

HET BINDEN EN BOEIEN VAN DE YOUNG PROFESSIONAL

Een traineeship als HR-instrument.

*Wicro Plastics
B.V*

Traineeship als HR-instrument voor young professionals in de bedrijfseconomische-, financiële en technische sector.



Zuyd Hogeschool

Faculteit:	Management en Recht
Opleiding:	People & Business Management
Datum:	15 juni 2017
Organisatie:	Wicro Plastics
Werkplekbegeleider:	Evelien Fassotte
Auteur:	Nadine Bijmens
Eerste beoordelaar:	Rob Heine
Tweede beoordelaar:	Maud Smeets

Hierbij verklaar ik, Evelien Fassotte dat ik de inhoud van dit afstudeerwerkstuk gelezen heb en akkoord ga met het indienen hiervan.

Datum: 15-06-2017

Handtekening: 

Voorwoord

Deze scriptie met als afstudeeropdracht "*Het binden en boeien van de young professional*" is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding People and Business Management aan Zuyd Hogeschool te Sittard. In opdracht van het stagebedrijf Wicro Plastics B.V. is deze scriptie tot stand gekomen. Het onderzoek strekt zich uit over de periode van februari 2017 tot en met juni 2017 alsook het schrijven van deze scriptie.

De afstudeerstage binnen Wicro Plastics is een leerzame periode geweest. Ondanks de opgedane kennis op het gebied van het gekozen uitstroomprofiel; Human Resource Management, is het schrijven van deze scriptie een echte uitdaging gebleken. Soms zat het mee. Dan produceerde ik de ene bladzijde na de andere. Soms zat het tegen. Ik had dan het gevoel dat ik volkomen vastliep. Op deze momenten kon ik gelukkig mijn omgeving raadplegen om tot nieuwe inzichten en informatie te komen.

Mijn dank gaat uit naar mijn docentbegeleiders; Rob Heine en Maud Smeets voor de feedback die ik heb mogen ontvangen tijdens het onderzoek. Mijn stagebegeleidster Evelien Fassotte voor de sturing en ondersteuning tijdens dit traject. Yvonne Janssen voor het verschaffen van documenten en informatie die ik nodig heb gehad tijdens dit onderzoek. Ook wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien. Jacqueline Wijen bedank ik voor het samen sparren over mijn onderzoek. Ik kijk met veel plezier terug op onze samenwerking en hoop dat dit zichtbaar is in het resultaat van deze scriptie. Tot slot wil ik mijn vader in het bijzonder bedanken, zijn wijsheid en motiverende woorden hebben mij geholpen deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Nadine Bijmens

Kessel, 15 juni 2017

Summary

The differences between baby boomers, generation X, current young professionals (generation Y) and generation Z are immense and in about a couple of years, the generation Y (born between 1990-2000) and generation Z (born from 2001) will dominate the access to the employment market. Young professionals are also known as generation Y. On the other hand, generation Z is known as the young professionals of the future. In the near future, the business shall consist of employees and independent professionals of these generations. A difficult job awaits for organizations since the changes in the work-related wishes and needs of these young talents. According to the literature the current young professionals are completely the opposite of what they are used to by older generations.

The aim of this research is to find out how young professionals could be attracted and retained by means of implementing a development program within Wicro Plastics. The research question that is enclosed is presented as following;

"How does a development program for Wicro Plastics have to look like when the company want to use this as a HR tool for attracting and retaining young professionals? "

The following criteria are important when answering the research question:

- ❖ This will be developed for young potential employees;
- ❖ Characterized by professionals (Bachelor or Master study);
- ❖ This program has to help for attracting and retaining young professionals;
- ❖ Considering the costs of a development program.

To answer the research question, qualitative study has been carried out. Semi-structured interviews have been conducting beneath respondents in the financial, business and technical branch. The respondents are randomly divided over different conditions, namely;

- ❖ Staff & Management of Wicro Plastics B.V;
- ❖ Young professionals business sector;
- ❖ Young professionals in the financial sector;
- ❖ Young professionals in the technical sector;
- ❖ Future young professionals currently in their graduation phase.

The research recommends that a development plan will be implemented in the method of a traineeship. An additional attention is paid to the recruitment process. Formerly the traineeship will be completely shown in the end. The design of the traineeship contains also an advice for Wicro Plastics B.V. The traineeship is designed based on the needs and wishes of the young professionals so that it is regarded as attractive and interesting by young professionals as well as realistic and achievable for Wicro Plastics B.V. The determining factors for the selected group of young professionals by choosing an employer are: Personal development, performing meaningful work, dealing with colleagues (atmosphere), growth opportunities, challenge and a good salary.

Any follow-up research could focus on the following steps after the completion of the first traineeship for adaptation or improvement.

Samenvatting

De verschillen tussen Babyboomers, generatie X, huidige young professionals (generatie Y) en Z zijn groot en over een aantal jaren zullen het generatie Y (geboren tussen 1990 – 2000) en Z (geboren vanaf 2000) de arbeidsmarkt domineren. Young professionals worden ook wel als Generatie Y gezien. Generatie Z zijn daarentegen de toekomstige young professionals. In de nabije toekomst zal het bedrijfsleven bestaan uit werknemers en zelfstandige professionals van deze generaties. Een flinke kluit voor organisaties, want de arbeidsgerelateerde behoeftes van deze jonge werknemers zijn volgens de literatuur compleet het tegenovergestelde van wat zij gewend zijn van oudere generaties.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen op welke manier young professionals door middel van een ontwikkeltraject aangetrokken en behouden kunnen blijven binnen Wicro Plastics. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

“Hoe dient een ontwikkeltraject voor Wicro Plastics eruit te zien wanneer het bedrijf dit als HR-instrument wil gebruiken voor het aantrekken en behouden van young professionals?”

De volgende criteria zijn van belang wanneer de centrale vraag wordt beantwoord:

- ❖ Dit wordt ontwikkeld voor jonge potentiële medewerkers (tussen 20-30);
- ❖ Die zich kenmerken als professionals (afgeronde HBO of WO studie);
- ❖ Dit traject moet helpen om deze doelgroep aan te trekken en te behouden;
- ❖ Rekening houdend met de kosten voor een ontwikkeltraject.

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is een kwalitatief onderzoek waarvoor semigestructureerde interviews onder respondenten in de bedrijfseconomische -, financiële en technische sector zijn afgenomen.

Respondenten zijn random verdeeld over verschillende condities, namelijk;

- ❖ Personeel & management van Wicro Plastics B.V;
- ❖ Young professionals in de bedrijfseconomische sector;
- ❖ Young professionals in de financiële sector;
- ❖ Young professionals in de technische sector;
- ❖ Toekomstige young professionals die op het moment in hun afstudeerfase zitten.

Uit het onderzoek wordt aanbevolen om een ontwikkeltraject in de vorm van een traineeship te implementeren. Een extra aandacht gaat uit naar het wervingsproces. Vervolgens wordt het traineeship volledig uitgewerkt en weergegeven. De inrichting/uitwerking van het traineeship is tevens een advies voor Wicro Plastics B.V. Het traineeship is ingericht op basis van de behoefte en wensen van de young professional zodat het als aantrekkelijk en interessant wordt ervaren door young professionals alsook realistisch en haalbaar voor Wicro Plastics B.V. De bepalende factoren voor de onderzochte groep young professionals wanneer de groep moet kiezen voor een werkgever zijn: Persoonlijke ontwikkeling, het verrichten van zinvol werk, omgang met collega's (sfeer), doorgroeimogelijkheden, uitdaging en een goed salaris.

Eventueel vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de volgende stappen na de afronding van het eerste traineeship ter aanpassing of verbetering.

Inhoudsopgave

Voorwoord	
Summary	
Samenvatting	
1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding & achtergrond	1
1.2 Probleemanalyse	1
1.3 Probleem omschrijving	1
1.4 Doelstelling	2
1.5 Doelgroep	2
1.6 Leeswijzer	2
2. Organisatie analyse	3
2.1 Externe analyse	3
2.2 Concurrentieanalyse	6
2.3 Interne Analyse	7
2.4 SWOT-analyse	9
2.5 Visie van Wicro Plastics	9
3. Onderzoeksmethode	10
3.1 Het onderzoek	10
3.2 Dataverzamelingsmethode	10
3.3 Fieldresearch	11
4. Theoretisch Kader	13
4.1 De young professional	13
4.2 Ontwikkeltrajecten	16
4.3 Modellen en theorieën	17

5. Resultaten Desk Research	21
5.1 Tekort aan technici.....	21
5.2 Opvallen bij young professionals.....	21
5.3 Een traineeship als ontwikkeltraject	22
5.4 Duur van traineeship	27
5.5 Training.....	28
5.6 Studie regelingen	29
6. Resultaten field research	30
6.1 Resultaten.....	30
6.2 Vergelijking desk research en fieldresearch	35
7. Kosten traineeship.....	36
8. Conclusie & aanbevelingen	38
8.1 Beantwoording van de deelvragen	38
8.2 Het werven.....	42
8.3 Is een traineeship een goede keuze?.....	43
8.4 Herstructurering	44
8.5 Kosten	45
8.6 Centrale vraag	45
9. Het traineeship	45
9.1 Het HILL model	46
9.2 Voortraject	47
9.3 Uitvoering.....	48
9.4 Natraject	50
Bibliografie	51
Bijlage	1

1. Inleiding

1.1 Aanleiding & achtergrond

De economie is zich de afgelopen jaren langzaam aan het herstellen waardoor de werkgelegenheid stijgt, dit blijkt uit de rapportages van het CBS. De vergrijzing en ontgroening brengen samen veel gevolgen voor de arbeidsmarkt met zich mee. Minder aanwas van jonge talenten zorgt voor minder arbeidsaanbod naar werkgevers toe. Daarbij komt dat de uitstroom van oudere medewerkers groter is dan de opkomst van hoogopgeleide afgestudeerden op de arbeidsmarkt (CBS, 2016). Jonge talenten zijn nodig om de plaats in te nemen van deze groep oudere werknemers. Dit betekent dat wanneer bedrijven hier niet op inspelen, in de toekomst een tekort zal ontstaan aan young professionals binnen organisaties.

1.2 Probleemanalyse

Wicro Plastics B.V. (hierna te noemen Wicro Plastics) wilt zich mede door de bovengenoemde veranderingen op de arbeidsmarkt, richten op het aantrekken en behouden van young professionals. Het gaat hierbij voornamelijk om de young professionals binnen de sectoren: bedrijfseconomisch, financieel en technisch. Wicro Plastics ervaart hierin enige moeite. De focus tijdens dit onderzoek ligt dan ook op deze sectoren.

De grafiek in Bijlage I (zie *7S model, staff*) laat zien dat het grootste gedeelte van het personeelbestand (bestaande uit 93 medewerkers) onder de leeftijdscategorie 51- 67 valt. Dit zijn namelijk 35 medewerkers. De gemiddelde leeftijd binnen Wicro Plastics staat momenteel op 46,7. Door bovengenoemde factoren wordt Wicro Plastics genoodzaakt om vroegtijdig na te denken over een aanpak waardoor veranderingen binnen het bedrijf en in de arbeidsmarkt geen negatieve gevolgen zullen hebben op de Human Capital en het voortbestaan van Wicro Plastics. Het bedrijf is van mening dat het implementeren van een ontwikkeltraject voor young professionals een oplossing kan zijn voor deze toekomstige risico's en zodoende young professionals aan te trekken en te behouden.

Young professionals, oftewel 'Generatie Y' is een meer uitdagende groep dan de werknemers van 15 jaar geleden. De nieuwe instroom van werknemers op de arbeidsmarkt stelt meer eisen aan werkgevers. Tegenwoordig wordt hierdoor de arbeidsmarkt niet meer een werkgeversmarkt genoemd maar een werknemersmarkt (Rölkens, 2017). Studenten kunnen zich door middel van opleidingen specialiseren in veel verschillende soorten vakgebieden, waardoor er dus ook meer variatie komt in de keuze voor een toekomstige baan.

De nieuwe generatie wil niet meer 'levenslang' zoals vroeger, bij dezelfde werkgever blijven werken (Derijck, 2011). Young professionals willen de kans krijgen om zich te ontwikkelen op zoveel mogelijk gebieden die hen interesseren. Wanneer zij niet voldoende uitgedaagd worden vertrekken ze en gaan op zoek naar een baan waarin zij wel worden uitgedaagd. Dit vergt een andere aanpak dan aanpak van werving, binden en boeien (Weel, 2015).

1.3 Probleem omschrijving

De centrale vraag tijdens dit onderzoek luidt als volgt;

"Hoe dient een ontwikkeltraject voor Wicro Plastics eruit te zien wanneer het bedrijf dit als HR-instrument wil gebruiken voor het aantrekken en behouden van young professionals?"

De volgende criteria zijn van belang wanneer de centrale vraag wordt beantwoord:

- dit wordt ontwikkeld voor jonge potentiële medewerkers (tussen 20-30);
- die zich kenmerken als professionals (afgeronde HBO/WO studie);
- dit traject moet helpen om deze doelgroep aan te trekken en te behouden;
- rekening houdend met de kosten voor een ontwikkeltraject

Deelvragen die tijdens het onderzoek worden beantwoord zijn:

1. Wat wordt er verstaan onder young professionals volgens de literatuur?
2. Op welke manier definieert Wicro Plastics young professionals?
3. Op welk gebieden/afdelingen wil Wicro Plastics young professionals inzetten binnen het bedrijf?
4. Welke factoren zijn voor young professionals bepalend als het gaat om aantrekkelijk werkgeverschap?
5. Hoe kan Wicro Plastics zich onderscheiden van andere concurrerende bedrijven die ook op zoek zijn naar young professionals binnen dezelfde branche?
6. Wat houdt een ontwikkeltraject precies in volgens de literatuur?
7. Welke vormen van soorten ontwikkeltrajecten worden er onderscheiden in de literatuur?
8. Welke doelstellingen en welke beperkingen/randvoorwaarden zijn er, die bepalend zijn bij het maken van een keuze uit deze vormen van ontwikkeltrajecten voor Wicro Plastics?
9. Wat maakt het voor young professionals interessant om een ontwikkeltraject te volgen binnen Wicro Plastics?
10. Wie zijn de belanghebbenden bij een ontwikkeltraject en wat is hun rol hierin?
11. Welk soort ontwikkeltraject is relevant en haalbaar voor Wicro Plastics?
12. Wat zijn de verwachten kosten van het implementeren van een dergelijk ontwikkeltraject?

1.4 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om een ontwikkeltraject samen te stellen dat ervoor zorgt dat young professionals het aantrekkelijk en uitdagend genoeg vinden om werkzaam te zijn en te blijven binnen Wicro Plastics. Het bedrijf zal een uitdagend ontwikkeltraject moeten bieden om deze groep aan te trekken en te behouden. De doelstelling van het ontwikkeltraject voor young professionals is dat zij zichzelf kunnen ontwikkelen op een professioneel als persoonlijk gebied en ervaring op kunnen doen. Young professionals bevatten nieuwe kennis, kijken met een frisse blik naar processen en komen daardoor sneller met nieuwe ideeën en innovaties. Verder is de instroom van young professionals goed voor de kennisuitwisseling heen en weer met ervaren medewerkers binnen het bedrijf. Daarbij is niet het eerste maar mede het doel om de gemiddelde leeftijd te verlagen waardoor er een minder grote kans is op een toekomstige hoge uitstroom van personeel.

1.5 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek richt zich op young professionals. De doelgroep voor het ontwikkeltraject zijn young professionals in de branches financieel, bedrijfseconomisch en technisch. Het resultaat van het onderzoek wordt verwerkt in een adviesrapport en is bestemd voor de opleiding People and Business Management aan Zuyd Hogeschool en de directie van Wicro Plastics.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt duidelijk wat de aanleiding is voor het implementeren van een ontwikkeltraject voor young professionals. In hoofdstuk 2 wordt de organisatieanalyse omschreven. De externe, interne en SWOT analyse wordt weergegeven. Hoofdstuk 3 omvat de onderzoeksmethodes. In hoofdstuk 4 wordt relevante literatuur, modellen en theorieën besproken. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van desk research weergegeven. Deze bevindingen zijn tot stand gekomen door literatuurstudie en bevindingen vanuit reeds bestaande onderzoeken. Hoofdstuk 6 geeft de resultaten van field research weer. In hoofdstuk 7 wordt een kostenoverzicht van een ontwikkeltraject weergegeven. De conclusies en aanbevelingen worden in hoofdstuk 8 gepresenteerd. In hoofdstuk 9 wordt de centrale vraag beantwoordt, hier wordt een advies gegeven over de inrichting van het traineeship.

2. Organisatie analyse

Dit hoofdstuk omvat resultaten uit het oriënterend onderzoek dat heeft plaatsgevonden, waarin de interne en externe factoren van Wicro Plastics in kaart zijn gebracht. Aan de hand van het DESTEP-model worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen in de omgeving weergegeven. Door middel van de concurrentieanalyse wordt het duidelijk welke concurrenten op het gebied van personeel van belang zijn voor Wicro. De interne analyse wordt weergegeven aan de hand van het 7S-model.

De externe en interne analyse resulteren in respectievelijk; kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes. Hiervan worden de meest cruciale en beïnvloedbare factoren voor het bedrijf verwerkt in een SWOT analyse. Dit zorgt voor een overzichtelijke weergave van deze factoren. Aan de hand van deze SWOT analyse weet de onderzoeker waar men extra rekening mee moet houden bij uitvoering van het onderzoek.

2.1 Externe analyse

De externe analyse geeft inzicht in kansen en bedreigingen die invloed kunnen uitoefenen op de organisatie. De analyse wordt onderzocht aan de hand van het DESTEP model. Trends, ontwikkelingen en gebeurtenissen op het gebied van demografie, economie, sociaal-cultureel, technologie, ecologie en politiek-juridisch worden in kaart gebracht.

In deze paragraaf wordt een samenvatting weergegeven van de externe analyse. In Bijlage I staat het volledige DESTEP-model uitgewerkt.

2.1.1 Externe analyse samengevat

Demografische ontwikkelingen

De omvang van de Nederlandse bevolking zal naar verwachting blijven groeien door de langere levensduur van mensen en door de toestroom van migranten. Door de toename in het aantal ouderen en de afname van het aandeel jongeren, zal de gemiddelde leeftijd stijgen (Weeze, 2017). Nu is nog één op de zes Nederlanders ouder dan 65 jaar, in 2050 geldt dat voor één op de vier (Planbureau, 2015). De toename van vergrijzing in 2016 was het sterkst in Limburg, ruim 22 procent in Midden-Limburg van de Nederlandse bevolking is 65 jaar of ouder, in 1995 was dit 13 procent (CBS, Vergrijzing meest toegenomen in Limburg, 2016). Het wordt zichtbaar dat steeds meer jongeren richting steden zoals; Amsterdam, Den Haag en Utrecht vertrekken waar ze een opleiding volgen en later werk vinden waardoor deze groep niet snel meer terugkomt en een gezin gaan starten in de buurt van deze grote steden. Hierdoor ontstaan groei en krimpregio's in Nederland. Vooral aan de randen van Groningen en Drenthe en in Limburg krimpt het aantal inwoners (Weeze, 2017). Gevolgen hiervan kunnen onder anderen zijn; arbeidstekorten, leegstand van woningen en kantoren, afname in sociale voorzieningen en scholen worden gesloten door het dalend aantal leerlingen.

Economische ontwikkelingen

De economie is zich snel aan het herstellen en zal de komende jaren blijven groeien. De werkloosheid daalt en de werkgelegenheid zal toenemen. Door de positieve ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zal dit gunstig uitkomen voor personen die nog niet actief zijn om tot de arbeidsmarkt toe te treden. Hierdoor zal de werkloosheid in 2017 en 2018 minder hard dalen dan in 2016. Ook is het aantal werknemers met een vast contract in 2016 weer toegenomen, maar de flexibilisering van de arbeidsmarkt houdt nog steeds aan (Nu, 2017).

De laatste jaren is het aantal zzp'ers voortdurend gestegen. Begin 2016 telde Nederland ruim 1 miljoen zzp'ers in 2003 lag het aantal op 641.000. Maar volgens het CBS is het aantal zzp'ers in 2016 niet meer toegenomen (CBS, Toename aantal zzp'ers stopt, 2016).

Er ondervindt zich al jaren een tekort aan technisch personeel en de komende jaren blijft dit tekort alleen maar oplopen. Er is vooral een tekort aan technici op MBO-niveau 3 en 4 en Hbo-niveau, die allround inzetbaar zijn. Een grote groep oudere werknemers verlaat de

arbeidsmarkt. Te weinig jongeren kiezen voor een technische opleiding door het slechte imago van de technische branche en te weinig jongeren komen na een technische opleiding daadwerkelijk in een technische baan terecht. Een gebrek aan doorstroming binnen de organisatie en kennisgebrek door technologische vernieuwen worden als oorzaken genoemd van dit tekort (flexcrafttechniek, 2017).

Om het tekort aan technici terug te dringen is in 2013 het Techniekpact 2020 geïntroduceerd. Het Techniekpact is op 13 mei 2013 gesloten door publieke en private onderwijsinstellingen, werkgevers, werknemers, topsectoren, studenten, Rijksoverheid en regionale overheden. Deze partijen sloten het Techniekpact om acties uit te voeren om het aantal technici te vergroten en de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt te verbeteren. Uit de resultaten na twee jaar techniekimpact komt voort dat het Nationaal Techniekpact 2020 positieve gevolgen heeft voor het meer onder de aandacht brengen van techniek. Het voorgezet onderwijs heeft veel verschillende acties ondernomen om techniek meer centraal te stellen. De keuze voor de technische sector is bij studenten toegenomen (Rijksoverheid, 2013).

Sociaal-Culturele ontwikkelingen

Deelname aan studie neemt ieder jaar weer toe, dit is tevens te verklaren door internationale studenten. Vooral Duitse en Chinese studenten maken de keuze om een studie te volgen in Nederland (Katinka van Brakel, 2017). Het percentage mensen met een wo-achtergrond ligt op 18 procent en zal naar verwachting van het ministerie blijven stijgen tot 22 procent in 2020 (Agterberg, 2014). Dit betekent dat het arbeidsaanbod tevens gevarieerder wordt, variatie in de wensen en behoeften van werknemers. Sinds 1997 tot en met 2016 heeft er een stijging plaatsgevonden in het aantal hoogopgeleide twintigers van de Nederlandse bevolking. In 2016 waren bijna 700.000 twintigers hoog opgeleid. Een stijging van 97 procent ten opzichte van 1990. De stijging is bij vrouwen nog een stuk hoger (106 procent). Bij de laag opgeleiden zien we een daling van 62 procent ten opzichte van 1990. Op dit moment zijn er 388.000 twintigers laag opgeleid (WNL, 2017).

Verder neemt de arbeidsparticipatie van vrouwen toe. Het aantal werkende vrouwen neemt sterker toe dan het aantal werkende mannen. Wel werkt driekwart van de vrouwen in deeltijd. Bij mannen is dit een kwart (CBS, 2015). De diversiteit van culturen en huishoudens in de Nederlandse samenleving neemt toe. Er is een afname van de gemiddelde huishoudengrootte. Eenpersoonshuishoudens nemen sterk toe (Trendpaper, 2017). De werkgeversmarkt verandert in een werknemersmarkt; werkzoekende stellen meer tegenwoordig eisen aan het werk voordat ze een baan kiezen. De bedrijfscultuur binnen een organisatie gaat boven alles, twee derde van de werkzoekende willen alles hierover weten. Eisen zoals flexibele werktijden is ook steeds meer geliefd bij de huidige werknemers. Werknemers kijken tegenwoordig naar meer dan alleen hun salarisstroom, ze willen het gevoel hebben dat ze iets nuttigs doen, iets bijdrage aan de organisatie (Kuipers, 2016).

Technologische ontwikkelingen

De technologie ontwikkelt zich in een razendsnel tempo. Het biedt veel voordelen aan de mens en bedrijven. Tegenwoordig werkt iedereen digitaal en blijft hierdoor op de hoogte van het laatste nieuws. In de zakelijke dienstverlening worden bijna alle gegevens digitaal verwerkt, het is sneller en overzichtelijker voor de werkgever en zijn werknemers. Door technologische ontwikkelingen wordt het bijvoorbeeld mogelijk gemaakt om op een snelle en gemakkelijke manier online te solliciteren en een netwerk op te bouwen. Voor bedrijven helpt de technologie/digitalisering bijvoorbeeld om zichzelf op de markt te zetten en potentiële medewerkers te werven door vacatures online te plaatsen.

De technologie heeft een grote invloed op de arbeid. Veel routinematige werkzaamheden kunnen worden overgedragen aan de machine & computers, veel banen veranderen. Hierdoor kan het voorkomen dat functies overbodig raken. Door technologische ontwikkelingen worden andere (digitale, ICT) vaardigheden gevraagd van de medewerkers. Dit betekent dat werknemers, die voorheen het werk dat nu een machine van hun overneemt, vaardigheden en competenties moeten blijven ontwikkelen zodat deze medewerkers te allen tijde in andere functies ingezet kunnen worden. Dit is de verantwoordelijkheid van de werknemer, maar een organisatie doet er goed aan om dit te ondersteunen. De vervanging van machines heeft echter dit ook grote voordelen voor de innovatiegerichtheid van organisaties, door de technologie worden namelijk ook weer nieuwe banen gecreëerd (Trendpaper, 2017).

Digitalisering van HR. Tegenwoordig worden bijna alle personeelsgegevens digitaal verwerkt. Verlof aanvragen gaat tegenwoordig niet meer zo snel via een uitgeprinte versie naar de P&O afdeling maar dit wordt via een systeem gedaan. De digitalisering heeft ervoor gezorgd dat veel processen sneller en efficiënter kunnen worden afgehandeld. Echter vinden nog veel bedrijven het van belang dat een uitgeprinte versie met handtekening gearchiveerd moet worden. Verder is het belangrijk bij digitalisering dat de veiligheid van medewerkers gewaarborgd blijft, zorgvuldig omgaan hiermee is van belang (Minolta, 2016).

Ecologische ontwikkelingen

Door het steeds meer bewust zijn van duurzaamheid in Nederland, komt tevens meer aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Burgers, overheid en bedrijven hechten hier steeds meer waarde aan. Aandacht voor duurzaamheid bij burgers zorgt o.a. voor een prettige groene, veilige en leefbare woonomgeving waardoor de sociale cohesie toeneemt. Bedrijven en de overheid bedenken om de zoveel tijd weer innovatieve ideeën om problemen op te lossen of duurzamer te produceren. Als een organisatie aan de buitenwereld laat zien hoe zij omgaat met duurzaamheid, wordt de interesse van potentiële klanten en werknemers gewekt (Rölkens, 2017). Wicro Plastics besteedt aandacht aan ecologie door een eigen milieubeleid. De focus ligt op het voorkomen van verspilling en wordt overtollig materiaal hergebruikt.

Als gevolg van de maatregel van de overheid om de WAO-leeftijd in Nederland te verhogen is de gemiddelde leeftijd van de werkenden in Nederland omhoog gegaan. Werknemers werken dus steeds langer door. Vooral de jongere populatie in Nederland, zal er rekening mee moeten houden, tot op hogere leeftijd werkzaam te blijven. Voor werknemers betekent dit dat zij zelf meer aandacht zullen moeten besteden aan hun gezondheid en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt (Gründemann, 2014).

Organisaties die sturen op duurzame inzetbaarheid die:

- Benutten het aanwezige talent van de medewerkers in de organisatie optimaal. Ook hebben deze organisaties vaak betrokken en gemotiveerde medewerkers;
- Kennen een laag verzuim;
- Slagen erin, ondanks wanneer het economisch slechter gaat of bij krapte op de arbeidsmarkt, goed personeel aan te trekken en ook te behouden;
- Kunnen adequater reageren en omgaan met veranderende omstandigheden (NEN, 2013)

Politiek-Juridische ontwikkelingen

Om verbeteringen aan te brengen op de arbeidsmarkt zijn veranderingen in 2016 doorgevoerd in de Wet Werk en Zekerheid. Het flexrecht, het ontslagrecht en de werkloosheidswet.

Veranderingen in het flexrecht: een aanzegtermijn voor tijdelijke krachten, geen proeftijd- en concurrentiebeding meer, wijzigingen in de ketenregeling en recht op transitievergoeding (Knipschild, 2014).

Veranderingen in het ontslagrecht: geen keuze tussen UWV of kantonrechter (Ontslag om bedrijfseconomische reden gaat via het UWV en ontslag om persoonlijke redenen via de kantonrechter), verplichte transitievergoeding, vergoeding afhankelijk van duur dienstverband, maximale vergoeding, hoger beroep tegen ontbinding, ontslag zonder rechter of UWV (Knipschild, 2013).

Werkloosheidswet: De WW-duur is vanaf 2016 in stapjes afgebouwd. Dit is gebeurd met 1 maand per kwartaal. Vanaf 2019 is de maximale publieke WW-uitkering dan nog maximaal 2 jaar. De hoogte van de WW-uitkering in deze periode is gekoppeld aan het laatstverdiende loon (Rijksoverheid, 2016).

2.2 Concurrentieanalyse

In deze paragraaf wordt de conclusie van de concurrentieanalyse weergegeven. Uit een vorig onderzoek dat is verricht binnen Wicro Plastics, worden de belangrijkste concurrenten op de afzetmarkt zichtbaar van Wicro Plastics. Aan de hand van deze resultaten is gekeken welke van deze concurrenten het meest actief is op het gebied van het aantrekken van young professionals. In Bijlage I wordt de volledige analyse van de concurrentie weergegeven.

2.2.1 Conclusie Concurrentie analyse

Uit het onderzoek dat verricht is door Mevr. Verhaegh wordt het duidelijk welke bedrijven de grootste concurrenten vormen voor Wicro Plastics. Op basis hiervan is onderzocht welke van deze concurrenten het meest voorop loopt betreffende het investeren in de Human Capital. Gekeken is in hoeverre de concurrenten zich bezighouden met het aanbieden van stageplekken voor studenten, werkervaringsplekken voor werkzoekenden en ontwikkeltrajecten voor het personeel.

Uit deze analyse is gebleken dat VDL Parree de grootste concurrent is op het gebied van het investeren in de Human Capital. Geconcludeerd kan worden dat het bedrijf actief actie onderneemt om een aantrekkelijke werkgever te zijn. VDL Parree laat namelijk duidelijk zien dat het bedrijf stages en opleidingen aanbiedt op verschillende niveaus (BBL – HBO). Dit betekent dat VDL Parree de huidige trends in de gaten houdt, investeert in zijn personeel en vermoedelijk een kans is dat ook dit bedrijf op het moment in gedachten heeft om te investeren in young professionals.

2.3 Interne Analyse

De interne analyse wordt weergegeven aan de hand van het 7S-model van McKinsey. Dit model bestaat uit een zevental die allemaal van belang zijn en sterk met elkaar samenhangen. De benadering van elk van deze factoren beïnvloedt de andere factoren en moet deze tevens ondersteunen (Doelen, 2010). Op deze manier worden alle factoren en daarmee de gehele organisatie, versterkt. Onderstaande beschrijft een samenvatting van de belangrijkste bevindingen. De volledige analyse is terug te vinden in Bijlage I.

2.3.1 Interne analyse samengevat

Strategy

Wicro Plastics richt zich op een viertal productiemogelijkheden namelijk: spuitgieten, assemblage, matrijzen en industrieel lakwerk. Doordat Wicro Plastics actief is in diverse branches zoals; baby/ kinderartikelen, agro, bouw & industrie, elektronica/ audio & telecom, meubelen, recreatie & vrije tijd, sanitair/ schoonmaak & huishoudelijke artikelen, automotive, divers en overig, zorgt dit ook voor een bredere doelgroep, meer leveranciers en klanten. De missie is om de beste specialist te zijn in het toeleveren van samengestelde kunststof spuitgietproducten. Internationale klanten met hun doelstellingen zijn heel belangrijk voor Wicro Plastics, zeker nu in een continu veranderende marktomgeving. De belangrijkste doelstellingen van Wicro Plastics zijn gebaseerd op de missie, personeel, aandeelhouders, klant en leveranciers. Deze factoren hebben de meeste invloed op het bedrijf maar hier kan het bedrijf zelf ook invloed op uitoefenen. Wanneer het bedrijf deze factoren in de hand heeft zal dit zorgen voor succes op lange termijn.

Systems

Wicro Plastics werkt met een viertal systemen; WIS (personeelsinformatiesysteem voor medewerkers), mijnloondossier & loket voor de salarisadministratie dit wordt gebruikt door de P&O afdeling en CASH omvat een ordersysteem. Deze systemen worden verder toegelicht in Bijlage I (zie Systems). Het bedrijf is tevens actief op Social media en online wervingskanalen om naamsbekendheid te creëren en medewerkers te werven.

Verder worden salarissen bepaald via een functiewaarderingssysteem waarbij de methode van functieklasse-indeling wordt gehanteerd. Het bedrijf hanteert de methode van functieklasse-indeling, waarbij functies in hun totaliteit in een beperkt aantal klassen worden ingedeeld. Het aantal klassen wordt van tevoren bepaald. Voor elke klasse is omschreven aan welke criteria een functie moet voldoen om in een bepaalde klasse te worden ingedeeld. Tevens maakt Wicro Plastics gebruik van functieomschrijvingen van iedere functie binnen het bedrijf.

Omdat de HR-afdeling uit één medewerker bestaat, is het effectief dat een keuze gemaakt is om de salarisadministratie voor een groot deel uit te besteden. Dit zorgt voor een verlichting van werkzaamheden bij de P&O medewerker. De salarisadministratie besteed Wicro Plastics uit aan twee aparte bedrijven namelijk Koenen & Co en administratieservice P&M.

Structure

De samenwerking van Wicro Plastics met twee grote klanten; Joolz en Stokken Xplory, heeft ervoor gezorgd dat de productieomvang is gaan groeien waardoor een uitbreiding is ontstaan in het personeelsbestand. Hierdoor zijn afdelingen bij gekomen of samengevoegd. Sommige functies zijn uitgebreid. Een aantal extra taken zijn toegevoegd, waardoor sommige medewerkers extra verantwoordelijkheid hebben gekregen. Door deze snelle veranderingen heeft dit effect gehad op de structuur en de cultuur binnen de organisatie. Tot een jaar geleden heerste veel onrust op de werkvloer. Deze onrust had vooral te maken met de afwezigheid van structuur. Niet duidelijk voor ogen hebben, welke taken iemand op zich mag nemen of tot welke grens iemand bepaalde verantwoordelijkheden neemt. Op het moment is Wicro bezig met een herstructurering van de organisatie. Hierdoor wordt een nieuwe structuur gecreëerd binnen het bedrijf. Door de aanpassing en verandering van het

organigram zijn alle afdelingen met de verantwoordelijkheden van de afdeling opnieuw in kaart gebracht dat weer zorgt voor duidelijkheid en structuur in de gehele organisatie.

In de toekomst zal Wicro Plastics nog meer uitbreiden in personeel. Dit komt omdat er een extra productiehal wordt bijgebouwd waardoor er meer vraag zal zijn naar personeel naar verschillende posities. Dit is een toekomstperspectief en wanneer deze uitbreiding precies gaat plaatsvinden is nog niet duidelijk evenals de behoefte aan het aantal medewerkers (Fassotte, 2017)

De organisatiestructuur van Wicro Plastics wordt gekenmerkt door een machinebureaucratie, waarbij afstemming gebeurt door standaardisatie van werkprocessen. Verder bestaat het bedrijf uit twee locaties, Kessel en Weert. In Kessel worden de kunstproducten ontwikkeld en gelakt, in Weert worden kunststof producten van de twee grootste klanten, Stokke en Joolz geassembleerd.

Shared values

Binnen het bedrijf heerst een rolcultuur, dit komt doordat vooral gewerkt wordt met machines. Medewerkers dienen zich te houden aan strenge regels en procedures wanneer het gaat om het werken met deze machines. De relaties tussen het personeel zelf binnen de afdeling wordt door de directie en de medewerkers omschreven als informeel. Er is een familiecultuur, de medewerker voelt zich nauw verbonden met de organisatie. Volgens de theorie van McGregor kan de visie vanuit het management over de medewerkers als positief worden bestempeld (Y-theorie). De drempel tussen het management en het personeel wordt door beide partijen als laag ervaren. Tevens is er een commerciële cultuur waarbij de klant centraal staat en hier veel aandacht aan geschonken wordt.

Style

Via situationeel leiderschap wordt leiding gegeven aan het personeel van Wicro Plastics. Iedere leidinggevende heeft een andere aanpak, waarbij deze wordt afgestemd op het personeel en de afdeling van het bedrijf. Belangrijke beslissingen worden door het management genomen, waarbij deze dan wel worden afgestemd op de omgeving, mening en visie van medewerkers en gebeurtenissen op de werkvloer (Fassotte, 2017).

Staff

Wicro Plastics omvat 93 medewerkers waarvan 13 medewerkers werkzaam zijn bij ACS in Weert en 80 medewerkers werkzaam zijn in Kessel. Het overige personeel dat werkzaam is bij ACS bestaat uit de flexibele schil. De gemiddelde leeftijd ligt op 46,6 jaar. De directie geeft aan dat men het belangrijk vindt om wederzijdse feedback te ontvangen tijdens het functioneringsgesprek, dit gebeurt ook regelmatig. Medewerkers zijn niet 'bang' om hun mening naar het management te uiten en kan hier op een professionele manier mee omgaan.

Skills

Veel aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van het personeel van Wicro Plastics. Uit de functionering- en beoordelingsgesprekken die jaarlijks plaatsvinden worden conclusies getrokken op welke gebieden een medewerker zich kan ontwikkelen. Hiervoor kan het zijn dat de medewerker tijdens zijn werk meer begeleid wordt door de leidinggevende of meer gecoacht wordt om vaardigheden te ontwikkelen. Het kan ook zijn dat een medewerker kennis wil ontwikkelen waarvoor een cursus of opleiding nodig is. In dit geval wordt gebruik gemaakt van een externe samenwerking namelijk met; Mikrocentrum, deze organisatie verzorgt technische trainingen en cursussen voor het personeel van Wicro Plastics.

2.4 SWOT-analyse

Om de gegevens vanuit de interne en externe analyse met elkaar in contact te brengen wordt gebruik gemaakt van een SWOT analyse.

In de SWOT analyse worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen die het meest van belang zijn voor de organisatie weergegeven in het kader van implementeren van ontwikkeltrajecten voor young professionals. Op deze manier kan een organisatie in één oogopslag zien waarop gelet moet worden bij het nemen van beslissingen of bij het inspelen op ontwikkelingen. Vanuit de interne analyse worden de sterktes en zwaktes in kaart gebracht en de kansen en bedreigingen komen voort uit de externe analyse.

Strengths	Weaknesses
Herstructurering heeft veel positieve gevolgen; Klantwens staat centraal; Online actief zijn via Social media en online wervingskanalen; Regelmatig aanbieden van trainingen en cursussen, voldoende investering in ontwikkeling medewerkers; Personeel beschikt over voldoende kennis en kunde; Weet klanten aan de organisatie te binden; De veranderingsbereidheid van het personeel is optimaal; Lage drempel tussen management en personeel;	Tekort aan HR-medewerkers waardoor HR-functies niet optimaal benut kunnen worden
Opportunities	Threats
Bedrijf is actief op Social media; Techniekpact 2020 zorgt voor meer interesse in de technische sector; Toenemende instroom van arbeidsmigranten op de arbeidsmarkt; Deelname aan studie in Nederland toegenomen door internationale studenten; De afname van werkloosheid, zorgt ervoor dat meer mensen durven solliciteren zonder het vermoeden teleurgesteld te worden door te hoge aanbod;	Vergrijzing en ontgroening; Achterblijvend aanbod van hoogopgeleide technici; Veranderende behoefte van de nieuwe generatie; Krimp en groei regio's. Potentiële werknemers trekken naar de grotere steden met veel werkgelegenheid; Technologische ontwikkelingen kan als gevolg hebben dat sommige functies overbodig worden; De grootste concurrent op het gebied van de human capital is: VDL Parree.

Tabel 1. SWOT-analyse

2.5 Visie van Wicro Plastics

De visies omtrent young professional en ontwikkeltraject worden in deze paragraaf weergegeven. Voordat onderzocht zal worden welk ontwikkeltraject het meest geschikt en haalbaar is voor Wicro Plastics is het van belang om deze visies vanuit Wicro Plastics duidelijk te presenteren. Op deze manier wordt voorkomen dat onduidelijkheid ontstaat over de begrippen.

Visie van Wicro Plastics over een young professional: “Onder Young professionals verstaan wij iemand die pas is afgestudeerd op minimaal een HBO niveau, een gemotiveerd persoon dat zijn theoretische frisse kennis wil toepassen in de praktijk, out of the box denkend, in de technische-, financiële- en bedrijfseconomische sector” (Fassotte, 2017)

Visie van Wicro Plastics over een ontwikkeltraject: “Een ontwikkeltraject is een traject voor young professionals die zich binnen Wicro Plastics verder kunnen ontwikkelen. Het traject dient zo ingedeeld te worden dat het als aantrekkelijk wordt ervaren door young professionals in de technische-, financiële-, en bedrijfseconomische sector, waardoor het voor hun interessant wordt om bij Wicro Plastics aan de slag te gaan en te blijven.”

3. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode verantwoord. Weergegeven worden de methodes en technieken die zijn gehanteerd tijdens dit onderzoek rondom het ontwikkeltraject voor young professionals voor Wicro Plastics. Allereerst wordt het onderzoek in zijn algemeenheid uitgewerkt. Hierin wordt duidelijk hoe het onderzoek achtereenvolgens is opgebouwd. Daarna worden de dataverzamelingsmethoden en fieldresearch uitgewerkt.

3.1 Het onderzoek

Het onderzoek dat is uitgevoerd binnen Wicro Plastics is van kwalitatieve aard. Er wordt niet of nauwelijks met cijfermatige gegevens gewerkt. De onderzoeker is hierbij geïnteresseerd in de betekenis die onderzochte personen zelf aan situaties geven. Bij kwalitatief onderzoek is het verzamelen van gegevens open en flexibel, ingesprongen kan worden op onverwachte situaties. Het belangrijkste aspect van kwalitatief onderzoek is dat waarde wordt gehecht aan de betekenis die deelnemers aan zaken geven (Verhoeven, 2011, pp. 30-31).

Tijdens dit onderzoek is ook sprake van *triangulatie*, dit betekent dat verschillende kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelingsmethoden gecombineerd worden binnen één onderzoeksopzet (Verhoeven, 2011, p. 31). Tijdens dit onderzoek betreft dit de kosten van een soort ontwikkeltraject waarbij een kostenoverzicht wordt weergegeven.

Een combinatie van desk- en fieldresearch is uitgevoerd. Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee verschillende kwalitatieve methodes, namelijk; literatuuronderzoek en semigestructureerde interviews met belanghebbenden van dit onderzoek.

Met behulp van literatuurstudie, desk- en field research is onderzoek uitgevoerd. Met dit onderzoek is er antwoord gegeven op de volgende vraag: "Hoe dient een ontwikkeltraject voor Wicro Plastics eruit te zien wanneer het bedrijf dit als HR-instrument wil gebruiken voor het aantrekken en behouden van young professionals?"

De dataverzameling heeft in de beginfase van dit onderzoek plaats gevonden. Door middel van een zogenoemde organisatie analyse is de omgeving waarin Wicro Plastics zich bevindt, onderzocht. Deze organisatie analyse omvat een externe- en interne analyse die is uitgevoerd aan de hand van respectievelijk het DESTEP-model met een concurrentie analyse en het 7S-model. Vanuit deze analyses is een SWOT-analyse tot stand gekomen waarin de belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor het bedrijf naar voren gebracht worden.

Vervolgens is een theoretisch kader opgesteld waarin begrippen zoals; young professionals en ontwikkeltrajecten worden gedefinieerd evenals de modellen en theorieën die tijdens dit onderzoek ondersteuning bieden aan de beantwoording van de centrale vraag. Bij het beschrijven van de definities, theorieën en modellen is literatuur gezocht via Google Scholar, HBO kennisbank, boeken en eerder beschreven rapporten over dit onderwerp. Uit het Wicro Personeelsinformatie Systeem (WIS) is informatie opgezocht over de structuur, personeel en de functies binnen Wicro Plastics

3.2 Dataverzamelingsmethode

In deze paragraaf wordt er onderscheid gemaakt tussen literatuuronderzoek en deskresearch. Dit omdat beide methodes zijn gebruikt tijdens dit onderzoek en vaak worden deze termen door elkaar heen gebruikt (Poortinga, 2016). Literatuuronderzoek en deskresearch lijken op elkaar, in beide gevallen zoekt de onderzoeker vanachter zijn bureau naar informatie die al door anderen is verzameld en gepubliceerd. Echter worden er twee verschillende zaken mee bedoeld. Literatuuronderzoek is vooral gericht op het verkrijgen van theoretische kennis over een begrip of onderwerp, terwijl deskresearch wordt gebruikt voor het verzamelen van feitelijke gegevens en bestaande onderzoeksdata ter beantwoording van verklarende onderzoeksvragen.

3.2.1 Literatuuronderzoek

De resultaten van literatuuronderzoek staan vooral beschreven in het theoretisch kader van dit onderzoeksrapport. Tijdens het literatuuronderzoek is informatie over theorieën, modellen en definities rondom het thema. Er wordt ingegaan op de begrippen zoals onder andere young professional en ontwikkeltrajecten. Tijdens het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van boeken waarin theoretische modellen staan weergegeven en literatuur die veelal online te vinden is via zoekmachines zoals Google Scholar. Wetenschappelijke artikelen zijn mede gebruikt om de visies over de begrippen die voorkomen in dit onderzoek duidelijk te beschrijven.

3.2.2 Deskresearch

Een groot deel van dit onderzoek bestaat uit desk research. In deze paragraaf wordt weergegeven wat desk research inhoudt en op welke manier dit een bijdrage heeft geleverd aan dit onderzoek.

Bij deskresearch wordt er informatie geselecteerd, beoordeeld en verwerkt (Maarten van Veen, 2008). Het is het verzamelen van beschikbare gegevens van een bepaald onderwerp. De gegevens die aan de hand van deskresearch zijn verzameld worden ook wel secundaire gegevens genoemd, omdat het gegevens betreft die (al eerder) door anderen zijn verzameld (Verhoeven, 2011).

Tijdens desk research is er dieper ingegaan op de theorieën en begrippen die voorkomen in het theoretisch kader. De resultaten uit desk research zijn tot stand gekomen door online kwalitatieve en kwantitatieve informatie te analyseren dat gepubliceerd is door bedrijven, universiteiten en scholen die (al eerder) onderzoek hebben verricht en dus ervaringen hebben met young professionals en ontwikkeltrajecten. Uit deze informatie worden conclusies getrokken die antwoord geven op de onderzoeksvragen. In hoofdstuk 5 worden de bevindingen over deze onderwerpen weergegeven. De kwantitatieve informatie heeft slechts betrekking op de mogelijke kosten die gepaard gaan met een ontwikkeltraject.

3.3 Fieldresearch

In deze paragraaf wordt weergegeven wat fieldresearch inhoudt en op welke manier fieldresearch is uitgevoerd tijdens dit onderzoek.

Fieldresearch: Het begrip zegt het al, de onderzoeker gaat het 'veld' in om onderzoek te verrichten. Gegevens in de alledaagse praktijk worden hierdoor verzameld. Fieldresearch is uitgevoerd om verdieping van literatuuronderzoek en deskresearch te waarborgen. Dit is uitgevoerd aan de hand van gesprekken en interviews met belanghebbenden en ervaringsdeskundigen.

Semigestructureerde interviews

Tijdens dit onderzoek is fieldresearch uitgevoerd aan de hand van semigestructureerde interviews. Semigestructureerde interviews wordt ook wel half gestructureerd interview genoemd. De interviewer stelt zich flexibel op en speelt in op de situatie. Hierbij heeft de interviewer een algemeen interviewschema (of topiclijst) met vooropgestelde, wat algemener geformuleerde, vragen, maar men mag hier wel van afwijken. Zo heeft de interviewer de mogelijkheid om door te vragen wanneer de respondent iets interessants zegt of als de onderzoeker niet helemaal begrijpt wat de respondent bedoelt. Hierdoor ontstaat er meer en gedetailleerde informatie, wat in kwalitatief onderzoek vaak het doel is. Er is zeker alle ruimte voor de inbreng van de respondent (Verhoeven, 2011). De interviewvragen staat weergegeven in Bijlage V.

De interviews zijn opgenomen (na instemming van de respondent) waarna de interviews zijn uitgeschreven en geanalyseerd. Het is voorgekomen dat de resultaten uit de interviews zorgde voor nieuwe of verdiepende vragen bij de volgende respondent die geïnterviewd werd. Dit zorgde weer voor nieuwe bevindingen en ideeën.

Het doel van de interviews was enerzijds om erachter te komen wat young professionals in de bedrijfseconomische-, financiële- en technische sector belangrijk vinden als het gaat om het kiezen van een werkgever en anderzijds welke ervaringen en perceptie de respondenten hebben over zelfontwikkeling, traineeships en het begrip young professional.

Respondenten

In totaal hebben achttien interviews plaatsgevonden met zowel de interne medewerkers van Wicro als externe respondenten in de bedrijfseconomische-, financiële- en technische sector. Op basis van het doel van de interviews zijn respondenten voor de interviews bepaald en geselecteerd. De externe respondenten die zijn geïnterviewd omvat een hoeveelheid van elf.

De respondenten zijn benaderd via e-mail, Social media en face-to-face. De interne young professionals zijn geselecteerd via het personeelsinformatiesysteem op *leeftijd* en *functie op HBO+ niveau*, daarna is met het management besproken welke medewerkers het beste geïnterviewd konden worden. Kanttekening hierbij is dat Wicro Plastics een relatief hoog leeftijdscijfer kent en dit betekent dat er weinig young professionals in dienst zijn bij Wicro Plastics.

Naast interne young professionals zijn ook andere medewerkers geïnterviewd zoals het management en leidinggevenden die het dichtst bij deze groep vallen. Tevens stagiaires op HBO niveau binnen Wicro Plastics zijn geïnterviewd, dit zijn namelijk de young professionals van de toekomst die naar de arbeidsmarkt gaan stromen. In totaal zijn acht interne medewerkers geïnterviewd, waarvan drie medewerkers een leidinggevende- /management functie betreden en vijf medewerkers onder het begrip young professional vallen. Ingedeeld op de onderzochte sectoren: twee interne medewerkers vallen onder de financiële sector, een onder de bedrijfseconomische sector en vijf onder de technische sector.

Young professionals in de bedrijfseconomische-, financiële- en technische sector zijn geselecteerd aan de hand van het eigen netwerk van de student en mede door suggesties vanuit het management van Wicro Plastics. In totaal zijn er tien externe respondenten geïnterviewd. Hieronder vallen vier respondenten in de financiële sector, twee onder de bedrijfseconomische sector en twee respondenten vallen onder de technische sector.

Betrouwbaarheid

Wanneer het onderzoek onder andere omstandigheden in een andere periode uitgevoerd zou worden en dezelfde resultaten zou opleveren wordt er gesproken van betrouwbaarheid. De betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre toevallige fouten voorkomen in het onderzoek. Een voorbeeld van een toevallige fout kan zijn dat de respondent door het niet begrijpen van de vraag een scheef antwoord geeft. Dit kan voorkomen worden door begrijpelijke interviewvragen en de inzet van gesprekstechnieken zoals; parafraseren, samenvatten, gevoelsreflectie, open vragen stellen en concretiseren.

Om de betrouwbaarheid te waarborgen zijn er acties ondernomen. De interviewvragen zijn doorgenomen en gecontroleerd door het management van Wicro Plastics, waardoor de betrouwbaarheid van de het onderzoek verhoogd wordt. Toevallige fouten die kunnen voorkomen in de vraagstelling tijdens het interview zijn geprobeerd te voorkomen om de algemene vraag duidelijk op te stellen waar tijdens het interview, bij onduidelijkheden is doorgevraagd naar de achterliggende gedachte en visie over een bepaald onderwerp. In het kader van toevallige fouten zijn de interviews tevens opgenomen. Dit ter voorkoming van fouten in de verwerking van de informatie die uit de interviews komt.

Kwalitatieve gegevens worden wel eens door onderzoekers als minder betrouwbaar gezien in tegenstelling tot resultaten uit kwantitatief onderzoek. Daarbij zijn kwalitatieve onderzoekers van mening dat cijfers niet voldoende diepgang bieden, omdat numerieke gegevens het verhaal achter de cijfers niet vertellen (Verhoeven, Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken, 2011). Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te

vergroten, is gebruik gemaakt van kwalitatieve- en kwantitatieve (analyseren van kwantitatieve gegevens voor een globaal kostenoverzicht).

Validiteit

Met validiteit wordt bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Dit wordt gedaan nadat is nagegaan of het onderzoek vrij is van toevallige fouten. De betrouwbaarheid is namelijk een voorwaarde voor het bepalen van de validiteit van onderzoek. Men gaat eigenlijk kijken naar het waarheidsgehalte van het onderzoek. Een voorbeeld van een systematische fout is een sociaal wenselijk antwoord geven (Verhoeven, 2011, p. 192). Om de validiteit van dit onderzoek te vergroten zijn de volgende maatregelen genomen:

- ❖ Anonimiteit: Voordat het interview plaats heeft gevonden is er duidelijk aangegeven dat de interviews anoniem bleven, waardoor een sociaal wenselijk antwoord zo veel mogelijk werd gereduceerd.
- ❖ Persoonlijke benadering: de deelnemers van de interviews zijn op een persoonlijke manier via de mail, Social Media en face-to-face benadert. De waardering voor deelname werd uitgesproken en wat er gedaan werd met de resultaten.

4. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden begrippen beschreven die van belang zijn tijdens dit onderzoek en ook meegenomen worden ter verdieping van verder onderzoek. Dit hoofdstuk geeft tevens weer welke modellen en theorieën worden gebruikt tijdens dit onderzoek. In de Bijlage VI worden ter verdieping de definities 'professionaliteit en Employer branding' toegelicht.

4.1 De young professional

In deze paragraaf wordt weergegeven wat in de literatuur wordt verstaan onder een young professional. De term young professional is wereldwijd. Een officiële definitie van het begrip wordt nog niet in het Nederlands woordenboek weergegeven. Er kan dus gesteld worden dat het een vrij nieuw begrip is waardoor veel organisaties en onderzoekers hier een eigen invulling aan geven. Hierdoor zijn er veel verschillende omschrijvingen en definities van het begrip. Uit literatuurstudie over de definitie van young professional blijkt dat dit begrip op verschillende manier geïnterpreteerd kan worden. Uit verschillende onderzoeken komen de volgende beschrijvingen over young professional naar voren:

Uit een onderzoek naar talentontwikkeling van ASA wordt de young professionals als volgt beschreven: "Jonger dan 30 jaar, hbo- of academische opleiding, permanent online en vindt ontwikkelingsperspectief belangrijker dan salaris" (ASA, 2012).

In het Verenigd Koninkrijk bestaat de term 'Yup', de 'Young Urban Professional' en wordt als volgt gedefinieerd:

"Yuppism... is not definable entirely by income or class. Rather, it is a late-20th century cultural phenomenon of self-absorbed young professionals, earning good pay, enjoying the cultural attractions of sophisticated urban life and thought, and generally out of touch with, indeed antithetical to, most of the challenges and concerns of a far less well-off and more parochial Middle America" (Hanson, 2014).

Definities over wie de young professional nu precies is, lopen nogal uiteen, maar in algemene zin lijkt er eenduidigheid te zijn over een afbakening op basis van leeftijd, opleidingsniveau en de loopbaanfase waarin iemand zich bevindt.

De visie van Wicro Plastics (weergegeven in hoofdstuk 2.5 'Visie Wicro Plastics') komt vrijwel overeen met de definities uit de literatuur over young professionals. Echter is de visie vanuit Wicro Plastics meer bekeken vanuit het aspect van de organisatie.

Om een leidende definitie voor dit onderzoek vorm te geven wordt de onderstaande gehanteerd tijdens dit onderzoek. Deze definitie is afgeleid vanuit de visie van het bedrijf en definities uit de literatuur. Deze definitie zal worden gehanteerd tijdens dit onderzoek en is allesomvattend aangezien in deze definitie de belangrijkste kenmerken verschuild zitten die verder uitgediept kunnen worden naarmate men deze definitie verder uitlegt.

“ Een young professional kan omschreven worden als een gedreven persoon, tussen de 20 en 30 jaar oud, die recentelijk zijn/haar hbo- of academische opleiding heeft afgerond, actief online is en aan het begin van zijn/haar carrière staat.”

Met een *gedreven persoon* bedoelt de student dat de young professional een gemotiveerd persoon is dat graag zijn/haar toegevoegde waarde wil laten zien door het beste uit zichzelf te halen tijdens zijn loopbaan.

Tussen de 20-30 jaar; hiervoor staat young, de meeste mensen die zijn afgestudeerd, beschikt meestal over een leeftijd tussen de 20 en 30 jaar.

Recentelijk: duidt op iemand die *nét* is afgestudeerd, die feitelijk nog maar één minuut zijn HBO- of academisch diploma in handen heeft en starters met maximaal twee jaar werkervaring. Door een grens te stellen van maximaal twee jaar werkervaring, ontstaat er een groep mensen die nog aan het begin van hun carrière staat en daarmee een aparte doelgroep binnen het bedrijfsleven vormt.

HBO- of academische opleiding: van deze young professional wordt verwacht dat hij/zij een bepaald niveau heeft, een bepaalde kennis heeft die men niet zomaar overal vandaan kan halen.

Actief online: De ‘nieuwe generatie’ is opgegroeid met de nieuwe technologische ontwikkelingen, jongeren kunnen snel omgaan met technologie, denk aan laptops, tablets, smartphones. Bovendien worden young professionals door deze handigheid snel op de hoogte gesteld wanneer zich veranderingen toedoen op de (arbeids-, verkoop-, etc.)markt.

4.1.1 Verschillende generaties

Om young professionals aan te trekken zal een werkgever moeten weten op welke kenmerken een bedrijf moet inspelen om deze groep aan te trekken. De methodes die een werkgever vooral gebruikte om babyboomers of generatie X aan te trekken zal niet meer werken bij de generatie Y en Z. Deze groep zal een andere aanpak nodig hebben om aangetrokken te worden. Kennis over de kenmerken van deze generaties is tevens van belang voor een goede samenwerking tussen de verschillende generaties op de werkvloer. De generaties die Wicor Plastics wil aantrekken (generatie Y en in de toekomst Z) worden in deze sub paragraaf toegelicht. De jaartijden variëren in onderzoeken en artikelen met elkaar maar liggen relatief dicht bij elkaar.

Babyboomers zijn geboren in de periode 1941-1955, ook wel protestgeneratie genoemd.

De *Generatie X* is de generatie geboren na de babyboomgeneratie. Deze groep betreft ruwweg de mensen die zijn geboren tussen 1956 en 1985.

Vervolgens komt de *Generatie Y*. Deze generatie wordt over het algemeen gedefinieerd aan de hand van de periode 1981-2001. Ook wel de ‘Pragmatische Generatie’ genoemd. De

opvolgers van generatie X kregen gelijke kansen, ruime mogelijkheden, vrijheid en keuzes. Leerden dat het van belang was om voor zichzelf op te komen en neigen ernaar keuzes zo lang mogelijk uit te stellen (kinderen). Zelfontplooiing is hun levensmotto, werk is belangrijk, maar geen garantie op geluk. Loyaliteit aan de werkgever kennen ze niet: jobhoppen is normaal. De Y-generatie is communicatief vaardig, analytisch sterk en optimistisch ingesteld. Gedreven, ambitieus en gewend aan competitie. Zijn vertroeteld, zelfverzekerd en opgegroeid met grote technologische vooruitgang. Diegene die vanaf 1986 zijn geboren, worden ook wel de 'grenzeloze generatie' genoemd of 'generatie Einstein'. Ze zijn zelfstandiger en individualistischer dan hun leeftijdsgenoten tien jaar eerder waren. De generatie Y heeft meer vertrouwen in hun kansen op de arbeidsmarkt (Uitham, 2012).

Tenslotte omvat *Generatie Z*, ieder persoon die geboren is tussen 1992 tot op heden. Dit zijn de young professionals van de toekomst. Deze opvolgende generatie van Y begeeft zich deels wel en nog niet op de arbeidsmarkt. Generatie Z groeit op in een wereld van overvloed en met relatief weinig beperkingen (Geesten, 2017).

Kenmerken van generatie Z: Altijd online, zeer ervaren met computer, web en online dienstverlening. Het nieuwe werken zal voor hen gewoon zijn: werken, leren en spelen gaat steeds meer door elkaar lopen. Inhoud van werk, salaris en werksfeer zijn belangrijke punten voor de Z-generatie. Ze zijn bereid veertig uur per week of meer te werken. Maar als het kan, liever thuis dan op kantoor. De Z-jongere verwacht veel vrije tijd. Een echte netwerkgeneratie die het liefst bij de baas aan tafel zit. Een open wereldburger, met grote handigheid in interactieve nieuwe media, die graag zijn steentje aan de samenleving bijdraagt, zolang dat maar met veel eigen initiatief gepaard kan gaan (Ursinus, 2016).

4.1.2 Kenmerken van young professionals

Wanneer onderzocht wordt wat young professionals typeren vanuit de literatuur, komt dit sterk overeen met de generatie Y en Z.

Young professionals worden in onderzoeken (ASA, 2012) (Madelon de Graaf, 2016) gekenmerkt als optimistisch, gedreven, zelfverzekerd, kritisch, coöperatief en flexibel. Young professionals werken snel en hebben meer capaciteit om veel informatie te verwerken. Deze jonge talenten zijn ambitieus en willen zichzelf steeds verbeteren.

Huidige twintigers hechten veel waarde aan vrijheid en ontwikkeling. Sociale aspecten zijn van enorme betekenis en spelen ook een belangrijke rol in de werktevredenheid. Het is een generatie die weinig waarde hecht aan gezag en autoriteit. Het gaat hen om gelijkwaardigheid, respect en authenticiteit. Het zijn doeners, die overal kennis vandaan halen en al doende leren. Men wil werken met hart, hoofd en ziel. Young professionals denken niet zozeer in termen van hogerop of het bereiken van een bepaalde positie of status. Het gaat erom maximaal zichzelf te ontplooiën en zinvol werk te doen (Prinsen, 2009).

Generatie Y zoekt vooral plezier en vriendschap in werk', 'houdt geen rekening met bestaande grenzen' en 'trekt zich niets aan van bestaande hiërarchische verhoudingen'. Young professionals bewegen zich veel eenvoudiger over de arbeidsmarkt binnen en buiten Nederland onder anderen door globalisering en moderne communicatie (Weel, 2015). Dit betekent dat de huidige werkgevers zich moeten aanpassen aan de wensen en behoeften (vraag) van deze groep. Werkgevers zullen meer moeten bieden dan alleen een goed salaris. Deze jonge talenten zorgen voor een nieuwe energie in de organisatie; een frisse blik waardoor ook 'out of the box' gedacht kan worden. Verder zijn young professionals op de hoogte van recente kennis uit het vakgebied omdat deze groep net is afgestudeerd en constant online is waardoor ze snel informatie tot hun beschikking hebben.

Dian Zandona, managing director van Monsterboard, geeft in een artikel over young professionals aan dat deze generatie steeds belangrijker wordt op de arbeidsmarkt. Om dit

talent aan te trekken doet een werkgever er goed aan om zich te verdiepen in wat deze young professionals nodig hebben en belangrijk vinden. Denk aan aandacht geven aan hun ontwikkelingsbehoeften en mentoren aan te stellen voor begeleiding tijdens hun carrière (Zandonà, 2016).

4.2 Ontwikkeltrajecten

Vanuit de literatuur is geen officiële definitie te vinden over het begrip ontwikkeltraject. De term wordt echter wel door organisaties gebruikt en ingezet en hebben allemaal uiteindelijk één gezamenlijk doel namelijk; ondersteuning bieden aan de professionele- als persoonlijke ontwikkeling van mensen (Graaff, 2017) (Anker & Riet, 2017) (Visie Point, 2017). Op basis hiervan kan gesteld worden dat een ontwikkeltraject een traject betreft dat is samengesteld voor mensen om zich op professioneel of persoonlijk vlak (of beide) te ontwikkelen. Bedrijven kunnen ontwikkeltrajecten namelijk op talloze manieren gebruiken. In de vorm van; interne of externe; trainingen, workshops, cursussen, opleidingen en traineeships. Definities van deze begrippen staan beschreven in Bijlage II. De duur van deze trajecten kunnen variëren tussen een aantal maanden tot 4 jaar. Deze vormen zijn dan ook weer onder te verdelen in verschillende manieren van invulling en uitvoer, zoals online of klassikaal, individueel of groepsles, het aantal lessen en de focus.

Eigen visie

Vanuit de literatuurstudie en de visie van Wicro Plastics heeft de student een eigen visie ontwikkeld over een het begrip ontwikkeltraject. Deze visie zal dan ook gehanteerd worden tijdens dit onderzoek. De eigen visie wordt weergegeven omdat dit op deze manier een duidelijk en concreet beeld schetst over het begrip en hier geen misverstanden over kunnen ontstaan tijdens het onderzoek naar en de uitwerking van dit ontwikkeltraject.

“ Een ontwikkeltraject is een traject gemaakt voor young professionals waarin zij ervaring op kunnen doen, hun kennis kunnen vergroten, zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en hun talent kunnen benutten. Een ontwikkeltraject kan een manier zijn om young professionals aan te trekken, mits het traject is afgestemd op de wensen en behoeften van deze young professionals.”

4.2.1 Traineeships

Een traineeship geeft talentvolle starters de kans zich te ontwikkelen tot ‘allrounder’. Het is een volwaardige baan bestaande uit een combinatie van werken en leren. Gedurende een vastgestelde periode werkt de deelnemer aan verschillende projecten of in diverse functies op wisselende afdelingen binnen een bedrijf. Naast het bekleden van een volwaardige functie, volgt de deelnemer ook een opleidingsprogramma bestaande uit kennis- en vaardigheidstrainingen. Het traineeship is een wederzijdse investering: het bedrijf investeert in de trainee én andersom.

Ondanks dat het een opleidingstraject is, krijgt de trainee wel de verantwoordelijkheden en salaris die bij een startersfunctie horen. De trainee wordt meestal begeleid door een collega of manager binnen het bedrijf. Gemiddeld duurt een traineeship tussen de 1 en 3 jaar (Meer, 2012)

Het doel van traineeships is om de trainee op te leiden en te ontwikkelen tot een topmanager of topspecialist. De bedoeling is dat de trainee na het traineeship doorgroeit naar een vaste functie dat het best past bij de trainee. Ongeveer 10 tot 15 procent van een traineeship wordt besteed aan het opleidingsprogramma (Meer, 2012). Dit programma bestaat uit kennis- en vaardigheidstrainingen die verzorgd worden door deskundigen en experts van zowel binnen als buiten het bedrijf. Daarnaast volgt de trainee ook trainingen en cursussen voor persoonlijke ontwikkeling.

De young professionals leren veel in korte tijd. Young professionals komen op deze manier achter waar hun kwaliteiten liggen. Een traineeship biedt namelijk niet alleen inzicht in de

organisatie, maar ook in de capaciteiten van de young professional. De young professional komt ook achter waar zijn/haar voorkeur wat betreft richting, werkzaamheden en afdeling. Tijdens een traineeship wordt de young professional getriggerd om het beste uit zichzelf te halen.

Tussentijds en aan het einde van een traineeship worden de young professionals door begeleiders beoordeeld. Bij positieve beoordelingen wordt bij beschikbaarheid de tijdelijke aanstelling omgezet tot een vast dienstverband. Het komt ook voor dat werkgevers de kans bieden om te solliciteren naar een vaste functie.

Voordelen	Nadelen
Trainingen voor de ontwikkeling op persoonlijk als vakinhoudelijk vlak	Minder kans om zich snel te specialiseren
In een korte tijd een breed netwerk opbouwen.	De functie kan ook minder goed bevallen
Door het werken op verschillende afdelingen in verschillende teams kom de trainee er achter waar hij/zij sterk in is.	De trainee moet zeer flexibel zijn
Persoonlijke begeleiding door een coach of mentor.	Na afronding van het traineeship wordt de trainee geacht om bij het bedrijf te blijven werken (in het contract staat dan beschreven dat de trainee bijvoorbeeld minimaal 3 jaar moet blijven werken in het bedrijf)
Een traineeship biedt uitzicht op een mooie baan, de trainee weet door het traineeship waar zijn/haar krachten liggen alsook de manager.	

Tabel 2. Voor- en nadelen van traineeships

4.3 Modellen en theorieën

In deze paragraaf wordt duidelijk welke modellen en theorieën gebruikt kunnen worden om vorm te geven aan een Traineeship en dit goed te kunnen implementeren binnen Wicro Plastics. Uit verschillende onderzoeken (70-20-10 principe & 40-20-40) blijkt dat leren door 'het doen', de ervaring die men hierdoor opdoet, effectiever is dan alleen leren via formele trainingen en opleidingen, het heeft meer effect op de uiteindelijke performance van de medewerker.

4.3.1 Het 70-20-10 principe

Dit principe gaat uit dat medewerkers binnen bedrijven het meest leren door het toepassen van het 70-20-10 principe. Morgan McCall wordt gezien als de grondlegger en Charles Jennings (2013) is nu de voorman.

Het principe houdt in dat 70% van wat een persoon leert in de praktijk gebeurt, door

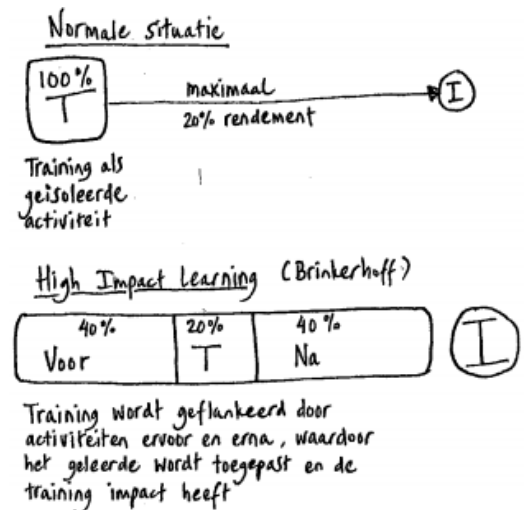
bijvoorbeeld het opdoen van nieuwe ervaringen. Zonder uitleg begin je aan een opdracht en door het simpelweg 'doen' en het experimenteren, leert de medewerker uiteindelijk wat en hoe het moet. 20% van wat men leert komt voort uit de gesprekken met anderen, voornamelijk wanneer deze gevoerd worden met deskundigen. Iemand kan alleen op deze manier leren, wanneer dit gestimuleerd wordt door de docent of manager. Dit houdt in dat een lerende het vertrouwen moet krijgen om zelf te experimenteren en dat men fouten mag maken. De laatste 10% van wat iemand moet leren kan wel op de traditionele manier, in de vorm van lessen, lezingen, cursussen of trainingen worden aangeboden.



Figuur 1. Het 70-20-10 principe

4.3.2 High Impact Learning

Een boek dat geschreven is door Brinkerhoff en Apking, 2001 waaruit blijkt dat de gemiddelde Amerikaanse organisatie 80% van het opleidingsbudget aan formele trainingen en opleidingen word besteed. Verder geeft de professor aan dat de focus ergens anders moet liggen, meer aandacht zijn voor leeractiviteiten voorafgaand en na afloop van een training of cursus. Een training of formele opleiding levert maximaal 20% van het uiteindelijke rendement op; 80% van het rendement realiseer je in het voor- en natraject." Het advies van de professor luidt: "besteed 80 % van je inspanningen en budget aan leeractiviteiten voor(40%) en na afloop(40%) van een formele training of cursus. De focus wijziging, het leidt namelijk tevens tot een forse reductie van out of pocket kosten en verletkosten.

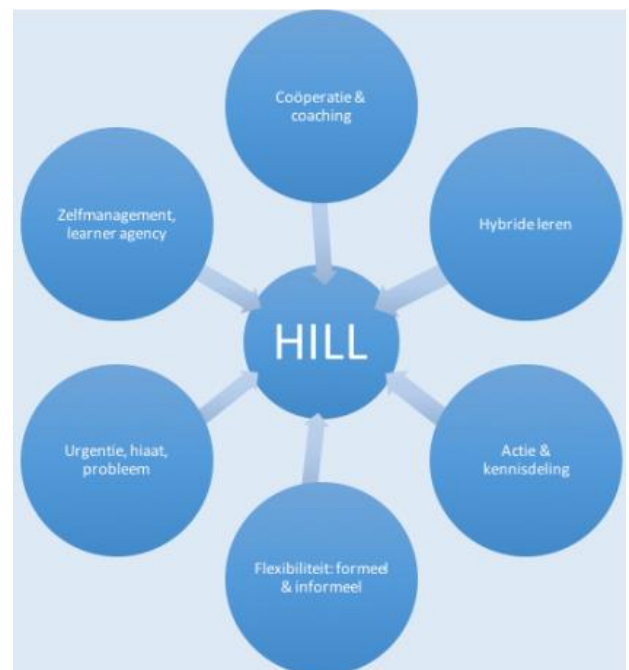


Figuur 2. High Impact Learning van Brinkerhoff

4.3.3 High Impact Learning model that Lasts

Met het 70-20-10 principe en high impact learning in het achterhoofd is het boek 'Bouwstenen voor High Impact Learning - Het leren van de toekomst in onderwijs en organisaties' tot stand gekomen. In deze literatuur wordt het model HILL toegelicht (Filip Dochy, 2015).

Aan de basis van High Impact Learning that Lasts liggen zeven bouwstenen die het HILL-model vormen. Dit model kwam tot stand op basis van onderzoeksprojecten waarbij de opleiding- en ontwikkelingspraktijken van zowel onderwijs als bedrijfsopleidingen van de voorbije jaren werden onderzocht (Dochy, 2015). Volgens het model wordt de impact van leren verhoogd. Het is een nieuw model dat veelal gebruikt wordt binnen opleidingen aan scholen, maar ook opleidingen binnen bedrijven gebruiken dit model. Het model kan daarom ook ten grondslag liggen voor een goede invulling van een Traineeship binnen Wicrop Plastics



Figuur 3. High Impact Learning that Lasts

De zeven bouwstenen:

1. Een gevoel van urgentie, een ervaren 'hiaat' of probleem.

Deze "UHP" vormt het startpunt of de aanleiding voor leren. Leren moet volgens Dochy vertrekken vanuit een duidelijke ervaring dat een probleem opgelost moet worden. Deze bouwsteen sluit aan op de redenering waarin wordt gesteld dat het bij 'leren en ontwikkelen' niet om het leren gaat, maar om 'performance'. Dochy meent dat deze prikkels betekenis geven aan leren, en de betrokkenheid en intrinsieke motivatie voor leren bevorderen.

2. Zelfmanagement en learner control.

Het is belangrijk om expliciet terug te kijken op handelingen en na te denken over wat de lerende anders kunt doen. Daarbij gaat het om reflecteren na afloop van een actie, maar ook tijdens een actie. Bij kunnen en willen sturen vraagt om een flexibele houding, waarin de lerende de omgeving kan beïnvloeden om anders op te treden. Het vereist ook het nemen van zelfverantwoordelijkheid voor het eigen leren en professioneel handelen. Voldoende

'learner control', ruimte voor reflectie en feedback van anderen zijn dan belangrijk voor het vertrouwen in eigen kunnen.

3. Collaboratie en coaching.

Sociale betrokkenheid, die tot uitdrukking komt in "sociale interacties" zouden deel uit moeten maken van leren. Samenwerking en coaching zijn van belang bij een leerproces en kan het leren bevorderen. Dochy benadrukt hierbij ook het belang van vertrouwen voor echt leren. Methodes van coaching worden in paragraaf 4.4.4 toegelicht.

4. De hybride omgeving.

Leren is een continu proces, waarbij diverse bronnen en methodes worden ingezet (bijvoorbeeld een combinatie van online leren, face-to-face leren en werkplek leren). Denk aan *werkplekstudie*; is het onder begeleiding van deskundigen uitvoeren van zelfstudie, met gebruikmaking van de daartoe ontwikkelde voorschriften, studiematerialen, praktijkopdrachten, toetsingen, en feedback van coaches en collega's (Gerard Bergenhenegouwen, 2010).

5. Actie en kennisdeling door de lerende.

Dochy vindt het belangrijk dat lerenden actief leren, en samen met anderen. Verder zouden lerenden kennis vooral moeten toepassen in real-life of gesimuleerde situaties, of in de praktijk zelf. Het delen van kennis zou 'just in time' moeten plaats vinden, op het moment dat kennis toegepast moet worden om bijvoorbeeld een probleem op te lossen. Het maken van fouten en het krijgen van goede feedback is van belang bij leren. Het "rechtzetten van fouten" is voor hem "een gewoon acceptabel leeronderdeel".

6. Flexibiliteit in formeel en informeel leren.

Volgens Dochy kan binnen een "boeiende leeromgeving" niet alles vooraf gepland worden. Leren vindt namelijk ook deels toevallig plaats, informeel en niet georganiseerd. Volgens hem werkt spontaan leren juist motiverend. Men zou leeromgevingen wel zodanig moeten vormgeven en faciliteren dat meer kansen voor informeel leren ontstaat. Denk daarbij aan veel interactiemogelijkheden waaruit spontaan zelfgeorganiseerde leeractiviteiten kunnen ontstaan. Via een portfolio kunnen lerende dan vastleggen wat zij hebben geleerd.

7. Assessment.

Daarbij benadrukt Dochy het belang van "assessment for learning", waarbij wederom feedback van groot belang is. Dochy benadrukt het belang van basiskennis, en het toetsen ervan. Maar daarbij zou de lerende vooral bevestigd moeten worden in wat hij/zij wel kan om gemotiveerd te blijven.

4.3.4. Methodes voor coaching

Belangrijk bij traineeships is het begeleiding/coaching proces. Het uiteindelijke doel is dat de young professional ervaring heeft opgedaan en zijn competenties naar een hoger niveau heeft kunnen brengen. Er zijn diverse vormen van begeleiding en coaching te onderscheiden, die personen kunnen ondersteunen in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Hieronder worden een tweetal begeleidingsvormen toegelicht.

Supervisie

Dit is een individueel leer- en begeleidingstraject onder leiding van een ervaren supervisor, waar op een systematische en methodische wijze wordt ingegaan op persoonlijke en/of professionele problemen en leervragen, die een persoon heeft ervaren in of rond de werksituatie (Gerard Bergenhenegouwen, 2010). De werknemer reflecteert op zijn eigen resultaat en houding/gedrag. Een supervisiegesprek heeft als doel om zicht te krijgen op situaties die problemen kunnen opleveren. Het gaat om het herkennen van gedrag van de medewerker, de onderliggende motieven, overtuigingen en de wijze waarop hiermee kan worden omgegaan. De taak van de supervisor is om de begeleiding zo uit te voeren dat dit resulteert in de gewenste vaardigheid die de medewerker mist of nog moet ontwikkelen.

De methode van supervisie omvat drie fasen:

1. Beginfase: kennismaking, vertrouwensrelatie opbouwen, leervragen formuleren ten aanzien van de gewenste vaardigheden, afspraken maken.
2. Middenfase: het reflecteren en analyseren van problemen en leervragen, het uitproberen van nieuwe vaardigheden, leren van en over jezelf, het werk en eigen werkhouding, integratie tussen persoon en beroep, tussen denken, willen en voelen, afspraken maken over oefeningen en opdrachten in de werksituatie.
3. Slotfase: de eindvaluatie. De werknemer wordt beoordeeld op zijn functioneren.

Intervisie en collegiale consultatie

Dit is een vorm van een collegiaal proces van begeleiding en deskundigheidsbevordering, waarbij medewerkers een beroep doen op collega's om mee te denken over vraagstukken, waarmee zij worden geconfronteerd in de werksituatie. Doordat medewerkers de medewerker ondersteunt wordt het vraagstuk verbreed en verdiept. Hierdoor openen zich meerdere invalshoeken om via een aantal gerichte methodieken te werken in de richting van een oplossing. De kwaliteit wordt hierdoor verbeterd en tegelijkertijd wordt de deskundigheid van alle collega's benut en bevorderd. Het vindt plaats in de vorm van intervisiebijeenkomsten.

De methode van intervisiebijeenkomsten omvat wederom drie fasen:

1. Voorbereidingsfase: Bespreken van de vraagstukken of probleemsituaties. De urgentie, inhoud en de reden waarom iemand het vraagstuk wil inbrengen zijn van belang.
2. De bijeenkomst zelf: het inbrengen en toelichten van het vraagstuk en de formulering van het betreffende probleem. Het stellen van vragen waarbij de voorkeur uitgaat naar 'open vragen' waarop de inbrenger duidelijke en relevante antwoorden kan en moet geven. Het uitwisselen van probleeminterpretaties, ideeën, visies en standpunten, waarbij zowel collega's als de inbrenger zelf voldoende tijd krijgen om na te denken en zich goed uit te drukken.
3. Afsluiting van de discussie: de coach evalueert de bijeenkomst op inhoud en vorm van de discussie, de bijdrage van groepsleden en de reactie erop van de inbrenger. De inbrenger zelf geeft aan wat de discussie heeft bijgedragen aan de oplossing van het voorliggende vraagstuk. De rol van de coach wordt ook geëvalueerd (Gerard Bergenhenegouwen, 2010).

4.3.5 Situationele ontwerpbenadering

Bij deze benadering staat het werken aan het bereiken van een bepaald doel van een opdracht centraal. Deze opdracht wordt vastgesteld voordat een ontwikkeltraject plaatsvindt. De vaststelling heeft te maken met de lopende uitdagingen en problemen die zich op dat moment voordoen binnen een organisatie. Het ontwerpen van de opdracht is niet een systematisch, planmatig en tot in detail uitgewerkt proces, maar veelal een zoektocht naar vergelijkbare situaties en oplossingen die daarin succesvol zijn gehanteerd. Oplossingen binnen dit traject worden geëvalueerd naar de mate waarin medewerkers doelstellingen daadwerkelijk realiseren met het oog op verbetering, bijstelling of verwerpen van de gekozen oplossing. Deze benadering is theoretisch te onderbouwen aan de hand van de constructivistische leertheorie. Deze leertheorie gaat ervan uit, dat de lerende persoon zelf de werkelijkheid construeert en/ of deze interpreteert vanuit eigen percepties. Deze interpretaties zijn gebaseerd op onder meer de eigen ervaringen, reeds opgedane kennis binnen de genoten opleiding, mentale modellen en opvattingen. Het leren en verder ontwikkelen van kennis is dan ook een actief proces, waarbij het accent ligt op enerzijds het vermogen van de lerende om het proces zelf te reguleren en anderzijds de invloed van situationele (werkplek) en contextuele (de opdracht) factoren. Coaching bij dit proces gebeurt op basis van slechts ondersteuning bieden om het leerproces zo optimaal en inzichtelijk mogelijk te laten verlopen (Gerard Bergenhenegouwen, 2010).

5. Resultaten Desk Research

In dit hoofdstuk worden bevindingen weergegeven op basis van het analyseren en selecteren van informatieve gegevens uit bestaande onderzoeken. Tijdens de literatuurstudie is vooral onderzocht op welke manier een bedrijf young professionals kan aantrekken. Tevens zijn bevindingen in reeds onderzochte thema's rondom young professionals en traineeships onderzocht. De overige belangrijke elementen waar rekening mee moet worden gehouden bij de invoering van een traineeship zijn hierin meegenomen.

5.1 Tekort aan technici

Niet alleen voor Wicro Plastics is sprake van een uitdaging rondom het aantrekken en behouden van technisch personeel. Dit probleem ligt bij meerdere bedrijven. Er is namelijk een groot tekort aan technici op de arbeidsmarkt en dit dreigt de komende jaren nog verder op te lopen. Volgens de volgende bronnen kan de invloed op de keuze voor de technische sector beïnvloedt worden. Dit kan worden beïnvloedt door kinderen op jonge leeftijd te interesseren voor de techniek.

Onderzoek vanuit NCOI toont aan dat de negatieve beeldvorming van jongeren over techniek bestaat uit drie percepties:

- ❖ De perceptie over techniek is veelal negatief: “mannelijk, vies werk, hard werken en past niet bij deze tijd”;
- ❖ De school; betrokkenheid van docenten bij techniek is laag en de school biedt niet voldoende technische onderwijsruimten waardoor interesse achterblijft;
- ❖ De media; wordt saai afgebeeld in de media (NCOI, 2014).

In 2013 stelde het kabinet het Techniekpact 2020 op met als doel: jongeren stimuleren om voor een technische opleiding te kiezen, de doorstroom van het technisch onderwijs naar de arbeidsmarkt verbeteren en technici op de werkvloer behouden (Rijksoverheid, 2013). Echter geeft het onderzoek vanuit ROVC Techbarometer aan dat “de geldkraan voor dit project een heel stuk wordt dichtgedraaid” aldus John Huizing. Manager business development bij ROVC. Roel Greutink geeft in het rapport, vanuit zijn bevindingen binnen het bedrijf het volgende aan, “Technici willen praktische kennis en vaardigheden opdoen die ze direct kunnen gebruiken op de werkvloer”. De vraag naar korte en praktijkgerichte trainingen stijgt. Ook willen technici alleen leren wat ze nodig hebben én wat ze nog niet weten. Cursussen en trainingen op maat, afgestemd op de leerbehoefte winnen dus aan populariteit.” (Huizing, 2017)

Uit het onderzoek blijkt dat het gebrek aan technici vooral heeft te maken met het imago van techniek, waardoor jongeren hierin minder snel geïnteresseerd zijn. Om van dat slechte imago af te komen moet de sector dus laten zien dat de heersende opvatting over werken in de techniek niet klopt. Daarnaast moet de aansluiting van het onderwijs op het bedrijfsleven worden verbeterd, zodat er meer technisch talent instroomt. Niet alleen om het huidige tekort tegen te gaan, maar zeker ook om de vergijzing op te vangen. Respondenten vanuit het onderzoek binnen ROVC vinden dat initiatieven vanuit het bedrijfsleven zelf het meest effectief zijn om het tekort terug te dringen. Op deze manieren wordt de perceptie van jongeren volgens NCOI, het techniekpact en ROVC op een positieve manier beïnvloedt.

5.2 Opvallen bij young professionals

Voordat Wicro Plastics young professionals een traineeship kan aanbieden, zal het bedrijf eerst naamsbekendheid moeten creëren bij young professionals. Hoe kan Wicro Plastics dit doen en waar bevinden de young professionals zich?

Young professionals bevinden zich op de arbeidsmarkt, werkend in bedrijven, studierend aan opleidingen of universiteiten. Uit de definitie die gehanteerd wordt tijdens dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat iedere young professional een HBO of WO-opleiding heeft afgerond. Young professionals stromen dus af van opleidingen en universiteiten. Om

aandacht te trekken en naamsbekendheid te creëren bij young professionals zal het bedrijf zich in een vroeg stadium moeten laten zien aan deze groep. Dit kan doordat het bedrijf zich actief laat zien via opleidingen/universiteiten in de financiële/technische/bedrijfseconomische sector. Voorbeelden hiervan zijn:

- ❖ Het geven van gastcolleges, met de nadruk om inzicht te geven over hoe het er in de praktijk aan toe gaat;
- ❖ Trainingen geven;
- ❖ Deelnemen aan netwerkevenementen, georganiseerd door opleidingen/universiteiten, waar studenten en afstudeerders naartoe gaan, waardoor het bedrijf kennis maakt met toekomstige young professionals;
- ❖ Beroeps opleidende of afstudeerstages aanbieden.

Wanneer een bedrijf vroegtijdig inspeelt op deze groep via opleidingen en universiteiten, zal er naamsbekendheid gecreëerd en interesse gewekt worden bij toekomstige young professionals.

Na het creëren van naamsbekendheid bij young professionals, kan Wicro Plastics young professionals aantrekken door aantrekkelijk het traineeship te introduceren. Het bedrijf dient namelijk het traineeship zo te introduceren zodat het als aantrekkelijk wordt ervaren door young professionals. Inspelen op de huidige trends en ontwikkelingen uit de omgeving waarbij er oog wordt gehouden op de behoeftes en wensen van young professionals zal deze aandacht dan ook trekken. Een traineeship dat bijdraagt huidige trends kan dus de manier zijn om toekomstige young professionals te werven voor Wicro Plastics mits de wensen en behoeften van young professionals worden meegenomen.

5.3 Een traineeship als ontwikkeltraject

Uit het theoretisch kader blijkt dat een ontwikkeltraject een ruim begrip is en op verschillende manieren geïnterpreteerd kan worden. Om erachter te komen of een traineeship daadwerkelijk een HR-instrument is om deze groep aan te trekken en te behouden is er onderzoek verricht naar eerdere bevindingen uit onderzoeken naar de effecten en bevindingen van traineeships binnen bedrijven en bij young professionals. In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraag of een traineeship de manier is om young professionals aan te trekken en op welke manier deze generatie dan ook behouden kan worden binnen het bedrijf.

Het doel van Wicro Plastics is om young professionals (die zich buiten het bedrijf bevinden) aan te trekken en te behouden. Ontwikkeltrajecten zoals; trainingen, opleidingen of cursussen gelden vooral voor medewerkers die reeds werkzaam zijn binnen een bedrijf. Een traineeships daarentegen is bestemd voor starters, trekt young professionals juist aan en kan een manier zijn om deze groep te behouden. Dit blijkt uit verschillende onderzoeken.

Een onderzoek, uitgevoerd in september 2010 door het bureau Become a trainee, bij meer dan 330 trainees, 56 bedrijven en 13 landen, toont aan dat management traineeship programma's een hoge ROI (Return on Investment) hebben voor de werkgever. Deelnemende trainees geven aan dat een traineeship programma leidt tot het aantrekken van high potentials. Anderzijds blijkt uit het onderzoek dat deelnemers na het traineeship minder snel geneigd zijn hun werkgever te verlaten (Become a trainee, 2010)

Het onderzoek dat door VDS is verricht naar traineeships, geeft aan dat de afwezigheid van een traineeship de aantrekkelijkheid van de organisatie verlaagt. Dit komt voort uit het ervaringen en gesprekken met oud, huidige én toekomstige trainees. Wel geeft VDS aan dat de aanwezigheid ervan niet zozeer een concurrentievoordeel biedt, maar de afwezigheid wel degelijk een concurrentienadeel. De inrichting van een traineeship is wel onderscheidend, daarin ligt namelijk de aantrekkingskracht van een traineeship. Naast persoonlijke voorkeuren voor organisatie, functie en carrièremogelijkheden, blijkt dat trainees meer dan

ooit bewust kiezen voor wat een traineeship hén te bieden heeft voor hun persoonlijke groei (VDS, 2015).

Uit deze onderzoeken blijkt dat een traineeship een manier is om young professionals aan te trekken en tevens te behouden binnen bedrijven mits er bij de inrichting rekening wordt gehouden met de hedendaagse wensen en behoeftes van de young professionals. Het ontwikkeltraject kan daarom het beste omschreven worden als een traineeship, ook wel werkervaringsplek of leerbaan genoemd.

5.3.1 Traineeship van de toekomst

De nieuwe generatie heeft tegenwoordig volgens Maarten Tigchelaar, vanuit zichzelf interesse in een traineeship. In de jaren '90 werden er maar weinig (Max. 50) traineeships aangeboden in Nederland in tegenstelling tot nu (over de 500). De Nederlandse werkgevers werken dus al enige tientallen jaren met dit soort ontwikkeltraject.

Het biedt hen de uitdagingen om zichzelf beter te leren kennen. Het geeft hen de mogelijkheden om in korte tijd de rol die ze ambiëren, en de organisatie waar ze voor hebben gekozen, beter te leren kennen. Maar om mee te gaan in de tijd zal een bedrijf een traineeship zo moeten inrichten dat het voldoet aan de huidige wensen en behoeftes van de nieuwe generatie.

Bedrijven moeten zich in deze tijd onderscheiden van andere omtrent traineeships om jong talent aan te trekken. Volgens de heer Tigchelaar zijn er een 3-tal risico factoren waar hij ervaring mee heeft gehad en waar bedrijven dus extra rekening mee dienen te houden bij het invoeren van traineeships.

1. Traineeship sluit niet aan bij de kwaliteiten van je trainees

Het komt voor dat bedrijven onvoldoende aansluiting bieden voor hetgeen waar trainees voor worden geworven en wat een traineeship biedt aan mogelijkheden.

Dit risico kan weggenomen worden door een betere aansluiting tussen datgeen waar men op werft en datgeen waarop men het traineeship op inricht.

2. Het is voor trainees niet duidelijk wat hun bijdrage is.

Volgens Tigchelaar heeft de nieuwe generatie veel meer behoefte aan het willen weten wat hun bijdrage is. Het onderscheid zit niet in wat een werkgever in het traineeship biedt maar veel meer in waar de young professional aan bijdraagt door deel te nemen aan het traineeship. Deze generatie heeft meer dan voorgaande generaties daar ook behoefte aan. Willen weten op welke wijze ze bijdragen aan de missie en de visie van de organisatie.

Als een werkgever in een traineeship onvoldoende antwoord geeft op de vraag hoe deze bijdrage tot stand komt, ontbreekt het onderscheidend vermogen en daarmee de interesse van de doelgroep.

3. Openstaande rekening aan het einde van het traineeship.

Veel bedrijven die traineeships aanbieden wordt de trainee na afloop van het traineeship geacht om aan boord te blijven binnen het bedrijf met de gedachte dat het bedrijf in de trainee heeft geïnvesteerd. De heer Tigchelaar geeft aan dat het tegenwoordig niet meer zo werkt. Het traineeship van de toekomst zal veel meer ingericht zijn op de gedachten dat de organisatie en de trainee renderen tijdens het traineeship. De trainee gebruikt zijn opgedane kennis reeds in de praktijk binnen het bedrijf.

Aan het einde van traineeship kan er gekeken worden of het verlangen om met elkaar verder te gaan ervanuit beide kanten is of niet, volgens Maarten is dit een gezonde basis en bestendig in de toekomst (Tigchelaar, 2017).

5.3.2 Wensen en behoeften van young professionals vanuit de literatuur

In paragraaf 5.2 is gebleken dat een traineeship een HR-instrument kan zijn voor het aantrekken en behouden van young professionals. Kernwaarde hierbij is dat een traineeship op een manier moet worden ingericht dat het als aantrekkelijk wordt ervaren door young professionals. Om hierachter te komen is onderzocht aan welke factoren young professionals de meeste waarde hechten wanneer het gaat om het kiezen van een werkgever. Vanuit literatuurstudie naar young professionals wordt het duidelijk welke factoren voor young professionals het meest bepalend zijn als het gaat om aantrekkelijk werkgeverschap. Uit het onderzoek dat door VDS is verricht blijkt dat trainees bewust kiezen voor hun persoonlijke groei tijdens het traineeship (VDS, 2015).

Tevens blijkt uit het onderzoek dat verricht is door Hospitality Group, dat de belangrijkste drijfveer voor young professionals 'zelfontwikkeling' omvat. Dit onderzoek is verricht in samenwerking met andere young professionals (Madelon de Graaf, 2016). Bovendien komt deze bevinding overeen met het resultaat uit het onderzoek van VDS.

Young professionals zijn vooral op zoek naar een baan met voldoende mogelijkheden voor zelfontwikkeling, die een goede start voor hun carrière kan betekenen. Volgens het onderzoek bij Hospitality Groep komen 'zinnig werk' en 'omgang met collega's' op de tweede plek bij de keuze voor een werkgever.

Deze onderzoekers zijn van mening dat het aanbieden van een traineeship of ontwikkelingsprogramma de manier is om zich zo aantrekkelijk mogelijk op de arbeidsmarkt te presenteren. Traineeships of ontwikkelingsprogramma's met daarin een toonaangevende coaching, waardoor de talenten verder kunnen groeien en kunnen excelleren. Een voorwaarde is hierbij dus wel dat er ruimte moet zijn voor eigen persoonlijke ontwikkeling. Young professionals willen daarnaast zinnig werk doen; zichzelf inzetten voor anderen en onderdeel zijn van een groter geheel.

Het is dus van cruciaal belang dat werkgevers het traineeship zo inrichten dat er wordt ingespeeld op de wensen en behoeften van de young professionals. Uit het 70-20-10 principe dat eerder is beschreven in het 'Theoretisch kader', komt naar voren dat 'leren door te doen' oftewel praktijkleren het meest effectief is voor personeel en organisaties.

Een ontwikkeltraject in de vorm van een traineeship omvat vele kenmerken van praktijkleren. De deelnemer leert namelijk door middel van het uitvoeren van opdrachten en projecten in samenwerking met andere professionals binnen de organisatie, veelal in verschillende afdelingen.

Andere ontwikkeltrajecten die eerder zijn beschreven in hoofdstuk 4.2 zoals een training, opleiding, workshop en cursus worden veelal ingezet voor medewerkers die zich reeds in het bedrijf bevinden, om hun kennis en vaardigheden te vergroten. Wel kan een training, workshop, opleiding of cursus als toevoeging in een traineeship worden gebruikt, dit om het bijvoorbeeld meer uitdagend en aantrekkelijker voor de deelnemer te maken.

5.3.2 Rollen bij traineeship

In deze sub paragraaf wordt duidelijk welke rollen van belang zijn bij de invoering en het proces van een traineeship. Een traineeship zal invloed hebben op de gehele organisatie, waarbij de rol van belanghebbenden duidelijk moet worden weergegeven.

Rol van de young professional

Het is belangrijk dat Wicro Plastics niet alleen voor ogen houdt dat het bedrijf young professionals wilt aantrekken, maar het gaat er ook om wat de young professional kan betekenen voor het bedrijf. Heeft de young professional genoeg motivatie, gedrevenheid en doorzettingsvermogen. De kenmerken die eerder besproken worden in het onderzoek gelden niet voor elke young professional op HBO / WO niveau. Hier moet Wicro Plastics dan ook rekening mee houden tijdens het selecteren van young professionals. Wicro Plastics zal door

middel van het traineeship veel investeren in de young professional. Maar verwacht daarvoor in de plaats ook een hoge inzet van young professionals met goede kennis en kunde waardoor dit kan bijdragen aan de organisatiedoelstellingen van Wicro Plastics.

Rol van het management

De rol van het management van Wicro Plastics is cruciaal voor het proces van implementatie van een traineeship binnen het bedrijf.

1. Communiceren van de implementatie

Het implementeren van traineeships binnen Wicro Plastics heeft direct en indirecte invloed op de gehele organisatie. De organisatie dient de urgentie in te zien dat Wicro Plastics graag young professionals wilt aantrekken door ontwikkeltrajecten.

Medewerkers binnen het bedrijf dienen hiervoor bereid te zijn om de young professional te ondersteunen wanneer zij werkzaam zijn binnen het bedrijf. Dit omdat het voor zal komen dat de young professionals in samenwerking met de vaste professional een project of opdracht dienen uit te voeren.

Professionals dienen open te staan voor deze young professionals omdat zij tijdens het ontwikkeltraject samenwerken aan onderzoeken en opdrachten die het leerproces van de young professionals kunnen bevorderen. Communicatie vanuit het management naar het personeel zorgt voor het creëren van draagvlak bij de medewerkers.

2. Het management dient beslissingen te maken over welke young professionals op welk vakgebied zullen worden geselecteerd (afstemming op vraag en aanbod). Dit zal gebeuren op basis van de uitdagingen/opdrachten die de organisatie op dat moment heeft. De opdrachten die worden geformuleerd zal moeten worden afgestemd op de strategische doelen van de organisatie.

3. Verder dient het management een coach aan te wijzen die de kennis, kunde, bereidheid en capaciteit bevat om de begeleiding van de young professional in goede banen te leiden. De coach zal gekozen moeten worden op basis van het vakgebied waarvoor de young professional zal worden geworven. Als dit bijvoorbeeld een young professional in het financieel gebied is, dient de coach hier ook gespecialiseerd in te zijn.

Wanneer de coach niet over de kennis en kunde beschikt maar wel graag als coach zou willen fungeren, zal er door het management een keuze gemaakt moeten worden of de professional een training volgt waardoor zijn kennis over coaching wordt bevorderd.

In de toekomst kan het voorkomen dat Wicro Plastics meerdere young professionals in dezelfde tijd zal aannemen. Op deze manier kunnen zij projecten en opdrachten formuleren waarbij verschillende specialistische bij de young professionals nodig zijn, waardoor zij als team kunnen samenwerken.

Rol van de coach

Om een traineeship als bedrijf goed te kunnen begeleiden voor young professionals is het van belang dat er per traineeship een coach wordt aangewezen. Aan de rol van coach zullen een aantal voorwaarden zitten:

- ❖ Minimaal HBO werk – en denkniveau;
- ❖ Voldoende kennis en kunde over het vakgebied in de praktijk van de young professional;
- ❖ Kennis en kunde, capaciteit voor rol als coach;
- ❖ Interne medewerker van Wicro Plastics

De mogelijkheid bestaat dat een coach zowel intern als extern door het bedrijf geworven kan worden.

Intern versus extern

Medewerkers binnen Wicro Plastics kunnen als coach fungeren tijdens het traineeship omdat deze professionals over de ervaring en kennis beschikken die nodig is om deze over te kunnen brengen aan de young professionals. De coaches zullen niet ingewerkt hoeven te worden en kennen de inhoudelijke processen op het gebied waarin de young professionals zullen instromen. Opdrachten kunnen inhoudelijk en bedrijfsmatig vormgegeven worden gerelateerd aan de behoefte van het bedrijf.

Een externe coach is waarschijnlijk meer bedreven in coaching methodieken wat de persoonlijke ontwikkeling van young professionals kan bevorderen. Echter is de coach niet op de hoogte van de bedrijfscultuur en inhoudelijke processen waardoor het moeilijker wordt om opdrachten te formuleren voor de young professional. Een externe coach vraagt binnen het bedrijf voor een extra budget. Het werven van een geschikte externe coach omvat extra kosten; denk aan werving & selectie, reiskostenvergoeding, extra loonkosten.

Coaching tijdens het traineeship:

- ❖ Bedenken van opdrachten/ projecten samen met het management;
- ❖ Voeren van tussentijdse gesprekken met de young professional;
- ❖ Bewaken van de persoonlijke - en professionele ontwikkeling van de trainee;
- ❖ Voeren van eindgesprekken/beoordelingsgesprekken in samenwerking met het management.

Rol van de OR

Wicro Plastics heeft een OR en heeft ook een rol bij de uitwerking en invoering van een traineeship.

Volgens het wetsartikel WOR: Artikel 27.1 heeft de ondernemer instemming nodig van de OR voor ieder voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van regelingen op sociaal vlak. Bij het invoeren van een traineeship is er mogelijk sprake van instemmingsrecht (ORnet, 2012). Regelingen en beleid over een dergelijk traineeship valt onder WOR: Artikel 27, lid 1f: " een regeling op het gebied van de personeelsopleiding;

Aandachtspunten: evenwichtige afweging belang organisatie en werknemers, tijdsbeslag, kosten, uitbesteding of scholing in eigen beheer, voorlichting, gelijke behandeling en loopbaanperspectief"

In dit artikel wordt beschreven wat de doelstellingen van het traject zijn, welke opleidingen de trainee volgt en of sprake is van mentorschap en hoe dat dan ingevuld zal worden. Dit zijn zaken waarover de OR instemmingsrecht heeft en van belangrijke toegevoegde waarde kan zijn.

Kanttekeningen bij het instemmingsrecht van de OR:

- ❖ Het instemmingsrecht geldt voor zover betrekking hebbende op alle of een groep van de in de onderneming werkzame personen;
- ❖ Het maakt niet uit of de wijzigingen al dan niet ingrijpend van aard zijn;
- ❖ Onder een regeling valt niet alleen de schriftelijke vaststelling van de regeling, ook de feitelijke uitvoering daarvan valt eronder.
- ❖ De OR heeft geen instemmingsrecht over de primaire arbeidsvoorwaarden (hoogte van beloning en de duur van de arbeidstijd) (artikel 27.1 WOR)

Tevens wordt in de cao 'Kunststof, Rubber en Lijmindustrie 2016-2017' Artikel 1.5 sub 6 'Sociaal Beleid' weergegeven dat de werkgever de OR, periodiek zal moeten inlichten over de algemene gang van zaken in de onderneming en in het bijzonder over het gevoerde personeelsbeleid. Waarbij programma's met betrekking tot opleiding, werkoverleg en promotie hierbij mede wordt betrokken.

5.4 Duur van traineeship

In het theoretisch kader wordt duidelijk wat een traineeship precies inhoudt. Tevens wordt de gemiddelde lengte van traineeships weergegeven, dit varieert tussen de één tot drie jaar. Maar waardoor wordt de duur van een traineeship precies bepaald? In deze paragraaf wordt weergegeven met welke factoren werkgevers rekening moeten houden wanneer zij de duur van traineeships gaan bepalen binnen het bedrijf. Dit heeft te maken met de grootte, tijd en ruimte die werkgevers geven betreffende de opdrachten en projecten, de focus/doel van bedrijven bij een traineeship kan met elkaar verschillen en de verandering in de wet werk en zekerheid heeft invloed op de keuze van de lengte van een contract voor een dergelijk traineeship.

MKB, grootbedrijf of multinational

Vaak bieden grootbedrijven en multinationals een "traineeship programme" aan waarbij een aparte afdeling binnen de organisatie zich alleen maar bezig houdt met het implementeren/verbeteren en evalueren van deze traineeships. Kijk naar organisaties als Albert Heijn (Heijn, 2017), Philips (Philips, 2017), Vodafone Ziggo (Ziggo, 2017). Deze organisaties nemen grote groepen young professionals aan die graag een traineeship willen volgen. Tijdens deze traineeship werken trainees vaak in groepen samen aan projecten met andere young professionals voor het bedrijf. Dit brengt veel voordelen met zich mee, maar dit betekent ook dat de young professionals minder nauw samenwerken met professionals die vast werkzaam zijn binnen bedrijven.

Het MKB biedt hoogopgeleide starters veel voordelen. Juist in het MKB heeft een young professional sneller kans om meer verantwoordelijkheden te krijgen en door te groeien (MKB service Desk, 2013). Bij een MKB is de kans groter dat een trainee relatief sneller en veelal op een meer informele manier, in contact komt met de verschillende afdelingen en hogere posities, dan bij een grootbedrijf of multinational. Grootbedrijven of multinationals hebben meer mensen in dienst, dus meerdere posities en grotere afdelingen waardoor een trainee met weinig contact, niet snel samen zal werken met afdelingshoofden.

Wanneer een traineeship tussen de een en drie jaar ligt, hebben young professionals ruim genoeg de mogelijkheid om ervaring op te doen in de eerste fase van hun carrière.

Focus van traineeship

Het komt voor dat bedrijven trainees aannemen voor kortdurende projecten van ongeveer een jaar of ter lengte van het eerste contract dat zij bieden. De focus ligt dan niet op ruime ervaring bieden en trainees laten meewerken in verschillende afdelingen samen met professionals, maar het richt zich in deze context puur op het verkrijgen van een goed resultaat van deze enige opdracht/project. Young professionals kunnen op deze manier ook werkervaring opdoen, maar de duur van het project zal niet langer dan een jaar in beslag nemen, waarbij werkgevers trainees na het project niet meer nodig hebben, dus worden ze weer geacht de organisatie te verlaten. Toch is dit een WIN-WIN situatie, de trainee heeft in een jaar werkervaring op kunnen doen en het bedrijf zit niet vast aan een werknemer. In deze situatie zal een traineeship dus niet langer duren dan één jaar of zelfs minder. Voor een young professional betekent deze, ervaring opdoen in één specifiek domein.

Wet Werk en Zekerheid

Nu de regels van de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) die in 2015 in werking zijn getreden, kiezen veel werkgevers ervoor de 7+8+8 regel te hanteren bij het aannemen van werknemers. De verandering in het arbeidsrecht zijn bedoeld om het ontslagrecht sneller en goedkoper te maken, de rechtspositie van flexwerkers te versterken en meer mensen uit de WW aan het werk te krijgen. Volgens Arbeidsrechtadvocaat Pierre van Geffen zijn er een drietal voordelen te benoemen aan deze 7+7+8 regel (Geffen, 2015). Hoewel de Wet Werk en Zekerheid als doel heeft werknemers met een tijdelijk contract meer rechtsbescherming te geven, kan een werkgever door het hanteren van de 7+8+8-regel toch een zekere mate van flexibiliteit behouden. Hieronder wordt de 7+8+8 regel toegelicht.

Voordeel 1: uitstel van vast contract

Heeft de werknemer de drie contracten van zeven, acht en acht maanden doorlopen, dan zijn er in totaal 23 maanden verstreken. Op basis van de WWZ moet een werkgever de werknemer na 24 maanden een vast contract aanbieden. De 7+8+8 regel zorgt in dit zinsverband ervoor dat de werkgever het moment dat de werknemer vast in dienst treedt, zo lang mogelijk uitstelt.

Voordeel 2: geen transitievergoeding

Het tweede voordeel is dat een werkgever de werknemer na afloop van de drie contracten geen transitievergoeding verschuldigd is. De WWZ bepaalt immers dat wanneer een werkgever de samenwerking na twee jaar of langer beëindigt, de werkgever, de werknemer een transitievergoeding verschuldigd is. De 7+8+8 regel zorgt ervoor dat de werkgever de werknemer zo lang mogelijk in dienst kan houden, zonder dat de werkgever hem na afloop van de samenwerking een transitievergoeding hoeft te betalen.

Voordeel 3: proeftijdbeding

Ten slotte is een voordeel van de 7+8+8-regel, het aangaan van een proeftijdbeding. De WWZ bepaalt dat werkgevers per 1 januari 2015 geen proeftijdbedingen meer op kunnen nemen in tijdelijke overeenkomsten van zes maanden of korter. Door het eerste contract zeven maanden te laten duren, kan het functioneren in deze tijd beoordeeld worden. Functioneert de werknemer niet, dan kan de werkgever de arbeidsovereenkomst per direct en zonder ontslagvergunning beëindigen.

5.5 Training

Op basis van de bevindingen over de zelfontwikkeling van young professionals is gebleken dat young professionals het van belang vinden dat ze zich blijven ontwikkelen. Niet alleen op basis van de ontwikkeling die ze intern zullen doormaken, maar ook door trainingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Het is dus van belang om young professionals trainingen aan te bieden waardoor zij zich op dit verschillende gebieden kunnen ontwikkelen. Uit gesprekken met het management blijkt dat er binnen Wicro Plastics geen trainingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling worden gegeven. Deze zullen dus uitbesteed moeten worden. Dit kan Wicro Plastics uitbesteden aan bedrijven die hiervoor de juiste trainingen aanbieden.

Op het moment besteed Wicro Plastics haar technische trainingen uit aan het bedrijf Mikro Centrum. Wicro Plastics is lid van Mikrocentrum High Tech Platform waardoor zij 10% korting krijgen op de cursussen die gegeven worden door het bedrijf. Bij nader onderzoek is gebleken dat dit bedrijf niet alleen technische trainingen aanbiedt aan medewerkers, maar ook trainingen en cursussen op persoonlijke en andere professionele gebieden. Voor Wicro Plastics komt dit dus goed uit, omdat het bedrijf hierdoor trainingen niet aan andere bedrijven hoeven uit te besteden maar kan blijven samenwerken met Mikro Centrum.

Coaching

Wanneer interne medewerkers als coach gaan fungeren, zullen zij wel over deze kennis dienen te beschikken. Indien nodig zullen medewerkers een training 'Coachend Leidinggeven' via Mikro moeten volgen voordat als coach gefungeerd kan worden. Binnen Mikro Centrum wordt deze training aangeboden. Deze training omvat vier bijeenkomsten. In de Bijlage III wordt deze training nader toegelicht.

Trainingen voor young professionals

Mikro Centrum biedt tevens trainingen op het gebied van persoonlijke vaardigheden. Hieronder zijn voorbeelden van dergelijke trainingen dat Mikro Centrum biedt. Deze trainingen kunnen aantrekkelijk zijn voor young professionals tijdens een traineeship. In Bijlage III worden de trainingen beschreven.

- ❖ Training Persoonlijke effectiviteit voor engineers
- ❖ Training Zelfmanagement
- ❖ Trainingen Communicatie voor (project) managers
- ❖ Training E-mail efficiency
- ❖ Training Klantgesprekken voeren voor engineers
- ❖ Informatiebijeenkomst Persoonlijke effectiviteit
- ❖ Informatiebijeenkomst (Persoonlijk) Leiderschap.

5.6 Studie regelingen

Wicro Plastics investeert op dit moment in haar medewerkers door onder anderen ontwikkeltrajecten te bieden. Het is van belang om kennis te verkrijgen welke regelingen er zijn op het gebied van studies voor het personeel. Dit kan namelijk een bijdrage leveren in de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen voor Wicro Plastics.

Vanuit het arbeidsvoorwaardenreglement "GLOBAL MOLDS & TRADE" heeft Wicro Plastics regels opgesteld betreffende het faciliteren van de ontwikkeling van het personeel door middel van het aanbieden en bekostigen van ontwikkeltrajecten. In artikel 4.7 studie faciliteitenregeling staan de richtlijnen over deze faciliteit weergegeven (Wicro Plastics, 2016).

Het artikel beschrijft dat, voordat een medewerker aan een studie begint, dit altijd vooraf overlegt dient te worden waarbij de directie of bedrijfsleider over de noodzaak van de studie en de hoogte van de vergoeding beslist. Cursus kan zowel binnen en buiten werktijd plaatsvinden. In het artikel wordt aangegeven dat vergoeding op basis van overleg met de directie plaats wordt gevonden. Onder studiekosten verstaat Wicro: cursus- en lesgelden, inschrijving- en examenkosten, de noodzakelijke studieboeken en andere leermiddelen zoals naslagwerken, instrumenten en apparaten, de kosten van verplichte deelname aan studiedagen en / of excursies, de noodzakelijke reis- of verblijfkosten, de kosten van extra verlof in verband met studie (Wicro Plastics, 2016).

Het artikel 4.7 beschrijft het volgende: "Indien een werknemer binnen drie jaar na afronding van een opleiding op eigen initiatief het bedrijf verlaat wordt in het eerste jaar 75% van de studiekosten verhaald door de werkgever, het tweede jaar betreft het 50% en het derde jaar 25%. Het wordt eventueel met de medewerker zijn/haar laatste salarisbetaling verrekend" (Wicro Plastics, 2016).

Gesteld kan worden dat Wicro Plastics een studiekostenbeding gehanteerd met daarin opgenomen een zogenoemde glijdende schaal (Gubbels, 2016). De bedoeling hierbij is dat de werknemer die een opleiding/cursus/training vanuit het bedrijf heeft gevolgd, de organisatie niet binnen een korte tijd zal verlaten. Echter wanneer de werknemer toch uit eigen initiatief het bedrijf verlaat heeft de werkgever zich ingedekt door het opnemen van het studiekostenbeding.

6. Resultaten field research

In dit hoofdstuk worden nieuwe bevindingen weergegeven die voortkomen uit de communicatie dit is geweest met verschillende partijen tijdens dit onderzoek. De communicatie naar deze partijen bestond uit het afnemen van semigestructureerde interviews en gesprekken met het personeel van Wicro Plastics alsook met externe partijen, waaronder young professionals en afstudeerders (de toekomstige young professionals). De interviews die afgenomen zijn hebben als doel gehad, om erachter te komen aan welke factoren de young professionals de meeste waarde hechten als het gaat om een aantrekkelijke werkgever. Doordat deze factoren in kaart worden gebracht, kan er invulling worden gegeven aan een traineeship.

De interviews die zijn afgenomen binnen Wicro Plastics hebben ervoor gezorgd welke perceptie het personeel heeft over traineeships binnen Wicro Plastics. Door gesprekken met interne medewerkers te voeren tijdens dit onderzoek is het duidelijk geworden welke initiatieven al ondernomen zijn op het gebied van het werven van nieuwe medewerkers en het ontwikkelen van het personeel binnen de organisatie.

De betrokken partijen tijdens dit onderzoek:

- ❖ Management van Wicro Plastics;
- ❖ Young professionals & medewerkers binnen Wicro Plastics;
- ❖ Young professionals en afstudeerders in de technische sector;
- ❖ Young professionals en afstudeerders in de financiële sector;
- ❖ Young professionals en afstudeerders in de bedrijfseconomische sector;
- ❖ Externe professionals uit HRM vakgebied;

6.1 Resultaten

Aantrekken van personeel

Momenteel zit Wicro Plastics niet stil als het gaat om het aantrekken van personeel. Er wordt op verschillende manieren actie ondernomen om het geschikte personeel aan te trekken. Op het moment trekt het bedrijf medewerkers aan via:

- ❖ Vacatures op hun eigen online website te plaatsen;
- ❖ Het werving & selectieproces uitbesteden aan uitzendbureaus en detacheringsbureaus;
- ❖ Vacatures via Social media, zoals Facebook te plaatsen;
- ❖ Vacatures via andere online wervingskanalen zoals Banensite.nl
- ❖ Ook t.b.v. naamsbekendheid; sponsoren van evenementen
- ❖ Deelnemen aan het netwerkevenement Meet2Match

Tevens onderneemt het bedrijf acties op het gebied van het aantrekken van young professionals namelijk;

- ❖ Deelnemen aan het beroepenfeest "Venlo on Stage" voor voortgezet onderwijs voor het aanbieden van snuffelstages;
- ❖ Aanbieden van rondleidingen, beroeps opleidende- en afstudeerstages

Meet2Match is een banenmarkt waarbij bedrijven de mogelijkheid hebben om hun producten en eventuele vacatures te laten zien. Op deze manier laten zij ondernemers en werkzoekenden elkaar op een laagdrempelige ontmoeten.

Venlo on Stage: Het Beroepenfeest van On Stage faciliteert een nieuw, duurzaam, persoonlijk en lokaal ondernemersnetwerk voor VMBO leerlingen. On Stage levert daarmee een bijdrage aan beroepsoriëntatie en ondernemersvaardigheden.

Belangrijke factoren omtrent aantrekkelijk werkgeverschap

Aan de respondenten is gevraagd aan welke factoren zij het meeste waarde hechten als het gaat om het kiezen van een werkgever. De mate waarin young professionals kiezen voor een bepaalde baan hangt ten eerst af van hun eigen interesses en capaciteiten.

Respondenten uit de *technische sector* geven aan dat uitdaging in het werk als zwaarwegend wordt ervaren, maar ook het voorzien in materiële behoeften vindt deze groep van belang. Een goed salaris zou een technicus over de streep kunnen trekken. Daarna vinden ze factoren als persoonlijke ontwikkeling en sfeer/cultuur van belang. Technische respondenten geven aan dat hun voorkeur uitgaat naar een informele cultuur.

De meningen tussen de respondenten uit de bedrijfseconomische- en financiële sector verschilden tijdens de interviews nauwelijks met elkaar. De groepen gaven beiden aan dat vooral persoonlijke ontwikkeling, uitdaging en doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf bepalende factoren zijn waarnaar de young professional van nu opzoek is.

Aan respondenten zowel intern als extern. Die voor hun huidige functie werkzaam zijn geweest binnen een ander bedrijf is de vraag gesteld waarom zij weg zijn gegaan bij hun vorige werkgever. Redenen zoals: 'de werkzaamheden veranderde in negatieve zin door omstandigheden waardoor er veelal administratief werk verricht moest worden', 'het project was afgerond waarna er geen nieuw project volgde en het werk van andere (ontslagen) medewerkers overgenomen moest worden', 'routinematige werkzaamheden zonder uitdagingen', 'geen doorgroeimogelijkheden' werden benoemd. Het grotendeel van de respondenten gaf dus aan dat de voornaamste reden voortkwam uit gebrek aan uitdaging en gebrek in doorgroeimogelijkheden.

Factoren als *sfeer, waardering*, vinden respondenten in het algemeen van belang als het gaat om aantrekkelijk werkgeverschap. Waardering in de vorm van complimenten geven of zelf het idee krijgen dat het geleverde werk of advies van een werknemer daadwerkelijk serieus wordt genomen en wordt toegepast in het werk, geeft een blijk van waardering aan medewerkers, op deze manier wordt tevens de motivatie behouden.

Ontwikkeling

Tijdens de interviews is aan respondenten gevraagd welke trainingen en cursussen er veelal werden geboden aan respondenten tijdens hun vorige en/ of huidige baan. Tevens is de vraag gesteld welke trainingen en/of cursussen de werkzame respondenten graag nog zouden willen volgen.

Bedrijfseconomische en financiële sector: de trainingen en cursussen die veelal aan deze groep worden aangeboden zijn management -, leiderschaps-, communicatie en vakinhoudelijke trainingen. Respondenten in de bedrijfseconomische en financiële sector gaven aan dat er tijdens de opleiding ook trainingen en cursussen rondom management vaardigheden werden gegeven. Hierdoor beschikken zij veelal over managementvaardigheden. Trainingen en cursussen die deze respondenten nog wilden volgen waren vooral afhankelijk van het werk dat zij verrichten.

Technische sector: Respondenten gaven aan dat er vooral vakinhoudelijke trainingen en cursussen werden geboden tijdens hun loopbaan. Het viel op dat vooral technische werkzame young professionals nog graag een management of leiderschap training zouden willen volgen. Deze groep beschikt over vakinhoudelijke kennis en informatie maar missen vaak management vaardigheden. Een van de respondenten gaf aan dat deze respondent ervaring heeft gehad in een situatie waarbij de respondent door kon groeien naar een management functie maar door gebrek aan management vaardigheden deze functie niet heeft kunnen uitoefenen.

Wicor Plastics draagt bij aan de ontwikkeling van het personeel door het aanbieden van cursussen en trainingen. Het personeel kan hierbij zelf aangeven waaraan zij behoefte

hebben, waarin zij willen groeien, met een goede onderbouwing daarvan. Als het management hier mee eens is, wordt gekeken naar trainingen die geboden kunnen worden. Deze trainingen worden uitbesteed aan Mikrocentrum.

Visie over traineeship

Tijdens de interviews gaven young professionals een beschrijving van hun visie over een dergelijk traineeship. De visies van de young professionals liepen vrijwel uiteen. De technische respondenten die bijna afstudeerden gaven aan dat zij zich niet zozeer hadden verdiept in een traineeship en daarom ook geen goede visie hierover konden uitbrengen.

Enkel young professionals in de bedrijfseconomische- en financiële sector hebben reeds in een ander bedrijf een traineeship gevolgd waardoor zij een duidelijk beeld konden vormen over een traineeship. Respondenten die geen ervaring hadden in een traineeship vergeleken het met een stage die vaak wordt gelopen tijdens het volgen van een opleiding. Deze visie is voor een gedeelte correct. Beide begrippen komen overeen met het feit dat een deelnemer zich kan oriënteren in een bedrijf. Het verschil in een traineeship zit echter in het daadwerkelijk bekleden van een startersfunctie waarbij allerlei projecten worden uitgevoerd door young professionals op verschillende afdelingen in samenwerking met de werkzame professionals binnen het bedrijf.

De interne – als externe young professionals gaven aan dat een traineeship zeker een bijdrage levert aan de persoonlijke ontwikkeling van een starter waarbij zij zich kunnen oriënteren en ervaring op kunnen doen in verschillende afdelingen binnen een bedrijf.

Interesse in traineeship

Alle 18 respondenten gaven bij deze vraag aan dat een keuze voor een traineeship sterk afhangt van de inrichting van dit traineeship. Buiten dat aandacht moet worden gegeven aan persoonlijke ontwikkeling vinden young professionals het van belang dat er goede begeleiding/coaching tijdens het traject evenals voldoende uitdaging in opdrachten en projecten moet worden gegeven. Wanneer de vraag werd gesteld aan de respondenten of zij zouden deelnemen aan een traineeship als startersfunctie, viel het op dat een groot verschil bestaat tussen de meningen van respondenten uit de technische sector in vergelijking met de respondenten uit de bedrijfseconomische- en financiële sector.

Technische sector

De toekomstige young professionals in de technische sector, (afstudeerders) gaven aan dat hun voorkeur niet als eerste uitgaat naar een dergelijk traineeship. Een respondent gaf zelfs aan dat dit door hem wordt gezien als 'laatste redmiddel'. In die zin, dat de respondent alleen zou kiezen voor een traineeship wanneer hij geen geschikte baan zou vinden in het vakgebied waarvoor de respondent gestudeerd heeft. Naarmate hierop werd doorgevraagd, bleek dat deze beantwoording voortkwam uit de gedachte van deze respondenten dat de respondent weinig tot geen moeite zal ervaren in het vinden van een baan.

Uit de interviews die zijn afgenomen onder de werkzame technische professionals werd bevestigd dat zij in het verleden inderdaad weinig moeite hebben ondervonden in het vinden van een geschikte baan. Een werkzame respondent gaf zelfs aan dat hij na het afstuderen nog nooit een sollicitatiebrief had geschreven, hij werd namelijk constant benaderd via LinkedIn en e-mail door verschillende werkgevers. *“Niet alleen toen ik afstudeerde werden mij veel banen aangeboden, maar nu ik een aantal jaren werkzaam ben word ik nog steeds veel benaderd”* gaf de respondent aan.

De toekomstige young professionals zijn op de hoogte van het tekort aan hoogopgeleide technici op de arbeidsmarkt waardoor deze groep hun kans groot acht om passend werk te vinden nadat de studie is afgerond. Hierdoor worden pas (of bijna) afgestudeerde technici niet gestimuleerd om actief opzoek te gaan naar een baan maar meer af te wachten totdat zij door een bedrijf benaderd worden.

Tevens gaven respondentent uit deze sector aan dat hun positieve toekomstvisie over het vinden van een baan tevens ervoor heeft gezorgd dat zij nog niet op zoek zijn gegaan naar een baan waardoor een verdieping in een dergelijk traineeship voor hen ook achterwegen blijft. Hierdoor heeft de toekomstige young professional weinig kennis over welke mogelijkheden er liggen in een traineeship en welke kansen dit brengt voor young professionals.

De technische respondenten die reeds werkzaam zijn binnen een bedrijf, waren van mening dat een traineeship een goede methode is om als starter voldoende ervaring op te doen in verschillende afdelingen of gebieden binnen een bedrijf, "Op deze manier blijft het specialisme van de trainee niet beperkt tot een gebied maar leert hij/zij veel breder" als mij in de periode dat ik afstudeerde werd aangeboden om een traineeship te volgen, had ik dit waarschijnlijk wel gedaan" gaf een van de respondenten aan.

Financiële – en bedrijfseconomische sector

Zowel afstudeerders als reeds werkzame respondenten uit de financiële – en bedrijfseconomische sector kijken echter veel positiever aan tegen een traineeship in tegenstelling tot de technische afstudeerders. Deze reactie komt voort uit de gedachte dat deze afstudeerders de kans op het vinden van werk minder groot acht in tegenstelling tot de respondenten in de technische sector.

Wederom werd dit laatste bevestigd tijdens de interviews met werkzame respondenten uit de financiële en bedrijfseconomische sector. Deze groep gaf aan dat het niet eenvoudig is geweest om een baan te vinden die past bij hun vakgebied. De respondenten hebben veel moeten ondernemen om aan een baan te komen. Zaken die deze groep ondernomen hebben tijdens de zoektocht naar een baan zijn: actief op Social media zoals LinkedIn, aanmelden bij uitzendbureaus, gebruik maken van netwerken en een grote hoeveelheid aan sollicitatiebrieven versturen.

Gesteld kan worden dat zij zich meer en breder oriënteren en zich meer verdiepen in de mogelijkheden die arbeidsmarkt te bieden heeft in tegenstelling tot de technische respondenten. Hierdoor kennen zij het begrip traineeship beter (dit blijkt uit de interviews) en zijn bovendien van mening dat een dergelijk traineeship juist meer kansen biedt om na het afstuderen een passende startersfunctie te bekleden of zich verder te oriënteren in hun vakgebied binnen een bedrijf. Afstudeerders in deze twee sectoren gaven aan dat zij wél graag zouden deelnemen aan een dergelijk traineeship dat door een werkgever geboden wordt.

Herstructurering

Zoals eerder in dit rapport vermeld staat, heeft binnen Wicro Plastics een herstructurering plaats gevonden. De gesprekken die hierover werden gevoerd vond plaats in dezelfde periode toen de interviews werden afgenomen. Deze gesprekken gingen over welke gevolgen de herstructurering voor het personeel had. De medewerkers alsook het management gaf tijdens de interviews aan, dat de herstructurering veel positieve gevolgen zou hebben voor de organisatie en het personeel. Voordat de herstructurering had plaatsgevonden, was er namelijk sprake van onrust en een hoge werkdruk binnen het bedrijf. Functies en verantwoordelijkheden waren soms onduidelijk en met het oog op de toekomstige uitbreiding heeft dit tot een aanleiding gezorgd voor een herstructurering binnen Wicro Plastics.

Volgens het management zal de herstructurering ervoor zorgen dat enerzijds de werkdruk zal afnemen en anderzijds er meer tijd vrijgemaakt kan worden voor nieuwe projecten.

De structuur van Wicro Plastics is veranderd; nieuwe functies, andere leidinggevende en afdelingshoofden zijn aangekondigd. Op dit moment zijn er 11 leidinggevende posities binnen Wicro Plastics die over de capaciteit beschikken om te fungeren als coach tijdens traineeships. Twee directeuren, drie MT leden, een hoofd engineering, een hoofd maintenance en development, drie teamleiders en een hoofd expeditie. Dit zorgt ervoor dat

er meer structuur is binnen het bedrijf waardoor taken en verantwoordelijkheden duidelijker zijn. Echter neemt deze herstructurering ook enige nadelen met zich mee voor het personeel. Voor sommige medewerkers heeft de herstructurering ervoor gezorgd dat zij opnieuw moesten solliciteren zowel intern als extern. Medewerkers zullen aan deze nieuwe structuur moeten wennen en een herstructurering vergt altijd tijd.

Interne medewerkers fungeren als coach

Aan respondenten die een leidinggevende functie betreden binnen Wicro Plastics is tijdens het interview gevraagd of medewerkers zouden willen fungeren als coach tijdens een traineeship. Hier staan de respondenten in het algemeen positief tegenover maar hun mening werd deels beïnvloedt door de herstructurering die op dit moment prioriteit heeft. Als gevolg van de herstructurering hebben sommige medewerkers een andere invulling gekregen van hun functie, wat betekent dat zij ook andere taken hebben gekregen of taken hebben moeten afstaan aan een collega. Voor sommige leidinggevende betekent het dat zij fungeren als leidinggevende over een grotere groep medewerkers als voorheen. Respondenten gaven tijdens de interviews aan dat zij in de toekomst het wel zien zitten om te fungeren als coach, maar hier op het moment niet mee bezig zijn. Het management heeft echter aangegeven dat leidinggevend en afdelingshoofden voldoende capaciteit hebben en over goede kennis en kunde beschikken om young professionals te begeleiden in een traineeship en zodoende als coach te kunnen fungeren. Geconcludeerd kan worden dat de herstructurering deels invloed heeft gehad op de beantwoording van deze vraag tijdens de interviews.

Huidige functies voor young professionals

Op basis van de interviews met het management is in kaart gebracht in welke functies young professionals in de toekomst wanneer hier vraag naar is zouden kunnen worden aangenomen nadat een traineeship is doorlopen. Hieronder wordt een overzicht weergegeven van alle functies op HBO- WO technisch/ financieel/bedrijfseconomisch gebied binnen Wicro Plastics.

Technisch	Financieel/ bedrijfseconomisch
Manager PQE	Supply chain manager
Project Engineer	Purchaser
Product Quality Engineer	Planner
QA coordinator	Accountmanager
Operations manager	Human Resource Manager
Manager maintenance & Development	Finance & IT
	manager Sales & Projects
	Sales coördinator
	Project manager

3. Overzicht HBO & WO functies binnen Wicro Plastics.

Voorbeelden van projecten/opdrachten voor young professionals

Vanuit de directie gesteld is de organisatie altijd met veranderingen/verbeteringen bezig en komt het dus vaak voor dat nieuwe projecten opgezet kunnen worden. Op het moment zijn er reeds projecten en/of opdrachten van technische-, bedrijfseconomische en financiële aard waaraan young professionals kunnen werken tijdens een traineeship, zowel individueel als in samenwerking met andere professionals binnen het bedrijf:

- ❖ Automatiseringsprojecten; dit vindt plaats op de engineeringsafdeling. Producten die op dit moment te duur zijn omdat er heel veel handmatig werk is, op welke manier kan dit verbeterd worden.
- ❖ Analyseren van de huidige assemblage lijnen, verbeteringen in deze context aanbrengen;
- ❖ Nieuwe technieken implementeren, rekening houdend met technieken die concurrenten van Wicro Plastics gebruiken. (op welke gebieden zijn onze concurrenten ons voor? Welke technieken gebruiken zij die wij nog niet gebruiken)
- ❖ Klantenwerving;
- ❖ Klantenbinding; hoe werf ik nieuwe klanten en hoe bind ik die, heel concreet mee aan de slag gaan, plan maken, afhankelijk van het soort project maar ook van de klant.

Joolz project anderhalf jaar bezig geweest. Sommige projecten binnen twee maanden.

Bereidheid van medewerkers

Uit de interviews die zijn gehouden met de interne medewerkers bij Wicro Plastics is aan het (non) verbale gedrag te merken dat medewerkers positief geïnteresseerd zijn en open staan voor nieuwe ideeën, projecten en veranderingen binnen het bedrijf. Maar tevens staat het personeel open om anderen te helpen en ondersteunen. Volgens het management komt dit doordat het personeel ervaring heeft met veel veranderingen binnen de organisatie en het uiteindelijk weer goed is gekomen. Het personeel heeft vertrouwen in het management en dat zorgt ervoor dat er draagvlak, openheid voor vernieuwingen binnen het bedrijf wordt gecreëerd en de bereidheid van het personeel aanwezig is om zich aan te passen en in te zetten voor veranderingen hoog is.

6.2 Vergelijking desk research en fieldresearch

Tijdens dit onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende sectoren, te weten; financieel, bedrijfseconomisch en technisch. Het valt op dat de resultaten uit de literatuurstudie veelal overeenkomen met de resultaten van de interviews binnen de bedrijfseconomische – en financiële sector. Echter wijkt de mening van de technische respondenten deels af van de literatuurstudie en de andere twee onderzochte sectoren.

Uit de resultaten van desk research is gebleken dat persoonlijke ontwikkeling op nummer één staat wanneer young professionals kiezen voor een werkgever. Dit geldt ook tijdens traineeships. Daarna komen 'zinvol werk' en 'omgang met collega's' naar voren. Uit de resultaten van field research kan geconcludeerd worden dat young professionals uit de financiële – en bedrijfseconomische sector persoonlijke ontwikkeling en zinvol werk als meest van belang ervaren, dit komt dus overeenkomst met de literatuurstudie.

Echter, young professionals in de technische sector geven aan dat zij uitdaging en een goed salaris als meest belangrijk ervaren. Daarna wordt persoonlijke ontwikkeling, zinvol werk en een goede sfeer benoemd. In deze sector wijkt de mening dus af van de resultaten uit literatuurstudie.

Vanuit literatuurstudie wordt aangegeven dat young professionals vanuit zichzelf al voorkeur hebben bij het deelnemen aan een traineeship, de interviews met de financiële- en bedrijfseconomische respondenten bevestigen dat. Maar dit verschilt met de mening van een gedeelte van de technische respondenten. Het gaat hier om de technische respondenten die in hun afstudeerjaar zitten. De eerste keuze van deze respondenten valt niet op een dergelijk traineeship. Echter kan dit verklaard worden door het feit dat de technische young professionals zelf aangeven tijdens de interviews, zich niet verdiept te hebben in een dergelijk traineeship in tegenstelling tot de young professionals in de bedrijfseconomische- en financiële sector en zodoende niet op de hoogte zijn van de kansen en mogelijkheden die een traineeship zoal biedt.

De mate waarin respondenten aangaven dat het voor hen van belang is dat zij het idee krijgen dat het geleverde werk daadwerkelijk wordt toegepast in de praktijk, kan duiden op 'zinvol werk'. Het belang van sfeer binnen een organisatie kan gekoppeld worden met de factor omgang met collega's, ook dit komt overeen met de literatuurstudie.

Een nieuwe bevinding tijdens dit onderzoek is dat young professionals tevens opzoek zijn naar doorgroeimogelijkheid binnen een bedrijf. Gesteld kan worden dat binnen een multinational een grotere kans is op doorgroeimogelijkheden dan binnen een MKB. Echter, wordt deze mogelijkheid niet uitgesloten binnen Wicro Plastics. Wicro Plastics is weliswaar een MKB, maar door de herstructurering zijn nieuwe functies bijgekomen en uitgebreid waardoor er kansen liggen voor young professionals om alsnog door te groeien in een andere of hogere functie.

7. Kosten traineeship

In dit hoofdstuk worden de kosten voor een Traineeship in een kostenoverzicht weergegeven. De kosten zijn vastgesteld op basis van desk research en afstemming met het management. Dit kostenoverzicht omvat de kosten die in rekening worden gebracht met de veronderstelling dat Wicro Plastics één young professional zal aannemen en één leidinggevende de training 'Coachend leidinggeven' zal laten volgen.

De extra kosten die gepaard gaan met het implementeren van een ontwikkeltraject zijn de maandelijkse kosten van het startsalaris van de young professional. De kosten die nog berekend kunnen worden zijn de kosten in tijd die het bedrijf (het management in samenwerking met de coach) moet investeren in het ontwikkelen van de opdrachten voor de young professionals. Dit hoeft geen lang proces te zijn, aangezien de opdrachten afgestemd moeten worden op de hedendaagse uitdagingen en de problematiek die ondervonden worden in het bedrijf. Tijdens de interviews is gebleken dat de onderwerpen voor de opdrachten/projecten tijdens een traineeship reeds vaststaan.

Van de young professional wordt namelijk verwacht dat hij een hoge mate van autonomie bezit waarbij hij in de eerste fase vooral zich gaan oriënteren binnen het bedrijf en opdrachten gaat uitvoeren zodat hij een beeld krijgt van de organisatie. Wanneer de young professional zich hierin heeft verdiept gaat hij zelf opzoek naar eventuele verbeteringen die doorgevoerd kunnen worden binnen het bedrijf. Het management neemt de rol aan om de coach en young professional te informeren over de huidige uitdagingen van het bedrijf. Meedenken bij strategische doelen wordt dan ook verwacht van de young professional.

Schatting verwachte jaarlijkse kosten traineeship		
Loonkosten incl. WgL Opleidingskosten		€ 38.070, -
	Training young professionals	€ 1.762,50
	Training coach	€ 1.495, -
	10% korting	€ 2.931,75
Totale kosten		€ 41.001,75

Tabel 4. Kosten traineeship

Loonkosten incl. WgL = De prijs van arbeid, het bedrag dat een werkgever kwijt is voor het in dienst nemen van een werknemer. Het is het brutoloon inclusief de opslag voor het werkgeversaandeel in sociale premies. (=werkgeverslasten)

De loonkosten in het kostenoverzicht is tot stand gekomen door de volgende berekening:

Brutoloon:	€ 2.350 x 12	= € 28.200
Werkgeverslasten 25%	€ 28.200 * 1,25	= € 35.250
Vakantietoeslag 8%	€ 35.250 * 1,08	= € 38.070

Wettelijke werkgeverslasten bestaan uit premies werknemersverzekeringen zoals: WAO-WIA basispremie (inclusief premie kinderopvang), Algemeen Werkloosheid Fonds-premie, Zorgverzekeringswet-premie, Sectorfondspremie, Sectorpremies.

Het bruto salaris geeft aan wat de young professional tijdens het traineeship ongeveer zal gaan verdienen. Om een indicatie te verkrijgen van een marktconform salaris, is gekeken naar het gemiddelde startsalaris bij traineeships volgens Jobnet. (Salaris bij traineeship, 2015).

Voor economische en financiële trainees met een HBO achtergrond ligt het bruto traineeship salaris ongeveer tussen de €2.300 en €2.500 per maand.

Voor economische en financiële trainees met een WO achtergrond ligt het bruto traineeship salaris ongeveer tussen de €2.500 en €2.800 per maand.

Voor technische trainees met een HBO achtergrond ligt het bruto traineeship salaris ongeveer tussen de €1.800 en €2.200 per maand.

Voor technische trainees met een WO achtergrond ligt het bruto traineeship salaris ongeveer tussen de €2.200 en €2.500 per maand.

Op basis hiervan is het gemiddelde startsalaris voor deelnemers van traineeships binnen Wicro Plastics tot stand gekomen.

Het bruto salaris van de young professional hangt sterk samen met hetzelfde salaris van een startersfunctie. Het voordeel voor de young professional is dat hij/zij in ruil voor het werken bij het bedrijf, trainingen en cursussen krijgt aangeboden die door het bedrijf worden betaald. Wel kan er altijd een uitzondering zijn voor een salaris dat wat lager of juist hoger uit kan vallen. Dit is sterk afhankelijk van de functie, reeds opgedane ervaring en capaciteiten van de trainees.

De opleidingskosten omvat de kosten voor trainingen tijdens het traineeship. Dit geldt zowel voor de young professional als voor de coach. In het voorbeeld van de jaarlijkse kosten zijn hierin twee trainingen voor de young professional verwerkt. De kosten voor de trainingen zijn op basis van de prijzen die worden verstrekt vanuit Mikrocentrum: De kosten voor een Training Persoonlijke effectiviteit voor engineers (€ 2050,-) & Training Zelfmanagement (€ 1475,-). Omdat van te voren niet duidelijk is welke trainingen de young professionals zullen kiezen op basis van hun wensen en behoeften zijn er willekeurige trainingen gekozen die een young professional voor persoonlijke ontwikkeling kan kiezen. Hiervan is het gemiddelde genomen $€2050 + € 1475 / 2 = € 1.762,50$.

De kosten voor de training van een coach genaamd: Coachend Leidinggevende bevat een prijs van €1495,-. Wanneer een medewerker als coach gaat fungeren, kan het zijn dat deze medewerker nog niet over de kennis en kunde beschikt die nodig is om dit uit te voeren. De training zal de medewerker dan ook moeten volgen voordat het traineeship plaatsvindt of in ieder geval in het eerste jaar van het traineeship dienen te volgen, daarom zijn deze kosten tevens in het kostenoverzicht meegenomen. Omdat Wicro Plastics lid is van Mikrocentrum High Tech Platform krijgt het bedrijf nog 10% korting op iedere training. De totale opleidingskosten uitgaande van twee trainingen voor de young professional per jaar en een training voor de coach in het eerste jaar komt tot stand door de volgende berekening:

$€1762,50 + € 1495 = € 3257,50$. Met 10% korting komt het uit op $= €3257,50 * 0,9 =$

€2.931,75

8. Conclusie & aanbevelingen

Dit hoofdstuk omvat conclusies en aanbevelingen van het verrichte onderzoek. Deze conclusies zijn tot stand gekomen door de bevindingen uit het literatuuronderzoek, desk research en field research. De aanbevelingen worden weergegeven op basis van de interpretaties van deze bevindingen. In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: 'Hoe dient een ontwikkeltraject voor Wicro Plastics eruit te zien wanneer het bedrijf dit als HR-instrument wil gebruiken voor het aantrekken en behouden van young professionals?' Om antwoord te kunnen geven op de vraag is kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Allereerst worden de deelvragen beantwoord. Daarna wordt er ingegaan op de manier van werving, de keuze van een traineeship, de kansen door de herstructurering ten slotte wordt er advies gegeven omtrent de kosten voor dit traineeship.

8.1 Beantwoording van de deelvragen

1. Wat wordt verstaan onder young professionals volgens de literatuur?

In dit onderzoek worden verschillende definities van het begrip benoemd, deze staan weergegeven in hoofdstuk 4. Tevens heeft Wicro Plastics een eigen visie over het begrip de young professional. Op basis van de definities uit de literatuur in combinatie met de visie vanuit Wicro Plastics is een eigen visie tot stand gekomen die luidt:

“Een young professional kan omschreven worden als een gedreven persoon, tussen de 20 en 30 jaar oud, die recentelijk zijn/haar hbo- of academische opleiding heeft afgerond, actief online is en aan het begin van zijn/haar carrière staat.”

2. Op welke manier definieert Wicro Plastics young professionals?

Visie van Wicro Plastics over een young professional; “Onder Young professionals verstaan wij iemand die pas is afgestudeerd op minimaal een HBO niveau, een gemotiveerd persoon dat zijn theoretische frisse kennis wil toepassen in de praktijk, out of the box denkend, in de technische-, financiële- en bedrijfseconomische sector” (Fassotte, 2017)
Gesteld kan worden dat deze visie afgestemd is op het doel van Wicro Plastics, namelijk, young professionals aantrekken in de technische-, financiële- en bedrijfseconomische sector. Deze visie is terug te vinden in hoofdstuk 2.5.

3. Op welk gebieden/afdelingen wil Wicro Plastics young professionals inzetten binnen het bedrijf?

Wicro Plastics wil young professionals inzetten in de technische-, bedrijfseconomische- en financiële functies. Op basis van de interviews met het management zijn de bestaande functies binnen het bedrijf onderverdeeld in de onderzochten sectoren. In deze functies kunnen young professionals in de toekomst doorstromen na afronding van het traineeship. In hoofdstuk 6.1 staat een overzicht van deze functies weergegeven.

4. Welke factoren zijn voor young professionals bepalend als het gaat om aantrekkelijk werkgeverschap?

Uit de vergelijking tussen desk en fieldresearch dat weergegeven staat in hoofdstuk 6.2 wordt de literatuurstudie met de resultaten van de interviews met elkaar vergeleken. Hierdoor worden een aantal bevindingen naar voren gebracht die wel en niet met elkaar overeenkomen.

Volgens de literatuur komen de factoren; Persoonlijke ontwikkeling, zinvol werk en omgang met collega's naar voren als bepalende factoren bij het kiezen van een werkgever.

Deze resultaten vanuit de literatuur komen vooral overeen met de resultaten uit de interviews die zijn gevoerd met de financiële- en bedrijfseconomische respondenten. De technische respondenten wijken af van wat in de literatuur wordt aangegeven.

De technische respondenten geven aan dat zij uitdaging en een goed salaris als meest belangrijk ervaren. Daarna worden de factoren zoals persoonlijke ontwikkeling, zinvol werk en een goede sfeer benoemd. In deze sector wijken de meningen dus af van de resultaten uit literatuurstudie.

Een nieuwe bevinding tijdens dit onderzoek is dat young professionals in de bedrijfseconomische- en financiële sector opzoek zijn naar doorgroeimogelijkheden binnen hun loopbaan. Gesteld kan worden dat binnen een multinational een grotere kans is op doorgroeimogelijkheden dan binnen een MKB. Echter, wordt deze mogelijkheid niet uitgesloten binnen Wicro Plastics. Wicro Plastics is weliswaar een MKB, maar door de herstructurering zijn nieuwe functies bijgekomen en uitgebreid waardoor er kansen liggen voor young professionals om alsnog door te groeien in een andere of hogere functie.

Op basis van de conclusies wordt het onderstaande overzicht waarin de belangrijkste factoren die bepalend zijn voor het kiezen van een werkgever weergegeven.

<i>Bepalende factoren voor young professionals</i>	
In de technische sector	In de bedrijfseconomische- als financiële sector
Uitdaging	Persoonlijke ontwikkeling
Goed salaris	Zinvol werk verrichten
Persoonlijke ontwikkeling	Omgang met collega's / sfeer
Zinvol werk verrichten	Uitdaging
Omgang met collega's / sfeer	Doorgroeimogelijkheden

Tabel 5. Belangrijkste factoren

5. Hoe kan Wicro Plastics zich onderscheiden van andere concurrerende bedrijven die ook op zoek zijn naar young professionals binnen dezelfde branche?

Uit de concurrentie analyse is gebleken dat VDL Parree de grootste concurrent is op het gebied van ontwikkeling van de human capital en het aanbieden van stage-, werkervaringsplekken en ontwikkeltrajecten. Gesteld kan worden dat dit bedrijf tevens al bezig is om young professionals aan te trekken aan het bedrijf. Omdat het bedrijf in dezelfde branche van als Wicro Plastics, is VDL Parree wellicht opzoek naar dezelfde young professionals als Wicro Plastics.

Advies: Dit betekent dat Wicro Plastics bij het maken van beslissingen de initiatieven die VDL neemt, in de gaten moet houden. Dit kan alleen al door regelmatig via Social media het bedrijf in de gaten te houden. Tevens via de eigen site van VDL kunnen veel gegevens over dit onderwerp geanalyseerd worden. Om VDL Parree voor te zijn zal Wicro Plastics een innovatie houding moeten aannemen in het bedenken van interventies op het gebied van aantrekken van young professionals. Als Wicro Plastics als sterkste wil fungeren, zal Wicro Plastics hierop moeten inspelen en deze concurrent voor moeten zijn om interventies in te zetten voor het aantrekken van young professionals. Een traineeship is daar een goed voorbeeld van.

6. Wat houdt een ontwikkeltraject precies in volgens de literatuur?

Een ontwikkeltraject is een begrip dat voortkomt uit de perceptie van organisatie om ondersteuning te bieden aan mensen die zich op professioneel of persoonlijk vlak (of beide) willen ontwikkelen. Vanuit de literatuur is geen officiële definitie te vinden over het begrip ontwikkeltraject. De term wordt echter wel door organisaties gebruikt en ingezet en hebben allemaal uiteindelijk één gezamenlijk doel namelijk; ondersteuning bieden aan de professionele- als persoonlijke ontwikkeling van een mens (Graaff, 2017) (Anker & Riet, 2017) (Visie Point, 2017). Op basis hiervan kan gesteld worden dat een ontwikkeltraject een traject betreft dat is samengesteld voor mensen om zich op professioneel of persoonlijk vlak (of beide) te ontwikkelen.

7. Welke vormen van ontwikkeltrajecten worden er onderscheiden in de literatuur?

Er bestaan verschillende vormen van ontwikkeltrajecten. Te weten: trainingen, workshops, cursussen, opleidingen en traineeships. Een nadere omschrijving van deze vormen staat beschreven in Bijlage II. Het ontwikkeltraject in de vorm van een traineeship wordt verder toegelicht in hoofdstuk 4.2.1.

8. Welke doelstellingen en welke beperkingen/randvoorwaarden zijn er, die bepalend zijn bij het maken van een keuze uit deze vormen van ontwikkeltrajecten voor Wicro Plastics?

De doelstellingen van Wicro Plastics betreft dat het ontwikkeltraject ervoor moet zorgen dat young professionals aangetrokken worden en behouden blijven binnen het bedrijf.

Training, workshops, cursussen, opleidingen worden veelal binnen organisaties gebruikt om de kennis en vaardigheden van het zittende personeel te vergroten. Tevens wordt dit gebruikt om medewerkers vast te houden binnen bedrijven.

Een traineeship daarentegen is juist voor starters die zich *buiten* het bedrijf bevinden en in de eerste periode zitten van hun carrière. Vanuit de literatuurstudie in combinatie met de visie van Wicro Plastics wordt duidelijk dat de andere vormen van ontwikkeltrajecten niet het doel kunnen bereiken dat Wicro Plastics voor ogen heeft.

9. Wat maakt het voor young professionals interessant om een ontwikkeltraject te volgen binnen Wicro Plastics?

Het ontwikkeltraject in de vorm van een traineeship is ontwikkeld en staat weergegeven in Hoofdstuk 9. Het traineeship is afgestemd op de nieuwste trends en ontwikkelingen vanuit de omgeving, maar vooral op de wensen en behoeftes van de young professionals in de technische-, bedrijfseconomische- en financiële sector. Dit is namelijk de doelgroep die Wicro Plastics graag aan wilt trekken en wilt behouden.

Uit het onderzoek zijn factoren naar voren gekomen die sterk de keuze van de young professionals bepalen wanneer deze groep moet kiezen voor een werkgever. Hiermee is veel rekening gehouden tijdens de inrichting van dit traineeship. De bepalende factoren voor de doelgroep van Wicro Plastics zijn;

persoonlijke ontwikkeling, zinvol werk, omgang met collega's, doorgroeimogelijkheden, uitdaging en een goed salaris. De eerste drie factoren zijn vooral bepalend bij de bedrijfseconomische- en financiële sector. Utdaging en salaris zijn de eerste twee factoren die vooral de keuze van de technische young professionals bepaalt. Om een traineeship voor de doelgroep te laten slagen, moest een traineeship zo worden ingericht dat er aandacht zou zijn voor al deze factoren.

De manier hoe deze factoren in het traineeship verwerkt werden, is uitvoerig geanalyseerd en onderzocht. Aan de hand de theorieën en modellen zoals; het High Impact Learning that Lasts-model, het 70-20-10 principe, de methodes van coaching (supervisie of Intervisie en collegiale consultatie), de situationele ontwerpbenadering en de resultaten uit Field research wordt het traineeship vormgegeven.

Het traineeship zal vooral een praktijkgerichte inhoud en werkvormen bevatten, met het 70-20-10 principe in gedachten. Het principe houdt in dat 70% van wat een persoon leert in de praktijk gebeurt. 20% leert men door interactie met collega's en 10% van wat men leert via het volgen van lessen, lezingen, cursussen of trainingen die worden aangeboden. Dit principe wordt toegelicht in hoofdstuk 4.3.1. Het leren door uitdagende opdrachten met de nadruk op interactief en gezamenlijk leren zal voorop staan tijdens het traineeship. Op deze manieren is aandacht gebracht aan de factor Zelfontwikkeling in het traineeship.

De factor zinvol werk en uitdaging uit zich in de projecten en opdrachten die de trainee gaat uitvoeren binnen zijn traineeship. De projecten/opdrachten zullen volgens de situationele ontwerpbenadering uitgevoerd worden. Bij deze benadering staat het werken aan het bereiken van een bepaald doel van een opdracht centraal. De vaststelling van de opdracht heeft te maken met de lopende uitdagingen en problemen die zich op dat moment voordoen binnen een organisatie. Het ontwerpen van de opdracht is veelal een zoektocht naar vergelijkbare situaties en oplossingen. De trainee zal tijdens de opdrachten moeten interpreteren vanuit eigen percepties. Deze interpretaties zijn gebaseerd op onder meer de eigen ervaringen, reeds opgedane kennis binnen de genoten opleiding, mentale modellen en opvattingen (Gerard Bergenhenegouwen, 2010). De situationele ontwerpbenadering staat in 4.4.5 volledig weergegeven.

Iedereen heeft een andere visie over de mate van uitdaging, de projecten/opdrachten zullen enige mate van complexiteit bevatten maar de trainee kan het project of de opdracht zo uitdagend maken als hij/zij zelf wilt. De uitvoer dient wel overlegd te worden met de coach.

Omgang met collega's (sfeer) is tevens bepalend voor de young professionals. Doordat trainees projectmatig in verschillende afdelingen aan de slag gaan, dient de trainee veel in contact te zijn met collega's die ook belanghebbenden zijn bij deze projecten. Uit de interviews blijkt dat binnen Wicro Plastics een informele sfeer hangt en het personeel open staat voor ideeën en graag elkaar helpt en ondersteunt. Voordat traineeship wordt geïmplementeerd wordt dit duidelijk met de gehele organisatie gecommuniceerd zodat het personeel weet wat er precies gaat gebeuren en welke rol zij hierin kunnen vervullen. Doorgroeimogelijkheden kunnen worden geboden nu de herstructurering heeft plaatsgevonden. Nieuwe functies zijn vrijgekomen en met het uitzicht op de uitbreiding van Wicro Plastics zullen er in de toekomst zullen meer functies bijkomen, dus is er in de toekomst meer personeel nodig. Functies waarin trainees kunnen doorstromen worden in hoofdstuk 6.1 weergegeven.

Een goed salaris. Op dit moment is reeds vastgesteld wat een trainee gemiddeld gaat verdienen wanneer de trainee zal worden aangenomen binnen Wicro Plastics. Technische respondenten vinden een goed salaris belangrijker dan financiële- en bedrijfseconomische respondenten. Hier dient Wicro Plastics dan ook rekening mee te houden waarbij onderhandelingen over het salaris bij het werven van technisch personeel meer ter sprake zal komen. Het is aan Wicro Plastics om te bepalen of het bedrijf het salaris gaat verhogen wanneer hierom gevraagd wordt. Echter speelt dit mee in hoeverre Wicro Plastics technisch HBO of WO personeel nodig heeft op korte termijn.

10. Wie zijn de belanghebbenden bij een ontwikkeltraject en wat is hun rol hierin?

De belanghebbenden bij een ontwikkeltraject zijn:

1. De young professional/trainee
2. Het management
3. De coach
4. Ondernemingsraad
5. Het personeel

Een verdere toelichting over deze belanghebbenden met daarin hun rol wordt omschreven in hoofdstuk 5.3.2.

11. Welk soort ontwikkeltraject is relevant en haalbaar voor Wicro Plastics?

De visie over ontwikkeltrajecten vanuit Wicro Plastics in combinatie met *het doel* van het bedrijf heeft geresulteerd voor een ontwikkeltraject in de vorm van een *traineeship*. Een ontwikkeltraject wordt met het beoogde doel van Wicro Plastics gezien als HR-instrument.

Young professionals worden door dit traineeship aangetrokken en behouden.

Verder is onderzocht welke effecten traineeships hebben in andere bedrijven ter inschatting over de haalbaarheid voor Wicro Plastics. Dit is onderzocht door middel van Desk Research, dit is weergegeven in hoofdstuk 5.3. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat een traineeship een goede manier is om young professionals aan te trekken als te behouden.

Conclusie: Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat een ontwikkeltraject in de vorm van een traineeship, relevant en haalbaar voor Wicro Plastics kan zijn om het doel van het bedrijf na te streven. Wel is het van belang dat het traineeship zó moet worden ingericht, dat het als aantrekkelijk wordt ervaren door young professionals in de financiële-, bedrijfseconomische en technische sector. Wicro Plastics zal opdrachten en projecten uitdagend genoeg moeten maken, goede regelingen moeten treffen, veel mogelijkheden moeten bieden voor professionele en persoonlijke ontwikkeling. Dit wordt nader beschreven in hoofdstuk 9.

12. Wat zijn de verwachten kosten van het implementeren van een dergelijk ontwikkeltraject?

In hoofdstuk 7 wordt weergegeven met welke kosten rekening gehouden moet worden bij het implementeren van traineeships. Rekening is gehouden met het startsalaris van de trainees, de trainingskosten voor de trainees en de trainingskosten voor de coaches. De kosten zijn berekend over het aannemen van één trainee binnen Wicro Plastics. Er is bewust gekozen om niet een groep trainees aan te nemen, dit wordt verder toegelicht in hoofdstuk 9.

8.2 Het werven

Uit het theoretisch kader en de vergelijking van deskresearch en fieldresearch dat tot stand is gekomen door de interviews blijkt dat het werven van de generatie 'Y' en 'Z' (paragraaf 4.1.1) een uitdaging is. Dit komt de veranderde interesses, wensen en behoeften in tegenstelling tot de 'Generatie X'. Daarbij komt dat zich al een aantal jaren een tekort voordoet aan werknemers in de technische sector op de arbeidsmarkt. Dit heeft volgens NCOI vooral te maken met het veelal negatieve imago van de technische sector in combinatie met de snelle toename van technologische ontwikkelingen en de mechanisatie. Uit de interviews blijkt dat de technische sector minder moeite hoeft te doen om aan een baan te komen in tegenstelling tot de financiële- en bedrijfseconomische sector. Wicro Plastics zal hierdoor meer uitdaging ervaren in het aantrekken en behouden van technische young professionals dan bij financiële en bedrijfseconomische young professionals.

Het bedrijf onderneemt tot nu toe voldoende om personeel aan te trekken blijkt uit de interviews. Via veel verschillende kanalen probeert het bedrijf personeel te werven, dit staat weergegeven in hoofdstuk 6.1. Maar nu het bedrijf een nieuwe doelgroep heeft zal dit uitgebreid moeten worden. Uit deskresearch blijkt dat bedrijven zich in een vroeg stadium zullen moeten laten zien aan jonge talenten, voor de interesse wekken en naamsbekendheid te creëren bij deze jongeren.

Het wervingsproces zal een grote uitdaging zijn en hierop zal in de eerste fase de meeste aandacht op gezet moeten worden. Het wervingsproces is een van de belangrijkste adviezen die tijdens dit onderzoek gegeven wordt, een traineeship kan namelijk pas beginnen wanneer een goede trainee wordt aangenomen. Een goede trainee kan pas worden aangenomen wanneer er veel potentiële trainees solliciteren bij Wicro Plastics en dit laatste kan pas wanneer Wicro Plastics zich actief laat zien aan deze young professionals waarbij het traineeship geïntroduceerd kan worden.

Het kiezen van de juiste personen op het juiste moment is van cruciaal belang. Het introduceren van het traineeship op het juiste moment, op de juiste plaats, bij de juiste mensen is nog belangrijker. Interesse kan pas worden gewekt, wanneer op alle mogelijke, realistische en haalbare wervingskanalen wordt ingezet. Het bedrijf zal de werving op deze generatie dus moeten uitbreiden.

Wicro Plastics zal gezien de resultaten uit het onderzoek een extra uitdaging ervaren bij het aantrekken van hoogopgeleide technische young professionals. Het bedrijf zal voordat behoefte is aan technische young professionals, het traineeship moeten introduceren. Het wervingsproces van technische young professionals zal langer duren dan de werving van bedrijfseconomische- en financiële young professionals. Dit omdat de interesse van technische young professionals eerst gewekt moet worden, voordat het traineeship geïntroduceerd kan worden.

De initiatieven kunnen uitgebreid worden door middel van:

- ❖ Het geven van gastcolleges op hogescholen en universiteiten;
 - Deze gastcolleges kunnen bestaan uit: verdiepende lesstof die in de praktijk worden toegepast.
- ❖ Deelnemen aan netwerkevenementen georganiseerd door hogescholen en universiteiten;
 - Daarbij extra aandacht/deelnemen aan technische netwerkevenementen
 - Voorbeeld: Kennis in bedrijf bij Zuyd Hogeschool.
- ❖ Het geven van trainingen op hogescholen en universiteiten;

8.3 Is een traineeship een goede keuze?

Door middel van deskresearch in combinatie met semigestructureerde interviews is onderzocht aan welke factoren young professionals de meeste waarde hechten als het gaat om het kiezen voor een werkgever. Uit de interviews is gebleken dat een groot verschil zit in de keuze voor een traineeship onder de respondenten.

Bedrijfseconomische- en technische respondenten

De bedrijfseconomische- en financiële respondenten geven aan dat deze groep graag zou deelnemen aan een dergelijk traineeship, mits aandacht wordt gegeven aan persoonlijke ontwikkeling, zinvol werk en doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf. Deze respondenten zijn op de hoogte van de kansen die een dergelijk traineeship young professionals kan bieden. De respondenten zijn van mening dat een traineeship juist meer kansen biedt om na het afstuderen een passende startersfunctie te bekleden. Maar ook dat een traineeship ondersteund om zich verder te oriënteren in hun vakgebied binnen een bedrijf.

In hoofdstuk 9 wordt aangegeven op welke manier Wicro Plastics aandacht zal geven aan de persoonlijke ontwikkeling van deze young professionals. De volgende factor, zinvol werk, heeft betrekking op de opdrachten en projecten waaraan young professionals kunnen werken, ook dit wordt verder toegelicht in hoofdstuk 9.

Technische respondenten

Een groot verschil tussen de onderzochte sectoren is dat een gedeelte van de respondenten uit de technische sector (afstudeerders) aangeven dat hun eerste keuze niet valt op een dergelijk traineeship.

Waarom geen verdieping in traineeships?

De toekomstige young professionals zijn op de hoogte van het tekort aan hoogopgeleide technici op de arbeidsmarkt waardoor deze groep hun kans groot acht om passend werk te vinden nadat de studie is afgerond. Hierdoor worden pas (of bijna) afgestudeerde technici niet gestimuleerd om actief opzoek te gaan naar een baan maar meer af te wachten totdat zij door een bedrijf benaderd worden.

Hun positieve toekomstvisie over het vinden van een baan er dus voor gezorgd dat de afstudeerders uit de technische sector nog niet op zoek zijn gegaan naar een baan waardoor een verdieping in een dergelijk traineeship voor hen ook achterwegen blijft. Hierdoor hebben zij weinig kennis over welke mogelijkheden een traineeship biedt en welke kansen dit brengt voor young professionals.

Advies: Als eerste is het dus belangrijk om een traineeship onder de aandacht te brengen binnen de technische sector. Dit zal in een vroeg stadium moeten gebeuren. Wicro Plastics zal het daarom het traineeship moeten introduceren binnen technische opleidingen en universiteiten, bij netwerkevenementen die georganiseerd worden door scholing zodat het bedrijf in aanraking komt met deze technische young professionals. Op deze manier kan Wicro Plastics toch de technische young professionals interesseren voor een dergelijk traineeship.

Bij het aantrekken is dus het vroegtijdig introduceren van een traineeship van belang maar ook de inhoud van het traineeship moet voldoen aan de wensen van de technische young professionals. Uit de interviews blijkt dat technische respondenten uitdaging en een goed salaris als meest van belang vinden wanneer de respondenten moeten kiezen voor een werkgever. Het startsalaris dat weergegeven wordt in hoofdstuk 7 zal aantrekkelijk moeten zijn voor deze groep. Wanneer dit niet aantrekkelijk genoeg is voor de technische young professional kan Wicro Plastics een keuze maken om het startsalaris hoger in te zetten. Tevens dient Wicro Plastics een overzicht te geven van de opdrachten en projecten waaraan de technische young professional zoal aan kan gaan werken en ook deze dienen in de smaak te vallen bij young professionals.

Uit dit onderzoek blijkt dat het een uitdaging blijft om young professionals aan te trekken maar in het bijzonder de technische young professionals. Young professionals hebben tegenwoordig andere wensen en behoeftes als het gaat om het kiezen van een werkgever. *Een traineeship is dus een goede keuze, mits een veel aandacht aan het wervingsproces wordt gegeven in combinatie met het verwerken van de wensen en behoeftes van de young professionals in de traineeships.*

Wicro Plastics zal zich dus hierop moeten aanpassen en voor bedrijfseconomische- en financiële young professional vooral goede ondersteuning bieden in de zelfontwikkeling van de young professionals. Het advies omtrent dit onderwerp wordt in hoofdstuk 9 nader toegelicht.

8.4 Herstructurering

Geconcludeerd kan worden dat de herstructurering van de organisatie een positieve invloed heeft op de visie voor het implementeren van traineeships. Dit komt doordat de structuur van de organisatie is veranderd waardoor het management, leidinggevende en medewerkers meer ruimte hebben om een deel van hun tijd te investeren in het in goed banen leiden van het traineeship. Wel blijkt dat een traineeship niet in de komende maanden (juni t/m november) een start zal maken tevens door deze herstructurering. De veranderingen van de herstructurering vragen in het begin juist meer tijd van de medewerkers binnen de organisatie. Dit komt doordat medewerkers hun (nieuwe, aangepaste) functie eigen dienen te maken, een aantal werkzaamheden/opdrachten of projecten moeten overdragen of afronden voordat ze zich op hun nieuwe functie kunnen richten. Zodra dit is afgerond zal meer tijd kunnen worden vrijgemaakt voor nieuwe projecten zoals het traineeship.

Als gevolg van de herstructurering zijn er functies weggefallen maar ook een aantal nieuwe ontstaan, dit opent weer nieuwe deuren voor young professionals, de mogelijkheid tot een bredere oriëntatie wordt hierdoor ruimer.

Het management geeft aan dat het bedrijf altijd bezig is met verbeteren, waardoor er altijd nieuwe opdrachten/projecten ontstaan, voor young professionals pakt dit dus goed uit. Verder blijkt uit de interviews dat de bereidheid van het personeel groot is om een rol te spelen tijdens het traineeship voor de young professionals, deze bereidheid komt vooral door de positieve ervaringen rondom veranderingen dat het personeel heeft binnen het bedrijf.

8.5 Kosten

“Behoud de young professional door wederzijds vertrouwen” (Tigchelaar, 2017).

In het kostenoverzicht in hoofdstuk 7 wordt weergegeven hoe deze kosten tot stand zijn gekomen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een traineeship een realistisch en haalbaar ontwikkeltraject is. Het huidige studiekostenbeding dat Wicro Plastics hanteert kan bij het werven van young professionals een hindernis vormen. Het fundament voor de deelname is wederzijds vertrouwen tussen werkgever en werknemer. Immers opgedane kennis wordt ook tijdens het traineeship reeds uitgevoerd. Zodoende rendeert de investering in de young professional voor Wicro Plastics (Tigchelaar, 2017). Het advies voor Wicro Plastics is om deze maatregel niet te laten gelden voor traineeships. Dit aanbod aan young professionals zou gezien kunnen worden als een van de aantrekkelijkheden van bedrijf.

8.6 Centrale vraag

De centrale vraag wordt beantwoord in hoofdstuk 9. Dit is namelijk een advies over het traineeship die Wicro Plastics kan bieden aan young professionals. Het traineeship is zoals aangegeven in deelvraag 9, afgestemd op de hedendaagse trends en ontwikkelingen vanuit de omgeving en de factoren die young professionals van cruciaal belang vinden wanneer de groep een keuze maakt voor een werkgever.

9. Het traineeship

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de centrale vraag: *‘Hoe dient een ontwikkeltraject voor Wicro Plastics eruit te zien wanneer het bedrijf dit als HR-instrument wil gebruiken voor het aantrekken en behouden van young professionals?’*

Het geeft een beschrijving weer van de inrichting van een 2-jarig traineeship binnen Wicro Plastics. De inrichting wordt vormgegeven door de toepassing van het model “High Impact Learning that Lasts” dat eerder beschreven staat in het Theoretisch kader. De toepassing van het model bevordert de effectiviteit van het leerproces.

De inrichting van het traineeship is een aanbeveling voor Wicro Plastics. Het bestaat uit een voortraject, de uitvoering en het natraject. Het is tot stand gekomen op basis van de bevindingen en conclusies die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Het traineeship is ingericht zodat het realistisch en haalbaar is voor het bedrijf. Omdat Wicro Plastics nog geen ervaring heeft met het implementeren en uitvoeren van traineeships is het een verstandige keuze om niet een gehele groep young professionals te werven voor het traineeship, maar gaat het advies uit naar het aannemen van één young professional.

Wanneer het traineeship als een succes wordt ervaren voor het bedrijf als voor de young professional, kan het bedrijf kiezen om in de toekomst meerdere trainees aan te nemen voor een traineeship. Wel is het hierbij van belang dat het traineeship moet worden aangepast aan een grotere groep trainees waarbij de opdrachten een andere vorm zullen gaan krijgen. Dit kan verder onderzocht worden in verdiepend onderzoek.

9.1 Het HILL model

Hieronder wordt een overzicht weergegeven welke taak bij welk aandachtspunt hoort binnen het traineeship. Tevens is het van belang om duidelijkheid te creëren over wie de verantwoordelijkheid op zich neemt tijdens deze stap. Op deze manier wordt het duidelijk wat van elkaar verwacht wordt. Het HILL model wordt hieronder toegepast op het traineeship

HILL-model bij het 2-jarig traineeship		
	Taak	Verantwoordelijke
1. Een gevoel van urgentie, een ervaren 'haat' of probleem.	De opdracht (en)/ het project (en) voor de komende zes maanden afgestemd op de strategische organisatiedoelen van Wicro Plastics. Dit draagt bij aan de factor zinvol werk en uitdagend werk.	Management & aangestelde coach.
2. Zelfmanagement en learner control.	Zelfstandig werk verrichten. Sturen op eigen ontwikkeling. Door doelen stellen d.m.v. persoonlijk ontwikkelplan.	Young professional/trainee
3. Collaboratie en coaching.	De young professional ondersteunen en coachen. Coaching op basis van supervisie en Intervisie en collegiale consultatie.	Bij opdrachten/projecten de medewerkers met wie de trainee samenwerkt. Bij het ontwikkelproces, de coach.
4. De hybride omgeving.	Zorgen voor een werkomgeving waardoor de trainee veel indrukken krijgt van de verschillende afdelingen. Voorbeeld: flexibele werkplek	Management, projectteam
5. Actie en kennisdeling door de lerende.	Kennisdeling tussen de zittende professional en de trainee.	Personeel en de young professional
6. Flexibiliteit in formeel en informeel leren.	Leren o.b.v. het 70-20-10 principe, werkplekstudie/werkplekleren, formele trainingen	Coach/ management
7. Assessment.	Eind beoordeling van de afgelopen 7 maanden (evaluatie). Over het project en ontwikkeling van trainee.	Coach, management en young professional

Bevordering voor rendement van het leertraject

Een traineeship is tevens een leertraject waarbij niet alleen de young professionals leren maar ook de organisatie en het personeel leert. Belangrijk bij de implementatie van een traineeship is om structuur te brengen in het gehele proces, het advies is samengesteld op basis van een voortraject, de uitvoering en een natraject.

9.2 Voortraject

Het voortraject omvat de vraag vanuit de organisatie naar een young professional. De vraag die in dit traject zal worden gesteld; In welk vakgebied bevinden er uitdagingen voor het bedrijf? Daarna zal bepaald worden welke leidinggevende wordt aangesteld als coach voor het traineeship. Vervolgens vindt het werven van de young professional plaats. Het einde van het voortraject zal een begin vormen voor de uitvoering, namelijk het on boarding van de trainee binnen Wicro Plastics.

De vraag naar de specifieke sector young professionals hangt af van de projecten/opdrachten die Wicro Plastics op het moment heeft. Technisch, bedrijfseconomisch of financieel. Welke uitdagingen in welke sector, ervaart het bedrijf op het moment en zijn de opdrachten/projecten uitdagend genoeg voor de young professional?

Aanstellen van interne coach

Het aanstellen van de coach wordt bepaald door het management in samenspraak met een leidinggevende die eventueel als coach wil en kan fungeren. Bepaald wordt door het management of een leidinggevende een additionele training nodig heeft voor coaching om extra vaardigheden te ontwikkelen voor dit traineeship om een trainee te kunnen coachen.

Het werven van de young professional.

Om in contact te komen met de young professionals moet het bedrijf zich laten zien bij studenten. Dit zijn namelijk de young professionals van de toekomst. Wicro Plastics moet laten zien wat het bedrijf te bieden heeft aan deze doelgroep en waarom een traineeship kansen biedt. Samen met de huidige wervings methoden die beschreven staan in hoofdstuk 6.1 zal het wervingsproces uitgebreid moeten worden. In hoofdstuk 8.2 staan de initiatieven die Wicro Plastics extra moet gaan ondernemen om het wervingsproces bij young professional te laten slagen.

Gastcolleges op hogescholen en universiteiten geven. Deze kunnen bestaan uit verdiepende lesstof die in de praktijk worden toegepast. Termen die in de theorie worden gebruikt worden veelal toegepast in de praktijk. Professionals vanuit de praktijk kunnen deze theorieën een praktijkgerichte benadering geven tijdens gastcolleges. Hierdoor laat het bedrijf zich zien en komt er meer interesse in het bedrijf.

Deelnemen aan netwerkevenementen georganiseerd door hogescholen en universiteiten. Denk aan netwerkevenementen zoals kennis in bedrijf bij Zuyd Hogeschool, hier komen bedrijven en studenten bij elkaar waardoor dit een ultieme kans is om het traineeship van Wicro Plastics onder de aandacht te brengen bij de studenten.

Een professional in een bepaald vakgebied is erg gespecialiseerd in zijn/haar vak waardoor een training op dit gebied gegeven kan worden.

On boarding

De start van het traineeship omvat het on boarding moment. Dit zal optimaal gemanaged moeten worden omdat dit het eerste contact zal zijn met de trainee en de organisatie. In verband met de eerste aftrap van het traineeship is het verstandig dat Wicro Plastics in het begin niet meer dan één trainee aan zal nemen.

Wicro Plastics kan de trainee kennis laten maken met de organisatie en haar personeel door middel van een introductie dag. Deze dag is tweedelig. Zowel 's morgens als 's middags. In de ochtend kan de coach van de trainee zichzelf introduceren, waarna de trainee kennis kan maken met de rest van de organisatie door middel van een rondleiding. Tevens krijgt de trainee zijn werkplek aangewezen. De locatie van de werkplek hangt af van het vakgebied waarin de trainee het traineeship gaat volgen.

In de middag zal het management, de coach en de trainee bij elkaar komen om de wederzijdse verwachtingen te bespreken. Dit houdt in het bespreken van projecten en/of

opdrachten en de werkzaamheden die de trainee onder anderen gaat verrichten tijdens de eerste zeven maanden van zijn traineeship.

De trainee zal voor zichzelf een persoonlijk ontwikkelplan samenstellen waarin persoonlijke doelen staan. Zodat de trainee zijn eigen zelfontwikkeling in de gaten kan houden samen met de coach. Aan het einde van het eerste project wordt dit ontwikkelplan tijdens de evaluatiefase meegenomen om te bespreken op welke gebieden de trainee zichzelf heeft ontwikkeld en welke faciliteiten uit de organisatie dit mogelijk heeft gemaakt. (denk aan hulp van collega's, trainingen of cursussen etc.)

Voor het traineeship is het van cruciaal belang dat er duidelijke doelstellingen en verwachtingen worden gecommuniceerd vanuit de organisatie naar de trainee toe, maar ook andersom. De young professional weet op deze manier wat van hem verwacht wordt en dit zal bijdrage aan het resultaat van zijn/haar functioneren.

Het traineeship zal vooral een praktijkgerichte inhoud en werkvormen bevatten, met het 70-20-10 principe in gedachten. Tevens het leren door opdrachten met de nadruk op interactief en gezamenlijk leren zal voorop staan tijdens het traineeship.

9.3 Uitvoering

Projecten/opdrachten/werkzaamheden

Tijdens het traineeship zijn individuele opdrachten en projecten opgenomen waarvan de duur, het doel én de kwaliteit verschillen. Deze opdrachten variëren van 1 tot 6 maanden. Gemiddeld genomen telt een traineeship drie opdrachten/projecten van circa zes maanden, zodat voldoende werkervaringen kan worden opgedaan.

Het eerste project zal door het management in samenspraak met de aangestelde coach vastgesteld worden. Bij het formuleren van een project of opdracht is het van belang dat het doel zeer duidelijk en concreet beschreven zal moeten zijn. De projecten/opdrachten zullen volgens de situationele ontwerpbenadering tot stand komen. De precieze manier van uitvoering zal hierdoor niet beschreven staan. Verwacht wordt dat de young professional initiatief neemt en eigen ideeën inbrengt tijdens het traineeship. Op deze manier laat de trainee namelijk zien dat hij/zij over de nodige kennis, kunde en capaciteit beschikt om dit direct toe te passen in de praktijk zodat dit rendeert voor het Wicro Plastics als voor de trainee. De eerstvolgende projecten / opdrachten dient de trainee zelf te formuleren, op basis van zijn eigen ervaring, bevindingen, perceptie, kennis en vaardigheden die de trainee via zijn opleiding alsook via de eerste periode binnen het traineeship heeft opgedaan. Dit gebeurt in samenspraak met het management en de coach.

De eerste zeven maanden zal de young professional zich vooral ontwikkelen op het gebied van projectmanagement. De young professional gaat aan de slag met een uitdagend project dat is afgestemd op de doelstellingen van de organisatie, deels in samenwerking met collega's alsook individueel. Op deze manier wordt aandacht gegeven aan de factor zinvol werk alsook uitdagende opdracht. Projectmanagement is gekozen omdat de young professional dan actief zal fungeren in en tussen verschillende afdelingen binnen de organisatie. Op deze manier kan de deelnemer een beeld vormen over alle functies in de verschillende afdelingen, waardoor hij aan het einde van zijn eerste fase een keuze kan maken in welke functie binnen de organisatie de trainee zich meer wilt gaan verdiepen.

Naast het werken aan het project of de opdracht is het van belang dat de trainee tevens werkt aan de problemen en hiaten van de dagelijkse praktijk. De trainee zal zich dus tevens bezig houden met dagelijkse werkzaamheden van de functie waarvoor hij/zij een traineeship volgt. De trainee zal deze maanden samenwerken met verschillende collega's, initiatief te moeten nemen, durf hebben om te vragen, zich open op te stellen om het project en taken succesvol af te ronden.

Coaching

Zoals eerder is gebleken vindt de nieuwe generatie het van belang dat goede coaching wordt gegeven tijdens een traineeship.

Het advies gaat uit naar het hanteren van een interne coach. De kosten in tijd en geld zijn hoger als de coach wordt uitbesteed dan wanneer een interne medewerker wordt aangesteld als coach. De kwaliteit kan hierbij gewaarborgd worden door het bieden van een training over coachend leidinggeven via Mikro Centrum.

Uit het theoretisch kader worden een tweetal vormen van coaching onderscheiden. Namelijk *Supervisie en Intervisie en collegiale consultatie*. Het advies gaat hierbij uit naar een combinatie van deze vormen. Het zal dan wel situationeel ingedeeld moeten worden. De keuze hiervoor komt tot stand doordat supervisie veelal een-op-een plaatsvindt waarbij de intervisie en collegiale consultatie veelal in groepsverband plaatsvindt. Dit eerste is optimaal voor het eerste aantal keren tijdens het traineeship, om op deze manier de ontwikkeling goed in de gaten te houden. Naarmate de eerste maanden zijn doorlopen kan een combinatie van beide worden ingezet. De ene week een voortgangsbespreking in de vorm van supervisie en de andere week in de vorm van een intervisiebijeenkomst waarbij collega's die in direct verband met de trainee staan, tevens aansluiten bij dit gesprek om het leerproces van de trainee te evalueren.

Na de eerste zeven maanden vindt de evaluatie fase plaats. In het HILL model wordt dit ook wel 'Het assessment' genoemd. Het assessment zal een presentatie kunnen zijn van het resultaat van het project of opdracht en in welke opzichte het traineeship heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de young professional, waarbij de trainee zal worden beoordeeld. Buiten het assessment worden de afgelopen maanden geëvalueerd. Het management en de coach zullen hierbij aanwezig zijn.

De trainee mag zijn bevindingen rondom het traineeship uiten waarbij hij ook eventuele verbeteringen mag voorstellen, hier leren beide partijen van. De perceptie van de trainee wordt in kaart gebracht over alle aspecten in het traineeship, denk aan; genoeg uitdaging, werksfeer, samenwerking collega's, voldoende groeimogelijkheden.

De evaluatiefase heeft enerzijds betrekking op de beoordeling van de opgedane kennis en de toepassing in de praktijk door de trainee.

Anderzijds heeft dit betrekking op de behoefte aan training vanuit de young professional. Dit kan een training voor persoonlijke ontwikkeling of een vakinhoudelijke training zijn.

Geadviseerd wordt om de trainingen uit te besteden aan Mikro Centrum. Wicro Plastics heeft goede ervaringen in het uitbesteden van vakinhoudelijke trainingen aan Mikro Centrum. Als lid van Mikrocentrum High Tech Platform krijgt Wicro Plastics 10% korting op trainingen.

Deze kosten zijn opgenomen in het kostenoverzicht in hoofdstuk 7. Deze kans wordt aan de trainee geboden zodat hij zich niet alleen op professionele wijze kan ontwikkelen maar ook op persoonlijk gebied.

Wanneer het verlangen van beide partijen is om verder te gaan met het traineeship. Hangt het af van de mogelijkheden binnen het bedrijf omtrent de keuze voor een contract verlenging van 7 maanden of een aanstelling voor een vast contract.

Na de eerste 7 maanden kan de trainee al een bepaald beeld hebben gevormd over de organisatie en haar afdelingen en waardoor de young professional kan bepalen of hij/zij in deze functie zich verder wilt ontwikkelen of verdiepen. Wanneer de trainee na deze 7 maanden zich wilt richten op een ander vakgebied dat zijn interesse wekt kan de trainee het volgende project afstemmen op dit vakgebied. Op deze manier wordt de flexibiliteit van de mogelijkheden binnen een traineeship geborgd.

9.4 Natraject

Het natraject van het traineeship heeft grote invloed op de gevolgen voor de trainee. Deze kunnen namelijk zowel positief alsook negatief uitvallen.

De coach bepaalt in samenspraak met het management uiteindelijk of de trainee zal worden aangenomen op basis van een vast dienstverband.

De trainee moet aangeven dat hij/zij de nodige ervaring en ontwikkeling uit het traineeship heeft weten te halen en dit ook reeds heeft toegepast binnen het bedrijf.

Dit zal blijken uit een eindevaluatie en beoordelingsgesprek die de trainee zal voeren met de coach en het management.

Tijdens het eindgesprek wordt ook feedback vanuit de trainee naar het management gegeven over het traineeship. Op deze manier weet het management op welke punten het traineeship verbeterd kan worden. Uit dit laatste gesprek zal dus blijken of de organisatie verder wil gaan met de trainee en of de trainee dit ook ziet zitten. Het kan namelijk ook zo zijn dat de trainee geen vast dienstverband wil hebben binnen Wicro Plastics en dat kan afhangen van verschillende omstandigheden. Dit zal blijken uit de feedback die de organisatie verkrijgt van de trainee tijdens de eindevaluatie.

Het doel van het traineeship voor Wicro Plastics is dat het bedrijf deze jonge talenten aantrekt en behoudt binnen het bedrijf, daarom zullen veel mogelijkheden geboden worden om het voor deze young professionals uitdagend en interessant te houden.

Looptijd van het traineeship

Het traineeship zal in totaal twee jaar duren. Het contract zal op basis zijn van de 7+7+8 regel dat eerder beschreven staat in het hoofdstuk 5.4. Na afloop van het traineeship zal een eindbeoordeling plaatsvinden waarbij de trainee wordt beoordeeld op de gehele ontwikkeling van het functioneren. De trainee heeft vanaf het begin een persoonlijk ontwikkelplan bijgehouden waaruit blijkt of het traineeship heeft bijgedragen aan zijn professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Uit de eindbeoordeling van het traineeship zullen aantal punten naar boven komen:

- ❖ Het functioneren van de trainee aan de hand van de resultaten van zijn projecten met daarnaast de dagelijkse werkzaamheden;
- ❖ De mate van succes van het traineeship;
- ❖ Een keuze voor een vaste aanstelling van de trainee;

Bibliografie

- Agterberg, R. (2014, september 15). *Het Digitaal Universiteitsblad*. Opgeroepen op maart 2, 2017, van Nederland wordt steeds slimmer: <http://www.dub.uu.nl/plussen-en-minnen/2014/09/15/nederland-wordt-steeds-slimmer.html>
- Amory, P. (2016). *Een inclusieve arbeidsmarkt: Hoe pakken HRM-professionals deze uitdaging aan?*. Nederland: Open Universiteit Nederland.
- Anker, E. (2016, februari). Opnieuw recordaantal studenten aan universiteiten. (Metro, Red.) *Metro*, p. 2.
- Anker, E. v., & Riet, G. v. (2017). *AnkervandenRiet*. Opgeroepen op mei 12, 2017, van Persoonlijk inzicht- en ontwikkeltraject: <http://www.ankervanderiet.nl/coaching/persoonlijk-inzicht-en-ontwikkeltraject/>
- artikel 27.1 WOR. (sd). *Instemmingsplichtige onderwerpen*. . Opgeroepen op april 3, 2017, van AvM - Academie voor medezeggenschap: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oz8vdrLhdw8J:www.avmtraining.nl/userdata/instemmingsplichtige_onderwerpen.doc+&cd=3&hl=nl&ct=clnk&gl=nl
- ASA. (2012). *Jong talent naar de top*. Opgeroepen op februari 18, 2017, van file:///C:/Users/Gebruiker/Documents/Afstudeerstage/Scriptie/ASA%20Talentontwikkeling%20aantrekken%20young%20professionals.pdf
- Become a trainee. (2010). Opgeroepen op maart 17, 2017, van Become a trainee: <http://www.becomeatraineer.eu/nl/nieuwsitems.php?id=25>
- CBS. (2015, maart). *Centraal bureau voor de Statestiek*. Opgeroepen op februari 20, 2017, van Zal vergrijzing leiden tot een tekort aan arbeidskrachten?: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/20/zal-vergrijzing-leiden-tot-een-tekort-aan-arbeidskrachten->
- CBS. (2015, augustus). *Meer werkende vrouwen*. Opgeroepen op maart 13, 2017, van Centraal Bureau voor de Statestiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/34/meer-werkende-vrouwen>
- CBS. (2016, november). Opgeroepen op februari 20, 2017, van Werkloosheid blijft dalen: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/46/werkloosheid-blijft-dalen>
- CBS. (2016, november). *Toename aantal zzp'ers stukt*. Opgeroepen op maart 22, 2017, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/46/toename-aantal-zzp-ers-stukt>
- CBS. (2016, november). *Toename aantal zzp'ers stukt*. Opgeroepen op maart 5, 2017, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/46/toename-aantal-zzp-ers-stukt>
- CBS. (2016, juli 5). *Vergrijzing meest toegenomen in Limburg*. Opgeroepen op februari 13, 2017, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/27/vergrijzing-meest-toegenomen-in-limburg>
- CBS. (2016, november). *Werkloosheid blijft dalen*. Opgeroepen op maart 1, 2017, van CBS - Centraal Bureau voor de Statestiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/46/werkloosheid-blijft-dalen>

- CBS. (2017, januari 17). *Centraal Bureau voor de Statistiek*. Opgeroepen op februari 28, 2017, van HBO en WO; gediplomeerden, studierichting, herkomstgroepering: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71054ned&LA=NL>
- Corporaal, S. (2014). *Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling*. Heerlen: Saxion.
- Dale, V. (2015). *Definitie duurzaamheid*. Opgeroepen op april 2, 2015, van Van Dale: http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=duurzaam&lang=nn#.VR_KKPnkeFE
- Derijck, J. (2011). *Van baan zekerheid naar werk zekerheid*. Opgeroepen op maart 12, 2017, van OOTW: <http://www.ootw.nl/nieuws/columns/van-baan-zekerheid-naar-werk-zekerheid.aspx>
- dezaak. (2016, april 20). *Scholing van personeel*. Opgeroepen op maart 15, 2016, van Personeel: <http://www.dezaak.nl/1088/scholing-personeel-wordt-iedereen-wijzer.htm#>
- Dochy, F. (2015). *Bouwstenen voor High Impact Learning, het leren van de toekomst in onderwijs en organisaties*. Boom-Lemma.
- Doelen, A. (2010). *Organiseren & managen Het 7s-model toegepast* (2e druk ed.). Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Dr. Annet H. de Lange, P. D. (2013). *Een Leven Lang Inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- duurzameinzetbaarheid. (2015, april 16). *Op weg naar duurzame inzetbaarheid*. Opgeroepen op maart 20, 2017, van www.duurzameinzetbaarheid.nl: <http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/Contentpagina/1661/2509/Op-weg-naar-duurzame-inzetbaarheid.html>
- Encyclo. (2017). *Leertraject*. Opgeroepen op mei 12, 2017, van <http://www.encyclo.nl/begrip/leertraject>
- Ensie. (2015, april 8). *Workshop*. Opgeroepen op maart 12, 2017, van www.ensie.nl: <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/workshop>
- Fassotte, E. (2017, februari). Commercieel Directrice Wicro Plastics. (N. Bijnens, Interviewer)
- Filip Dochy, I. B.-K. (2015). *Bouwstenen voor High Impact Learning, Het leren van de toekomst in onderwijs en organisaties*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- flexcrafttechniek. (2017, april 25). *Tekort vakmensen in techniek: oorzaken, gevolgen en oplossingen*. Opgeroepen op maart 20, 2017, van flexcrafttechniek: <https://www.flexcrafttechniek.nl/2017/04/25/tekort-vakmensen-techniek-oorzaken-gevolgen-en-oplossingen/>
- Geertsma, P. (2016, juni 27). *Wat is een werkervaringsplek of werkervaringsplaats?* Opgeroepen op juni 7, 2017, van Technisch werken: <http://www.technischwerken.nl/kennisbank/solliciteren/wat-is-een-werkervaringsplek-of-werkervaringsplaats/>

- Geesten, J. (2017). *De 4 Generaties op de werkvloer*. Opgeroepen op mei 2, 2017, van Jonge Geesten: <http://www.jongegeesten.nl/generaties/>
- Geffen, P. v. (2015, juni). *3 voordelen van de 7+8+8-regel voor werkgevers op een rij*. Opgeroepen op mei 3, 2017, van Personeelsnet: <https://www.personeelsnet.nl/bericht/3-voordelen-van-de-7-8-8-regel-voor-werkgevers-op-een-rij/>
- Gerard Bergenhenegouwen, E. M. (2010). *Strategisch opleiden en leren in organisaties* (4e druk ed.). Houten, Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Graaff, D. d. (2017). *Ontwerpen en begeleiden leer- en ontwikkeltrajecten*. Opgeroepen op mei 10, 2017, van Consultancy: <http://danielledegraaffconsultancy.nl/organisatieontwikkeling/ontwerpen-en-begeleiden-leer-en-ontwikkeltrajecten/>
- Gründemann, R. (2014, oktober 23). *Investeren duurzame inzetbaarheid*. Opgeroepen op februari 23, 2017, van <http://www.hrzone.nl/arbeidsmarkt/arbeidsmarkt-artikelen/entry/de-veranderende-waarde-n-van-werk-investeren-in-duurzame-inzetbaarheid-loont>
- Gubbels, B. (2016). *Studiekostenbeding*. Opgeroepen op juni 9, 2017, van Van Dinter Advocaten: <http://www.wetrecht.nl/studiekosten-terugbetalen/>
- Hanson, V. D. (2014, juni 18). *Yuppism*. Opgeroepen op februari 19, 2017, van thenostalgiablo: <https://thenostalgiablog.com/tag/yuppism/>
- Heijn, A. (2017). *Traineeship Programme*. Opgeroepen op mei 10, 2017, van <https://traineeshipsoverzicht.nl/traineeship/albert-heijn>
- Hense, E. (2014). Opgehaald van Generatie xyz what's next: <https://emmeliehense.wordpress.com/2014/06/11/generatie-x-y-z-whats-next/>
- Hietkamp, H. (2016). *Training opleiding*. Opgeroepen op juni 8, 2017, van www.hiddehietkamp.nl: <http://www.hiddehietkamp.nl/index.php/ct-menu-item-22/wcm-algemene-verbetertechnieken/training-opleiding>
- Huizing, J. (2017). *ROVC Techbarometer*. Ede: ROVC Technische opleidingen.
- Katinka van Brakel, P. H. (2017). *UWV Arbeidsmarktprognose*. Amsterdam: UWV Arbeidsmarktinformatie- en advies.
- Kennisbank Openbaar Bestuur. (2015). *Kennisbank Openbaar Bestuur*. Opgeroepen op maart 1, 2017, van Trends en ontwikkelingen: <http://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/trends-en-ontwikkelingen/>
- Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. (T.-J. A. Frits Kluijtmans, Red.) Noordhoff Uitgevers B.V.
- Knipschild, E. (2013, december 6). *Het nieuwe ontslagrecht: de 6 belangrijkste wijzigingen*. Opgeroepen op maart 3, 2017, van MT: <https://www.mt.nl/columns/eva-knipschild/het-nieuwe-ontslagrecht-de-6-belangrijkste-wijzigingen/83148>

- Knipschild, E. (2014, februari). *Het nieuwe flexrecht: de 5 belangrijkste wijzigingen*. Opgeroepen op mei 3, 2017, van MT.nl: <https://www.mt.nl/columns/eva-knipschild/het-nieuwe-flexrecht-de-5-belangrijkste-wijzigingen/85711>
- Kuipers, S. (2016, juni 29). *Bedrijfscultuur is het belangrijkste argument om van baan te wisselen*. Opgeroepen op mei 4, 2017, van <http://sixteenotwo.com/bedrijfscultuur-is-belangrijkste-argument-om-baan-wisselen/>
- Looise, J. H. (2012). Externe ontwikkelingen en consequenties voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 105-130.
- Maarten van Veen, K. W. (2008). *Desk Research* (Vol. 2e editie). Amsterdam, Noord-Holland, Nederland: Pearson.
- Madelon de Graaf, K. o. (2016). *Hospitality Group*. Amersfoort: Hospitality Group.
- Marjolein ten Hoonte, M. v.-N. (2017). Dé trends die de arbeidsmarkt domineren. *Trendpaper 2017*.
- Meer immigranten uit nieuwe EU-landen*. (2016, november). Opgeroepen op maart 1, 2017, van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/47/bevolking-naar-migratieachtergrond>
- Meer, M. v. (2012, oktober). *Topmanagers van de toekomst*. Opgeroepen op maart 23, 2017, van Memory Magazine: <https://www.studenten.net/artikel/trainees-topmanagers-van-de-toekomst>
- Minolta, K. (2016). *Werken 2.0*. Opgeroepen op maart 1, 2017, van 3 Belangrijke trends in HR-digitalisering voor 2016: <http://www.werken20.nl/nieuws-over-nieuwe-werken/productiviteit/39098/38998/>
- MKB service Desk. (2013, juli 5). *Talentvolle starters voor mkb door traineeships*. Opgeroepen op mei 5, 2017, van mkbservicedesk: <http://www.mkbservicedesk.nl/7905/talentvolle-starters-voor-mkb-door-traineeships.htm>
- Modaal inkomen*. (2016). Opgeroepen op april 21, 2017, van Gemiddeld inkomen: <http://www.gemiddeld-inkomen.nl/modaal-inkomen-2016/>
- Modaal inkomen*. (2017). Opgeroepen op maart 12, 2017, van <http://www.gemiddeld-inkomen.nl/modaal-inkomen-2017/>
- Muiswerk Educatief. (2017). *Cursus*. Opgeroepen op juni 8, 2017, van [www.muiswerk.nl](http://www.muiswerk.nl/mowb/?word=cursus): <http://www.muiswerk.nl/mowb/?word=cursus>
- Muiswerk Educatief. (2017). *Training*. Opgeroepen op juni 2, 2017, van [www.muiswerk.nl](http://www.muiswerk.nl/mowb/?word=training): <http://www.muiswerk.nl/mowb/?word=training>
- NCOI. (2014). *Wat maakt techniek in 2014 aantrekkelijk voor jongeren?* Opgeroepen op april 5, 2017, van NCOI: <https://www.ncoi.nl/Blog-Techniek/Wat-maakt-techniek-in-2014-aantrekkelijk-voor-jongeren.html>

- Nederlandse Encyclopedie. (2013, juni 6). *Opleiding*. Opgeroepen op maart 12, 2017, van [www.encyclo.nl](http://www.encyclo.nl/lokaal/11110&page=6): <http://www.encyclo.nl/lokaal/11110&page=6>
- Nederlandse Encyclopedie. (2017, maart 31). *Cursus*. Opgeroepen op april 2017, van [www.encyclo.nl](http://www.encyclo.nl/begrip/cursus): <http://www.encyclo.nl/begrip/cursus>
- NEN. (2013). *Maak medewerkers duurzaam*. NEN.
- Nu. (2017, januari 30). *DNB verwacht flink hogere economische groei in 2017*. Opgeroepen op februari 20, 2017, van [NU.nl](http://www.nu.nl/economie/4423857/dnb-verwacht-flink-hogere-economische-groei-in-2017.html): <http://www.nu.nl/economie/4423857/dnb-verwacht-flink-hogere-economische-groei-in-2017.html>
- Orlemans, H. (2014). *Een drie-eenheid rond talentmanagement. Competentie-, performance- en talentmanagement bij de Rabobank*. Gids voor personeelsmanagement.
- ORnet, R. (2012, juli 12). *Instemmingsrecht bij traineeship*. Opgeroepen op april 26, 2017, van [ornet.nl](https://www.ornet.nl/or-werk/instemmingsrecht-bij-traineeship/): <https://www.ornet.nl/or-werk/instemmingsrecht-bij-traineeship/>
- Philips. (2017). *Traineeship - Wat gaat jouw impact zijn?* Opgeroepen op april 20, 2017, van [philips.nl](http://www.philips.nl/a-w/carriere/healthtech/working-at-philips/young-professionals/traineeships.html): <http://www.philips.nl/a-w/carriere/healthtech/working-at-philips/young-professionals/traineeships.html>
- Planbureau, P. v. (2015). *Toekomstverkenning Welvaart en Leefomgeving Nederland in 2030 en 2050*. Den Haag.
- Poortinga, E. (2016). *Deskresearch en literatuuronderzoek: het verschil*. Opgeroepen op april 20, 2017, van [studiemeesters](http://www.studiemeesters.nl/studietips/verschil-tussen-deskresearch-literatuuronderzoek-theorie/): <http://www.studiemeesters.nl/studietips/verschil-tussen-deskresearch-literatuuronderzoek-theorie/>
- Prinsen, E. (2009). Opgeroepen op april 4, 2017, van [Coaching young professionals](http://www.coachingyoungprofessionals.nl/young-professionals): <http://www.coachingyoungprofessionals.nl/young-professionals>
- Prof. dr. J.J.L. van der Klink (RUG), p. d. (2010). *Duurzaam Inzetbaar: een werkdefinitie*. 'S Gravenshage.
- Randstad. (2017). employer branding: de strijd om talent. *Trendpaper*, 10-11.
- Rijksoverheid. (2013). *Nationaal Techniekpact 2020*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Rijksoverheid. (2013). *Planbureau voor Leefomgeving*. Den Haag: Uitgeverij PBL.
- Rijksoverheid. (2013). *Techniekpact 2020*. Den Haag.
- Rijksoverheid. (2016, januari). *Aanpassingen WW*. Opgeroepen op mei 4, 2017, van [Rijksoverheid.nl](https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ww-uitkering/inhoud/aanpassingen-ww): <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ww-uitkering/inhoud/aanpassingen-ww>
- Rölkens, C. (2017). *Talentmanagement*. Sittard: Zuyd Hogeschool.
- Salaris bij traineeship*. (2015). Opgeroepen op april 20, 2017, van [Jobnet - matching your talent](https://www.jobnet.nl/solliciteren/salaris-en-vergoedingen/salaris-traineeship/item10049): <https://www.jobnet.nl/solliciteren/salaris-en-vergoedingen/salaris-traineeship/item10049>

- Tigchelaar, M. (2017). *Een succesvol eigentijds traineeship: 3 valkuilen*. Opgeroepen op mei 20, 2017, van VDS: <http://vds.nl/inspiratie/blog/een-succesvol-eigentijds-traineeship-3-valkuilen/>
- Trendpaper. (2017). *De trends die de arbeidsmarkt domineren*. Randstad Nederland.
- Uitham, R. (2012). *Generatie XYZ: wie zijn dat eigenlijk?* Opgeroepen op april 16, 2017, van Intermediair: <http://www.intermediair.nl/carriere/doorgroeien/carriere-ontwikkeling/generatie-xyz-wie-zijn-dat-eigenlijk>
- Ursinus, M. (2016, november 15). *Company Match*. Opgeroepen op april 30, 2017, van Generatie Z: <https://news.companymatch.me/nederlands/generatie-z-vrienden-met-de-baas/>
- UWV. (2015, september 10). *Technische en ICT-beroepen*. Opgeroepen op maart 23, 2017, van Arbeidsmarktbeschrijving: http://www.uwv.nl/overuwv/Images/UWV_technische%20beroepen.pdf
- VDS. (2015). *Traineeship 3.0*. VDS.
- Vercouteren, B. (2013, september). *Het belang van Employer Branding*. Opgeroepen op maart 10, 2017, van <http://www.monsterboardblog.nl/het-belang-van-employer-branding/>
- Verhoeven, N. (2011). Semigestructureerde interviews. In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek - Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (p. 192). Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Boom Lemma.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken*. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Boom Lemma.
- Verloskundigen, K. N. (2014, november). *KNOV*. Opgeroepen op februari 20, 2017, van <http://www.knov.nl/actueel-overzicht/nieuws-overzicht/detail/radio-1-serie-baby-s-gezocht-over-dalende-geboortecijfer-in-nederland/1526>
- Visie Point. (2017). *Training. Coaching. Begeleiding*. Opgeroepen op juni 3, 2017, van Visiepoint.nl: <http://visiepoint.nl/ontwikkeltraject/>
- Visser, R. (2015). *Trends in talentmanagement*. Noordhoff Uitgevers.
- Vuuren, T. v. (2011). *Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren*. Boom Lemma Tijdschriften.
- Webbink, E. (2016). *De Nederlandse Economie*. Henri Faasdreef 312, 2492 JP Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Weel, A. (2015, mei 23). *Financieel dagblad*. Opgeroepen op februari 20, 2017, van Young professional is moeilijk te vangen: https://fd.nl/Print/Bijlage/FD_Personal___Finance/1105195/young-professional-is-moeilijk-te-vangen

- Weeze, T. G. (2017, januari 3). *De Volkskrant*. Opgeroepen op maart 3, 2017, van <http://www.volkskrant.nl/binnenland/we-zijn-met-17-1-miljoen-waarom-onze-bevolking-zo-snel-groeit~a4443025/>
- Werkxyz. (2017). *De generatie XYZ*. Opgeroepen op mei 3, 2017, van WerkXYZ.nl: <https://www.werkxyz.nl/werkxyz/meer-over-de-generatie-xyz/>
- Wicro Plastics. (2016). Arbeidsvoorwaardenreglement Global Molds & Trade. 11. Kessel, Limburg, Nederland: Wicro Plastics B.V.
- WicroPlastics. (2017). Wirco Informatie Systeem. Kessel, Limburg, Nederland.
- WNL. (2017, juni 6). *Stand van het Land*. Opgeroepen op juni 5, 2017, van WNL: <https://wnl.tv/2017/06/06/vijf-feiten-moet-weten-generatie-twintigers/>
- Zandonà, G. (2016, juni 29). *Horizon Training & ontwikkeling*. Opgeroepen op februari 2017, 15, van Millennials hebben behoefte aan ontwikkeling én bevestiging: <https://horizontraining.nl/millennials-behoefte-aan-ontwikkeling-en-bevestiging/>
- Ziggo, V. (2017). *CARRIÈRE MAKEN zonder carrièrepad*. Opgeroepen op april 12, 2017, van <https://werkenbij.vodafone.nl/student-en-trainee/>

Bijlage

Bijlage I	Organisatieanalyse	2
Bijlage II	Soorten ontwikkeltrajecten	19
Bijlage III	Trainingen	20
Bijlage IV	Voorbeeld advertentie	26
Bijlage V	Interviewvragen	28
Bijlage VI	Definities professionaliteit & Employer Branding	32
Bijlage VII	Het proces van de studiekostenregeling	33

Bijlage I Organisatieanalyse

Dit hoofdstuk omdat een organisatie analyse waarin de interne en externe factoren van Wicro Plastics in kaart zijn gebracht. Aan de hand van het DESTEP-model worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen in de omgeving van Wicro Plastics weergegeven. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk de interne analyse weergegeven aan de hand van het 7S-model.

De externe analyse resulteert in mogelijke kansen en bedreigingen, waarvan de meest belangrijke en meest beïnvloedbare kansen en bedreigingen worden verwerkt in een SWOT analyse. Dit geldt tevens voor de interne analyse, het verschil is dat men mogelijke sterktes en zwaktes van Wicro Plastics uit deze interne analyse kan halen. De sterktes en zwaktes worden verwerkt in de SWOT. De SWOT analyse zorgt ervoor dat men in één oogopslag kan zien wat de belangrijkste sterktes, zwakten, kansen, bedreigingen voor Wicro Plastics. Aan de hand van deze SWOT analyse weet de onderzoeker waar men extra rekening mee moet houden bij uitvoering van het onderzoek. Ten slotte worden de belangrijkste concurrenten van Wicro Plastics in kaart gebracht aan de hand van de concurrentieanalyse.

Externe analyse

Binnen het DESTEP model worden factoren zoals Demografie, Economie, Sociaal, Technologie, Ecologie en Politiek Juridisch onderzocht, die invloed kunnen hebben op Wicro Plastics. Het is belangrijk om een externe analyse uit te voeren wanneer men een onderzoek gaat verrichten omdat het belangrijk is om in kaart te brengen waar men bij uitwerking van advies onder anderen ook rekening mee moet houden.

Deze omgevingsfactoren kunnen invloed hebben op Wicro Plastics daarom is het belangrijk om deze in kaart te brengen en zo nodig hierop in te spelen bij het oplossen van problemen of het participeren op mogelijke problemen.

Demografie:

De omvang van de Nederlandse bevolking zal naar verwachting blijven groeien door de langere levensduur van mensen en door de toestroom van migranten. Door de toename in het aantal ouderen en de afname van het aandeel jongeren, zal de gemiddelde leeftijd stijgen (Weeze, 2017). Nu is nog één op de zes Nederlanders ouder dan 65 jaar, in 2050 geldt dat voor één op de vier (Planbureau, 2015). De toename van vergrijzing in 2016 was het sterkst in Limburg, ruim 22 procent in Midden-Limburg van de Nederlandse bevolking is 65 jaar of ouder, in 1995 was dit 13 procent (CBS, Vergrijzing meest toegenomen in Limburg, 2016).

Geboortecijfer

Het geboortecijfer is de afgelopen jaren flink gedaald. In vergelijking met 10 jaar geleden worden er zo'n 30.000 kinderen per jaar minder geboren. In 2000 werden er nog ruim 206.000 baby's geboren in Nederland, in 2013 werden er maar 171.000 geboren (Verloskundigen, 2014).

REGIONALISERING: groei en krimp in stad en land.

Steeds meer inwoners van Nederland trekken richting de steden. De verschillen tussen regio's in Nederland nemen steeds sterker toe, er ontstaan groei en krimpregio's. Dit komt onder andere door de bevolkingsgroei, economische omstandigheden, lokale arbeidsmarkt, lokale huizenmarkt en veranderingen in het leefpatroon van de bevolking (Trendpaper, 2017). Het wordt zichtbaar dat steeds meer jongeren richting steden zoals; Amsterdam, Den Haag en Utrecht vertrekken waar ze een opleiding volgen en later werk vinden waardoor deze groep niet snel meer terugkomt en een gezin gaan starten in de buurt van deze grote steden. Vooral aan de randen van Groningen en Drenthe en in Limburg krimpt het aantal inwoners (Weeze, 2017).

Krimp van de bevolking in de werkende leeftijd kan gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt (bedrijven niet voldoende werknemers kunnen aantrekken) en leiden tot arbeidstekorten. Ook kan deze krimp tot leegstand van kantoren leiden en gevolgen hebben voor de vraag naar ruimte voor werken in het algemeen. Het draagvlak voor bepaalde voorzieningen, zoals winkels en andere consumentendiensten, neemt af door de bevolkingskrimp. Krimp van de potentiële beroepsbevolking (mogelijk afgezwakt door hogere arbeidsparticipatie) kan leiden tot een tekort aan arbeidskrachten. Verschuivingen in de bevolkingssamenstelling (afname van het aantal jongeren tegenover een toename van het aantal ouderen) hebben effecten op het draagvlak van verschillende typen voorzieningen die vooral op deze groepen zijn gericht. Het draagvlak voor culturele, recreatieve en zorgvoorzieningen kan daarentegen toenemen door de vergrijzing (Rijksoverheid, 2013).

Modaal inkomen:

Het modaal inkomen van Nederland in 2016 volgens het CPB is € 36.500. Per maand is dit bruto € 2.808 en netto ongeveer € 2.021. Dit getal is een schatting van het modale inkomen volgens de CPB. (Modaal inkomen, 2016).

Het modaal inkomen 2017 volgens het CPB is € 37.000. Per maand is dit bruto € 2.846 en netto ongeveer € 2.152. Dit betekent dat het modaal inkomen in vergelijking met het jaar 2016 is toegenomen (Modaal inkomen, 2017).

Economie

In 2015 en 2016 groeide de economie met respectievelijk 2 en 2.1 procent. Verwacht wordt dat de economie dit jaar met 2,3 procent zal groeien. Voor 2018 wordt een economische groei verwacht van 1,7 procent

De Nederlandse arbeidsmarkt is de laatste jaren sterk aan het veranderen richting een flexibele arbeidsmarkt met een stijgende werkloosheid en een toenemende instroom van arbeidsmigranten uit Midden- en Oost Europa. De werkgelegenheid groeit met respectievelijk 1,3 procent en 1 procent. Het aantal werknemers met een vast contract in 2016 is weer toegenomen, maar de flexibilisering van de arbeidsmarkt houdt nog steeds aan (Nu, 2017).

De laatste jaren is het aantal zzp'ers voortdurend gestegen, maar volgens het CBS is het aantal zzp'ers in 2016 niet verder toegenomen. Sinds het derde kwartaal van 2003 (64100 Zzp'ers) zijn er bijna 400 duizend zzp'ers bijgekomen. Dat is een toename van 63 procent. Het aantal zelfstandigen met personeel nam in deze periode met 23 duizend toe. Bij de toename van het aantal zzp'ers in de afgelopen jaren ging het vooral om hoogopgeleiden. Sinds 2003 kwamen er 219 duizend bij. Daarmee maken hoogopgeleiden ruim 40 procent uit van alle zelfstandigen zonder personeel. Er kwamen ook middelbaar-opgeleide zzp'ers bij (134 duizend), maar dit is inmiddels niet meer de grootste groep. De toename van het aantal middelbaar-opgeleide zzp'ers betrof vooral 45-plussers. Laagopgeleide zelfstandigen zonder personeel zijn in de minderheid. Hun aantal nam ook relatief weinig toe (33 duizend). (CBS, Toename aantal zzp'ers stukt, 2016). Begin 2016 telde Nederland ruim 1 miljoen zzp'ers. 62 procent man en 38 procent man.

Werkloosheid

De werkloosheid in Nederland daalt in 2016 sterker dan gemiddeld in de Europese Unie. Vergeleken met de omringende landen is de daling in Nederland het sterkst. In landen uit het oosten van Europa daalt de werkloosheid nog sterker. Tsjechië heeft momenteel zelfs de laagste werkloosheid in de EU, Hongarije is Nederland inmiddels voorbijgestreefd en Polen volgt op de voet. (CBS, Werkloosheid blijft dalen, 2016).

De werkloosheid nam in de afgelopen maanden met 13 duizend per maand af en kwam in oktober uit op 502 duizend, oftewel 5,6 procent van de beroepsbevolking. Het dalingstempo uit de (na)zomer van 2016 zet zich ook door in het najaar. Dat meldt CBS. De werkloosheid daalt in 2017 naar verwachting 5,5 procent en in 2018 naar 5,3 procent.

UWV telde eind oktober 2016, 420 duizend WW-uitkeringen. Het totaal aantal mensen op de arbeidsmarkt nam net als in de zomer verder toe. Dat betekent dat het aantal werkenden harder toeneemt dan de werkloosheid daalt. Vooral 45-plussers zijn weer vaker aan het werk (CBS, Werkloosheid blijft dalen, 2016).

Tekort aan technisch personeel

Er ondervindt zich al jaren een tekort aan technisch personeel en de komende jaren blijft dit tekort alleen maar oplopen. Een grote groep oudere werknemers verlaat de arbeidsmarkt. Te weinig jongeren kiezen voor een technische opleiding door het slechte imago van de technische branche en te weinig jongeren komen na een technische opleiding daadwerkelijk in een technische baan terecht. Een gebrek aan doorstroming binnen de organisatie en kennisgebrek door technologische vernieuwen worden als oorzaken genoemd van dit tekort. Er is vooral een tekort aan technici op MBO-niveau 3 en 4 en Hbo-niveau, die allround inzetbaar zijn. Technici die zowel geavanceerde machines kunnen bedienen, het proces kunnen bewaken als storingen (al dan niet op afstand) kunnen oplossen. Verwacht wordt dat dit tekort ook de komende vijf jaar zal blijven bestaan, in alle vakgebieden. Aangezien meer dan de helft van de technici nu tussen de 41 en 65 jaar oud is, zullen veel van hen over niet zo'n lange tijd de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en uitstromen. Hierdoor zal het tekort aan vakmensen alleen maar zal oplopen (flexcrafttechniek, 2017).

Om de problemen rondom technici te reduceren en de technici te vergroten op de arbeidsmarkt is er in mei 2013 een *Nationaal Techniekpact 2020* tot stand gekomen. Het Techniekpact is op 13 mei 2013 gesloten door publieke en private onderwijsinstellingen, werkgevers, werknemers, topsectoren, studenten, Rijksoverheid en regionale overheden. Deze partijen sluiten het Techniekpact om concrete en afrekenbare acties uit te voeren om het aantal technici te vergroten en de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt te verbeteren (Rijksoverheid, 2013).

Uit de resultaten na twee jaar techniekimpact komt voort dat het Nationaal Techniekpact 2020 positieve gevolgen heeft voor het meer onder de aandacht brengen van techniek. Het voorgezet onderwijs heeft veel verschillende acties ondernomen om techniek meer centraal te stellen. Denk aan evenementen en beurzen.

De keuze voor de technische sector is bij studenten toegenomen. In het wo (universiteit) is de instroom sterk gestegen. Waar in 2000 8.595 bètatechniekstudenten instroomden, werd in 2014/15 het aantal 19.123 gerealiseerd.

Sociaal-cultureel

Internationale studenten

Deelname aan een studie neemt ieder jaar weer toe. De toename van het totale aantal studenten is tevens te verklaren door internationale studenten. Het aantal nieuwkomers uit andere landen steeds in een jaar tijd met 19,5% (van 12.681 naar 15.1600).

In totaal studeren er nu 36.711 buitenlanders in Nederland. Met name Duitse en Chinese studenten maken de keuze om in Nederland te komen studeren. Italianen, Grieken en Britten maken de top vijf compleet. (Anker E. , 2016). Het aantal ingeschreven studenten op de universiteit bedraagt 258.054. 160.000 voor een bacheloropleiding en 98.000 voor een masteropleiding (Anker E. , 2016). Het aantal HBO en WO afgestudeerde staat op 15 maart 2017 op 64 011 schoolverlaters. (CBS, 2017).

Sinds 1997 tot en met 2016 heeft er een stijging plaatsgevonden in het aantal hoogopgeleide twintigers van de Nederlandse bevolking. In 2016 waren bijna 700.000 twintigers hoog opgeleid. Een stijging van 97% ten opzichte van 1990. De stijging is bij vrouwen nog een stuk hoger (106%). Bij de laag opgeleiden zien we een daling van 62% ten opzichte van 1990. Op dit moment zijn er 388.000 twintigers laag opgeleid (Stand van het Land, 2017).

De werkgeversmarkt verandert in een werknemersmarkt; werkzoekende stellen meer tegenwoordig eisen aan het werk voordat ze een baan kiezen. De bedrijfscultuur binnen een

organisatie gaat boven alles, twee derde van de werkzoekende willen alles hierover weten. Eisen zoals flexibele werktijden is ook steeds meer geliefd bij de huidige werknemers. Werknemers kijken tegenwoordig naar meer dan alleen hun salarisstroom, ze willen het gevoel hebben dat ze iets nuttigs doen, iets bijdrage aan de organisatie (Kuipers, 2016).

Opleidingsniveau

Het opleidingsniveau van de bevolking neemt toe en omdat hoger opgeleiden meer participeren dan lager opgeleiden neemt daarmee de beroepsbevolking toe in omvang (Katinka van Brakel, 2017).

Daarbij is het percentage Nederlanders met een opleiding in het hoger onderwijs de afgelopen decennia flink gestegen. In 1990 had nog maar een kwart van de Nederlandse bevolking boven de 30 jaar een opleiding in het hoger onderwijs heeft afgerond. Nu is dat 45 procent. Het ministerie verwacht dat na 2020 meer dan de helft van de Nederlanders boven de 30 een hbo- of wo-opleiding heeft gevolgd. Het percentage mensen met een wo-achtergrond ligt nu op 18 procent en zal naar verwachting van het ministerie blijven stijgen tot 22 procent in 2020 (Agterberg, 2014).

Het arbeidsaanbod wordt hierdoor gevarieerder. Daarnaast is variatie zichtbaar in de wensen en behoeften van werknemers. Een verschuiving in de balans tussen werk en privé is evident: werk moet vaker concurreren met andere belangrijke levensfacetten. Bovendien wordt werk anders gewaardeerd.

Arbeidsparticipatie van vrouwen neemt toe

Het aantal werkende vrouwen is de afgelopen tien jaar sterker toegenomen dan het aantal werkende mannen. In het tweede kwartaal van 2015 telde de werkzame beroepsbevolking ruim 3,8 miljoen vrouwen tegen 3,4 miljoen in 2005. Er waren 4,5 miljoen mannen aan het werk tegen 4,4 miljoen tien jaar geleden. Het afgelopen jaar was de toename onder vrouwen weer relatief sterk waardoor het aantal werkende vrouwen weer boven de 3,8 miljoen uitkwam. Wel werkt driekwart van de vrouwen in deeltijd. Bij de mannen is dat een kwart. Er waren in het tweede kwartaal 84 duizend meer vrouwen en 24 duizend meer mannen werkzaam dan in hetzelfde kwartaal een jaar eerder (CBS, 2015).

De Nederlandse samenleving laat een toename in culturele diversiteit zien. De trend van de afgelopen vijftig jaar zet door waarbij meer mensen immigreren dan emigreren. Door verandering in herkomst van immigranten over de jaren heen stijgt daarbij de diversiteit van de allochtone bevolking. (Trendpaper, 2017)

Meer alleenstaanden en nieuwe woonvormen.

De samenstelling van huishoudens is de afgelopen jaren meer divers geworden en er is een afname van de gemiddelde huishoudensgrootte. Het aantal eenpersoonshuishoudens neemt sterk toe en het aantal (thuiswonende) kinderen neemt af. Ook ontstaan er allerlei nieuwe woonvormen en huishoudenssamenstellingen (Trendpaper, 2017).

Iedereen is uniek en er is dan ook een beweging zichtbaar van afhankelijkheid van een standaard aanbod van voorzieningen naar een persoonlijke invulling van wonen, welzijn, onderwijs en zorg. Deze persoonlijke invulling vraagt om flexibilisering van het aanbod, andere vormen van interactie met burgers en een ander competentieprofiel van ambtenaren (Trendpaper, 2017).

Technologie

Tegenwoordig werkt iedereen digitaal en blijft hierdoor op de hoogte van het laatste nieuws. In de zakelijke dienstverlening worden bijna alle gegevens digitaal verwerkt, het is sneller en overzichtelijker voor de werkgever en zijn werknemers. Door technologische ontwikkelingen wordt het bijvoorbeeld mogelijk gemaakt om op een snelle en gemakkelijke manier online te solliciteren en een netwerk op te bouwen. Voor bedrijven helpt de technologie/digitalisering

om zichzelf op de markt te zetten en potentiële medewerkers te werven door vacatures online te plaatsen.

Social media is niet meer weg te denken in 2017. Iedereen blijft op de hoogte van het laatste nieuws. Het wordt ook steeds belangrijker binnen de zakelijke dienstverlening. Veel organisaties maken gebruik van sociale media om zichzelf op de markt te zetten, een netwerk op te bouwen en potentiële medewerkers te werven.

Digitalisering van HR

Tegenwoordig worden bijna alle gegevens van personeel digitaal verwerkt. Verlof aanvragen gaat tegenwoordig niet meer zo snel via een uitgeprinte versie naar de P&O afdeling maar dit wordt via een systeem gedaan. De digitalisering heeft ervoor gezorgd dat veel processen sneller en efficiënter kunnen worden afgehandeld, maar het is wel van belang dat er goede afspraken worden gemaakt over welke medewerker toegang heeft tot bepaalde informatie of bevoegd is om bepaalde gegevens aan te passen.

In een artikel op de site van werken2.0 worden een 3-tal meest voorkomende trends van het jaar 2016 op een rij gezet.

1. HR-portaal: Veel organisaties beginnen met het opzetten van een HR-portaal. Hierin kunnen medewerkers bijvoorbeeld een verlofaanvraag doen, de leidinggevende of manager ziet deze aanvraag, wijst deze af of gaat hiermee akkoord. Dit heeft als doel dat dit proces sneller en efficiënter werkt.

2. '100% paperless' laat nog even op zich wachten: Sommige organisaties kunnen hun eigen omgeving volledig digitaal inrichten, maar externe partijen, zoals een accountant of verzekeraar, willen nog regelmatig een geprint document met handtekening zien. Ook kiezen organisaties er soms bewust voor om niet alles digitaal af te handelen. Zo ontvangen nieuwe medewerkers bij sommige organisaties hun arbeidsovereenkomst juist per post om zo een bijzonder moment in hun carrière te onderstrepen.

3. Informatiebeveiliging: In hoeverre is het personeel binnen een organisatie bevoegd om bepaalde informatie te verwerken, op te vragen, te bewerken, in te stellen? Dit moet bij invoering van een bepaald systeem duidelijk aangepast zijn om de informatie en gegevens van personeel veilig te stellen en niet voor iedereen toegankelijk te maken (Minolta, 2016).

Door een toename in internetgebruik en social media wordt steeds meer informatie transparant en worden burgers steeds mondiger. Dit leidt er toe dat politiek steeds interactiever wordt en er meer controle op besluitvorming plaatsvindt (Trendpaper, 2017).

Robots

Technologie heeft een grote invloed op het werk. De OESO geeft aan dat zo'n 9% van de banen daadwerkelijk gaat verdwijnen (Marjolein ten Hoonte, 2017). De technologie heeft een grote invloed op de arbeid. Veel routinematige werkzaamheden kunnen worden overgedragen aan de machine & computers, veel banen veranderen. Hierdoor kan het voorkomen dat functies overbodig raken. Door technologische ontwikkelingen worden andere (digitale, ICT) vaardigheden gevraagd van de medewerkers. Dit betekent dat werknemers, die voorheen het werk dat nu een machine van hun overneemt, vaardigheden en competenties moeten blijven ontwikkelen zodat deze medewerkers te allen tijde in andere functies ingezet kunnen worden. Dit is de verantwoordelijkheid van de werknemer, maar een organisatie doet er goed aan om dit te ondersteunen.

De vervanging van machines heeft echter dit ook grote voordelen voor de innovatiegerichtheid van organisaties, door de technologie worden namelijk ook weer nieuwe banen gecreëerd (Trendpaper, 2017).

Ecologisch

Mensen worden steeds meer bewust op het gebied van duurzaamheid en aandacht voor de kwaliteit van de leefomgeving. Er worden steeds meer oplossingen ontworpen die zorgen voor duurzaamheid bij mens en organisatie. Een prettige groene, veilige en leefbare woonomgeving ondersteunt de betrokkenheid en sociale cohesie in de buurt. Wanneer de leefomgeving een prettige verblijfplaats is, komen buurtbewoners sneller naar buiten en stimuleert dit spontane ontmoetingen die noodzakelijk zijn om sociale cohesie te creëren. Ook ondersteunt het de zelfredzaamheid van ouderen wanneer zij zich veilig voelen op straat en in hun buurt. Lokale burgerinitiatieven op het gebied van duurzaamheid blijken regelmatig een goede basis om ook andere zaken, zoals zorg met elkaar te organiseren (Trendpaper, 2017).

Het aandacht geven aan duurzaamheid zorgt er ook voor dat een bedrijf een aantrekkelijke werkgever kan zijn voor potentiële werknemers. Werkzoekende zien dat je veel investeert in duurzame inzetbaarheid, daardoor in de medewerkers (Rölkens, 2017)

Investeren in Duurzame inzetbaarheid

Als gevolg van de maatregel van de overheid om de WAO-leeftijd in Nederland te verhogen is de gemiddelde leeftijd van de werkenden in Nederland omhoog gegaan naar bijna 42 jaar en is de gemiddelde pensioenleeftijd toegenomen naar 65 jaar. Ter vergelijking in 2006 lag de gemiddelde pensioenleeftijd nog op 61 jaar. Werknemers werken dus steeds langer door. Vooral de jongere populatie in Nederland, zal er rekening mee moeten houden, tot op hogere leeftijd werkzaam te blijven. Sommige mensen spreken zelfs over een toekomstige pensioenleeftijd van boven de 70 jaar. Voor werknemers betekent dit dat zij zelf meer aandacht zullen moeten besteden aan hun gezondheid en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt (Gründemann, 2014).

Organisaties die sturen op duurzame inzetbaarheid die:

- Benutten het aanwezige talent van de medewerkers in de organisatie optimaal. Ook hebben deze organisaties vaak betrokken en gemotiveerde medewerkers;
- Kennen een laag verzuim;
- Slagen erin, ondanks wanneer het economisch slechter gaat of bij krapte op de arbeidsmarkt, goed personeel aan te trekken en ook te behouden;
- Kunnen adequater reageren en omgaan met veranderende omstandigheden (NEN, 2013)

Voor werkgevers betekent dit dat hij een faciliterende rol zal moeten innemen zodat de werknemer kan blijven investeren in zijn eigen duurzame inzetbaarheid.

Voorbeelden van het bijdragen aan duurzame inzetbaarheid door bedrijven is het investeren in;

- gezondheid, door aanbieden van sportabbonnementen aan het personeel
- ontwikkeling; door het aanbieden van opleidingen, trainingen en cursussen aan het personeel
- ouderenbeleid
- leeftijd- en levensfasebewust personeelsbeleid;
- strategische personeelsplanning;
- coachend leiderschap;
- flexibiliteit;

Door de toegenomen aandacht voor groen en duurzaam investeren veel bedrijven hierin, en loopt dit door in een lokaal beleid omtrent ecologie & duurzaamheid. Ook Wicro Plastics draagt hieraan bij, het bedrijf heeft een eigen milieubeleid. Wicro Plastics streeft naar het continu beheersen van alle milieuaspecten die voortvloeien uit haar bedrijfsactiviteiten.

Voor Wicro Plastics betekent dit:

1. Het voorkomen van milieuvervuiling door maatregelen te nemen en door het naleven van alle relevante milieueisen volgens de ISO

2. Het milieubewustzijn binnen het bedrijf vergroten
3. Het onderhouden van het beleid en het milieusysteem
4. Voortdurende verbetering van de milieuprestaties
5. Het houden van goed contact met klanten, overheid en de omgeving over de milieuaspecten.

Bij Wicro Plastics krijgt iedereen de kans om een actieve rol te nemen bij het implementeren van het milieubeleid, door milieuvriendelijke ideeën aan te moedigen. Zo dragen we zorg voor het beperken van onze impact op het milieu en voor een betere leef- en werkomgeving (WicroPlastics, 2017).

Politiek-Juridisch

De veranderingen in juli 2015 in de Wet Werk en Zekerheid zoals het flexrecht, het ontslagrecht en de werkloosheidswet zijn bedoeld om verbeteringen aan te brengen op de arbeidsmarkt.

Flexrecht:

- Een aanzegtermijn voor tijdelijke krachten
- Geen proeftijd- en concurrentiebeding meer
- Wijzigingen in de ketenregeling
- Recht op transitievergoeding (Knipschild, 2014)

Ontslagrecht:

- Geen keuze tussen UWV of kantonrechter: Ontslag om bedrijfseconomische reden gaat via het UWV en ontslag om persoonlijke redenen via de kantonrechter.
- Verplichte transitievergoeding
- Vergoeding afhankelijk van duur dienstverband
- Maximale vergoeding
- Hoger beroep tegen ontbinding
- Ontslag zonder rechter of UWV (Knipschild, 2013)

Werkloosheidswet: De WW-duur is vanaf 2016 in stapjes afgebouwd. Dit is gebeurd met 1 maand per kwartaal. Vanaf 2019 is de maximale publieke WW-uitkering dan nog maximaal 2 jaar. De hoogte van de WW-uitkering in deze periode is gekoppeld aan het laatstverdiende loon (Rijksoverheid, 2016)

Verschuiving verantwoordelijkheden in politiek landschap

De verhoudingen tussen lokale, landelijke en Europese politiek veranderen. Gemeenten krijgen meer taken vanuit het Rijk die zij op lokaal niveau moeten uitvoeren en vormgeven. Tegelijkertijd zien we een verschuiving van zeggenschap van nationaal naar Europees niveau (Trendpaper, 2017).

Concurrentieanalyse

Er is eerder onderzoek verricht binnen Wicro Plastics op het gebied van concurrentie door Mevr. Verhaegh, commercieel administrator/ Sales coördinator. Tijdens dit onderzoek is onderzocht wie de grootste concurrenten van Wicro Plastics.

Deze resultaten zijn tot stand gekomen door gesprekken met de directie te voeren en gebruik te maken van het Salesplan.

Alleen de resultaten die relevant zijn voor dit onderzoek worden in deze paragraaf meegenomen.

Tijdens dit onderzoek is het belangrijk om te weten of deze grootste concurrenten ook investeren in hun Human Capital, met name young professionals, en hierdoor een sterkere concurrent te zijn voor Wicro Plastics. In hoeverre kan dit digitaal onderzocht worden.

Hieronder worden de vier belangrijkste concurrenten van Wicro Plastics weergegeven op basis van het onderzoek van Mevr. Verhaegh. Er wordt in een duidelijk overzicht

weergegeven welke diensten en producten de bedrijven bieden en op welke gebieden zij van elkaar concurreren. Daarbij is onderzocht in hoeverre de bedrijven bezig zijn met duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Timmerije: Vanaf de jaren 60 behoort Timmerije tot de top van de Nederlandse spuitgieters. Het bedrijf is een gezond bedrijf, gebaseerd op jaarcijfers, en richt zich op de toekomst met "the next level in plastics". Een toekomst waarin zij zich concentreren op het organiseren van succes in de maakindustrie. Voor het (mede)ontwikkelen, produceren, assembleren en logistiek handelen van kritische kunststofproducten met een hoge kwaliteit en toegevoegde waarde zijn vooral goede mensen nodig en state-of-the-art technologie. Timmerije heeft dit in haar fabriek in Neede, waar dagelijks ruim 100 mensen werken aan kunststof producten met - meestal - complexe details (Timmerije, n.d.).

DPI: DPI is volgens de website voorloper op het gebied van spuitgiettechnieken. DPI was de eerste in Nederland die waterinjectie gebruikte. Dat werd destijds beloond met de European Engineerings Award. DPI zet haar brede kennis in door middel van gerichte, innovatieve engineering, gedegen projectbegeleiding met de juiste kwaliteit in alle stadia en op alle niveaus. Het bedrijf doet echter meer dan alleen spuitgieten. Nabewerking van het product door DPI is mogelijk. Zij hebben de machines en kennis in huis voor bijvoorbeeld in-line labeling, oppervlaktebehandeling of nabewerking. DPI heeft hiervoor de technieken en ervaring zodat zij de klant een totaaloplossing kunnen aanbieden (DPI, n.d.).

VLD Parree: Volgens de website is VDL Parree specialist op het gebied van hoogwaardige technische metaalstamp- en kunststofspuitgieteronderdelen, samenstellingen en metaal- en kunststofcombinaties. Deze combinatie met daarnaast de mogelijkheden voor co-design en product engineering, maakt dat VDL Parree een zeer waardevolle system supplier is voor het uitbesteden van een complete productie. De kracht van VDL Parree is 'meedenken'. Door al in de ontwikkelingsfase van een product een specifieke meerwaarde toe te voegen en nieuwe oplossingen voor complexe producten en samenstellingen aan te dragen. Met de expertise van de gekwalificeerde (kunststof) engineers zien ze een uitbreiding in de hoofdactiviteiten: van het separate spuitgieten of metaalbewerking naar het produceren van samenstellingen uit metaal en kunststof (VDL, n.d.).

Reobijn: Reobijn is een internationaal georiënteerd kunststof spuitgieterbedrijf met 50 medewerkers en 27 spuitgietermachines. Dankzij de ruime 50-jarige ervaring in de kunststofspuitgietertechniek, zijn zij in staat hoge kwaliteit te leveren in combinatie met grote flexibiliteit, korte levertijden en lage kosten. Aan een breed scala van klanten in bedrijfstakken levert Reobijn kunststof halffabricaten en eindproducten voor zeer uiteenlopende toepassingen. Daarbij gaat het zowel om zichtdelen als om technische onderdelen, waarbij intensief gebruik zware eisen stelt aan sterkte, maatvoering en uitstraling (Reobijn, 2009).

Hieronder een overzicht van de grootste concurrenten van Wicro Plastics.

Tabel 1.0 Concurrentieoverzicht

	Wicro Plastics	Timmerije	DPI	VDL Parree	Reobijn
Vestigingsplaats	Kessel	Neede (Noordijk)	Geldrop	Sevenum	Haaksbergen
Productiemogelijkheden	• Spuitgieten • Assemblage • Matrijzen • Industrieel lakwerk	• Spuitgieten • Assemblage • Matrijzen	• Spuitgieten • Assemblage • Matrijzen	• Spuitgieten • Assemblage	• Spuitgieten • Assemblage • Matrijzen
Productietechnieken	• Gasinjectie • Overmolding inserts • Spuitgieten thermoplasten • Assemblage • Lakken • Bedrukking	• Compact spuitgieten • Gasinjectie en gastegendruk • 2Ken 3K spuitgieten • Assemblage • In-line assemblage • Inmould decoration • Insert moulding • After-processing	• Compact spuitgieten • Gas- en waterinjetie • 2K spuitgieten • In-mould technieken • In-line labeling • Hout spuitgieten • Nabewerkingen	• Gasinjectie • 2K spuitgieten • In- en outsert moulding • Procesmechanisatie • IML	• 2K spuitgieten • In mould labeling Verder niet bekend
Actieve branches	• Baby/ kinder-artikelen • Meubelen • Automotive • Agro • Bouw en industrie • Elektronica, audio en telecom • Recreatie en vrije tijd • Sanitair, schoonmaak en huishoudelijke artikelen	• Baby/ kinder-artikelen • Meubelen • Automotive • Food • Energie, gas en water • Sanitair, schoonmaak en huishoudelijke artikelen	• Baby/ kinder-artikelen • Meubelen • Elektronica, audio en telecom • Medische sector • Energie, gas en water • Food	• Baby/ kinder-artikelen • Automotive Verder niet bekend	• Design producten • Food & Beverage • Electro-techniek • Automotive • Ventilatie-techniek • Meubel- en verpakkingen branche • Sanitair en vermarying
Klanten	• Stokke AS • Leggett & Platt • Pullmaflex • Weasler • Tennant • Auping • Cox Geelen • BMA • Van Houtum	• Oranjemeubel • Dorel • De Kaak Groep • Eaton Horex • Thetford Europe • Zehnder Groep	• Kembo • Stokke AS • Dinotec • EGO • Trophy/ Trophies • Dorel • Vacu Vin	• Dorel • WKW • Nedcar Verder niet bekend	• Grolsch • Cup-a-Soup Verder niet bekend

	• Zentec • Roxell • Berco • Filtrix	Nederland • Nefit • Technivorm • Inalfa Roof System Group • ATAG Verwarming			
USP's	• Totaalpakket leveren • Professionaliteit • Persoonlijk contact • Volledig geautomatiseerd lakstraat • Technische ondersteuning	• Kennis • Motivatie • Klantgericht denken	• Gerichte en innovatie engineering • Gedegen projectbegeleiding • Kwaliteit	• Meedenken • Kwaliteit • Betrokkenheid	• Flexibel • Innovatief • Betrouwbaar
Aantal spuitgietmachines	34	Ruim 50	Niet bekend	Niet bekend	27
Sluitkracht	50 tot 650 ton	75 tot 650 ton	Niet bekend	25 tot 1700 ton	25 tot 600 ton
Investering in de Human Capital	Uitbesteding van opleidingen, trainingen en cursussen	Noemt zichzelf een erkend leerbedrijf. Stage lopen voor vakman/vakvrouw. MBO	Geen info over investering in de human capital	Laat duidelijk zien dat er geïnvesteerd wordt in personeel, stages, opleidingen.	Niets te vinden over ontwikkeling van personeel.

Interne Analyse

De Interne analyse wordt weergegeven aan de hand van het 7S-model. Dit model bestaat uit 7 verschillende S'en waarbij het doel ligt op het analyseren van zeven vaste factoren om prestaties van Wicro Plastics te benaderen. Van elk van deze factoren beïnvloed ook de andere 6 factoren en moet deze dan ook ondersteunen. Op deze manier worden alle factoren, daarmee de gehele organisatie, versterkt. Samenhang is een pré tussen deze factoren.

Door dit model duidelijk uit te werken, worden de 7S-en duidelijk en kan ook op deze factoren worden ingespeeld door het bedrijf.

Strategie

De kernactiviteit van Wicro Plastics is het spuitgieten van thermoplastische kunststoffen en het leveren van bijbehorende matrijzen. Als system supplier biedt Wicro Plastics zijn klanten een totaalpakket en verzorgt Wicro Plastics graag het totale traject van inkooponderdelen tot en met de assemblage van complete systemen, inclusief de vereiste oppervlaktebehandelingen. Wicro Plastics is actief in diverse branches, deze worden als volgt ingedeeld: baby/ kinderartikelen, agro, bouw & industrie, elektronica/ audio & telecom, meubelen, recreatie & vrije tijd, sanitair/ schoonmaak & huishoudelijke artikelen, automotive, divers en overig.

Missie

De missie van het bedrijf is om dé specialist te zijn in het toeleveren van samengestelde kunststof spuitgietproducten. In continu veranderende marktomstandigheden staan de internationale klanten en hun doelstellingen centraal. Het bedrijf vervult een leidende rol in de samenwerking met hun klanten en leveranciers waarbij professionaliteit en persoonlijk contact hoog in het vaandel staan. Dit kan alleen met een team van betrokken mensen die zich met veel plezier in een inspirerende en veilige omgeving inzetten (Wicro Plastics, 2014). Het bedrijf richt zich op een viertal productiemogelijkheden namelijk: spuitgieten, assemblage, matrijzen en industrieel lakwerk.

Personeel

Het continu streven naar de verbetering van de efficiency van het personeel is het doel dat Wicro Plastics nastreeft. Hierbij spelen zowel de harde kant (processen, kosten en structuren) als ook de zachte kant (cultuur, werkvergenoeging, persoonlijke ontwikkeling) een belangrijke rol.

Aandeelhouders

Ten aanzien van de aandeelhouder is het doel om een jaarlijkse groei te realiseren waarbij een gezond rendement op het geïnvesteerd vermogen gewaarborgd blijft. Hierdoor kan de werkgelegenheid en continuïteit voor de toekomst gegarandeerd blijven. Dit betekent dat het blijven investeren in nieuwe technieken hierbij essentieel is.

Klant

Daarbij is het doel ten aanzien van de klanten om vanaf ontwikkelingsfase actief betrokken te zijn in de maakbaarheid van het samengestelde kunststof spuitgietproduct en de expertise hierbij te delen met de klant. Wicro Plastics voert een leidende rol in de maakindustrie en helpt zo de klant om een eindproduct op de markt te brengen dat voldoet aan de doelstellingen. Hierdoor draagt het bedrijf direct bij aan het succes van de klant. Tijdens de levensduur van het product zorgt Wicro Plastics voor stabiele en betrouwbare serieleveringen. Centraal staat "persoonlijke en servicegerichte wijze" en "continue gericht op mogelijke verbeteringen van prijs, kwaliteit en logistiek"

Leveranciers

Een nauwe samenwerking met de leveranciers van Wicro Plastics is noodzakelijk voor het in acht houden van de doelstellingen van klanten. Dit betekent dat Wicro Plastics op het gebied van leveringen van diensten en goederen streven naar het voldoen aan gestelde eisen en verwachtingen als leverperformance, kwaliteit en prijs. Daarnaast hecht het bedrijf een groot belang aan een proactieve samenwerking tijdens productontwikkelings- en verbetertrajecten; waarbij oplossing gericht en innovatief meedenken door leveranciers belangrijke begrippen zijn in de samenwerking.

Systems

Binnen Wicro Plastics wordt er met een aantal systemen gewerkt. Er wordt daarbij veelal gebruik gemaakt van Microsoft Excel, dit blijft voor het bedrijf toch kosten reducerend. De systemen die worden gebruikt zijn;

Wicro Informatie Systeem

Dit systeem is toegankelijk voor iedereen die werkzaam is binnen Wicro Plastics. Dit is een gegevensverwerkend systeem met als activiteiten het verzamelen, verwerken, bewerken, bewaren, overdragen en verstrekken van informatie zoals werkinstructies, procedures, documenten, veiligheidsvoorschriften, belangrijk gemaakte afspraken etc. Medewerkers binnen Wicro Plastics kunnen al deze informatie terug vinden binnen het systeem.

Salarisadministratie

Wicro Plastics besteedt haar salarisadministratie uit aan Koenen & Co en aan Peter Gielen (eigenaar van administratieservice P&M). Het bedrijf heeft twee locaties waarover de salarisadministratie verwerkt dient te worden, namelijk; Kessel en Weert.

In Kessel, worden de werkzaamheden gericht op matrijzen, het spuitgieten en de lakstraat. In Weert (ACS) worden deze kunststofproducten geassembleerd tot eindproducten.

Koenen & Co regelt de salarisadministratie voor de grootste groep medewerkers van Wicro Plastics. Dit valt onder de naam Wicro People.

Peter Gielen regelt de salarisadministratie van 9 medewerkers die werkzaam zijn bij ACS. De overige medewerkers die werkzaam zijn binnen ACS vallen onder de flexibele schil/uitzendkrachten.

Binnen de locatie in Kessel regelt Yvonne, P&O medewerker, de voorbereidingen die gedaan moeten worden voordat de gegevens via het systeem genaamd; Loket, doorgestuurd kunnen worden naar Koenen & Co. Koenen & Co zorgt ervoor dat de betalingen op correcte wijze worden gedaan.

Voor de medewerkers binnen ACS, regelt Peter Gielen de gehele salarisadministratie, dit doet hij via het systeem mijnloondossier.

Cash

Dit is een bedrijfssoftware/administratiesysteem waarin alle orders voor Wicro Plastics worden ingevoerd, de status van wordt bepaald en gecontroleerd en de orders worden vervolgens afgehandeld. Dit systeem zorgt ervoor dat het proces volgens bepaalde procedures op een goede manier verloopt.

Verder worden salarissen bepaald via een functiewaarderingssysteem waarbij de methode van functieklasse-indeling wordt gehanteerd. Het bedrijf hanteert de methode van functieklasse-indeling, waarbij functies in hun totaliteit in een beperkt aantal klassen worden ingedeeld. Het aantal klassen wordt van tevoren bepaald. Voor elke klasse is omschreven aan welke criteria een functie moet voldoen om in een bepaalde klasse te worden ingedeeld.

Tevens maakt Wicro Plastics gebruik van functieomschrijvingen van iedere functie binnen het bedrijf.

Structure

Herstructurering

Doordat Wicro een aantal jaren geleden een samenwerkingsverband heeft gesloten met twee grote klanten namelijk; Joolz en Stokken Xplory, kwam een toename in de productie en hierdoor ook een toename in het personeelsbestand. In een korte tijd zijn veel mensen aangenomen op verschillende functies in verschillende afdelingen. Dit heeft een aantal gevolgen met zich meegebracht zoals onder anderen, onduidelijkheid over structuur en functie, hoge werkdruk. Wicro Plastics werd hierdoor genooddaakt om een herstructurering door te voeren. Ook deze herstructurering heeft de gevolgen met zich meegebracht:

- Nieuw organigram;
- Introductie van nieuwe functies binnen Wicro;
- Aantal functies zijn te komen vervallen;
- andere invulling en verantwoordelijkheden voor sommige functies;
- aanstellen van andere afdelingshoofden en/of leidinggevenden;

Het nieuwe organogram staat weergegeven aan het einde van Bijlage I.

In de toekomst zal Wicro Plastics nog meer gaan uitbreiden. Dit komt omdat er een extra productiehal wordt bijgebouwd waardoor er meer vraag zal zijn naar personeel in verschillende posities. Dit is een toekomstperspectief en wanneer deze uitbreiding precies gaat plaatsvinden is nog niet duidelijk evenals de behoefte aan het aantal medewerkers.

Volgens de organisatiestructuurtypen van Mintzberg, kan de organisatiestructuur van Wicro Plastics worden gekenmerkt door een machinebureaucratie. De afstemming gebeurt door standaardisatie van werkprocessen, denk hierbij aan voorschriften bij het werken met machines en massaproductie.

Door de toename van twee grote nieuwe klanten, Joolz en Stokken Xplory is Wicro Plastics zich tevens gaan richten op de assemblage van buggy's. Hierdoor was een uitbreiding in het personeel en locatie nodig. Deze uitbreiding heeft tevens geresulteerd in een dochteronderneming ACS. Binnen ACS worden de ontworpen kunststofproducten van Wicro Plastics geassembleerd tot eindproducten voor verschillende klanten van Wicro Plastics ACS ligt niet op dezelfde locatie als Wicro Plastics zelf, deze locatie bevindt zich in Weert. Wicro Plastics heeft een gedeelte van een pand gehuurd waarin de werkzaamheden zoals de assemblage van de producten worden verricht. ACS Assembling Concept Services richt zich op zowel kleinschalige projecten als grote doorlopende assemblage / verpakking werkzaamheden. De werkzaamheden variëren van een relatief eenvoudig tot een hoogwaardig niveau.

Shared Values

Binnen Wicro Plastics is sprake van een rolcultuur. Wicro Plastics is een bedrijf in de productiebranche, dit betekent dat zij veelal werken met machines. Om deze machines op een correcte manier te laten werken, zullen medewerkers zich strikt aan de regels en procedures dienen te houden om het proces goed te laten verlopen. Daarbij is de productie afhankelijk van de orders die door de klanten worden gegeven. Hierdoor wordt er een bepaald target vastgesteld waardoor de producten binnen de voorgenomen tijd gemaakt zijn en opgestuurd kunnen worden naar de klant. Ook dit is een onderdeel van de regels en procedures binnen het bedrijf, Wicro Plastics B.V dient dit dan ook na te streven om de gestelde target per dag/opdracht te behalen. Van deze rolcultuur is vooral sprake wanneer er wordt gesproken over de werkwijze bij het werken met machines.

Daarnaast is Wicro Plastics een echt familiebedrijf. De cultuur binnen het bedrijf is hands on, plat, informeel en gedreven. De relaties tussen het personeel en de directie wordt omschreven als informeel. Omdat er in een relatief korte tijd al veel veranderingen zijn doorgevoerd en het bedrijf zich in de afgelopen jaren kenmerkt als een dynamisch bedrijf, heeft het personeel al enige ervaring met veranderingen waardoor het personeel daardoor bereid is om zich snel aan te passen aan de steeds veranderende ontwikkelingen binnen en

buiten het bedrijf. De drempel tussen het management en het personeel wordt als laag ervaren. Volgens de theorie van McGregor komt de visie van het management over het personeel overeen met de Y-theorie. Deze theorie stelt dat het management een positieve visie heeft over het personeel. Werknemers kunnen werken even natuurlijk vinden als uitrusten of spelen, mensen zullen zichzelf controleren en sturen als ze zich betrokken voelen bij de doelstellingen, de gemiddelde mens kan leren verantwoordelijkheid te aanvaarden en zelfs na te streven, het vermogen innovatieve besluiten te nemen is aanwezig.

Als er gekeken wordt naar de typologie van de beroepsculturen, dan is er bij de organisatie een commerciële cultuur zichtbaar. Bij Wicro Plastics staat de klant centraal (Van Dam & Marcus, 2009). De klant komt met een tekening van een product wat ze graag gemaakt willen hebben. Samen met de klant bespreekt Wicro Plastics hoe dit product technisch het beste gemaakt kan worden en op welke punten het eventueel nog bijgesteld moet worden. Alles wordt hier in samenspraak met de klant gedaan. Bij Wicro Plastics is er in principe niet sprake van veel onderlinge concurrentie. Het bedrijf merkt wel dat de inkopers bewuster zijn geworden en tegenwoordig bij meerdere bedrijven offertes aanvragen.

Style

Binnen Wicro Plastics geeft het management aan dat leiding wordt gegeven op basis van de leiderschapsstijl van Hersey & Blanchard; situationeel leiderschap. Dit wordt bovendien op een informele manier gedaan. Het leidinggeven hangt erg af op welk niveau in de organisatie leiding wordt gegeven. In het management zullen er meer complexe problemen voorkomen dan in de dagelijkse taken van de productiemedewerkers, voor deze situaties zullen de leidinggevende en het management ook andere stijlen van leidinggeven moeten aanpakken. Het hangt namelijk af van de taakvolwassenheid en de bekwaamheid en bereidbaarheid van de medewerkers. Op basis hiervan past de leidinggevende zijn stijl aan. Dit verschilt dus tussen leiden, begeleiden, steunen en delegeren.

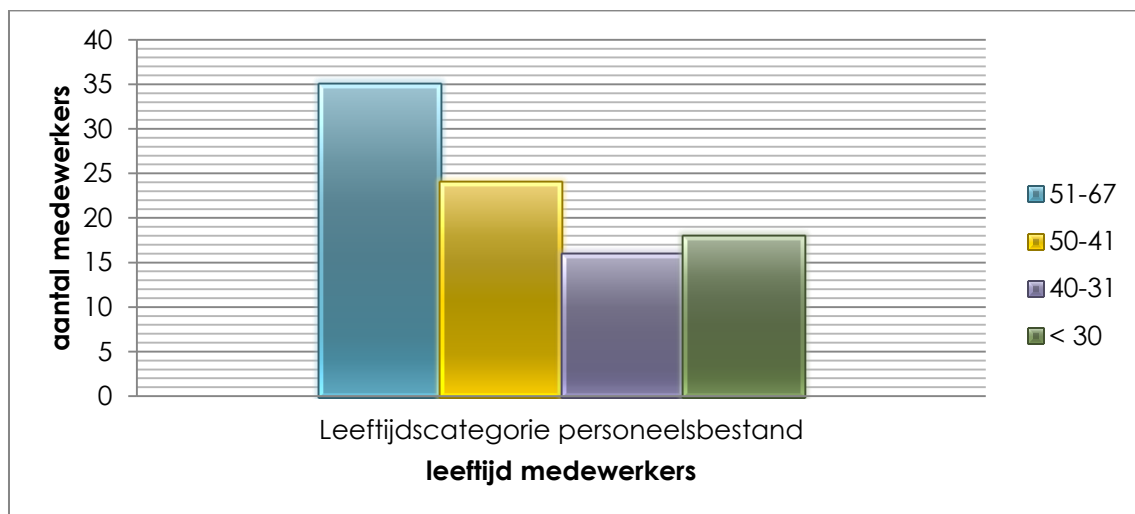
Verder worden grote, belangrijke beslissingen die een grote invloed kunnen uitoefenen op het bedrijf, genomen door het management. Wel worden de mening, visie en de belangen van het personeel meegenomen in deze beslissing. Daarbij worden de beslissingen gebaseerd op de ontwikkelingen die plaats hebben gevonden in de omgeving (trends) en op de werkvloer.

Er is sprake van zowel een hoge mate van taakgerichtheid als relatiegerichtheid. De medewerkers hebben eigen taken gekregen waarvoor ze verantwoordelijk zijn en daarbij wordt gezorgd dat deze op de juiste manier worden uitgevoerd. De medewerkers overleggen voortdurend met elkaar en wanneer nodig krijgt de medewerker begeleiding van de leidinggevende (Van Dam & Marcus, 2009). De manager ondersteunt de medewerker door verantwoordelijkheden te delen en door veel vragen te stellen.

Staff

Wicro Plastics is een organisatie die bestaat uit 93 medewerkers. Negen medewerkers zijn werkzaam bij ACS in Kessel en 84 medewerkers werkzaam zijn in Kessel. Het overige personeel dat werkzaam is bij ACS bestaat uit de flexibele schil. De student is gedurende de stage werkzaam op de afdeling P&O die bestaat uit één medewerker. De gemiddelde leeftijd binnen Wicro Plastics is 46,58 jaar.

Verder geeft de commercieel directrice aan dat ze het belangrijk vindt dat medewerkers de ruimte krijgen om ook het management van feedback te voorzien tijdens het functioneringsgesprek. Volgens Evelien gebeurt dit regelmatig, dit komt door de cultuur die heerst binnen het bedrijf. Het is informeel en er staat een redelijk lage drempel tussen het management en het personeel. De feedback zorgt dit tevens voor een leerproces niet alleen bij de medewerkers maar ook in het management.



Figuur 4. Leeftijd personeelsbestand

De oudste medewerker is 65 en de jongste medewerker is 20.

35 medewerkers vallen onder de leeftijdscategorie 51 en hoger.

24 medewerkers vallen onder de leeftijdscategorie tussen de 50-41.

16 medewerkers vallen onder de leeftijdscategorie tussen de 40-31.

18 medewerkers vallen in de leeftijdscategorie 30 en lager.

Skills

Skills zijn belangrijke factoren als het gaat om het personeel dat een bedrijf in huis heeft. Er worden veel eisen gesteld wanneer er nieuw personeel wordt aangenomen, dit is dan wel van de functie afhankelijk.

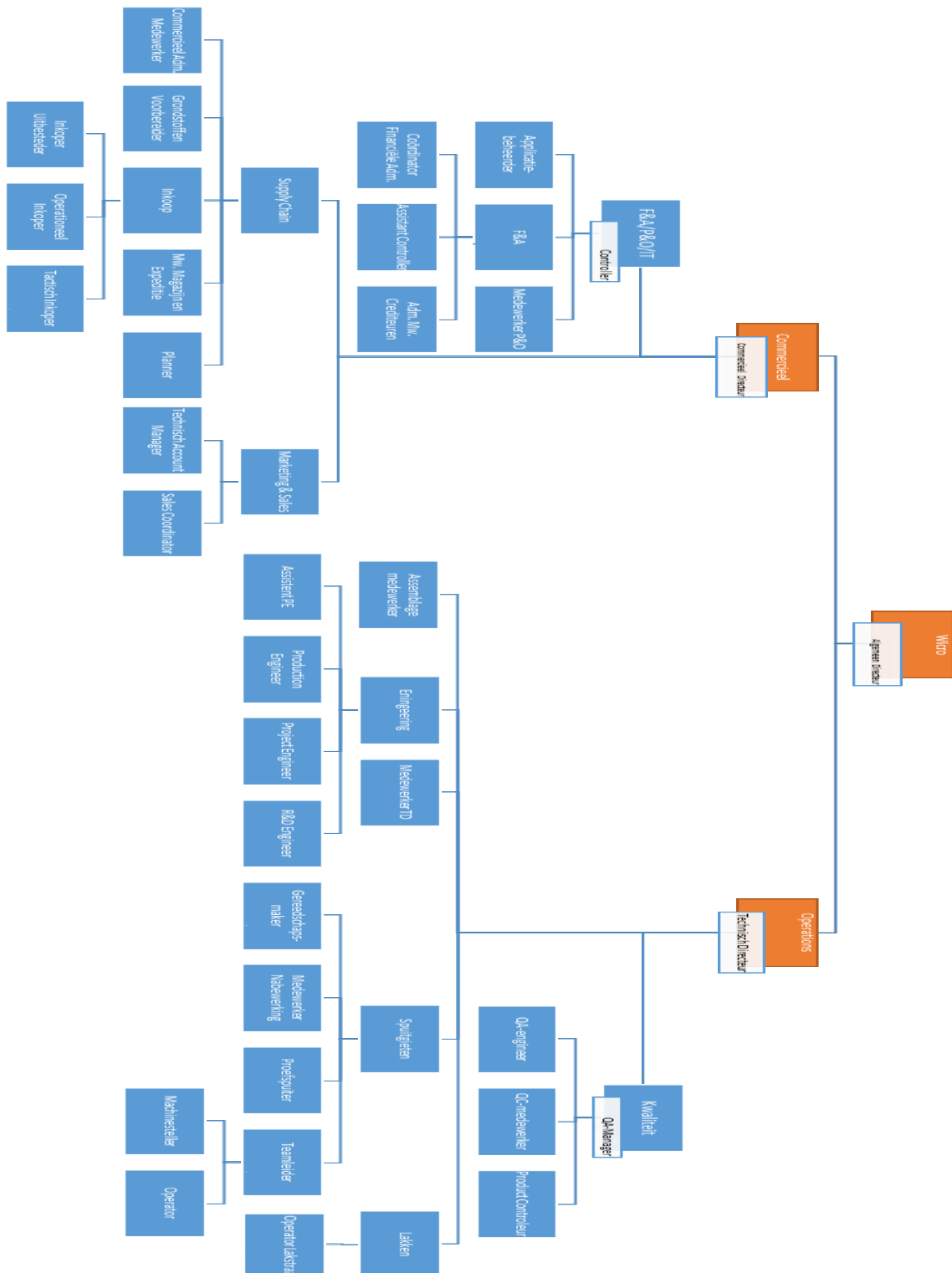
Binnen Wicro Plastics wordt er veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van de medewerkers. Tijdens het functioneringsgesprek dat een keer per jaar plaatsvindt, wordt het onderwerp zelfontwikkeling als een van de centrale agendapunten doorgenomen. Aan de hand van de resultaten die uit het functioneringsgesprek voortvloeien wordt er een bepaald doel gesteld voor de medewerker en wordt bepaald waarin de medewerker zich nog meer in kan ontwikkelen en welke leertrajecten de medewerkers hiervoor kan volgen om dit doel te bereiken. In het verleden heeft dit vaker gezorgd voor doorgroeimogelijkheden, taakverrijking of taakverruiming bij medewerkers. Medewerkers zelf geven ook aan dat zij hierdoor wel geboeid blijven om binnen het bedrijf te blijven werken.

Om vaardigheden te ontwikkelen bij de medewerkers maakt Wicro Plastics ook wel gebruik van learning on the job, dit gebeurt intern. Teamleiders coachen medewerkers tijdens hun werkzaamheden om hen te ondersteunen in het ontwikkelen van vaardigheden. Een andere methode die Wicro Plastics gebruikt om te investeren in de kennis en vaardigheden van de medewerkers is het bieden van cursussen en trainingen. Deze behoefte van medewerkers wordt duidelijk kenbaar gemaakt uit de resultaten van functioneringsgesprekken. Cursussen en trainingen worden uitbesteed aan het Mikrocentrum. Het is een kennis- en netwerkorganisatie die industriële bedrijven ondersteund via het opleiden van medewerkers.

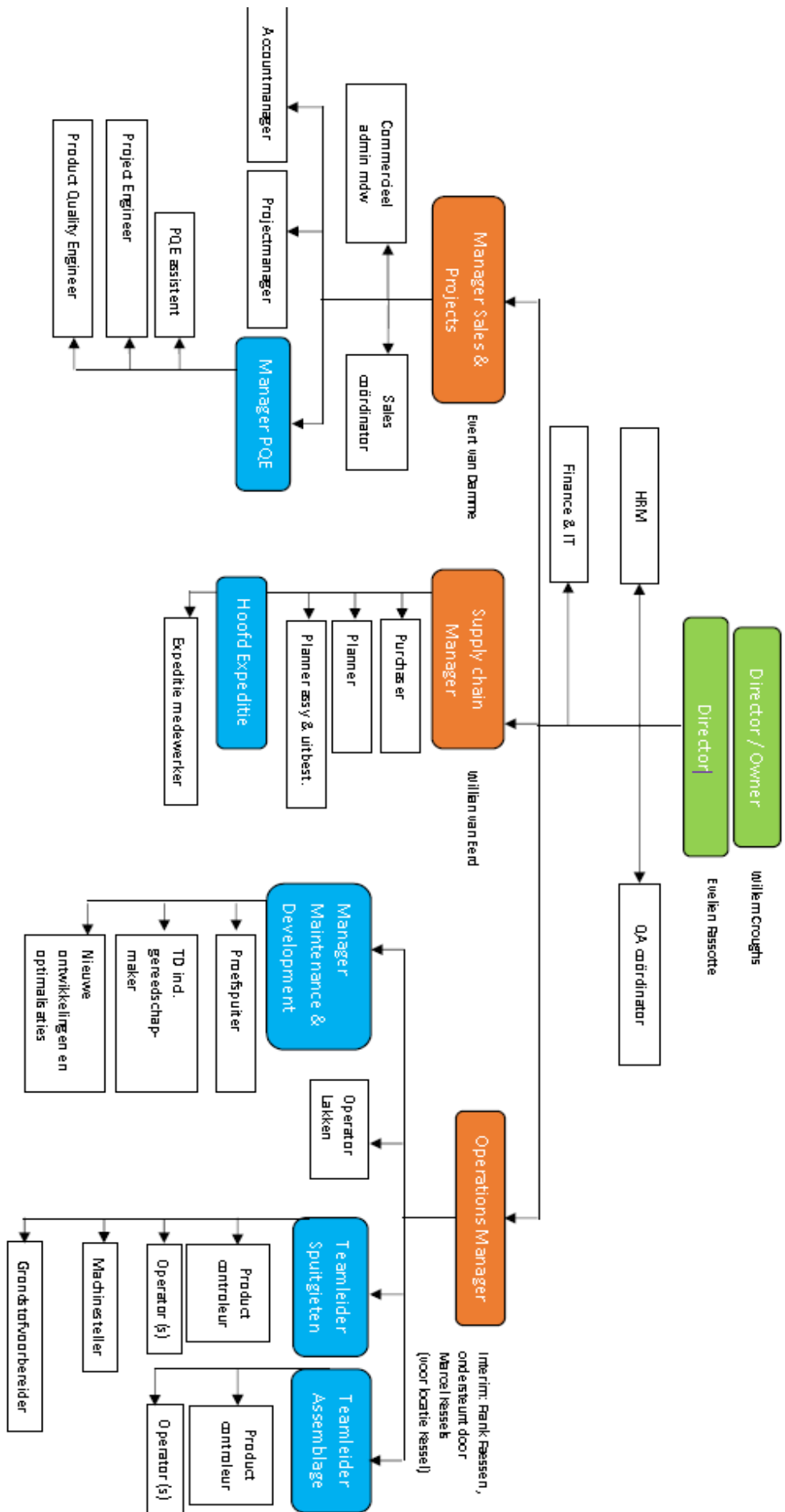
Ten slotte maakt Wicro Plastics goed gebruik van hun competentieprofielen en functiebeschrijvingen. Er wordt regelmatig naar de functiebeschrijvingen gekeken en deze worden waar zo nodig aangepast, zodat deze ook up-to-date zijn en blijven.

Organogram Wicro Plastics

Het oude organigram staat hieronder weergegeven:



Sinds de herstructurering is een nieuw organigram geïntroduceerd, deze wordt hieronder weergegeven.



Bijlage II Soorten ontwikkeltrajecten

Opleiding

Volgens Hietkamp betreft een opleiding een vorm van onderwijs met een bepaald doel. Een opleiding kan zowel een organisatie(vorm) zijn, als dat wat men leert, doet of geeft. Meestal is een opleiding een selectie van één of meer onderwijsactiviteiten, vormingsactiviteiten of cursussen. Deze zijn bewust georganiseerd (Hietkamp, 2016).

De Nederlandse Encyclopedie omschrijft het begrip als een combinatie van een aantal vakken, bestaande uit competenties en vaardigheden die leiden tot een wettelijk erkend getuigschrift voor de uitoefening van een functie in het werkveld. Vaak is de naam van de opleiding gelijk aan de naam van het beroep waarvoor wordt opgeleid en wordt de opleiding afgesloten met het bijschrijven in het register van de beroepsgroep. De eindtermen van de opleiding en de registratie moeten garanderen dat iedere beroepsgroep over de geëigende kennis en vaardigheden beschikt. Herregistratie wil voorzien in de garantie dat elke professional zijn vak bijhoudt (Nederlandse Encyclopedie, 2013).

Volgen 'de zaak' is een opleiding vooral geschikt om medewerkers door te laten groeien vanwege het uitgebreide aanbod van kennis. Nadeel is de duur: minimaal een aantal jaren (dezaak, 2016).

Trainingen

Via de website muiswerk educatief wordt het begrip kort omschreven: ·Het oefenen van een vaardigheid (Muiswerk Educatief, 2017)

Hietkamp omschrijft het begrip training als: Training kan omschreven worden als het aanleren, verbeteren of veranderen van sociale, cognitieve en psychomotorische vaardigheden. Bij de training is het van belang dat de inhoud goed aansluit op de specifieke doelgroep en dat er voorwaarden worden geschapen voor het halen van vooraf beoogde resultaten op het gebied van kennis, vaardigheden of houden. Training is dus een onderdeel van leren. Tijdens een training wordt er geoefend in een bepaalde vaardigheid. Training wordt vaak gebruikt in de sportwereld, maar het kan ook gaan om het verbeteren van een bepaalde vaardigheid (Hietkamp, 2016).

Cursussen

Muiswerk Educatief omschrijft het begrip als volgt: "Een aantal lessen die bij elkaar horen" (Muiswerk Educatief, 2017).

De Nederlandse Encyclopedie omschrijft het begrip cursus op de volgende manier: "Onder een cursus wordt meestal een kortdurende lesperiode verstaan die over het algemeen een (leer)onderwerp behandelt. Een cursus wordt soms met een certificaat afgesloten. Is een cursus van lange duur, dan spreekt men wel van leergang. Degene die een cursus volgt, wordt een cursist genoemd" (Nederlandse Encyclopedie, 2017).

Workshop

Volgens Ensie wordt workshop ook wel een clinic genoemd. "Een workshop kan enkele uren, maar ook enkele dagen duren. Anders dan bijvoorbeeld een lezing, is een workshop vaak interactief. De behandelde theorie wordt eigen gemaakt door praktijkopdrachten, de deelnemers zijn dus actief bezig met het verwerken van de informatie. Daarnaast is er binnen een workshop veel ruimte voor discussies en het uitwisselen van ideeën. Er bestaan veel verschillende workshops. Zo zijn er veel eendaagse creatieve workshops, zoals een workshop chocolade of boetseren. Maar ook sporten zijn vaak het thema van een workshop, wat vaak een manier is om kennis te maken met de sport. Verder worden workshops vaak gehouden tijdens bedrijfsuitjes of vrijgezellenfeesten" (Ensie, 2015).

Bijlage III Trainingen

In deze bijlage worden de verschillende soorten trainingen nader beschreven die Wicro Plastics kan uitbesteden aan het Mikro Centrum. Als eerste wordt de training 'Coachend Leidinggevende' beschreven. Daarna worden de trainingen Persoonlijke effectiviteit voor engineers, Training Zelfmanagement, Trainingen Communicatie voor (project) managers, Training E-mail efficiency, Training Klantgesprekken voeren voor engineers en Training Klantgesprekken voeren voor engineers weergegeven.

Training voor leidinggevende

Coachend Leidinggevende

Deze training wordt gegeven door Mikro Centrum. Het is een training voor leidinggevende en professionals die zich verder willen bekwamen in het op een coachende manier begeleiden van medewerkers.

Wicro Plastics kan er ook voor kiezen om deze training intern aan te bieden. Dit zou een optie kunnen zijn wanneer er meerdere leidinggevende/professionals binnen het bedrijf deze training dienen te volgen. De training omvat vier dagbijeenkomsten van 09.00 tot 16.30 uur. Na afloop van de trainingen ontvangen de deelnemers een bewijs van deelname.

Wat leert de professional tijdens deze training?

- ❖ wat is coachen en wat houdt coachend leidinggeven in?
- ❖ inzetten van uiteenlopende coachmodellen (uit de NLP, Sport coaching, gedragspsychologie, etc.)
- ❖ toepassen van coachende vaardigheden in dienst van het ontwikkelen van medewerkers, teams en uw organisatie
- ❖ vergroten van uw zelfkennis en zelfreflectie.

Op welke manier leert de professional dit

- ❖ de noodzakelijke theorie wordt d.m.v. praktisch herkenbare situaties uitgelegd
- ❖ in korte intensieve oefeningen maakt u zich de coachende manier van leidinggeven eigen met behulp van praktijksituaties en rollenspellen worden de vaardigheden en technieken geoefend
- ❖ de inzet van een acteur dient als levend lesmateriaal.
- ❖ Voor wie is de training Coachend Leidinggeven bedoeld?

Niveau van de training: HBO

Lesmateriaal: Een syllabus, welke na afloop van de training als naslagwerk te gebruiken is. Aanbevolen literatuurlijst.

Inhoud van de training

Dag 1: kader coachend leidinggeven - Coachen is hot, waarom eigenlijk?

- ❖ kennismaking;
- ❖ een veranderende maatschappij;
- ❖ waarom coachend leidinggeven?
- ❖ definitie en positie coaching binnen leidinggeven; wat is het wel/niet;
- ❖ leerpiramide van Dilts; hoe leren/veranderen mensen?
- ❖ eigen ervaringen met coachend leidinggeven;
- ❖ een model voor coaching; het outcomemodel; coachen is mensen helpen hun doelen te bereiken;
- ❖ kernkwaliteiten en zelfinzicht; competentienmanagement; coachen op competenties; hoe haal ik het beste uit mijn medewerkers.

Dag 2: coachvaardigheden: Een kwestie van doorvragen

- ❖ basisvaardigheden; luisteren, samenvatten, doorvragen;
- ❖ lichaamstaal herkennen en kunnen duiden; hoe leer ik mijn medewerker 'lezen'?
- ❖ ontwikkelen van inlevingsvermogen; hoe zou ik mij voelen als...?
- ❖ begrenzen; hoe zorg ik ervoor dat zijn probleem niet mijn probleem wordt?
- ❖ omgaan met slachtoffergedrag; hoe ga je om met iemand die verantwoordelijkheid buiten zich zelf legt? "Het ligt altijd aan een ander"
- ❖ opbouwen van een vertrouwensband; hoe zorg ik ervoor dat ook kwetsbare zaken besproken kunnen worden?
- ❖ GROW-model; model voor coaching; hoe breng ik structuur in een coachgesprek en bewaak ik de tijd?
- ❖ geven van feedback; hoe doorbreek ik het gedragspatroon door geven van de feedback?

Dag 3: coachen onder de waterlijn - 'Wat stuurt ons gedrag?' en 'Waarom is het zo lastig om te veranderen?'

- ❖ het enneagram; wat zijn onze drijfveren? Karakters kunnen inschatten; waarom gedraagt iemand zich zoals hij zich gedraagt?
- ❖ waarden en overtuigingen; wat houdt een medewerker tegen om te veranderen? Wat stimuleert een medewerker om te veranderen?
- ❖ verandermodel; piramide van Dilts
- ❖ korte versie van de RET; ons denken veroorzaakt hoe we ons voelen en gedragen.
- ❖ omgaan met onzekerheid, faalangst en negatieve emoties.

Dag 4: coachen van moeilijke gevallen en Team coaching

- ❖ hoe coach ik voor mij lastig gedrag?
- ❖ hoe houd ik de regie over mijn eigen emoties?
- ❖ herkennen van gedragspatronen die zich telkens weer herhalen.
- ❖ hoe coach ik een team? Model voor team coaching van Marijke Lingsma
- ❖ maken van een coachplan
- ❖ koppelen van het geleerde aan eigen coachdoel en coachvraag.
- ❖ hoe ga ik hiermee verder in eigen praktijk?

Overzicht trainingen voor young professionals tijdens traineeship

Binnen dit overzicht wordt informatie gegeven over de een aantal die Mikro Centrum aanbiedt. Afhankelijk van het vakgebied van de young professional en de mogelijkheden vanuit het bedrijf kan dit overzicht helpen met het maken van een keuze uit de trainingen vanuit het management en de young professional. De prijzen die hieronder worden weergegeven zijn exclusief de korting van 10%.

Persoonlijke effectiviteit voor engineers

€2050, -

De persoonlijke effectiviteit neemt toe en de persoonlijke presentatie verbetert door het vergroten van zelfvertrouwen en het toenemen van assertiviteit.

De engineer, zijn wensen en praktijksituaties staan centraal in deze inspirerende training. Het zijn praktijkgerichte blokken met veel oefeningen, ondersteund door enkele theoretische modellen. Deze theorie komt terug in het lesmateriaal en dit voorziet tevens in een samenvatting als naslagwerk.

Blok 1, twee dagen aaneengesloten

Dit blok is gericht op bewustwording van en inzicht krijgen in aspecten van persoonlijke effectiviteit en oefenen daarmee.

- ❖ kennismaken;
- ❖ cyclus van leren en veranderen;
- ❖ leerdoelen, waarden, ambities en motto (in het persoonlijke leerblog);
- ❖ begrippen verhelderen en onderzoek naar aspecten van (sub-) assertief gedrag;
- ❖ waarnemen en interpreteren;
- ❖ feedback geven en ontvangen;
- ❖ assertief taalgebruik voor een maximaal effect;
- ❖ aspecten van non- verbale en verbale communicatie;
- ❖ congruent communiceren;
- ❖ herkennen van improductieve, belemmerende gedachten en productief denken m.b.v. de Rationele Effectiviteit Training (RET);
- ❖ oefenen met eigen situaties;
- ❖ SMART actieplan en evaluatie.

Blok 2, twee dagen aaneengesloten

Hierin staat de wisselwerking met anderen en de omgeving centraal.

Efficiënter, effectiever en slimmer werken is, naast het gebruik van technische hulpmiddelen, een kwestie van omgaan met tijd. Hierin speelt de engineer een rol, want tijd valt niet te managen. Timemanagement = zelfmanagement.

- ❖ voortgang presenteren/delen van successen, persoonlijk leerblog;
- ❖ herkennen van eigen valkuilen;
- ❖ belangrijke communicatieregels;
- ❖ luisteren, samenvatten en doorvragen;
- ❖ oefening 'verboden te adviseren';
- ❖ beïnvloeden van lastig gedrag (interactiemodel de Roos van Leary);
- ❖ oefenen met de Roos van Leary;
- ❖ onderzoek verstoringen in effectiviteit van primair eigen taken;
- ❖ prioriteiten stellen, plannen;
- ❖ oefenen met eigen situaties;
- ❖ SMART actieplan en evaluatie.

Blok 3, twee dagen aaneengesloten

Zelfzorg, overtuigingen en de inzet van vaardigheden staan centraal tijdens deze dagen.

- ❖ terugkoppeling voortgang/delen van ervaringen, persoonlijk leerblog
- ❖ opdrachtacceptatie
- ❖ nee zeggen, grenzen aangeven
- ❖ bewustwording stressbeleving
- ❖ omgaan met spanning en emoties
- ❖ cirkel van invloed en betrokkenheid
- ❖ energievreters en energiebronnen
- ❖ balans van spanning en ontspanning
- ❖ conflicten aangaan
- ❖ SMART actieplan en evaluatie

Training Zelfmanagement

€ 1475

De training omvat vier dag bijeenkomsten van 9.00 tot 16.30 uur.

Voor wie: Leidinggevend, engineers, projectleiders en projectmedewerkers die hun persoonlijke effectiviteit in het realiseren van gestelde doelen willen vergroten.

De volgende onderwerpen komen aan bod:

- ❖ het ontwikkelen van een visie en omzetten van deze visie naar werkbare doelen en acties;
- ❖ hoe om te gaan met obstakels?
- ❖ het creëren van mogelijkheden om gewenste doelen te bereiken;
- ❖ inzicht in het communicatieproces voor het bereiken van doelen;
- ❖ inzetten en toepassen van communicatietechnieken;
- ❖ leren concretiseren; wat wil ik, dan wel de ander, nu precies?
- ❖ leren de waarde te bepalen van de gewenste doelen; wat levert dit mij, dan wel de ander, op?
- ❖ mensen warm maken voor de zaak; leren hoe je betrokkenen kunt beïnvloeden en inspireren om mee te werken aan het realiseren van de gewenste doelen;
- ❖ jezelf en anderen leren om te gaan met tegenslagen; hoe kan ik het ook anders bekijken?
- ❖ welke missie heb ik mijn leven? Wat is de belangrijkste kwaliteit die ik in mijn omgeving demonstreer?
- ❖ wanneer faal ik en wanneer heb ik succes? Hoe komt dat?

Trainingen Communicatie voor (project) managers

€ 1750

De training omvat vier dag bijeenkomsten van 9.00 tot 16.30 uur.

Inhoud van de training:

Persoonlijkheid en communicatievaardigheden

- ❖ intermenselijke communicatie;
- ❖ gedrag en transactionele analyse;
- ❖ informatieoverdracht en communicatiestijlen;
- ❖ verbale en non-verbale communicatie;
- ❖ rapport maken en het interne representatie systeem.

Case: zelfportret, gedragsherkenning, communicatiestijlen, rapport herkennen, lichaamstaal herkennen, herkennen van modaliteiten.

Beeldvormende vaardigheden

- ❖ luisteren - vragen stellen - samenvatten;
- ❖ interveniëren;
- ❖ interviewen.

Case: effectief luisteren, open en gesloten vragen stellen, discussiëren en samenvatten, interviewen.

Oordeelvormende vaardigheden

- ❖ feedback geven en nemen;
- ❖ weerstand herkennen

Case: feedback geven en ontvangen; omgaan met weerstanden.

Besluitvormende vaardigheden

- ❖ besluiten nemen;
- ❖ conflicten hanteren;
- ❖ onderhandelen;
- ❖ draagvlak creëren

Case: onderhandelingsstijlen herkennen, onderhandelen, conflicten herkennen en oplossen, besluiten nemen en draagvlak creëren.

Beïnvloedende vaardigheden

- ❖ beïnvloeden;
- ❖ assertiviteit;
- ❖ groepsgesprekken structureren;
- ❖ situationeel leidinggeven;
- ❖ presenteren;
- ❖ vergadertechnieken.

Case: assertiviteit ontwikkelen, vergadertechnieken, presenteren, leidinggeven

Training E-mail efficiency

€ *afwisselend*

Dag 1 – halve dag

- ❖ time management principes en de invloed op e-mail efficiency;
- ❖ basisprincipes van e-mail efficiency;
- ❖ effectief communiceren per e-mail;
- ❖ optimale werkmethode;
- ❖ werkmethode en Outlook;
- ❖ implementeren binnen Outlook;
- ❖ oefenen met nieuwe werkmethode in Outlook.

Dag 2 – halve dag

- ❖ praktijk versus theorie;
- ❖ aanscherping van werkmethode o.b.v. opgedane ervaringen;
- ❖ gebruik van de smart-phone en e-mail afhandeling;
- ❖ optimalisatie van Outlook door gebruik van veel extra functionaliteiten;
- ❖ oefenen met gebruik van de extra Outlook functionaliteiten.

Training Klantgesprekken voeren voor engineers

Dit is een andere vorm van Training en deze kan uitsluiten bedrijfsintern worden georganiseerd. Dit betekent ook dat deze training alleen zal worden gegeven wanneer er zich meerdere deelnemers zullen aanmelden voor de training. Voor Wicro Plastics betekent dit dat ze, als ze kiezen voor deze training, ook vaste medewerkers dienen aan te melden voor de training.

Inhoud:

Dag 1- De basisvaardigheden

- ❖ bespreken van praktijkgevallen en individuele wensen;
- ❖ het verschil maken met andere aanbieders;
- ❖ contactkwaliteit;
- ❖ omgaan met de beslisgroep (DMU);
- ❖ voorwaarden voor wederzijds vertrouwen;
- ❖ gespreksinstrumenten voor het vestigen van vertrouwen;
- ❖ de leiding van het gesprek houden;
- ❖ interesse krijgen;
- ❖ oefeningen.

Dag 2 - Conversie in de praktijk

- ❖ evaluatie van toepassing in de praktijk;
- ❖ het effectieve voorstel voor het bieden van hulp;
- ❖ de gevoelige snaar;
- ❖ onderhandelen op basis van vertrouwen;
- ❖ omgaan met prijsbezwaren.

Informatiebijeenkomst Persoonlijke effectiviteit & (persoonlijk leiderschap)

Dit is een gratis informatiebijeenkomst dat in het verlengde ligt van de aangeboden trainingen; coachend leidinggeven, zelfmanagement en persoonlijke effectiviteit voor engineers. Voor young professionals kan dit interessant zijn om zich te oriënteren naar welke training zij het liefst willen gaan. Op basis hiervan kan dan de juiste training gekozen worden. De informatiebijeenkomsten worden een aantal keer per jaar georganiseerd. Op het moment dat Wicro Plastics een young professional hiervoor wilt aanmelden, kan er worden gekeken naar de data.

Bijlage IV Voorbeeld advertentie

Ben jij hét talent dat we zoeken? Word Young Professional bij Wicro Plastics!

Locatie: Karreweg Noord 51 te Kessel



Ben jij onlangs afgestudeerd en op zoek naar een uitdagende baan met veel afwisseling en een uitgebreid opleidingsprogramma? Heb jij affiniteit met technologie? Dan zoeken wij jou! Bij Wicro Plastics zijn wij namelijk op zoek naar ambitieuze, proactieve starters die zich in een traineeship van 2 jaar willen ontwikkelen. Met onze deskundigheid ondersteunen wij graag jouw proces in het opdoen van ervaring op persoonlijk – en professionele ontwikkeling. Wij helpen bedrijven vanuit onze technische expertise met de operationele processen. We kennen een breed scala aan opdrachtgevers over de hele wereld.

Wicro Plastics is dé specialist in het toeleveren van samengestelde kunststof spuitgiet producten. In continue veranderende marktomstandigheden staan onze internationale klanten en hun doelstellingen centraal. Wij vervullen een leidende rol in de samenwerking met onze klanten en leveranciers waarbij professionaliteit en persoonlijk contact hoog in het vaandel staan. Dit kan alleen met een team van betrokken mensen die zich met veel plezier in een inspirerende en veilige omgeving inzetten.

Het traject

In twee jaar tijd ontwikkel jij je als professional in meerdere opdrachten met veel verantwoordelijkheden, waardoor je een steile leercurve ervaart. Je volgt gedurende deze twee jaar een intensief en interactief opleidingstraject en je hebt een persoonlijke coach uit het senior management of directie. Gedurende het traject bepaal jij samen met de manager van het Young Professionals Traineeship je eigen ontwikkelpad: bijvoorbeeld; doorgroeien naar een projectmanager, een breed inzetbare engineer of juist een specialist.

Ons aanbod

We investeren graag in onze professionals, dus ook in jouw persoonlijke ontwikkeling en opleiding. In de twee jaar dat je als Young Professional aan het werk bent, volg je daarom allerlei trainingen en vak gerelateerde cursussen. Denk bijvoorbeeld aan:

- ❖ Training Persoonlijke effectiviteit voor engineers
- ❖ Training Zelfmanagement
- ❖ Trainingen Communicatie voor (project) managers
- ❖ Training E-mail efficiency
- ❖ Training Klantgesprekken voeren voor engineers

Verder kom je te werken in een informele en enthousiaste groep professionals die elkaar stimuleren en voorzien van positieve feedback. Last but not least krijg je de kans om ruime ervaring op te doen, te groeien in je persoonlijke – en professionele competenties en marktconform salaris tot je beschikking!

Jouw profiel

- ❖ Recent afgestudeerd HBO of WO talent
- ❖ Maximaal twee jaar werkervaring
- ❖ Diverse studieachtergronden mogelijk
- ❖ Aantoonbare affiniteit op technisch vakgebied
- ❖ Vloeiende beheersing van de Nederlandse taal
- ❖ Commerciële werkervaring
- ❖ Resultaatgericht, analytisch, positief kritisch, daadkrachtig, ondernemend, flexibel

Interesse?

Stuur dan jouw CV en motivatiebrief snel op. Je kunt je motivatie richten aan Evelien Fassotte (commercieel directrice). Voor vragen kun je contact opnemen met Yvonne Jansen (Recruitment), telefoonnummer 077 462 1216, door een mail te sturen naar wicrohrm@wicro.nl.

Word een Young Professional bij Wicro Plastics en maak het verschil!

Bijlage V Interviewvragen

Interviewvragen voor de externe young professionals

1. Volg je een opleiding of heb je een baan?

- Welke opleiding volg je?
- Welke functie betreed je?

Werk:

Als wat ben je hiervoor werkzaam geweest?

Waarom weggegaan?

2. Was het eenvoudig om een baan te vinden die aansluit bij jouw niveau en interesses (na je opleiding)?

3. Sluit jouw huidige functie aan op hetgeen waarvoor je ook bent afgestudeerd?

4. Ben je begonnen in een bepaalde functie en heb je nu een andere?

Welke functie had je eerst en hoe ben je doorgegroeid naar de huidige functie.

5. Noem 3 factoren op die voor jou als allerbelangrijkste worden ervaren in je (toekomstige) baan?

6. Denk je dat de cultuur binnen een bedrijf mede bepalend is voor de keuze voor je loopbaan?

Waarom?

In wat voor een soort cultuur zou je het liefst willen werken?(informeel, formeel, autonome, innovatieve cultuur)

7. Vind jij het goed dat steeds meer bedrijven aandacht geven aan het opleiden van het personeel?

Waarom vind je dit goed?

Waarom vind je dit niet goed?

8. Heb jij al eens via je werk (bijbaan) een opleiding, training, of cursus gevolgd?

Ja: - Waarom mocht/moest je deze volgen?

- Heeft jou dit geholpen om beter te kunnen functioneren?
- Vond je dit leertraject zinvol?

Nee:

- Heb je hier wel behoefte aan?
- Hoe denk je dat dit kan bijdrage aan je zelfontwikkeling?

9. Stel:

Je bent als een starter opzoek naar een bedrijf dat binnen jouw vakgebied ligt. Je hebt een bedrijf gevonden dat past bij je genoten opleiding/ervaring/vakgebied. Dit bedrijf is opzoek naar young professionals waarin er een Traineeship wordt geboden. Jij als young professional zou hierop kunnen solliciteren en in aanmerking kunnen komen om een dergelijk traineeship te volgen. Zou jij hierop willen solliciteren?

- Aan welke factoren hangt dit af?
- Op welke manier zou het bedrijf jouw aandacht het meeste trekken? (social media, via school, netwerkbijeenkomsten, gastcolleges?)
- Wat vind je het belangrijkste in een Traineeship?

10. Ben je bewust van jouw eigen capaciteiten?

- Weet jij waarvoor een werkgever jou het beste kan inzetten?

11. Werk jij buiten je baan (ook) nog aan je zelfontwikkeling?
 - Door bijvoorbeeld een training te volgen
 - of te gaan naar informatie avonden/bijeenkomsten die worden georganiseerd door bedrijven of scholen?
 - Netwerkbijeenkomsten?
12. Op welke manier vind je dat een werkgever aandacht (zou moeten) moet geven aan jouw ontwikkeling?
13. Hoe lang ben je van plan om bij een werkgever te blijven?
 - Waar hangt dit vanaf?
14. Ben jij een voorstander van werkplek leren of formeel leren via cursussen en opleidingen.
Leg uit:

Interview vragen voor de interne young professionals

1. Wat voor werk of opleiding deed je voordat je bij Wicro Plastics werkte?
2. Welke functie betreed jij binnen Wicro Plastics?
 - Heb je ooit een andere functie gehad binnen Wicro Plastics?
 - Wat voor een functie(s) heb je hiervoor gehad?
 - Zo ja, waarom heb je nu een andere functie, waardoor komt dit?
 - Heb je hiervoor een training, opleiding, cursus moeten volgen?
 - Kwam dit vanuit jezelf of werd dit aangeboden door Wicro Plastics waarop jij dan kon 'solliciteren'?
3. Sluit de genoten opleiding goed aan bij de werkzaamheden die je hier krijgt?
 - kun je een voorbeeld geven?
4. Aan welke factoren hecht jij de meeste waarde in het werk(-omgeving)?
 - Geld
 - Autonomie/ veel eigen verantwoordelijkheid
 - Zelfontwikkeling/ leren en opleiden
 - Uitdaging
 - Sfeer
 - Collega's
 - Flexibiliteit

Anders:
5. Op welke manier krijg jij het gevoel dat je wordt uitgedaagd m.b.t uitvoeren van je werkzaamheden?
6. Heb je een leidinggevende functie?
Aan hoeveel mensen geef jij leiding, wat houdt jouw leidinggevende functie in?
7. Hoe belangrijk vind je het om jezelf te blijven ontwikkelen en waarom?
8. Wat denk je wat voor gevolgen het voor jou en de (toekomstige) werkgever meebrengt wanneer je jezelf blijft ontwikkelen?
9. Als jou een aanbod werd gedaan om je binnen Wicro op een heel ander vlak je te ontwikkelen, waarvoor je een training of opleidingen moet volgen zodat je ander werk kunt verrichten, zou je dat doen?
Welke richting of functie heeft je voorkeur en zou je je dan willen ontwikkelen?
10. Zie jij jezelf over.. jaar nog binnen Wicro werken in dezelfde functie?
 - 5 jaar?

- 10 jaar?
- 15
- 20

Waarvan is dit afhankelijk?

11. Zou je het interessant vinden om buiten je dagelijkse taken mee te werken aan projecten binnen Wicro Plastics?

- Waarom wel/niet?
- Wat voor soort taken zou je er extra bij willen doen?

9. Hoe omschrijf je jezelf als je kijkt naar de manier van werken

- Ben je een persoon dat graag op veel vlakken bezig wilt zijn of ben je iemand die zich graag in een vakgebied wilt specialiseren en daarin jezelf helemaal verdiepen?

13. Wat voor ambities heb je op dit moment?

- Hoe denk je dat je dit kunt behalen
- Wat moet je doen om dit te behalen?

14. Ben jij voor jouw gevoel al gegroeid in je competenties binnen Wicro? Zo ja hoe omschrijf je dit?

- Wordt er wel eens gesproken over het ontwikkelen van je competenties?
- Wanneer? (officiële gesprekken, in de gangen tussendoor)

15. Ben je tevreden met je huidige functie?

Zo ja, waar heeft dit mee te maken? (cultuur, genoeg uitdaging, professionele groei)

Zo nee, waarmee heeft dit vooral te maken?

16. Zou jij eventueel als coach willen fungeren tijdens een ontwikkeltraject voor young professionals?

- Dit betekent niet dat je het ontwikkeltraject moet samenstellen, maar dat je hen coacht, sturing geeft
- Je bent dan het eerste aanspreekpunt voor de young professionals
- Je bent nauw betrokken bij de ontwikkeling van de young professional/trainee

Interviewvragen voor het management

1. In welk jaar ben je afgestudeerd?

Welke opleiding heb je afgerond?

2. Is de opleiding een goede basis geweest voor de functie die je nu betreed of denk je achteraf dat je beter een andere opleiding had kunnen doen hiervoor? Vind je dat de opleiding toegevoegde waarde heeft gehad bij de jouw huidige functie?

Heb je vanuit jezelf nog trainingen, cursussen of opleidingen gevolgd dat heeft geholpen bij het uitvoeren van je functie?

3. Sinds wanneer ben je werkzaam bij Wicro Plastics?

4. Hoe ben je ooit terecht gekomen bij Wicro Plastics?

5. Heb je ook een andere functie gehad bij Wicro Plastics?

6. Uit verschillende interviews met young professionals en literatuuronderzoek is gebleken dat young professionals niet meer voor altijd in hetzelfde bedrijf willen werken.

Hoe kijk jij hier tegenaan?

7. Het nieuwe organigram

Welke invloed/ effect /gevolgen heeft de herstructurering/reorganisatie gehad voor de

- organisatie
- personeel
- management

Hebben jullie hierdoor nieuw personeel nodig?
Op welke gebieden? In welke functies?

8. Aantrekken van personeel

Welke zaken worden er op dit moment ondernomen om werknemers aan te trekken?
Vind je dat dat meer kan of meer op verschillende plaatsen/scholen?

9. Young professionals

- Wat zijn jouw verwachtingen van young professionals?
- Op welke gebieden zal gelet moeten worden bij het werven van young professionals, buiten dat ze een hbo of WO studie hebben gedaan?

10. Coach

Intern of uitbesteden?
Waarom?

Heb je zelf een idee welke medewerkers/leidinggevende/professionals binnen Wicro jij ziet om als coach te fungeren voor traineeships voor young professionals?

11. Hoe kan ik de tijd berekenen die het management en de coaches moeten vrijmaken voor het Traineeship young professionals?

12. Projecten/ opdrachten

Heb jij nu al opdrachten / projecten die young professionals zouden oppakken op technisch gebied/ financieel gebied? Zoja, welke?

13. Een Traineeship heeft ook als doel om de young professionals kennis te laten maken met verschillende afdelingen binnen Wicro Plastics.
Denk je dat dit mogelijk is?

14. Cursussen en trainingen

Op welke manier worden trainingen en cursussen op dit moment gegeven?
Welke resultaten komen hieruit voort?

15. Ervaring over stages

Hoelang werken jullie al met stagiaires op HBO niveau?
Ben je tevreden over de stagiaires die jullie hebben gehad de afgelopen jaren?
Hoe denkt het personeel over stagiaires binnen Wicro Plastics?
Welke feedback over de begeleiding krijg je terug van stagiaires?
Welke factor denk je dat het meest bepalend is bij de directie (voor jou) voor de keuze van een Traineeship?

Bijlage VI Definities professionaliteit & Employer branding

Wat wordt er dan verstaan onder professionaliteit?

Frits Kluijtmans omschrijft het begrip professionaliteit als “ hoogopgeleide mensen die, binnen het kader van een overkoepelende organisatie, relatief autonoom hun beroep uitoefenen” (Kluijtmans, 2014). Daarbij geeft Kluijtmans aan dat het belangrijkste referentiekader bij uitoefening van hun taak bestaat uit professionele standaarden en maatstaven die voor hun beroepsgedrag gelden. Deze waarden en normen zijn hen geleerd tijdens de beroepsopleiding en worden verder ontwikkeld en bijgesteld tijdens hun loopbaan. Oriëntatie op de ontwikkeling van het vakgebied is een belangrijk kenmerk van professionals. Professionals lezen de vakliteratuur, bezoeken seminars en toetsen eigen ideeën aan die van andere leden van de beroepsgroep.

Wanneer deze definitie van professionaliteit wordt vergeleken met de definities die te vinden zijn in de literatuur over young professionals, komen een drietal overeenkomende kenmerken naar voren. Kenmerken als; hoogopgeleid, autonoom en ontwikkeling.

Employer branding

Omdat Wicro Plastics op zoek is op welke manier het bedrijf een aantrekkelijke werkgever voor young professional kan zijn, probeert het bedrijf met andere woorden een Employer branding te zijn.

Volgens Randstad gaat Employer branding over hoe een werkgever aantrekkelijk kan zijn op de arbeidsmarkt. Het gaat over de manier waarop een bedrijf potentiële medewerkers aantrekt en behoud (Randstad, 2017).

Volgens de definitie van het boek Bouwen aan het nieuwe Employer Brand wordt Employer branding als volgt omschreven;

“Een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie verkrijgen en behouden als werkgever in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers.” (Vercouteren, 2013)

Daarbij heeft het bedrijf wel al een doelgroep vastgesteld namelijk; young professionals en bovendien een idee op welke manier het bedrijf dit kan zijn; namelijk door middel van ontwikkeltrajecten. Dit kan een instrument zijn, maar daarvoor dient er wel literatuur onderzoek uitgevoerd te worden naar welk soort ontwikkeltraject passend is en of het überhaupt een manier is om young professionals aan te trekken en welke invulling hier dan aan gegeven dient te worden.

Het proces

In overleg met de leidinggevende en afdeling Personeelszaken wordt een studievoorstel op schrift gezet en ter accorderen bij de directie of bedrijfsleider neergelegd. De studie resultaten dienen regelmatig, maar ten minste eens per half jaar, aan afdeling Personeelszaken te worden overlegd. Bij studies waarbij geen studie resultaten door het opleidingsinstituut (kunnen) worden verstrekt, kan de afdeling Personeelszaken in overleg met de betrokken leidinggevende bespreken op welke wijze de voortgang van de studie kan worden bepaald. Na het volgen van de cursus zal door de werknemer een verslag ingeleverd worden waarin vermeld staat wat geleerd is, hoe deze kennis binnen het bedrijf toegepast kan worden en hoe de werknemer denkt deze kennis vast te houden. Een invul-exemplaar zal door Personeelszaken overhandigd worden na het volgen van de studie. Aan de toekenning van studie faciliteiten kunnen in geen geval rechten op een andere functie en / of andere taken worden ontleend, tenzij deze door de onderneming officieel zijn toegezegd. In het geval dat een studie, waarvoor studie faciliteiten zijn verleend, niet binnen de normale studietijd is afgerond, kan - om alsnog mogelijk te maken de studie met succes te voltooien - in overleg met de betrokken leidinggevende en afdeling Personeelszaken worden besloten, mede op grond van de persoonlijke omstandigheden van de cursist(e), een gedeeltelijke studiekostenvergoeding en / of enige andere studie faciliteit binnen de gestelde normen toe te kennen.