

S

Samenvatting

De laatste jaren zijn er tientallen publicaties verschenen over 'Generatie Y', de nieuwe generatie baanzoekers, die volgens de publicaties op een geheel eigen manier naar werk kijkt. Er zijn echter nog een aantal belangrijke kennislacunes in wat werk voor deze generatie aantrekkelijk maakt. Generatieonderzoek levert vooral globale beschrijvingen van generaties op en is veelal niet gebaseerd op grootschalig, empirisch onderzoek. Wervingsonderzoek biedt weliswaar inzicht in de kenmerken die jonge baanzoekers belangrijk vinden, maar maakt onvoldoende duidelijk wat zij precies onder deze kenmerken verstaan. Bovendien is onvoldoende duidelijk in hoeverre het werk dat organisaties aanbieden, aansluit op de voorkeuren van de nieuwe generatie baanzoekers. In onderzoek ligt namelijk doorgaans de nadruk op het vaststellen van de voorkeuren van jongeren en wordt weinig aandacht besteed aan de match van die voorkeuren met de kenmerken van banen en organisaties. Een gevolg hiervan is dat onderzoek onvoldoende in staat is om de verschillen tussen groepen baanzoekers vast te stellen en onvoldoende kennis oplevert voor het vergroten van de aantrekkelijkheid van banen en organisaties voor jonge baanzoekers.

De doelstelling van dit onderzoek is het vaststellen van de mate waarin de voorkeuren van groepen jonge baanzoekers overeenkomen met de baan- en organisatiekenmerken van de organisaties waar jongeren baanzoekers terecht kunnen komen. We doen dat op de eerste plaats door een meetinstrument te ontwerpen voor de voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken van jonge baanzoekers om vervolgens daarmee hun voorkeuren op een grootschalige manier vast te stellen. Op de tweede plaats ontwikkelen we een meetinstrument waarmee gemeten kan worden hoe medewerkers de aspecten die jongeren belangrijk vinden, ervaren in hun werk. We stellen daarmee vast in hoeverre de voorkeuren van jongeren aanwezig zijn in banen en organisaties waar jonge baanzoekers terecht komen. Hoe meer overeenkomsten er zijn tussen de voorkeuren van jonge baanzoekers en kenmerken van organisaties, hoe groter de kans is dat het werk aantrekkelijk wordt gevonden door jonge baanzoekers.

Het onderzoek is opgedeeld in een zestal studies die volgorde met elkaar samenhangen, maar steeds hun eigen methodologie en steekproef hebben. In de eerste twee studies constateerden we op basis van focusgroepen dat jongeren dezelfde baan- en organisatiekenmerken belangrijk vinden als de kenmerken die vanuit wervingsonderzoek in de afgelopen decennia naar voren zijn gekomen onder andere generatiebaanzoekers. We relativeren daarmee dus beweringen van generatieonderzoek, die vaak veronderstellen dat de nieuwste generatie op een hele andere manier naar werk kijkt. Bovendien constateerden we in deze studie dat jongeren in staat zijn om specifieke voorkeuren voor hun baan- en organisatie te uiten, mits dat in een juiste setting bevestigd wordt. We nemen daarmee twijfels weg die er in loopbaanonderzoek zijn over de vraag of jongeren wel specifieke voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken hebben. De cognitieve interviews in deze

twee studies gaven aanwijzingen dat bestaande vragenlijsten niet één op één gebruikt kunnen worden omdat het taalgebruik te complex is en zij niet de aspecten meten die jongeren belangrijk vinden.

In de tweede studie brachten we met een groot aantal focusgroepen (n=287) de voorkeuren van jonge baanzoekers in kaart. De uitkomsten laten zien dat jonge baanzoekers baan- en organisatiekenmerken op een geheel eigen manier definiëren en dat hun voorkeuren voor die kenmerken conservatiever zijn dan vaak wordt gesteld in generatieliteratuur. Bovendien bevestigt deze studie dat jonge baanzoekers andere aspecten associëren met baan- en organisatiekenmerken dan de aspecten die in bestaande vragenlijsten uit taakontwerp worden gemeten. Met deze studie voorzien we in de behoefte in zowel generatieonderzoek als in wervingsonderzoek naar het concreter maken van de operationalisering van de voorkeuren van jonge baanzoekers.

In de derde studie ontwikkelden en brachten we de psychometrische kwaliteiten in beeld van een meetinstrument voor de voorkeuren van jonge baanzoekers. Betrouwbaarheidsanalyses en factoranalyses bevestigen de psychometrische kwaliteiten van het instrument. Met het meetinstrument voorzien we in de lacune in wervingsonderzoek, waar nog geen betrouwbare en valide vragenlijsten zijn voor het meten van baan- en organisatiekenmerken bij jonge baanzoekers.

In de vierde studie zijn de sterkte van de voorkeuren van meer dan tweeduizend jongeren uit het vmbo, mbo en hbo gemeten. De studie bevestigde dat het meetinstrument zoals ontworpen in de voorgaande studie inderdaad de kenmerken meet die jongeren belangrijk vinden. Daarmee specificeren en reduceren we de brede, abstracte en onvoldoende geoperationaliseerde lijst van aspecten waarvan generatieonderzoek stelt dat deze mogelijk relevant zijn voor jonge baanzoekers, maar die tot zover nooit zo precies en grondig zijn onderzocht. Daarmee levert dit onderzoek ook een bijdrage aan de ontwikkeling van de subjectieve factor theorie binnen wervingsonderzoek, die weliswaar stelt dat subjectieve baan- en organisatiekenmerken van belang zijn voor het beoordelen van de aantrekkelijkheid van een baan, maar tegelijkertijd geen duidelijkheid biedt over welke factoren dat zijn voor deze specifieke doelgroep. Bovendien liet de studie zien dat er slechts beperkte verschillen zijn in de voorkeuren van jongeren vanuit verschillende opleidingsniveaus en sectoren. Daarmee levert dit onderzoek enerzijds een bijdrage aan de beperkte kennis die er is over lager opgeleide baanzoekers en anderzijds neemt het twijfels weg over de homogeniteit van de voorkeuren van leden van dezelfde generatie.

In de vijfde studie is het meetinstrument voor de voorkeuren van jongeren aangepast om de belevingen van medewerkers voor de aspecten die jongeren belangrijk vinden te meten. Betrouwbaarheidsanalyses en de (multi-group) factoranalyse bevestigen de kwaliteiten van het meetinstrument en laten zien dat we op een verantwoorde manier de voorkeuren van jongeren met de belevingen van medewerkers kunnen vergelijken. Met die

vergelijking kunnen we tegemoet komen aan het gebrek aan kennis in generatieonderzoek en wervingsonderzoek over de manier waarop voorkeuren van jonge baanzoekers aansluiten op het werk wat door organisaties wordt aangeboden. Met het meetinstrument zijn vervolgens bijna tweeduizend medewerkers uit de sectoren techniek, overheid en zorg bevestigd. Een analyse daarvan laat zien dat de belevingen van medewerkers met verschillen in opleidingsniveau, leeftijd, werkervaring of sector nauwelijks uiteenlopen.

In de zesde studie zijn de voorkeuren van jonge baanzoekers voor baan- en organisatiekenmerken vergeleken met de mate waarin medewerkers in de techniek, zorg en overheid die kenmerken ervaren. De uitkomsten van de analyse laten zien dat er veel verschillen zijn tussen wat jongeren en wat medewerkers ervaren. Met name de technische sector laat op mbo-niveau opvallende verschillen zien en lijkt voor jongeren weinig aantrekkelijk. De studie levert daarmee een belangrijkste toevoeging aan wervingsonderzoek: hoewel dat onderzoek aantoont dat de match tussen wat een baanzoeker wil en een organisatie biedt een van de belangrijkste voorspellers is voor de aantrekkelijkheid van werk, is die match nog niet eerder zo specifiek en grootschalig onderzocht als wij in deze studie hebben gedaan. Bovendien levert deze studie een belangrijke praktische inzicht: namelijk een overzicht van kenmerken die prioriteit hebben voor het vergroten van de wervingskracht voor jonge baanzoekers.

De uitkomsten van ons onderzoek zijn omgezet naar een aantal aanbevelingen voor organisaties. In de eerste plaats geven de resultaten van het onderzoek aanwijzingen voor de mogelijkheid van het bieden van een aantrekkelijk alternatief voor de traditionele, vaste baan. In dat alternatieve traject worden jongeren gedurende een aantal jaren aan verschillende afdelingen, projecten of zelfs werkgevers toegewezen om veel, verschillende werkervaring op te doen en worden zij gekoppeld aan senior medewerkers die hem of haar on-the-job opleidt of volgen zij een opleidingsprogramma. In de tweede plaats geeft ons onderzoek aanwijzingen om op te vallen tussen de grote hoeveelheid baanmogelijkheden voor jongeren door het specifiekere en beter communiceren van bepaalde baan- en organisatiekenmerken in wervingsmateriaal. In de derde plaats blijkt uit deze studie het belang om in te spelen op de behoefte aan duidelijkheid van jongeren. Op de vierde plaats kan ingespeeld worden op de voorkeuren van jongeren middels het bij elkaar brengen van jongeren in een aantal informele bijeenkomsten met succesvolle, inspirerende senior medewerkers en het managementteam. Op de vijfde plaats blijkt de fysieke werkplek een belangrijk aandachtspunt om aan te pakken. Met name jongeren uit het vmbo en mbo geven aan tijdens hun stage in “totaal demotiverende werkplekken en pauzeruimten” terecht te zijn gekomen. Volgens hen is dat een signaal voor een gebrek aan respect van het management voor zijn werknemers. Tenslotte concluderen we dat beroepsopleidingen jongeren beter kunnen voorbereiden op de complexe, weerbarstige organisatie werkelijkheid.

# S

Summary

In recent years, much has been published about 'Generation Y', the newest generation of jobseekers who – according to the publications – have a completely unique perspective on work. However, empirical research into these preferences is too general to be of any real value. Generation-related studies produce mainly broad descriptions of generations. Recruitment research may indeed offer insight into the characteristics that young jobseekers consider to be important, but it does not provide sufficient clarity on how exactly they define those characteristics. As a result, recruitment research does not go far enough in establishing how various groups of jobseekers differ and it does not provide enough specific knowledge to enable jobs and organisations to be made more attractive to young jobseekers.

First and foremost goal in this research is that young jobseekers' preferences have been established very precisely. In addition, we have investigated the extent to which there is a match between those preferences and the kind of work that is offered by organisations in the manufacturing industry, healthcare and government. Hence, our study makes an important scientific contribution on the one hand, namely how to better operationalise the preferences of young jobseekers, and an important practical contribution on the other, namely by identifying job and organisation-related characteristics which should be given priority in order to increase the appeal of organisations when trying to recruit young jobseekers.

The research is divided into six studies. The first two studies established which preferences young jobseekers have in terms of job-related and organisation-related characteristics that are linked to the attractiveness of an organisation. We explored which aspects of the job-related and organisation-related characteristics young jobseekers consider to be important, which preferences they have for those aspects, and how they put those preferences into words. An important objective of these studies was to develop, for a measuring instrument, items which are as closely aligned as possible with young jobseekers' preferences, the way they see the world, and their use of language. Therefore, these studies designed to be as open as possible: focus-group discussions were conducted with young jobseekers. We discovered that the type of characteristics considered to be important by young jobseekers are less 'revolutionary' than is often suggested in research and publications about Generation Y. Our studies shows that young jobseekers primarily associate job and organisation attractiveness with characteristics relating to the content of the role, the working environment and the image of the organisation. In terms of content of the role, those characteristics are challenge, variety and autonomy. For the working environment, the characteristics are contact with colleagues, managerial type, opportunities for training and development, the physical workspace, and flexibility in terms of working hours and working location. For image, the characteristics relate the organisation's products or services having an innovative image. However, the way the jobseekers define those

characteristics is very unusual. Young jobseekers associate different aspects and types of preferences with those concepts than is common in existing practice. For example, they associate flexibility with clarity about working hours and working days, and autonomy with clarity about how and when the work must be carried out. Therefore, the results from our studies also imply the need to be more precise when looking at the preferences of groups of jobseekers or generations: the difference does not lie in the characteristics that they regard as important, but rather in how they define those characteristics.

In the third, quantitative study, a measuring instrument was developed for young jobseekers' preferences for job-related and organisation-related characteristics that are linked to the attractiveness of an organisation. The list of items from the first study was distributed among a large group of young jobseekers (n=2034). The factor structure was identified based on explorative factor analysis, and the psychometric qualities of the measuring instrument were then evaluated based on confirmative factor analysis. The end product of this study was a instrument for measuring the preferences of young jobseekers. This study makes an important contribution to recruitment research in that we designed and validated a questionnaire that is precisely aligned with the aspects which young people associate with the relevant job-related and organisation-related characteristics, and which is written in language that is easy for both highly educated and less highly educated jobseekers to understand

In the fourth, quantitative study, we used the findings from the measuring instrument to gain insight into the strength of the young jobseekers' preferences. We discovered during this study that, in terms of the aspects which young jobseekers consider to be important, the new generation is more conservative than is often suggested. Another notable factor is that there are only slight variations between the preferences of young jobseekers with different qualification levels and from different sectors.

In study five we developed a measurement instrument for measuring employees' experiences of the job and organizational characteristics which are important for young job seekers. The psychometric qualities of the measuring instrument were evaluated based on confirmative factor analysis and compared with the measurement instrument for young jobseekers' preferences with a multi-group factor analysis. This study revealed that we can use the measurement instrument for comparing young job seekers' preferences and employees' experiences of the job and organizational characteristics.

In study six, we asked employees within healthcare, manufacturing and government organisations (n=1904) to indicate the extent to which they felt that the aspects that young jobseekers considered to be relevant were present within their own jobs and organisations. The end product of this study was an overview of the overlaps and discrepancies between young jobseekers' preferences for job-related and organisation-related characteristics on the one hand and the degree to which employees within the organisations feel that

those characteristics are present. In this study we discovered that the characteristics and aspects which young jobseekers consider to be important differ significantly from the work offered by organisations. The differences lie mainly in the areas of opportunities for training and promotion, the atmosphere, working conditions, variety in the type of workspace, and clarity about the content of the role and the expectations. Furthermore, the analysis shows that there are considerable differences between the various sectors and qualification levels. In the manufacturing sector, it is striking that there are numerous and significant differences between young jobseekers and organisations, in particular at senior secondary vocational (MBO) level. For the public sector, the key conclusion is that government organisations are not meeting young jobseekers' needs to learn new things rather than continually remain in the same role. For the healthcare sector, opportunities for development are an important priority. Here, it is notable that the needs of senior secondary vocational level jobseekers for freedom within their work are not being met, whereas jobseekers at higher professional education level are not being given the clarity they need about the content of the role and the expectations.

Based on the results from our research, we have developed a number of recommendations for organisations. First and foremost, the research findings indicate that there is an opportunity to offer young jobseekers a different type of employment contract as an attractive alternative for the traditional permanent contract. Within such an alternative contract, young people would be allocated to several different departments, projects or even employers over the course of several years to allow them to gain extensive and varied work experience. He or she would also be mentored by senior employees providing on-the-job training, or would follow a training programme. Secondly, our research indicates that it is possible to stand out among the large number of job opportunities for young people by communicating certain job-related and organisation-related characteristics better and more specifically in recruitment materials. Thirdly, this study demonstrates how important it is for organisations to respond to young people's need for clarity. In fourth place, organisations can play to the preferences of young people by bringing them together with successful and inspiring senior employees and members of the management team in a number of informal meetings. In fifth place, the physical workspace is a key area for improvement. Finally, we conclude that not only organisations but also vocational education programmes can play a role in reducing the discrepancies between young jobseekers and organisations. Vocational courses can further optimise the transition from studying to working by better preparing young people for the complex, uncompromising reality of organisations.