Maar beter is het om iemand aan te wijzen die een half jaar lang de tijd heeft om nieuwkomers regelmatig te coachen. Het gaat dan om kleine dingen, zoals tips hoe het werk kan worden gedaan en regelmatig feedback geven. Ook kan zo’n persoon helpen bij de juiste contacten in de organisatie en adviseren over opleidingsmogelijkheden of cursussen. Hij moet dan wel erkend worden door de leidinggevende, bijvoorbeeld door hem te betrekken bij functioneringsgesprekken.”

Een buddy kent dus ook de bedrijfscultuur, weet hij hoe bepaalde dingen bij verschillende afdelingen kunnen worden geregeld en heeft veel (informele) kennis van het bedrijf. Een leidinggevende is minder op de vloer en weet dat allemaal niet precies.

Kortom, om voor meer duidelijkheid en plezier in het werk te zorgen, begeleidt, stuurt en inspireert de buddy de starter bij zijn werkzaamheden. Als hij bovendien een rol krijgt bij de dagelijkse begeleiding van de starter, kan zijn coaching tevens voorzien in de behoefte aan structuur, het leren van nieuwe dingen en ontwikkelingsmogelijkheden. Tijdens de inwerkperiode vinden idealiter gestructureerd en regelmatig voortgangsgesprekken plaats tussen de buddy en de nieuwe werknemer. In deze gesprekken wordt

de focus gelegd op persoonlijke doelen stellen en het bewaken van deze doelen, voortgang, eventuele problemen en onderling vertrouwen opbouwen. Wanneer de jonge technicus een leidinggevende functie of een functie met projectverantwoordelijkheid gaat bekleden, is het ook belangrijk om aandacht te besteden aan het ontwikkelen van sociale competenties (zie ook tip 8).

Behalve dat een buddy de ervaring heeft die de jonge technicus nog moet verwerven, is het voor zijn geloofwaardigheid belangrijk dat hij tenminste op hetzelfde niveau als de jonge technicus zit en dat hij sociaalvaardig genoeg is om iemand te begeleiden als mentor.



Een buddy maakt nieuwe medewerkers wegwijs in zowel het werk als de organisatie.

Tip 7: Vergeet de soft skills niet

Veel jongeren vertelden dat ze gedurende hun eerste werkzame jaren aan allerlei interessante opdrachten werkten en flink wat feedback kregen op de inhoudelijke kwaliteit van die opdrachten. Volgens hen ontbrak het echter aan aandacht voor 'soft skills', zoals goed kunnen communiceren met collega's en klanten, managementvaardigheden en hun persoonlijke kwaliteiten als medewerker binnen een team. Voor veel jonge technici zijn dat echter vaardigheden waar ze mee worstelden. "Toen ik pas aan de slag ging merkte ik dat er binnen een bedrijf vaak best veel verschillende belangen zijn. En dat ik snel moest kunnen schakelen in omgangsvormen met verschillende collega's binnen en buiten de organisatie. Maar hoe je dat moest doen? Geen idee! Op school gaat het vooral over het werk zelf, niet over de sociale kant," vertelt Jeroen bijvoorbeeld.

Terugblikkend hun eerste werkzame jaren in de techniek, stellen veel jongeren dan ook dat het handig was geweest "als ik wat meer begeleiding op dit vlak had gehad. Zowel voor mezelf als voor de organisatie!"

Van belang is wel dat die feedback wordt gegeven door iemand uit je bedrijf zelf. De buddy of mentor, een senior uit het team of een leidinggevende die 'soft skills' goed bespreekbaar kan maken, bijvoorbeeld. Liever geen extern iemand, zoals een trainer. Je eigen communicatievaardigheden betekent tenslotte een stukje blootgeven van jezelf en dat gaat nou eenmaal makkelijker met iemand die je al kent dan een vreemde, zo vinden veel jongeren.

Als een jongere eenmaal goed is ingewerkt is dat natuurlijk prachtig, maar gezien de grote behoefte die jongeren hebben aan afwisseling en uitdaging is het zaak het werk spannend te houden voor ze. Hoe doe je dat als werkgever?

Tip 8: Creëer ontwikkelingstrajecten

Omdat jongeren graag afwisseling willen in zowel werkinhoud als werkomgeving, is het raadzaam minder in vaste functies te denken en meer in uitgestippelde ontwikkelingstrajecten voor nieuwkomers. In de financiële wereld, waarin ook een tekort aan jongeren is, wordt deze methode vaak al gehanteerd voor jonge werknemers.

In een ontwikkelingstraject krijgen jongeren de kans een breed scala aan competenties en vaardigheden op te doen, doordat ze gedurende een aantal jaren aan verschillende afdelingen, projecten of zelfs werkgevers toegewezen worden om veel verschillende soorten werkervaring op te doen. Om ervoor te zorgen dat ze hun (diverse) takenpakket goed kunnen uitvoeren, worden ze tijdens het traject gekoppeld aan senior medewerkers die hen on-the-job opleiden en/of volgen ze een opleidingsprogramma. Vaak worden er verschillende leermethodes gehanteerd tijdens het traject: van individuele coaching, tot presentaties houden en persoonlijke cases. De precieze samenstelling van het traject wordt zowel bepaald door de behoeftes van de jongeren als die van de organisatie.

Een ontwikkelingstraject is overigens niet hetzelfde als een traineeship. Waar 'traditionele' traineeships doorgaans gericht zijn op high potentials die de ambitie hebben een leidinggevende functie te vervullen, zetten ontwikkelingstrajecten (ook) in op starters die breed inzetbaar willen worden opgeleid.

Hoezeer jongeren snakken naar dergelijke (brede) ontwikkelingsmogelijkheden blijkt ook uit de citaten van respectievelijk Arnold (scholier) en Hans (werknemer):

“We zien in onze stages vaak dat we worden geplaatst in een team van mensen die op een bepaalde manier werken en ons wordt dan geleerd om dat over te nemen. Interessanter zou het zijn om van verschillende mensen die wat langer in het vak zitten hun manier van werken te leren in verschillende

projecten of misschien zelfs met klussen bij verschillende klanten. Het gaat erom, dat we niet leren om maar op één manier te werken, daar heeft een bedrijf toch ook veel meer aan?”

“Veel organisaties proberen mensen te lokken door te zeggen dat je een uitdagende functie krijgt met veel ontwikkelingsmogelijkheden. Maar die ontwikkeling valt vaak tegen: vaak betekent het jarenlang dezelfde functie, tot het moment dat er een andere positie vrij komt. Natuurlijk is het belangrijk om te leren om een bepaalde functie goed uit te oefenen, maar het leren in één functie houdt naar een paar maanden wel op. Als we nou eens bij verschillende organisaties konden werken, ook al was het in dezelfde functie, dan zorgt dat niet alleen voor wat afwisseling, maar ook leren we dan continu nieuwe dingen en kunnen we uiteindelijk kritischer ons werk uitvoeren. Dat betekent niet dat we in het diepe worden gegooid met steeds verschillende projecten, maar dat we een vaste, ervaren begeleider krijgen of een opleidingsprogramma en regelmatig onderling bij elkaar komen.”

Een voorbeeld van een bedrijf dat al met ontwikkelingstrajecten werkt is de Odin Groep in Hengelo. Hierna kun je meer lezen over welke vormen hun ontwikkelingstrajecten aannemen.

De Odin careertrack

De Odin careertrack is een carrièreprogramma van de Odin groep die de persoonlijke én professionele ontwikkeling van jongeren stimuleert. Het geeft “de ruimte om te ontdekken waar je goed in bent en waar je passie ligt. Vervolgens faciliteren wij wat je nodig hebt om er alles uit te halen,” vertelt Odin op haar [website](#).

Het carrièreprogramma van Odin is gebaseerd op de volgende principes:

Carrièrescenario's

In de careertrack staat vast wat de carrièremogelijkheden kunnen zijn, welke opleidingen daarbij horen en welke stappen daarvoor moeten worden genomen. Dit noemt men zogenaamde carrièrescenario's, waardoor (jonge) werknemers stapsgewijs carrière kunnen maken volgens min of meer vaste scenario's. Onderweg doen jongeren de nodige vaardigheden op, volgen ze opleidingen, behalen certificeringen en leren te werken volgens bepaalde methodieken. Zo kunnen ze zich bijvoorbeeld ontwikkelen van Technisch Supportmedewerker tot Senior Stagespecialist en van Verkoop Binnendienstmedewerker tot Senior Accountmanager.

Flexibiliteit

Bij dit carrièreprogramma wordt gestimuleerd dat medewerkers zo snel mogelijk doorgroeien door de vaststaande stappen te maken en opleidingen te volgen. Toch is de careertrack flexibel en liggen carrièreroutes niet altijd vast. Voor mensen die gaandeweg op het werk tot nieuwe inzichten komen, is er de mogelijkheid om tussentijds over te stappen. Zo kan men altijd nog van een technische naar een meer commerciële functie. Het voordeel hiervan is dat personeel en daarmee kennis binnen de organisatie blijft, ondanks het feit dat de werknemer van baan wisselt. Er kan zelfs worden gewicht naar een baan bij een heel ander bedrijf binnen de groep. Uiteindelijk kiest iedere medewerker zijn eigen route en houdt iedereen de regie over zijn eigen loopbaan.

Duidelijkheid

Het carrièreprogramma is een instrument dat werknemers gestructureerd en met veel duidelijkheid stimuleert om zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen. Ze krijgen de ruimte om te ontdekken waar ze goed in zijn en waar hun passie ligt doordat ze steeds weer nieuwe dingen mogen uitproberen en niet bang hoeven te zijn om fouten te maken en daarvan te leren. Ze worden gestimuleerd om optimaal inzetbaar te blijven. Een bijkomend voordeel van een dergelijk careertrack is dat ook talentvolle jonge technici die niet assertief zijn en geen initiatief nemen op deze manier weten wat de carrièremogelijkheden zijn en wat ze moeten doen als ze stappen willen maken.

Overigens zijn ontwikkelingstrajecten voor veel jongeren vaak een goede manier om erachter te komen wat ze nou écht goed kunnen en graag doen. Het is dus niet zo dat ze per se alleen generalisten creëren, je krijgt er vaak ook wel degelijk specialisten voor terug.

Om jongeren ontwikkelingstrajecten te kunnen aanbieden moet de werkgever wel een bedrijfsoverkoepelende aanpak hebben bij het werven en te werk stellen van jonge baanzoekers. Ook moet je willen investeren in on-the-job coaching van jongeren gedurende hun eerste werkzame jaren. Daar krijg je echter veel voor terug.

Naast het feit dat je jongeren in je bedrijf een groot plezier doet door ze meer divers werk aan te bieden, maakt het aanbieden van ontwikkelingstrajecten het ook gemakkelijker jongeren te werven, zo laat onderzoek zien. Ook spring je in op de opleidingsbehoeften van jongeren, doordat die van het begin af aan een prioriteit zijn en direct gekoppeld worden aan hun kennisbehoeftes. Het aanleren of verbeteren van bepaalde soft skills past daar ook prima in. Omdat in ontwikkelingstrajecten professionele ontwikkeling en kennisontwikkeling hand in hand gaan, is training-on-the-job doorgaans een belangrijk bestanddeel. Iets waar veel jongeren naar snakken!

Tip 9: Creëer 'eilandjes' voor gelijkgestemden

Groepen die veel gemeen hebben zoeken elkaar graag op. Jongeren zijn geen uitzondering: ze vinden het hartstikke leuk en leerzaam om met andere jongeren in kleine teams te werken om informatie uit te wisselen, elkaar feedback te geven, samen te werken aan een aantal uitdagende opdrachten en gezamenlijke activiteiten te ondernemen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het bezoeken van bedrijven die vooroplopen op het gebied van technologische ontwikkeling, een workshop klantvaardigheden of met technici van een aantal andere bedrijven samen te werken.

Volgens jongeren die deze mogelijkheid al hebben, levert het vormen van dergelijke groepjes hen nogal wat op qua ontwikkeling; van meer inzicht in henzelf tot beter zien waaraan ze kunnen bijdragen binnen hun bedrijf. Jongeren vinden het samenwerken met andere jongeren in elk geval “stukken effectiever” dan individuele ontwikkelingsgesprekken waarin wordt gevraagd naar “talenten” of “ontwikkelingsdoelen”. Vaak hebben zij geen idee daarvan.

Volgens jongeren is het tevens belangrijk dat bedrijven meer investeren in het bij elkaar brengen van “groepjes innovatieve mensen” en die de ruimte geven aan nieuwe producten of diensten te werken. Roy geeft als voorbeeld dat klanten wel eens vragen om nieuwe type producten waarvan erg snel wordt gezegd dat deze niet mogelijk zijn. Hij stelt dat wanneer hem een beetje vrijheid wordt gegeven, hij binnen een aantal weken een prototype af zou kunnen hebben dat zou kunnen voldoen. Behalve een tevreden klant levert dat hem en een aantal teamgenoten veel vrijheid op.

Tip 10: Organiseer 'bier en pizzasessies'

Daarnaast gaven veel jongeren aan het te waarderen als ze, samen met andere jongeren, nu en dan managers in hun bedrijf konden ontmoeten. Daarbij zou het dan niet om een formele bijeenkomsten als een vergadering moeten gaan, maar juist om informele sessies. Zo suggereerden sommige jongeren 'bier en pizzasessies', maar naar een café in de buurt gaan kan natuurlijk ook: als er maar makkelijk en laagdrempelig met elkaar gepraat kan worden.

Sam formuleerde het zo: “Misschien kan een bedrijf ons in contact brengen met andere (jonge) medewerkers en het hogere management, zodat we samen aan interessante projecten kunnen werken en jongeren onderling af en toe kunnen wisselen van taken en werkzaamheden.” Om dat te realiseren zijn de volgende aandachtspunten een 'must' volgens jongeren:

1) Ideeën van jongeren en management over het verbeteren van de organisatie.

Dat kan leiden tot bijvoorbeeld een team van jongeren van verschillende afdelingen die samen met een aantal senior medewerkers aan de slag gaat met innovatieve projecten.

2) Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden in kaart brengen die succesvol zijn gebleken bij anderen en de mogelijkheden tot functieroulatie

3) Verbetersuggesties voor het vormgeven van eigen werkzaamheden.

Buiten de fysieke bijeenkomsten om, is het handig als er onderling contact gehouden wordt via WhatsApp of andere sociale media. Op die manier kan de groep jongeren gevolgd en gestuurd worden door het management. Omgekeerd kunnen jongeren zo gemakkelijk en laagdrempelig contact opnemen met hun seniors.



Tricks

Als je de bovengenoemde tips wilt implementeren dan gaat dan niet van vandaag op morgen. Je kunt echter alvast wat kleinschaliger beginnen door deze vier snelle tricks toe te passen.

Trick 1: Bekijk alvast welke taken/banen inwisselbaar zijn

Laat eens tijdens een teamoverleg eens aan bod komen hoe medewerkers die dat willen (tijdelijk) van baan of werkzaamheden kunnen wisselen.

Trick 2: Vermijd een 'inklokmentaliteit'

Jongeren hebben een hekel aan een 'inklokmentaliteit'. Wees daarom waar mogelijk enigszins flexibel met de werktijden. Laat ze een uurtje later beginnen als ze de dag ervoor een uur overwerkten bijvoorbeeld. Ook waarderen jongeren het als je hen de mogelijkheid biedt nu en dan thuis te werken - mits de aard van het werk dat toelaat natuurlijk.

Trick 3: Communiceer je bedrijfsdoelen ook naar jongeren

Jongeren vinden het fijn als ook zij nu en dan op de hoogte worden gesteld van je beslissingen en plannen, zodat ze zich meer betrokken en geïnformeerd voelen. Het enthousiasme van veel hogeropgeleiden gaat zelfs zo ver dat ze je graag assisteren met nieuwe uitdagingen - naast hun dagelijkse werk.

Door (waar nodig) deze tricks toe te passen, kun je er relatief snel voor zorgen dat je bedrijfsomgeving beter matcht met de behoeftes van jongeren. Maar om echte magneet te worden voor jongeren is het belangrijk dat je ook de eerder genoemde tien tips implementeert -voor zover dergelijk beleid nog niet in zwang is in je bedrijf natuurlijk. We assisteren je daarin graag.

Aan de slag

Hoe aantrekkelijk is jouw bedrijf voor jonge technici? Als je denkt dat er wel wat te verbeteren valt, maar je niet zo goed weet waar je moet beginnen, dan helpen we je graag op weg.

Scan aantrekkelijk werkgeversschap

Allereerst met de [scan aantrekkelijk werkgeversschap](#) die we samen met onze partner TechniekTalent ontwikkelden. Deze (gratis) online scan helpt je snel je sterke punten als werkgever, maar natuurlijk ook je knelpunten bloot te leggen. Na het invullen van wat informatie over jouw bedrijf, ontvang je binnen enkele seconden de beoordeling.

Ook zie je hoe jouw bedrijf scoort binnen je branche. Bovendien ontvang je concrete adviezen - opgesteld door jongeren zelf - om je bedrijf 'jongerenvriendelijker' te maken.

Onderzoek aantrekkelijk werkgeversschap

Nog verder de diepte ingaan kan ook. Onze experts vergelijken graag de kenmerken van banen in je organisatie met de voorkeuren van jonge technici. Je verspreidt dan allereerst een digitale vragenlijst onder je medewerkers. Na analyse van de resultaten, ontvang je van ons een 'stoplichtrapportage'. Deze laat zien op welke aspecten je wel of niet aantrekkelijk bent voor jongeren en hoe je het doet ten opzichte van de concurrent.

Ook kun je specifieke vragen laten onderzoeken door een Human Resource Management student van Saxion, bijvoorbeeld in het kader van een afstudeerproject. De student in kwestie wordt daarbij door ons actief begeleid. Interesse? We horen graag van je. Zie voor de contactgegevens onze [website](#).

Appendix I: De onderzoeksmethode

In de introductie bespraken we al kort onze methodologie. Deze Appendix geeft nog wat meer informatie over het wie, waar en hoe van ons onderzoek.

- Met meer dan 150 laatstejaars studenten uit het vmbo, mbo en hbo is gesproken over hun voorkeuren voor werk in focusgroepen.
- Van 1021 laatstejaars studenten uit het vmbo, mbo, hbo en de universiteit werden de werkwensen in kaart gebracht middels vragenlijsten.
- 1248 medewerkers in de techniek van 29 technische bedrijven gaven vervolgens aan in hoeverre zij deze werkvoorkeuren, die zij zelf ook belangrijk vonden, terug vonden op de werkvloer

Deel 1: Het vaststellen van de werkvoorkeuren van aankomende technici

Focusgroepen

Om te achterhalen welke kenmerken jongeren belangrijk achten in een technische baan organiseerden we allereerst focusgroepen, waarin aankomende technici met elkaar bespraken wat ze belangrijk en aantrekkelijk vinden in een baan. De antwoorden wezen uit dat deze jongeren uitdaging, flexibiliteit en de andere acht werkvoorkeuren genoemd in hoofdstuk 2 als onmisbare onderdelen zagen van 'aantrekkelijk werk.'

Vragenlijsten

Via vragenlijsten die 1021 leerlingen van technische opleidingen invulden, achterhaalden we vervolgens wat dan precies de wensen zijn van jongeren binnen deze categorieën.

De jongeren varieerden in leeftijd van 15 t/m 27 jaar en bevonden zich allen in het laatste of een na laatste jaar van hun opleiding. Van de jongeren was 93% man en 7% vrouw. 44% van de jongeren kwam uit het mbo en 56% uit het hbo en wetenschappelijk onderwijs.

De jongeren vulden de vragenlijsten doorgaans in de klas

in. Hierdoor was het responspercentage vrijwel 100%. De vragenlijsten werden anoniem ingevuld.

Deel 2: Ervaringen van jonge technici in beeld brengen

Vragenlijsten

Vervolgens werd onder 1248 jonge medewerkers in de techniek gemeten in welke mate zij de baan- en organisatiekenmerken die jonge technici belangrijk achten terug vonden in hun werk. Om ervoor te zorgen dat de onderzoeksresultaten niet beperkt zouden blijven tot een paar bedrijven of een specifieke sector, benaderden we medewerkers uit 29 organisaties in Oost- en Noord-Nederland. De bedrijven bevonden zich in de metaalindustrie, maakindustrie, hightech industry en ICT. De steekproef werd gehouden onder medewerkers in functies waar ook pas afgestudeerde jongeren terecht kunnen komen. Veelal waren dat medewerkers met maximaal tien jaar werkervaring, maar in ieder geval geen medewerkers in leidinggevende functies of werknemers in ondersteunende functies.

Van de (jonge) ondervraagde werknemers werkte ongeveer 29% procent in een middelgrote organisatie (t/m 99 medewerkers) en 71% in een grotere organisatie. De werkvoorkeuren van jongeren werden gemeten met een door ons ontworpen en gevalideerde vragenlijst (Corporaal, Van Riemsdijk & Van Vuuren, 2015).

Om te onderzoeken in hoeverre jonge medewerkers in de techniek, de eerder genoemde werkvoorkeuren in hun werk tegenkwamen, gebruikten we een aangepaste versie van de vragenlijst die we voor de scholieren gebruikten. De inhoud van de vragen was steeds hetzelfde, maar in plaats van te vragen naar voorkeuren, vroegen we de medewerkers aan te geven in hoeverre hun baan tegemoet kwam aan de werkwensen van de bevroegde scholieren (Corporaal, 2014). Op die manier konden we meten in hoeverre de werkvoorkeuren van aankomende technici te vinden zijn in technische banen voor starters.

Interviews

Daarnaast werden 81 jonge werknemers in technische bedrijven uitgebreid geïnterviewd. Omdat we specifiek de ervaringen van beginnende jonge professionals wilden onderzoeken, ondervroegen we jongeren die 1 tot maximaal 5 jaar werkervaring hadden.

We voelden deze medewerkers aan de tand over de mate waarin hun werk voldeed aan de werkwensen van jongeren.. Daarbij vroegen we ze om concrete voorbeelden. Dit zorgde voor een rijk en diepgaand inkijkje in hun dagelijkse werkzaamheden. Ook konden de medewerkers aangeven wat ze misten in de lijst met werkvoorkeuren en welke verbeter suggesties zij hun werkgever zouden geven. De veelzijdige en vaak heel praktische tips die dat opleverde stonden aan de basis van hoofdstuk 4 [\[hyperlink\]](#).

De deelnemers kwamen zowel uit de IT (35%), de maakindustrie (20%) en de hightech industrie (45%). 65% van hen had een (v)mbo diploma; de overige 35% was hbo of universitair geschoold. De leeftijd van de ondervraagde werknemers lag tussen de 17 en 31 jaar; de gemiddelde leeftijd was 24.

Het onderzoek besloeg de periode 2010-2015.

Deel 3: Data-analyse

Om de vragenlijsten te analyseren werden allereerst de gemiddelde scores die de ondervraagde leerlingen gaven aan de zeven werkvoorkeuren vergeleken met de gemiddelde scores die jonge werknemers eraan gaven (op basis van de mate waarin ze deze werkvoorkeuren aanwezig achten in hun baan). Hiervoor gebruikten we t-toetsen: een statistisch wetenschappelijk instrument waarmee je kunt bekijken of de gemiddelden van twee groepen van elkaar verschillen.

De interviews werkten we uit en analyseerden we vervolgens met ATLASTI: een computerprogramma dat je helpt grote hoeveelheden tekst te categoriseren. De wijze waarop de geïnterviewde jongeren spraken over aspecten als uitdaging, flexibiliteit en de vijf andere werkvoorkeuren vormden daarbij de belangrijkste leidraad. Om de analyse zo betrouwbaar mogelijk te maken, bekeken twee onderzoekers onafhankelijk van elkaar de teksten van de interviews en categoriseerden die. Na afloop bleken ze tot dezelfde conclusies te komen.

Waarom geen kleine bedrijven?

Misschien vraag je je wel af waarom we alleen medewerkers van middelgrote en grote bedrijven interviewden. De reden daarvoor was dit type bedrijven niet reageerden op onze oproep tot deelname aan het onderzoek. Maar natuurlijk willen we ook graag weten hoe 'de vlag ervoor hangt' met de werkvoorkeuren van jongeren in kleine bedrijven. Mocht je zelf een klein bedrijf hebben of daarin werken en het leuk vinden mee te doen aan onze onderzoeken, meld je dan vooral even bij ons.

Meer informatie

Corporaal (2014). Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling. Proefschrift. Open Universiteit: Heerlen

Corporaal, S., Vuuren, T. Van, & Riemsdijk, M. Van. (2015). Gezocht : duidelijkheid, structuur en ontwikkeling. Een beschrijving van de werkvoorkeuren van lager en hoger jonge baanzoekers. *Gedrag & Organisatie*, (28), 6-26.

Corporaal, S., Boersma, R., Ahmadi, H. (2015). Attractive jobs and organizations for young job seekers in the technical sector. Accepted conference paper for the International HR Conference AOM HR Divison. Sydney, Australia.

Corporaal, S., Vos, M., Alons, M. (2015). Werken in de nieuwe industriële realiteit. Accepted conference paper voor 'Nederlandse Arbeidsmarkt 2015'.

Corporaal, S., Riemsdijk, M. Van, Vuuren, T. Van, Kluijtmans, F., De Lat, M., & Morssink, T. (2015). Onweerstaanbaar worden voor de nieuwste generatie technici. *Tijdschrift Voor HRM*, 1-21.



Wat jongeren écht willen van werkgevers in de techniek is een uitgave van TechYourFuture.




TechYourFuture is een netwerkorganisatie die zich richt op het professionaliseren van het onderwijs op het gebied van bèta, wetenschap en technologie en die samen met het werkveld praktijkgericht onderzoek uitvoert. We leggen de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven met als doel: meer en betere technici.

TechYourFuture

info@techyourfuture.nl

www.techyourfuture.nl

Social media

 /techyourfuture
 /techyourfuture_
 /techyourfuture

TECH
YOUR
FUTURE

Centre of Expertise TechniekOnderwijs