

# **Werkvoorkeuren van jonge baanzoekers uit het (v)mbo en hbo**

## **Ontwikkeling en validatie van een meetinstrument**

*Stephan Corporaal, Maarten van Riemsdijk & Tinka van Vuuren<sup>1</sup>*

**Jongeren die de komende jaren instromen op de arbeidsmarkt kijken op een geheel eigen wijze naar werk. De afgelopen jaren zijn er veel publicaties verschenen met daarin de kenmerken die zij belangrijk vinden in banen en organisaties. Minder aandacht is er voor de operationalisering daarvan. Wij vroegen jongeren daarom om heel precies uit te leggen wat ze onder deze baan en organisatiekenmerken verstaan en ontwikkelden en valideerden een meetinstrument om hun voorkeuren voor deze kenmerken te meten. Onze studie wijst uit dat jonge baanzoekers kenmerken als uitdaging en flexibiliteit met andere aspecten associëren dan doorgaans in hrm onderzoek worden beschreven. Bovendien uiten zij hun voorkeuren in een ander taalgebruik. Wij presenteren een vragenlijst die precies aansluit op de specifieke voorkeuren en het taalgebruik van de nieuwste generatie lager- en hogeropgeleide baanzoekers. De vragenlijst kan daardoor heel nauwkeurig vaststellen wat zij belangrijk vinden in hun toekomstige baan en organisatie.**

### **1 Inleiding**

Een van de grootste uitdagingen voor organisaties in de komende jaren is de uitstroom van oude werknemers en de vervanging daarvan door nieuwe, jonge werknemers (Twenge & Campbell, 2009). De afgelopen jaren zijn er diverse publicaties verschenen die suggereren dat deze groep jonge baanzoekers nieuwe en unieke voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken heeft vanwege generatie-effecten, leeftijdseffecten en/of levensfase effecten (zie bijvoorbeeld Cugin, 2012; Manpower, 2006 & Parry & Urwin, 2011). Om de wervingskracht van organisaties te verhogen is het belangrijk om precies te weten wat deze voorkeuren zijn. Het oordeel van jonge baanzoekers over baan- en organisatiekenmerken is namelijk een belangrijke voorspeller voor de mate waarin zij een baan aantrekkelijk vinden en hun intentie om een aangeboden baan te accepteren (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005).

Bestaand wervingsonderzoek is met name gericht op het vaststellen van de type baan- en organisatiekenmerken dat samenhangt met de aantrekkelijkheid van banen en organisaties. Minder aandacht is er voor het operationaliseren en meetbaar maken van deze kenmerken (Carless & Imber, 2007). De kenmerken worden in veel studies met single-items gemeten (Carless & Imber, 2007) en uiteenlopend geoperationaliseerd (Barber, 1998). Er is dus geen consensus over de manier waarop de kenmerken gemeten kunnen worden (Carless & Imber, 2007). Meetinstrumenten die er wel zijn, bijvoorbeeld die vanuit taakontwerp-onderzoek, zijn met name gericht op populaties met werkervaring (Hackman & Oldham, 1975; Morgeson & Humphrey, 2006) of hoger opgeleide jongeren in Amerika (Chapman et al., 2005). Deze meetinstrumenten zijn daardoor mogelijk niet in staat om de specifieke voorkeuren van de groep jonge baanzoekers die het gevolg zijn van een

---

<sup>1</sup> Stephan Corporaal is verbonden aan Saxion en de Open Universiteit als promovendus. Correspondentieadres: Saxion Academie AMA, Parkweg 15, 7513AR Enschede, tel 0653854129, e-mail [stephan.corporaal@ou.nl](mailto:stephan.corporaal@ou.nl). dr. Maarten van Riemsdijk is werkzaam bij Saxion als lector Strategisch Human Resource Management. Prof. dr. Tinka van Vuuren is verbonden aan de Open Universiteit als bijzonder hoogleraar vitaliteitsmanagement.

gebrek aan werkervaring (Behling, Labovitz, & Gainer, 1968), een uiteenlopend opleidingsniveau (Chapman et al., 2005) en leeftijds-, levensfase, generatie-effecten (Smola & Sutton, 2002), te meten. Bovendien bestaat het risico dat het taalgebruik van de meetinstrumenten niet begrepen wordt door met name lager opgeleide jonge baanzoekers .

In deze studie ontwikkelen en valideren we daarom een meetinstrument dat specifiek gericht is op de groep jonge baanzoekers die instroomt op de arbeidsmarkt vanuit het beroepsonderwijs (vmbo, mbo en hbo) en geen of weinig werkervaring heeft. We meten hun voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken die in relatie staan met de aantrekkelijkheid van een baan- en organisatie en bepalen in hoeverre hun operationalisering en taalgebruik afwijkt van bestaande meetinstrumenten die met name vanuit taakontwerp-onderzoek beschikbaar zijn (Morgeson & Humphrey, 2006).

We bespreken eerst de baan- en organisatiekenmerken die volgens theorie en empirisch onderzoek in verband staan met de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie voor baanzoekers. Vervolgens beschrijven we de procedure die we hebben doorlopen voor het ontwerpen en valideren van het meetinstrument voor deze kenmerken. We structureren deze procedure in een drietal fasen: itemconstructie (3.1), schaalconstructie op basis een exploratieve factoranalyse (3.2) en confirmatieve factoranalyse (3.3) en schaalectuatie (3.4). Tenslotte bespreken we de beperkingen en mogelijke toepassingen van het meetinstrument.

## **2 Theoretisch kader**

Het verhogen van baan- en organisatieaantrekkelijkheid is een essentiële factor in het wervingsproces van organisaties (Barber, 1998). Wanneer een baan of organisatie niet aantrekkelijk is voor potentiële medewerkers zullen ze in een vroeg stadium stoppen met hun oriëntatie- en sollicitatieactiviteiten. Ze kunnen dan niet meer beïnvloed worden door andere wervingsactiviteiten (Collins & Stevens, 2002). De aantrekkelijkheid van een baan en organisatie is een belangrijke voorspeller voor zowel de intenties van een baanzoeker om een aangeboden baan te accepteren als de daadwerkelijke baankeuze (Chapman et al., 2005).

Aantrekkelijkheid van een baan en organisatie kan volgens de verwachtingstheorie (Vroom, 1967) gedefinieerd worden als de mate waarin de baanzoeker denkt dat zijn voorkeuren voor bepaalde uitkomsten (bijvoorbeeld uitdaging, autonomie en de mogelijkheden om vriendschappen te ontwikkelen) kunnen worden gerealiseerd in een bepaalde baan en organisatie. In wervings- en selectieonderzoek zijn er drie theorieën te onderscheiden die beschrijven op welke wijze baanzoekers de aantrekkelijkheid van banen en organisaties beoordelen en daarmee tot een baankeuze komen:

- De ‘objectieve-factoren-theorie’ (Behling, Labovitz & Gainer, 1968) stelt dat baanzoekers een baankeuze maken door de afweging van een aantal objectieve baan- en organisatiekenmerken zoals salaris, locatie en ontwikkelingsmogelijkheden. Hoe meer deze baan- en organisatiekenmerken overeenkomen met de voorkeuren van een baanzoeker, hoe aantrekkelijker de baan voor hen is.

- De ‘subjectieve-factoren-theorie’ (Behling, Labovitz & Gainer, 1968) veronderstelt dat baankeuze het resultaat is van de perceptie van de baanzoeker over de mate waarin een organisatie kan inspelen op zijn diepgewortelde, vaak door hemzelf slecht begrepen, emotionele behoeften. Hij vormt die perceptie niet zozeer op basis van objectieve factoren, maar op basis van het imago van de organisatie dat al is gevormd lang voordat een baanzoeker actief bezig is met het zoeken van een

baan. Hoe meer een baanzoeker het gevoel heeft dat dit imago bij hem past (de ‘persoon-organisatie fit’), hoe aantrekkelijker hij de baan vindt.

- De ‘kritische-contact-theorie’ stelt dat een gemiddelde baanzoeker niet in staat is om een goed onderscheid te maken tussen verschillende baanmogelijkheden vanwege een gebrek aan contact met de organisatie en het gebrek aan ervaring dat met name jonge baanzoekers hebben met het beoordelen van baanalternatieven. Een baanzoeker maakt, noodgedwongen, een keuze op grond van het verschil in de manier waarop hij is benaderd en behandeld door de potentiële organisatie. Dit is volgens Behling, Labovitz en Gainer (1968) het enige verschil tussen organisaties dat hij goed kan waarnemen en beoordelen. Hoe beter iemand zich behandelt voelt en hoe meer iemand de houding van bijvoorbeeld een recruiter waardeert, hoe aantrekkelijker hij de baan en organisatie gaat vinden.

Recente meta-analyses van wervings- en selectieonderzoeken (Chapman et al., 2005; Uggerslev, Fassina & Kraicy, 2012) laten zien dat objectieve baan- en organisatiekenmerken (werkinhoud en werkomgeving) en subjectieve baan- en organisatiekenmerken (imago) de belangrijkste voorspellers zijn voor de aantrekkelijkheid van banen en organisaties en de intenties van baanzoekers om aangeboden banen te accepteren. Persoon-organisatie fit is weliswaar ook een sterke voorspeller, maar Chapman et al. (2005) tonen aan dat het extra effect bovenop de hiervoor besproken voorspellers beperkt is (p.938). In deze studie ligt dan ook de focus op kenmerken op het gebied van werkinhoud, werkomgeving en imago.

#### *Inhoud van werk*

De inhoud van het werk is een van de belangrijkste voorspellers voor de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie (Chapman et al., 2005). Het is één van de objectieve factoren op grond van waarvan baanzoekers een baankeuze maken (Behling, Labovitz & Gainer, 1968). De manier waarop een baan vorm is gegeven, kan voorzien in de natuurlijke menselijke behoefte aan groei en ontwikkeling (Parker & Ohly, 2008). Inhoud van werk, in wervingsonderzoek vaak omschreven als ‘type of work’ of ‘the job itself’, is een complex begrip dat binnen de context van werving- en selectieonderzoek bestaat uit een drietal verschillende baankenmerken: uitdaging, afwisseling en autonomie (zie de factoranalyses van bijvoorbeeld Powell & Goulett, 1996 en Harris & Fink, 1987).

#### *Werkomgeving*

Niet alleen de inhoud van een baan maar ook de omgeving waarin deze baan wordt uitgevoerd bepaalt de aantrekkelijkheid ervan (Chapman et al., 2005). Het is één van de subjectieve factoren op grond waarvan baanzoekers een baankeuze maken (Behling, Labovitz & Gainer, 1968). De werkomgeving, bijvoorbeeld het sociale contact met collega’s en leidinggevenden, kan baankenmerken versterken. Bovendien voorzien sociale kenmerken van de werkomgeving in de behoefte van mensen om relaties met andere mensen te ontwikkelen en te onderhouden. Onderzoek heeft bijvoorbeeld aangetoond dat de sociale omgang met anderen, ongeacht de soort omgang, bijdraagt aan iemands energie, enthousiasme en positieve instelling (Watson, 2000).

Binnen de context van wervings- en selectieonderzoek bestaat de werkomgeving uit een drietal baan- en organisatiekenmerken: de leidinggevende, collega’s en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden (zie de factoranalyses van bijvoorbeeld Powell & Goulett, 1996 en Harris & Fink, 1987). Wij voegen twee extra kenmerken toe: de fysieke werkomgeving en flexibiliteit in tijd en plaats van werk. Het kenmerk flexibiliteit in tijd en plaats werk voegen we toe omdat bij baanzoekers vaak een toenemende behoefte aan flexibele werktijden en plaats van werk

wordt verondersteld (Heymans & Van Hoyer, 2005). Steeds meer organisaties voorzien in die behoefte als onderdeel van 'het nieuwe werken' (Baane, 2011). Mogelijk is flexibiliteit in tijd en plaats voor baanzoekers een signaal voor een dynamische en innovatieve organisatie die is meegegaan met de tijd en daarmee een aantrekkelijke werkgever (Heymans & Van Hoyer, 2005). De fysieke werkomgeving voegen we toe omdat in hrm-onderzoek en praktijk sinds enkele jaren hernieuwde aandacht is voor de fysieke werkomgeving als onderdeel van 'het nieuwe werken', met name de effecten van flexibele en open werkruimtes. Vanuit arbo-onderzoek en taakontwerponderzoek is bekend dat kenmerken van de fysieke werkomgeving relevant zijn voor onder andere de tevredenheid van medewerkers (Morgson & Humphrey, 2006). Wervings- en selectieonderzoek heeft zich echter nog niet gericht op de fysieke werkomgeving. Wij willen de voorkeuren van jonge baanzoekers voor de fysieke werkomgeving inventariseren.

### *Imago*

Imago betreft een complex geheel van subjectieve, abstracte en niet tastbare organisatiekenmerken die een organisatie oproept zoals de mate waarin een organisatie geassocieerd wordt met 'intelligent', 'technisch' en 'succesvol' (Van Hoyer & Saks, 2010). Vanuit het imago leidt een baanzoeker af of zijn behoeften overeenkomen met de mogelijkheden die de organisatie heeft om op deze behoeften in te spelen (de subjectieve factoren theorie, Behling, Labovitz & Gainer, 1968). Bovendien kan een positief imago baanzoekers aantrekken omdat zij zichzelf graag identificeren met organisaties met een innovatief imago, ze associëren dat met een positieve bijdrage aan hun aanzien (Cable & Turban, 2003). Imago is een begrip dat zeer uiteenlopend wordt geoperationaliseerd in de wervingsonderzoek. Wij zullen in ons onderzoek daarom vaststellen met welke aspecten jonge baanzoekers imago associëren.

## **3 Ontwikkeling van het meetinstrument**

Voor het ontwerpen van het meetinstrument voor de kenmerken op het gebied van inhoud van werk, werkomgeving en imago, gebruiken we de procedure en aanbevelingen zoals beschreven door Hinkin (1995). In deze procedure wordt een drietal fasen onderscheiden: (1) itemgeneratie; (2) schaalconstructie en (3) schaalvalidatie. We bespreken nu per fase het ontwerp en de uitkomsten van ons onderzoek.

### **3.1 Itemconstructie**

In de fase van itemconstructie is het primaire aandachtspunt de inhoudsvaliditeit van het meetinstrument (Hinkin, 1995). Dat is de minimum vereiste van een goed meetinstrument en verwijst naar de mate waarin het meetinstrument de juiste inhoud meet.

Om te komen tot een meetinstrument dat precies aansluit bij de specifieke voorkeuren en het taalgebruik van de groep jonge baanzoekers, is in 2011 een grootschalig kwalitatief onderzoek uitgevoerd. We organiseerden 28 focusgroepdiscussies onder 433 laatstejaars studenten en scholieren uit het vmbo, mbo en hbo gespreid over verschillende onderwijssectoren (zie tabel 1). In deze sessies discussieerden scholieren en studenten relatief ongestructureerd over hun voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken van de door hen gewenste toekomstige baan. In de discussies verhelderden deelnemers hun voorkeuren naar elkaar en daardoor kregen we diepgaande kennis van de voorkeuren van de groep jonge baanzoekers en het taalgebruik waarmee ze die voorkeuren uitten.

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

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

De codering van de transcripten van de focusgroepen resulteerde in een operationalisering van de voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken op het gebied van werkinhoud, werkomgeving en imago. Per kenmerk onderscheiden we een aantal aspecten waarmee onze respondenten de kenmerken associeerden. Deze aspecten zijn weergegeven in tabel 3.

We constateren dat onze respondenten baan- en organisatiekenmerken met andere aspecten associëren dan de aspecten die in bestaande schalen worden gemeten zoals het ‘job characteristics model’ van Hackman en Oldham (1975) en de ‘Work Design Questionnaire’ van Morgeson en Humphrey (2006). Aspecten die wel overeenkomen met bestaande schalen worden vaak door onze respondenten op een andere manier beschreven. We zetten nu de meest opvallende verschillen uiteen.

1 Uitdaging wordt in taakontwerp-onderzoek doorgaans geoperationaliseerd als het uitvoeren van taken die nieuw zijn, die een beroep doen op nieuwe vaardigheden, met veel autonomie en die een grote verantwoordelijkheid en zichtbaarheid met zich meebrengen (Van Vianen, De Pater & Preenen, 2008). Onze respondenten associëren uitdaging vooral met het leren van nieuwe dingen, en het doen van taken die zichtbaar bijdragen aan verbetering van de organisatie en klanttevredenheid. Met name (v)mbo’ers associëren uitdaging daarnaast met de mate van aansluiting op bestaande kennis. Ze stellen dat wanneer het werk een beroep doet op bestaande kennis, de uitdaging van dat werk groter wordt omdat ze dan beter kunnen laten zien wat ze kunnen en dus zichzelf kunnen bewijzen. Dat is dus in tegenstelling met de gangbare definitie van uitdaging, waarbij één van de aspecten is: ‘taken die nieuwe kennis of vaardigheden vereisen’ (Van Vianen, De Pater & Preenen, 2008). De specifieke opvatting van (v)mbo’ers is mogelijk te verklaren doordat in de focusgroepen bleek dat vmbo’ers en mbo’ers in hun stage- en afstudeerperiode veel eenvoudige werkzaamheden hebben ervaren, die geen enkel beroep doen op datgene wat ze in studie hebben geleerd. In ons meetinstrument sluiten we aan op de operationalisering van onze respondenten en meten we een drietal aspecten van uitdaging: het leren van nieuwe dingen tijdens het werk, het doen van taken met een grote zichtbaarheid en de mate van aansluiting met bestaande kennis.

2 Afwisseling wordt in work design literatuur vaak geoperationaliseerd als het uitvoeren van verschillende soorten taken (Morgeson & Humphrey, 2006). Onze respondenten associëren afwisseling daarnaast met afwisseling in ruimten en sociale contacten. Ze hechten veel waarde aan de mogelijkheid tot werken in verschillende afdelingen, teams of plekken in het bedrijf. Een groot deel van onze respondenten spreekt het schrikbeeld uit van een baan waar ze “de hele dag op

dezelfde plek, met dezelfde mensen, hetzelfde soort werk moeten doen”. Om aan te sluiten op de voorkeuren van onze respondenten, operationaliseren we afwisseling in ons meetinstrument met een drietal aspecten: het doen van verschillende taken, afwisseling in ruimtes en afwisseling in sociale contacten.

3 Autonomie wordt in work design literatuur geoperationaliseerd in termen van vrijheid in de planning van werk, beslissingen in het werk en methoden van werk (Morgeson & Humphrey, 2006). Onze respondenten uit het mbo en hbo associëren autonomie vooral met duidelijkheid over de inhoud van het werk en vertrouwen van de leidinggevende. Hun redenering is dat hoe meer duidelijkheid er is over wat er precies van hen verwacht wordt, waarvoor men verantwoordelijk is en wat er precies moet gebeuren, hoe meer zelfstandig er gewerkt kan worden en dus hoe meer autonomie de baan heeft. Voor vertrouwen geldt voor hen een soortgelijk argument: hoe meer vertrouwen ze krijgen van de leidinggevende om werk zelfstandig uitvoeren, hoe meer autonomie ze ervaren. Ons meetinstrument sluit aan bij deze aspecten, we operationaliseren autonomie met drie dimensies: vrijheid in het plannen van werk, duidelijkheid en vertrouwen.

4 Flexibiliteit wordt doorgaans geoperationaliseerd in termen van mogelijkheden om zelf te kunnen bepalen waar en wanneer gewerkt wordt (Honeycutt & Rosen, 1997; Kossek & Van Dyne, 2008). Dat sluit aan bij de manier waarmee het begrip door onze respondenten werd beschreven. Een belangrijke toevoeging van onze respondenten is dat deze flexibiliteit door de werkgever duidelijk wordt vastgelegd in termen van tijdige roosters of afspraken over werktijden. Onze respondenten stellen dat hoe eerder ze duidelijkheid krijgen over de werktijden en uren, bijvoorbeeld door middel van tijdige bekendheid van roosters of door vaste roosters, hoe meer flexibiliteit ze ervaren. Ze kunnen bij tijdige duidelijkheid namelijk beter privé afspraken naast hun werk inplannen of met collega's afspraken maken om te wisselen van werkdag. Wij operationaliseren flexibiliteit in ons meetinstrument dan ook niet alleen met de aspecten flexibiliteit in werktijden en plaats van werk (thuiswerken), maar ook met de mate van duidelijkheid over de tijden van het werk.

5 De fysieke werkplek wordt in taakontwerp-onderzoek gedefinieerd in termen van ergonomische kenmerken, fysieke eisen van het werk, werkomstandigheden en de beschikbaarheid van materialen (Morgeson & Humphrey, 2006). Een belangrijke toevoeging van onze respondenten daarop is de beschikbaarheid van digitale middelen tijdens het werk zoals mogelijkheden voor vrij gebruik van mobiele telefoon, internet en sociale media. Onze respondenten zijn gewend om continu gebruik te maken van dit soort middelen en vinden het zeer gewenst om ook tijdens de uitvoering van het werk daarvan gebruik te maken. Ons meetinstrument sluit aan bij hun operationalisering, we meten twee aspecten van de werkomgeving: de kenmerken van de werkplek zoals ventilatie en veiligheid; en de beschikbaarheid van digitale middelen.

6 Het kenmerk imago wordt door onze respondenten geassocieerd met aspecten die we hebben gemeten onder werkomgeving en werkinhoud, namelijk sfeer, persoonlijke interesse van collega's, uitdaging. Jonge baanzoekers associëren imago bovendien met organisatiegrootte en het type producten of diensten dat een organisatie maakt. Voor de voorkeuren voor organisatiegrootte is een vijftal vragen ontwikkeld om de voorkeuren voor de organisatiegrootte te inventariseren (zoals: ... behoort tot de grootste organisaties in Nederland). Voor voorkeuren op het gebied van producten en diensten hebben we een schaal ontwikkeld over imago van producten/diensten met vragen als '... veel tevreden klanten heeft' en '... innovatieve producten of diensten maakt'

De bestaande operationalisering wijkt dus af van de manier waarop onze respondenten de baan en organisatiekenmerken beschrijven. We constateren bovendien dat het taalgebruik waarmee onze respondenten hun voorkeuren uiten anders is dan bestaande meetinstrumenten (Corporaal, Van Riemsdijk, Kluijtmans & Van Vuuren, 2012). Met name lager opgeleide baanzoekers zullen een aantal vragen niet begrijpen of verkeerd opvatten omdat de vragen te complex zijn geformuleerd (bijvoorbeeld “significant autonomy in making decisions.” en “The job itself is very significant and important in the broader scheme of things”). De verschillen in type voorkeuren en taalgebruik zorgen ervoor dat we bestaande schalen niet één op één kunnen gebruiken voor het meten van de voorkeuren van jonge baanzoekers.

We kiezen er daarom voor om de items zelf te genereren en vertalen de aspecten die jonge baanzoekers associëren met de baan- en organisatiekenmerken in vier tot zes vragen. De vragen formuleren we in een taalgebruik dat aansluit bij het taalgebruik zoals dat naar voren kwam in de focusgroepen en dat begrijpelijk is voor respondenten van alle opleidingsniveaus. Waar mogelijk gebruiken we vragen uit de Work Design Questionnaire van Morgeson en Humphrey (2006), maar altijd in een aangepast taalgebruik dat wordt begrepen door zowel lager- als hogeropgeleide baanzoekers. We bespraken de vragen gedurende het proces van itemgeneratie regelmatig met een aantal lager- en hogeropgeleide baanzoekers om te controleren of het taalgebruik voor hen duidelijk was. We volgen bij de itemconstructie de aanbevelingen van Hinkin (1995), namelijk het vermijden van reversed scored-items, het gebruik van minimaal drie items per schaal en een 5-puntsschaal (helemaal niet belangrijk, niet zo belangrijk, niet belangrijk/niet onbelangrijk, belangrijk en zeer belangrijk).

De doorvertaling van de aspecten in vragen heeft geresulteerd in een voorlopige vragenlijst met 115 vragen. De voorlopige vragenlijst is gepre-test met een panel van onderzoekers die getraind zijn om een meetinstrument kritisch te beoordelen. Elke onderzoeker heeft een derde van de vragen geëvalueerd op duidelijkheid, volgorde en inhoud met behulp van het ‘question appraisal system simplified coding form’ van Willis (2009). Bovendien is door middel van cognitieve interviews met 2 hbo studenten, 2 mbo studenten en 1 vmbo student getest of het taalgebruik in de vragenlijst duidelijk was. Tenslotte hebben we het meetinstrument voorgelegd aan 43 mbo en hbo studenten in een klaslokaal om te testen of de studenten de vragenlijst zelfstandig konden invullen binnen 15 minuten. Op basis van deze test is een groot aantal vragen eenvoudiger geformuleerd. We constateren dat met name laag opgeleide baanzoekers lang bezig zijn met het invullen van de vragenlijst (20+ minuten). Voor hen is het compacter maken van de vragenlijst zeer wenselijk. We zullen dat later ook doen op grond van de uitkomsten van de factoranalyses.

### **3.2 Schaalconstructie: de exploratieve factoranalyse**

Het doel van de schaalconstructie fase is het ontwerpen van valide en betrouwbare schalen (Hinkin, 1995). Wij beschrijven nu achtereenvolgens de uitkomsten van de exploratieve factoranalyse en de uitkomsten van de confirmatieve factoranalyse.

De voorlopige vragenlijst is afgenomen onder 1765 studenten en scholieren verspreid over de sectoren techniek, zorg & welzijn en economie uit de laatste twee jaar van het vmbo, mbo en hbo. 59% van de respondenten is man, 41% van de respondenten is vrouw. De studenten en scholieren variëren in leeftijd van 15 t/m 27 jaar en bevinden zich allen in de laatste twee jaren van de opleiding. Met name (hoge-)scholen in de regio hebben interesse getoond in het meewerken met ons onderzoek waardoor vrijwel alle respondenten afkomstig zijn uit de provincies Overijssel en

Gelderland. Vanwege mogelijke regionale verschillen is onze steekproef daarom niet te generaliseren naar andere provincies in Nederland. Voor zover bij ons bekend zijn er echter vanuit eerder onderzoek geen redenen om aan te nemen dat er aanzienlijke regionale verschillen te verwachten zijn. De vragenlijsten zijn voor het overgrote deel schriftelijk afgenomen in klaslokalen door onderzoeksassistenten. Dat zorgt ervoor dat het responspercentage vrijwel 100% is. Een aantal vragenlijsten is digitaal afgenomen door verspreiding met behulp van sociale media. In tabel 3 zijn de kenmerken van de ondervraagde populatie opgenomen. 35 ingevulde vragenlijsten (< 2%) zijn niet meegenomen in de analyses, omdat het antwoord op meerdere vragen ontbrak.

**Tabel 2** *Aantal respondenten per sector als percentage van het opleidingsniveau (N = 1765)*

Sector	Opleidingsniveau		
	vmbo(n = 199)	mbo(n = 830)	hbo(n = 736)
Techniek	65	38	26
zorg en welzijn	14	23	19
Economie	21	39	55

We hebben de totale steekproef at random opgesplitst in twee deelverzamelingen. Op de eerste deelverzameling is een exploratieve factoranalyse uitgevoerd met varimax-rotatie (principale componenten methode) om de onderliggende factorstructuur van de baan- en organisatiekenmerken vast te stellen. We bepalen of de vanuit de focusgroepdiscussies geïdentificeerde aspecten van de baan- en organisatiekenmerken tezamen een factor vormen. We kiezen voor een principale componenten methode omdat die analyse minder gevoelig is voor niet normaal-verdeelde data (Brown & Kenny, 2006). Factoren zijn geïdentificeerd op basis van een eigenwaarde groter dan 1 (Hinkin, 1995). Als een vraag op meer (of verschillende) factoren laadt (>.40) besluiten wij om de vraag te verwijderen. De interne betrouwbaarheid van de schalen is getoetst op basis van de Cronbachs alpha met als norm >.70 (Cook et al., 1981).

In tabel 3 is een overzicht opgenomen van de factoren die op basis van de exploratieve factoranalyse zijn geïdentificeerd. Voor elke factor is de Cronbach's alpha weergegeven. Concluderend kunnen we stellen dat vrijwel alle factoren een Cronbach's Alfa hebben hoger dan .70 en alle items een factorlading hebben van .40 of hoger.

**Tabel 3** *Samenvatting uitkomsten exploratieve factoranalyse*

Baan- en organisatiekenmerken	Factoren	Items	$\alpha$
Uitdaging	- nieuwe dingen leren	5	.81
	- taken doen die resultaat opleveren	5	.82
	- taken doen die aansluiten op bestaande kennis	4	.73
Afwisseling	- afwisseling in soort taken	4	.77
	- afwisseling in sociale contacten	5	.71
	- afwisseling in ruimten	3	.82

Autonomie	- duidelijkheid over inhoud en verwachtingen van werk	6	.80
	- vrijheid in manier van werken	6	.85
	- vertrouwen om werk zelfstandig uit te voeren	3	.76
Flexibiliteit in tijd en plaats	- flexibiliteit in plaats: thuiswerken	4	.92
	- duidelijkheid over werktijden en werkdagen	4	.79
	- flexibiliteit in werktijden en werkdagen	6	.65
Collega's	- sfeer	6	.85
	- vriendschappen ontwikkelen	5	.84
	- hulp	5	.85
Leidinggevende	- respect	5	.89
	- participatieve stijl	5	.85
	- persoonlijke interesse	5	.75
Opleidingsmogelijkheden	- opleidingsmogelijkheden	5	.87
Ontwikkelingsmogelijkheden	- doorgroeimogelijkheden	5	.86
Fysieke werkplek	- comfortabele werkplek	4	.89
	- beschikbaarheid digitale middelen tijdens werk	3	.75
	- type werkplek (geen schaal)	3	
Imago	Imago werd door de respondenten geassocieerd met aspecten		
	1 organisatie-grootte (geen schaal)	4	
	2 innovatieve uitstraling producten/diensten	3	.70

### 3.3 Schaalconstructie: de confirmatieve factoranalyse

We voeren op de tweede deelverzameling een confirmatieve factoranalyse uit (AMOS 21.0) om het factormodel van de baan- en organisatiekenmerken te toetsen. We gebruiken de goodness of fit index (GFI), adjusted goodness of fit index (AGFI), root mean square error of approximation (RMSEA) en de comparative fit index (CFI) als indicatoren voor het vaststellen van de fit van het model. De fit is acceptabel als de CFI, GFI en AGFI > .90 zijn en de RMSEA < .10).

Op grond van de confirmatieve factoranalyse hebben we het aantal items waar mogelijk gereduceerd om zo te komen tot een compacte vragenlijst, die ook voor lager opgeleide baanzoekers is in te vullen in minder dan vijftien minuten. We hanteren voor het verwijderen van items steeds drie criteria: (1) de resterende items blijven de inhoud van de aspecten op een adequate manier meten: we verwijderen alleen items waarvan de inhoud op een soortgelijke manier met andere items wordt gemeten; (2) de resterende items vormen tezamen een betrouwbare schaal ( $\alpha > .70$ ) en (3) de factoranalyse wijst uit dat het verwijderen van deze items leidt tot dezelfde fit of een betere fit van het model.

In tabel vier is voor elk baan- en organisatiekenmerk de uitkomst van de confirmatieve factoranalyse opgenomen. De confirmatieve factoranalyse bevestigt een acceptabele fit van de in de exploratieve factoranalyse geïdentificeerde factormodellen. De op basis van de confirmatieve factoranalyse geoptimaliseerde vragenlijst is opgenomen in bijlage 1.

**Tabel 4: Uitkomsten confirmatieve factoranalyse**

	$\chi^2$	<i>df</i>	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Uitdaging	84.76	24	.05	.91	.97	.94
Afwisseling	120.31	32	.06	.87	.95	.91
Autonomie	69.20	24	.05	.93	.97	.94
Flexibiliteit in tijd en plaats	137.68	32	.06	.88	.95	.91
Collega's	74.99	24	.05	.92	.96	.93
Leidinggevende	56.22	24	.04	.94	.97	.95
Fysieke werkplek	42.815	13	.05	.95	.97	.94

De confirmatieve factoranalyse wijst uit dat het noodzakelijk is om de twee vragen die samenhangen met 'humor', onder de factor sfeer te verwijderen. Omdat humor tijdens het werk een aspect is dat door een grote hoeveelheid respondenten in de focusgroepen is genoemd gaan we in vervolgonderzoek vaststellen of het mogelijk is om dit aspect te meten met een vernieuwde schaal (4 items), die we hebben samengesteld op basis van de input vanuit de focusgroepen. Voorbeelden van vragen zijn: "... veel kan lachen tijdens werktijd" en "een werkomgeving heb waar humor gewaardeerd wordt". In bijlage 1 is het voorstel voor deze schaal opgenomen.

### 3.4 Schaalevaluatie

Het doel van deze derde fase is een nadere toetsing van de psychometrische kwaliteit van de opgestelde schalen (Hinkin, 1995). Wij hebben deze aanbeveling overgenomen door de fit van de factormodellen afzonderlijk te berekenen voor alle subpopulaties waarvoor ons meetinstrument is ontworpen, namelijk vmbo, mbo en hbo studenten. De analyse (zie tabel 5) bevestigt een acceptabele fit van de door ons voorgestelde factorstructuur, vooral voor baanzoekers uit het mbo en hbo.

**Tabel 5: Uitkomsten confirmatieve factoranalyse per opleidingsgroep**

Kenmerk	Groep	$\chi^2$	<i>df</i>	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Uitdaging	vmbo	62.99	24	.09	.86	.93	.86
	mbo	112.31	24	.07	.86	.95	.90
	hbo	82.37	24	.06	.91	.96	.93
Afwisseling	vmbo	76.19	32	.08	.81	.90	.84
	mbo	66.21	32	.04	.95	.98	.96
	hbo	111.51	32	.06	.86	.95	.91
Autonomie	vmbo	62.35	24	.09	.89	.94	.89
	mbo	85.22	24	.06	.90	.96	.92
	hbo	55.67	24	.04	.94	.97	.95

Kenmerk	Groep	$\chi^2$	<i>df</i>	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Flexibiliteit	vmbo	60.05	32	.07	.92	.95	.91
	mbo	137.29	32	.06	.87	.94	.89
	hbo	105.76	32	.06	.90	.96	.92
Collega's	vmbo	70.01	24	.10	.84	.93	.87
	mbo	117.68	24	.07	.86	.94	.88
	hbo	69.69	24	.05	.92	.96	.92
Leidinggevende	vmbo	47.15	24	.07	.93	.95	.91
	mbo	68.11	24	.05	.92	.96	.93
	hbo	55.72	24	.04	.94	.97	.94
Fysieke werkplek	vmbo	26.11	13	.07	.93	.96	.91
	mbo	27.11	13	.04	.97	.98	.96
	hbo	29.46	13	.04	.96	.98	.95

#### 4 Discussie

Wervingsonderzoek toont aan dat kenmerken op het gebied van inhoud van werk, werkomgeving en imago in relatie staan met de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie. Er zijn echter nog geen goede meetinstrumenten om de voorkeuren voor deze kenmerken te meten onder de populatie van jonge baanzoekers uit het beroepsonderwijs. Het gevolg is we een diffuus en zeer algemeen beeld hebben van de voorkeuren van de nieuwste generatie baanzoekers en daardoor geen concrete handvatten hebben voor het aantrekkelijker maken van een baan en organisatie voor deze groep. Onze studie laat zien dat we met de gangbare operationalisering mogelijk zelfs een verkeerd beeld hebben van de voorkeuren van deze groep: jongeren associëren baan- en organisatiekenmerken met andere aspecten dan gebruikelijk in hrm onderzoek en praktijk.

Uit deze studie blijkt dat drie redenen ervoor zorgen dat schalen die beschikbaar zijn vanuit taakontwerp-onderzoek, niet één op één te gebruiken zijn voor de groep jonge baanzoekers. De eerste reden is dat jonge baanzoekers een groot aantal baan- en organisatiekenmerken associëren met aspecten die in deze bestaande vragenlijsten niet worden gemeten. Jonge baanzoekers associëren autonomie bijvoorbeeld met vertrouwen van de leidinggevende, flexibiliteit met tijdige duidelijkheid over werktijden en werkdagen en de fysieke werkplek met mogelijkheden tot vrije toegang tot digitale middelen als sociale media. Daarentegen wordt een aantal aspecten dat wel in bestaande operationalisering naar voren komt, zoals de mate van autonomie over werk-gerelateerde beslissingen en ergonomische kenmerken van de werkplek door jonge baanzoekers vrijwel niet genoemd. Het gevolg is dus dat bestaande schalen niet goed aansluiten op de specifieke voorkeuren van jonge baanzoekers. De tweede reden betreft een verschil in de betekenis die jonge baanzoekers geven aan de aspecten die zij met de baan en organisatiekenmerken associëren. Onze respondenten associëren uitdaging bijvoorbeeld met de betekenisvolheid van een taak. Het gaat hen daarbij niet erom dat de taak betekenisvol en belangrijk is voor de samenleving of dat de taak in grote mate het leven van andere mensen daadwerkelijk beïnvloedt (zoals in de schaal van Morgeson & Humphrey, 2006), maar het gaat volgens hen erom dat de taak zichtbaar bijdraagt aan verbetering van organisatieprestaties of klant-tevredenheid. Bestaande meetinstrumenten meten dus de voorkeuren van jongeren niet specifiek genoeg. De derde reden betreft het taalgebruik van bestaande vragenlijsten. In die schalen zitten nogal wat zinnen die door onze respondenten niet (goed) begrepen worden door een lager opleidingsniveau of door gebrek aan ervaring. Onze respondenten

vinden dit soort items veel te weinig concreet om een oordeel te kunnen geven en/of snappen bepaalde woorden niet.

Een belangrijke toevoeging van onze studie aan wervingsonderzoek is dat wij op basis van een grootschalig kwalitatief onderzoek hebben achterhaald wat de precieze voorkeuren zijn van jonge baanzoekers en het taalgebruik waarmee zij die voorkeuren uiten en dus hoe je die zou moeten meten. Een aanzienlijk deel van de populatie bestond daarbij uit lager opgeleiden, waarmee we recht doen aan het probleem van de te grote focus op hoger opgeleiden zoals Chapman et al., (2005) dat in hun meta-analyse beschrijven. Het resultaat van deze studie is een vragenlijst die precies is afgestemd op de aspecten die jongeren associëren met de relevante baan en organisatiekenmerken en waarvan het taalgebruik begrijpelijk voor zowel lager als hogeropgeleide baanzoekers. De uitgevoerde factoranalyses bevestigen een acceptabele fit van de vragenlijst. Ons meetinstrument lijkt daarmee bruikbaar voor vervolgonderzoek en geeft informatie om het populaire, diffuse en algemene beeld over de nieuwste generatie baanzoekers (“generatie Y”) te doorbreken.

### *Beperkingen*

Het door ons ontwikkelde en gevalideerde meetinstrument heeft een aantal beperkingen, waarmee rekening moet worden gehouden in vervolgonderzoek. De eerste beperking is dat wij in dit onderzoek geen toetsing uitgevoerd hebben op criteriumvaliditeit. Criteriumvaliditeit verwijst naar de mate waarin de inhoud van onze operationalisering overeenkomt met vergelijkbare operationaliseringen. Deze toetsing is complex omdat onze respondenten de baan- en organisatiekenmerken met andere aspecten associëren dan die doorgaans worden gemeten in bestaand onderzoek en hun voorkeuren in een ander taalgebruik uitten. Het grote risico is dat bestaande vragenlijsten verkeerd worden begrepen. Bovendien is voor een toetsing op criteriumvaliditeit het invullen van een tweede vragenlijst noodzakelijk om een vergelijking mogelijk te maken. De lengte van ons meetinstrument is fors, waardoor het bijzonder lastig is om deze tweede vragenlijst te laten invullen. We hebben geprobeerd om in kleine groepen ons meetinstrument en bestaande schalen voor te leggen aan jongeren, maar lopen daarbij continu tegen het probleem aan dat jongeren veel uitleg bij bestaande schalen nodig hebben omdat ze de items niet snappen of te algemeen en wollig verwoord vinden. Een valide vergelijking van onze schalen met bestaande schalen is dus erg lastig. Gezien onze bijzonder uitgebreide kwalitatieve studie voor het genereren van items en een uitgebreide pre-test van het meetinstrument onder jonge baanzoekers kunnen we echter met redelijke zekerheid vaststellen dat het meetinstrument overeenkomt met de specifieke voorkeuren en het taalgebruik van jonge baanzoekers.

### *Suggesties voor het gebruik van het meetinstrument*

Met het meetinstrument kunnen de werkvoorkeuren van jonge baanzoekers voor baan- en organisatiekenmerken worden gemeten. Door met hetzelfde meetinstrument de baan- en organisatiekenmerken bij organisaties te analyseren kan een vergelijking worden gemaakt tussen de voorkeuren van jonge baanzoekers en de baan- en organisatiekenmerken van diverse organisaties. Met deze vergelijking kan worden vastgesteld welke type banen en organisaties aantrekkelijk zijn voor jonge baanzoekers. Wij gaan dit onderzoek de komende jaren uitvoeren.

### **Praktijkbox**

- Jonge baanzoekers definiëren begrippen als uitdaging, flexibiliteit en afwisseling op een geheel eigen manier. De beperkte kennis over de manier waarop jongeren baan- en organisatiekenmerken definiëren zorgt ervoor dat werkgevers onvoldoende of zelfs een verkeerd inzicht hebben in de

specifieke voorkeuren en verwachtingen van jongeren. In de bijlage presenteren we daarom een specifiek overzicht van de aspecten die jongeren belangrijk vinden in een baan en organisatie. Dat biedt handvatten voor het afstemmen van werk op de voorkeuren en verwachtingen van jongeren en daarmee op het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van jongeren.

- Jonge baanzoekers zijn veel conservatiever dan vaak wordt verondersteld. Ze hechten veel belang aan duidelijkheid, structuur en tijdige bekendheid van werktijden/werkdagen en een vaste werkplek. Flexibiliteit betekent voor hen tijdige duidelijkheid over werktijden en werkdagen zodat daarom heen privé afspraken kunnen worden ingepland. Onze studie laat dus zien dat het populaire beeld van een geheel nieuwe en andersdenkende ‘generatie Y’ niet helemaal juist is. Werkgevers doen er verstandig aan om vooral te investeren in de duidelijkheid en structuur die deze generatie baanzoekers nodig heeft.

## Literatuur

- Baane, R. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld. *Tijdschrift voor HRM*, 14(1), 7–23.
- Barber, A.E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). College recruiting a theoretical base. *Personnel Journal*, 47(1), 13–19.
- Brown, T. A., & Kenny, D. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: Guilford Press.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266.
- Carless, S. A., & Imber, A. (2007). Job and Organizational Characteristics. A construct evaluation of applicant perceptions. *Educational and psychological measurement*, 67(2), 328.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928-44.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133.
- Corporaal, Van Riemsdijk, Kluijtmans, & Van Vuuren (2012). Aantrekkelijke banen en organisaties. *Tijdschrift voor hrm*.
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. & Warr, P.B. (1981). *The experience of work*. San Diego: Academic Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Harris, M. M., & Fink, L. S. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference. *Personnel Psychology*, 40(4), 765–784
- Heymans, M., & Van Hoyer, G. (2005). Telewerk en organisatie-attractiviteit: een persoon-organisatie fit benadering. *Gedrag & Organisatie*, 18(4), 199-209.
- Hinkin, T. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967–988
- Honeycutt, T. L., & Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels and salient. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 271–290.

- Twenge, J.M., & Campbell, S.M. (2009). Generation me and the changing world of work. In P. A. Linley, S. Harrington, & G. Nicola (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 25–35). Oxford: Oxford University Press.
- Kossek, E. E., & Van Dyne, L. (2008). Face-Time Matters: A Cross-Level Model of How Work-Life Flexibility Influences Work Performance of Individuals and Groups. *Handbook of work-family integration: research, theory, and best practices* (p. 305). Academic Press.
- Manpower. (2006). *De nieuwe werknemer*. Amsterdam: Manpower.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Parker, S. K. & Ohly, S. (2008). Designing motivating work. In Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. *Work motivation: Past, present and future*. New York: Routledge
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Powell, L. R., & Goulet, G. N. (1996). Recruiters and applicants' reactions to campus interviews and employment decisions. *Academy of management Journal*, 39(6), 1619-1640.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. ., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages : a meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597–660.
- Van Hoye, G. & Saks, A. M. (2010). The instrumental-symbolic framework: Organizational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 311-335.
- Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E., & Preenen, P. T. Y. (2008). Career Management: Taking control of the quality of work experiences. In J. Athanassou & R. Van Esbroeck (Eds.), *International handbook of career guidance* (pp. 283-301). London: Springer
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. New York: Guilford Press.
- Willis, G. (2009). question appraisal system (QUAS-2009) simplified coding form.

## **Bijlage: de vragenlijst voor werkvoorkeuren van jonge baanzoekers**

Ik vind een baan aantrekkelijk waarin ik:

### **Uitdaging**

#### *Nieuwe dingen leren*

... taken doe waarmee ik veel verschillende dingen leer.

... taken doe die nieuw voor mij zijn.

... problemen oplos die nieuw voor mij zijn.

#### *Taken doen die resultaat opleveren*

... taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor de klant.

... taken doe die op korte termijn resultaat opleveren voor het bedrijf.

... taken doe waarmee ik dingen in de organisatie kan verbeteren.

#### *Taken doen die aansluiten op bestaande kennis*

... doe die aansluiten op dingen die ik al kan.

... taken doe waarvan ik zeker weet dat ik ze kan.

... taken doe die aansluiten op mijn kennis.

### **Afwisseling**

#### *Afwisseling in soort taken*

- ... afwisseling heb tussen het soort taken
- ... veel verschillende soorten taken uitvoer.
- ... afwisseling heb tussen simpele en moeilijke taken.

#### *Afwisseling in sociale contacten*

- ... met veel verschillende collega's in contact kom.
- ... met veel verschillende mensen buiten de organisatie in contact kom.
- ... met veel verschillende afdelingen in het bedrijf in contact kom.
- ... afwisseling heb tussen werk wat ik alleen doe en werk met anderen.

#### *Afwisseling in ruimten*

- ... op verschillende plekken binnen het bedrijf werk.
- ... op verschillende afdelingen van het bedrijf werk.
- ... in verschillende ruimten werk

### **Autonomie**

#### *Duidelijkheid over inhoud en verwachtingen van werk*

- ... duidelijkheid krijg over wat ik precies moet doen.
- ... duidelijkheid krijg over wat er precies van mij verwacht wordt.
- ... duidelijkheid krijg over waarvoor ik verantwoordelijk ben.

#### *Vrijheid in manier van werken*

- ... zelf mag bepalen hoe ik mijn werk uitvoer.
- ... zelf mag bepalen wanneer ik iets ga doen.
- ... zelf de volgorde van mijn werkzaamheden mag bepalen.

#### *Vertrouwen om werk zelfstandig uit te voeren*

- ... een leidinggevende heb die zich niet steeds bemoeit met mijn werk.
- ... niet steeds gecontroleerd wordt.
- ... vertrouwen krijg om mijn werk zelfstandig uit te voeren.

### **Flexibiliteit in tijd en plaats**

#### *Flexibiliteit in plaats: thuiswerken*

- ... zo nu en dan thuis kan werken.
- ... zelf mag bepalen wanneer ik thuis werk.
- ... niet verplicht ben om al mijn werkuren fysiek aanwezig te zijn op mijn werk.

#### *Duidelijkheid over werktijden en werkdagen*

- ... vaste werktijden heb.
- ... vaste werkdagen heb.
- ... ruim van tevoren duidelijkheid heb op welke dagen ik werk.
- ... ruim van te voren duidelijkheid heb op welke tijden ik werk.

#### *Flexibiliteit in werktijden en werkdagen*

- ... zelf kan bepalen wat de begin- en eindtijden zijn van mijn werkdag.
- ... kan werken op de dagen die het mij uitkomt.
- ... zelf kan bepalen wanneer ik pauze neem.
- ... veel flexibiliteit heb voor het opnemen van vrije uren.

## **Collega's**

### *Sfeer*

- ... collega's heb die mij als persoon respecteren.
- ... collega's heb die eerlijk tegen mij zijn.
- ... collega's heb die niet steeds over elkaar roddelen.

### *Vriendschappen ontwikkelen*

- ... collega's heb waarmee ik buiten werktijd kan praten over privé problemen.
- ... collega's heb waarmee ik buiten werktijd leuke dingen doe.
- ... collega's heb waarmee ik onder werktijd kan praten over privé problemen.

### *Hulp*

- ... collega's heb die mij helpen met problemen op het werk.
- ... collega's heb die elkaar veel helpen.
- ... collega's heb die mij uit zichzelf helpen.

### *Humor\**

- ... veel kan lachen tijdens werktijd
- ... collega's heb die veel humor hebben.
- ... serieuze momenten tijdens het werk kan afwisselen met humor
- ... een werkomgeving heb waar humor gewaardeerd wordt

## **Leidinggevende**

### *Respect*

- ... een leidinggevende heb die mij in mijn waarde laat.
- ... een leidinggevende heb die mij respecteert in wie ik ben.
- ... een leidinggevende heb die respect heeft voor verschillende denkwijzen.

### *Participatieve stijl*

- ... een leidinggevende heb die mij raadpleegt wanneer hij/zij met een probleem geconfronteerd wordt.
- ... een leidinggevende heb die mij raadpleegt voordat hij/zij tot actie overgaat.
- ... een leidinggevende heb die naar mij luistert bij het kiezen van de taken die er gedaan moeten worden.

### *Persoonlijke interesse*

- ... een leidinggevende heb die belangstelling toont voor mijn privé leven.
- ... een leidinggevende heb waarmee ik kan praten over privé zaken.
- ... een leidinggevende heb die regelmatig vraagt hoe het met mij persoonlijk gaat.

## **Opleidingsmogelijkheden**

- ... een praktijkgerichte cursus mag doen die een directe koppeling heeft met mijn werk.
- ... cursussen mag volgen tijdens werktijd.
- ... een opleidingsprogramma kan volgen dat gekoppeld is aan het doorstromen naar hogere functies.
- ... de mogelijkheid krijg om in deeltijd een mbo, hbo of wo opleiding te volgen.
- ... een opleidingstraject krijg dat voor mij persoonlijk is samengesteld.

## **Doorgroei mogelijkheden**

- ... door kan groeien naar functies met meer verantwoordelijkheid.
- ... door kan groeien naar een leidinggevende functie.
- ... door kan groeien naar verschillende functies.
- ... door kan groeien naar functies met meer contact met mensen buiten de organisatie.

... door kan groeien naar functies met meer zelfstandigheid.

### **Fysieke werkplek**

#### *Comfortabele werkplek*

- ... werk op een schone werkplek.
- ... werk op een veilige werkplek.
- ... werk op een opgeruimde werkplek.
- ... werk in een ruimte die goed geventileerd wordt.

#### *Beschikbaarheid digitale middelen tijdens werk*

- ... tijdens werktijd social-media mag gebruiken.
- ... tijdens werktijd mijn mobiele telefoon mag gebruiken.
- ... vrije toegang heb tot internet.

#### *Type werkplek*

- ... werk op een werkplek waar ik in stilte kan werken... werk in een ruimte met niet teveel andere mensen
- ... werk op een vaste werkplek
- ... werk op een werkplek die ik naar eigen smaak kan inrichten

### **Imago van producten/diensten**

- ... producten of diensten maakt die bekend staan vanwege hun hoge kwaliteit.
- ... veel tevreden klanten heeft.
- ... innovatieve producten of diensten maakt.

*\* ons, nog niet gevalideerde, voorstel voor een nieuwe schaal*

De oorspronkelijke, niet-ingeakte, vragenlijst is opvraagbaar bij de auteurs.

### **Samenvatting**

The purpose of this study is to develop and validate an instrument to measure young job seekers' preferences for job and organizational characteristics related to job and organizational attractiveness. We developed such an instrument for three job and organizational characteristics: type of work, work environment and organizational image. We used the outcomes of a qualitative study under 433 undergraduate students in the Netherlands to operationalize the job and organizational characteristics and generate items. After constructing the instrument, we gathered data from a sample of 1765 undergraduate students to test it. We assessed the reliability of the scales using Cronbach's alpha and performed an explorative and confirmatory factor analysis. Our study reveals that young job seekers associate job and organizational characteristics with different aspects than are measured with existing scales commonly used in this line of research (mainly job design scales of e.g. Hackman & Oldham, 1967).

*Key words:* organizational attractiveness; work preferences; young job seekers