

Bachelor Thesis

Het werven en plaatsen van MBO stagiaires binnen Bedrijf X (Openbare Versie)



Door:
Kirsten Kruize
S1008285
Bachelor Bedrijfskunde
k.j.kruize@student.utwente.nl

Eerste begeleider Universiteit Twente:
Dr. A.A.M. Wognum
Tweede begeleider Universiteit Twente:
Prof. Dr. J.C. Looise

Datum: 01-02-2013

Openbare versie

De openbare versie van de bachelorthesis verschilt enigszins van de originele versie. In deze openbare versie van de bachelor scriptie zijn vertrouwelijke hoofdstukken en paragrafen weggelaten. Tevens is het voorwoord en een aantal bijlagen weggelaten. Het bedrijf waar het onderzoek op berust, wordt in deze openbare scriptie “bedrijf X” genoemd.

Auteur:

Kirsten Kruize (s1008285)
Bachelor Bedrijfskunde
Universiteit Twente
k.j.kruize@student.utwente.nl

Eerste begeleider Universiteit Twente:

Dr. A.A.M. Wognum
Assistant Professor of Human Resource Management
Universiteit Twente
a.a.m.wognum@utwente.nl

Tweede begeleider Universiteit Twente:

Prof. Dr. J.C. Looise
Professor of Human Resource Management
Universiteit Twente
j.c.looise@utwente.nl

Samenvatting

Deze bachelor scriptie is extern uitgevoerd bij het bedrijf X, binnen de Human Resource (HR) afdeling. Het probleem binnen de organisatie betreft de aanname en het plaatsen van MBO stagiaires. Afdelingshoofden bieden MBO studenten een beperkte mogelijkheid om door middel van een stage praktijkkennis te verkrijgen binnen het bedrijf. Daardoor kan HR deze studenten moeilijk plaatsen binnen de organisatie. Het doel is om een advies te formuleren aan de HR manager hoe het aannameproces van MBO stagiaires kan worden verbeterd, zodat de betrokkenheid vanuit de afdelingshoofden groter wordt en studenten beter kunnen worden geplaatst binnen de organisatie bedrijf X. Daarom is er onderzoek gedaan naar de volgende onderzoeksvraag: *“Waar bevinden zich welke knelpunten binnen het wervingsproces van MBO stagiaires vanuit de perspectieven van de verschillende betrokkenen, en hoe kunnen deze worden opgelost zodat stagiaires beter kunnen worden geplaatst binnen bedrijf X?”*

Er is een literatuurstudie verricht waaruit is gebleken dat het wervingsproces van stagiaires verschilt van een algemeen wervingsproces naar personeel. Het wervingsproces van stagiaires verloopt op basis van studenten die uit opdracht van hun school solliciteren voor een stage. Zij vormen een toevoeging aan het personeel van de organisatie en worden aangenomen als er een stageplaats ter beschikking wordt gesteld. Binnen het wervingsproces hebben afdelingshoofden, de HR afdeling en scholen een maatschappelijk belang, namelijk het realiseren van de beroepspraktijkvorming (BPV) van MBO studenten. BPV kan gedefinieerd worden als het leren van een beroep in de praktijk. Het opleiden van MBO studenten vormt het leidende aspect in het wervingsproces van MBO stagiaires. Hiervoor is een nauwe samenwerking tussen scholingsinstituten en bedrijf vereist, waarin de HR afdeling een bemiddelende rol vervult. Aan de hand van interviews is kwalitatief onderzoek verricht. Er zijn 17 respondenten geïnterviewd uit de volgende drie groepen: de HR afdeling, afdelingshoofden en scholingsinstituten. De verzamelde data zijn geanalyseerd met behulp van kwalitatieve datamatrices.

Er kan geconcludeerd worden dat de volgende knelpunten in het aannameproces van MBO stagiaires naar voren komen uit de verzamelde data. Er is onvoldoende rechtstreeks contact in de samenwerking tussen scholingsinstituten en bedrijf X omtrent de BPV van MBO studenten. Daardoor bestaat er onduidelijkheid binnen bedrijf X over eisen vanuit de scholen, betreffende bijvoorbeeld praktijkbegeleiding. Daarnaast ervaren afdelingshoofden onduidelijkheid over het aanbod binnen het MBO onderwijs, waardoor studenten moeilijk kunnen worden geplaatst binnen de organisatie. Door deze onduidelijkheden bestaat er beperkt vraag naar MBO stagiaires onder de afdelingshoofden. Binnen bedrijf X ontbreekt het aan een gestructureerd aannameproces, waarin taken en verantwoordelijkheden van zowel de HR afdeling als afdelingshoofden duidelijk zijn. Binnen de HR afdeling is niet één specifiek persoon aangewezen die zich richt op opleidingen, waardoor taken niet geheel worden uitgevoerd. Daarnaast onderhoudt de HR afdeling onvoldoende nauwe contacten met scholingsinstituten, wat resulteert in een langzaam respons vanuit de organisatie naar de scholen toe.

Op basis van deze knelpunten wordt een aantal aanbevelingen gedaan. HR wordt geadviseerd om voorafgaand aan elke stageperiode een gesprek te organiseren tussen de begeleiders vanuit de school en het bedrijf, om afspraken te maken en wederzijdse eisen en verwachtingen uit te spreken. Daarnaast kan HR duidelijkheid scheppen middels een draaiboek voor afdelingshoofden, met daarin een overzicht van het aanbod in MBO onderwijs, contactgegevens van scholingsinstituten en vereisten aan praktijkbegeleiding. HR wordt ook geadviseerd cursussen te faciliteren voor praktijkbegeleiding. Bovendien kan HR in samenwerking met de scholen voorlichtingen organiseren om duidelijkheid te scheppen omtrent het MBO onderwijs en de BPV. Op basis van functieprofielen kan HR vaststellen welke afdeling geschikt is voor welk type MBO stagiaire. Het wordt aanbevolen dat de HR afdeling een laagdrempelig en gestructureerd aannameproces faciliteert voor afdelingshoofden, waarin verantwoordelijkheden en taken voor zowel HR als de afdelingshoofden helder zijn. Hiervoor kan een database met vraag en aanbod worden gehanteerd. HR kan het hoger management adviseren om Key Performance Indicator's op te stellen voor afdelingen geschikt voor MBO studenten omtrent het werken met stagiaires, om hen bewust te maken dat de verantwoordelijkheid hiervan bij hen ligt. Als laatst is het verstandig dat er een opleidingscoördinator wordt aangesteld binnen de HR afdeling van bedrijf X die zich richt op opleidingen, de aanname van stagiaires en dergelijke. Deze persoon kan nauwe contacten onderhouden met scholingsinstituten en de andere aanbevelingen doorvoeren.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding.....	6
1.1. Aanleiding	6
1.2. Probleem Analyse.....	6
1.2.1. Bedrijf X.....	6
1.2.2. Human Resource afdeling	6
1.2.3. Werving van Stagiaires.....	7
1.2.3.1. Studenten	7
1.2.3.2. Huidige Wervingsproces	7
1.2.3.3. Het plaatsen van MBO studenten	8
1.2.3.4. Beroepspraktijkvorming	8
1.3. Onderzoeksvraag	8
1.4. Doelen	9
1.4.1. Maatschappelijke en Wetenschappelijke Relevantie.....	9
1.5. Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader	11
2.1. Werving van personeel in het algemeen.....	11
2.1.1. Proces	11
2.1.2. Betrokken partijen	12
2.1.3. Samenvatting	13
2.2. Werving van stagiaires	13
2.2.1. Proces	13
2.2.2. Betrokken partijen	14
2.2.2.1. Human Resource Afdeling	14
2.2.2.2. Vraagzijde: afdelingen binnen de organisatie	14
2.2.2.3. Aanbodzijde: Scholingsinstituten & Studenten.....	15
2.2.3. Samenvatting	16
2.3. Beroepspraktijkvorming	16
2.3.1. Samenwerking	17
2.3.1.1. Studieopdrachten	17
2.3.2. Wederzijdse eisen en verwachtingen.....	17
2.3.2.1. Verwachtingen en eisen aan scholingsinstituten en studenten	17
2.3.2.2. Verwachtingen en eisen aan het bedrijf.....	18
2.3.3. Interactie tussen scholingsinstituten en bedrijf.....	18
2.3.3.1. Waardering & Prestatiemanagement	18
2.3.3.2. Training & Ontwikkeling	19
2.4. Onderzoeksmodel.....	19
3. Methodologie.....	21
3.1. Dataverzameling.....	21
3.1.1. Instrument.....	21
3.1.2. Respondenten	21
3.1.3. Onderzoeksproces.....	21
3.1.4. Interviewleidraad.....	22
3.2. Data analyse	23
4. Onderzoeksresultaten	24
4.1. Kenmerken respondenten	24
4.2. Human Resource Afdeling	24
4.2.1. Analyse per respondent	25
4.2.2. Analyse per respondentengroep	26
4.2.2.1. Werving van MBO studenten.....	26
4.2.2.2. Beroepspraktijkvorming	26
4.2.2.3. Interactie.....	27
4.2.2.4. Kern van de resultaten	27

4.3. Afdelingshoofden	27
4.3.1. Analyse per respondent	30
4.3.2. Analyse per respondentengroep	30
4.3.2.1. Werving van MBO studenten	30
4.3.2.2. Beroepspraktijkvorming	32
4.3.2.3. Interactie	33
4.3.2.4. Kern van de resultaten	33
4.4. Scholingsinstituten	33
4.4.1. Analyse per respondent	35
4.4.2. Analyse per respondentengroep	35
4.4.2.1. Werving van MBO studenten	35
4.4.2.2. Beroepspraktijkvorming	36
4.4.2.3. Interactie	37
4.4.2.4. Kern van de resultaten	37
4.5. Vergelijking van de respondentengroepen	37
4.5.1. Werving van MBO studenten	37
4.5.2. Beroepspraktijkvorming & Interactie	38
4.5.3. Kern van resultaten	39
5. Conclusie & Aanbevelingen.....	40
5.1. Conclusie	40
5.1.1. Beroepspraktijkvorming	40
5.1.2. Onduidelijkheid over het aanbod in MBO onderwijs	41
5.1.3. Ontbrekende vraag	41
5.1.4. Onduidelijkheid over het aannameproces	42
5.1.5. Trage respons binnen contacten tussen HR en scholen	42
5.2. Aanbevelingen	42
5.2.1. Samenwerking binnen de beroepspraktijkvorming	42
5.2.2. Onduidelijkheid over het aanbod in MBO onderwijs	43
5.2.3. Ontbrekende vraag	44
5.2.4. Aanneemproces	45
5.2.5. Opleidingscoördinator	45
6. Discussie	47
6.1. Vergelijking tussen resultaten en literatuur	47
6.2. Wetenschappelijke Toepasbaarheid	47
6.3. Beperkingen	47
6.4. Aanbevelingen vervolgonderzoek	48
Literatuurlijst	49
Bijlagen.....	52
Bijlage A: Organigram bedrijf X	52
Bijlage B: Huidige aannameproces van stagiaires	53
Bijlage C: Opzet Aanvraagformulier Studenten	54
Bijlage D: Huidige aantallen van stagiaires binnen bedrijf X	55
Bijlage E: Wervingsproces (Breugh, 2008)	56
Bijlage F: Vragenlijsten interviews	57
Bijlage G: Datamatrices	62

1. Inleiding

Deze bachelorscriptie is extern uitgevoerd bij bedrijf X, binnen de Human Resource (HR) afdeling. In dit hoofdstuk zal de aanleiding voor het onderzoek bij bedrijf X worden gegeven. Aan de hand van een analyse van het probleem zal er naar de onderzoeksvraag worden toegewerkt. Tevens zullen de doelen en de relevantie van de bachelor thesis worden besproken.

1.1. Aanleiding

De bachelorthesis heeft betrekking op een probleem binnen het bedrijf X. Bedrijf X heeft contacten met diverse scholingsinstituten. Deze contacten zijn van belang om als organisatie bij te kunnen dragen aan het opleiden van mogelijk toekomstig personeel. Het bedrijf biedt studenten een leerplek aan in de praktijk om zo vanuit een maatschappelijk belang bij te dragen aan het onderwijs. Tevens kan bedrijf X de instroom van personeel voor de toekomst garanderen in samenwerking met scholingsinstituten. Om deze redenen is het belangrijk voor een organisatie als bedrijf X om stagiaires aan te trekken. Momenteel wordt de benadering van scholingsinstituten en haar studenten voornamelijk geleid vanuit de HR afdeling van bedrijf X. Stagezoekende studenten melden zich bij de HR afdeling, waarna deze afdeling de studenten probeert onder te brengen bij de afdelingen binnen het bedrijf. In dit huidige proces heeft de HR afdeling de indruk dat de taken voornamelijk op de HR afdeling berusten, maar dat er daadwerkelijk meer betrokkenheid zou moeten zijn vanuit de afdelingen van bedrijf X. Momenteel is de vraag naar stagiaires vanuit de afdelingen van het bedrijf beperkt. Leidinggevendenden tonen weinig initiatief en zien vaak geen meerwaarde in het werken met stagiaires. Op deze wijze vormt de HR afdeling van bedrijf X de leidende factor in het wervingsproces van stagiaires. Doordat er een beperkte vraag is naar stagiaires en de betrokkenheid vanuit de afdelingen gering is, kost het HR relatief veel moeite om studenten aan te trekken en te plaatsen binnen de organisatie. Dit wordt ondervonden als een extra belasting voor de HR afdeling, HR zou slechts een bemiddelende functie moeten hebben. Op basis van voorgaande problemen, kan de volgende **probleemstelling** worden geformuleerd:

“De werving van stagiaires bij bedrijf X wordt voornamelijk gestuurd door de Human Resource afdeling, resulterend in extra werk voor de Human Resource afdeling, terwijl de afdelingen binnen bedrijf X meer betrokken zouden moeten zijn in dit proces”.

1.2. Probleem Analyse

Voorgaande probleemstelling is tamelijk algemeen geformuleerd. Om deze te kunnen aanscherpen, zal het probleem worden geanalyseerd. Daarom zal eerst achtergrond informatie over bedrijf X worden gegeven, omdat het probleem zich binnen deze organisatie bevindt.

1.2.1. Bedrijf X

Vertrouwelijk.

Bedrijf X, als technologisch bedrijf, maakt in haar werkzaamheden gebruik van geavanceerde technologieën. Bedrijf X, dient constant topprestaties en uitstekende resultaten te behalen en streeft er naar om innovatief te blijven. Een goede aanvulling van technisch opgeleid personeel is essentieel om deze waarden als bedrijf te behalen. Op deze manier kan bedrijf X haar huidige werkzaamheden doorzetten en op hoog niveau blijven produceren. Bedrijf X stelt in haar visie dat zij het kenniscentrum is voor compressor installaties. Voor dit kenniscentrum is het van belang om stagiaires aan te trekken. Door studenten op te leiden in de praktijk wordt er als kenniscentrum deelgenomen aan het opleiden van mogelijk toekomstig (technisch opgeleid) personeel. Kennis wordt op deze wijze overgebracht aan potentieel personeel. Tevens wordt er alvast contact gelegd met studenten, waardoor deze studenten gedurende hun stageperiode het bedrijf en de bedrijfscultuur van bedrijf X leren kennen. De Human Resource (HR) afdeling heeft een ondersteunende rol in het werven en plaatsen van stagiaires.

1.2.2. Human Resource afdeling

De HR afdeling van bedrijf X rapporteert aan de directie van de locatie. De HR afdeling dient als ondersteunende en adviserende factor in de gehele organisatie. HR geeft advies en opmerkingen over aspecten als personeelsregistratie, arbeidsvoorwaarden, salarisinput, ziekteverzuim,

functieomschrijvingen en functiewaardering, werving en selectie, introductie, training en opleiding, persoonlijke ontwikkeling, fietsenplan, spaarloon en werknemerstevredenheid onderzoek. Werving en selectie is het meest interessante onderwerp voor deze bachelor thesis. Het aspect werving en selectie heeft namelijk onder andere betrekking op het beschikbaar stellen van stageplekken om studenten binnen de organisatie te plaatsen.

1.2.3. Werving van Stagiaires

1.2.3.1. Studenten

Bedrijf X heeft de mogelijkheid om studenten van diverse niveaus aan te trekken. Het gaat om studenten die gedurende hun opleiding kennis en ervaring dienen op te doen in de praktijk van het bedrijfsleven, door middel van een stageperiode. Daarom heeft bedrijf X contacten met verscheidene scholingsinstituten. Ten eerste werkt het bedrijf met studenten van het Wetenschappelijk Onderwijs (WO), dit zijn voornamelijk bachelor afstudeerders. Bedrijf X doet tevens zaken met het Hoger Beroeps Onderwijs (HBO). De studenten van HBO niveau studeren meestal aan het Saxion en verrichten korte stages, lange stages en bachelor afstudeeropdrachten binnen bedrijf X. Hiernaast heeft bedrijf X contacten met Middelbaar Beroeps Onderwijs (MBO). Het MBO niveau is te onderscheiden in Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL) opleidingen en Beroeps Opleidende Leerweg (BOL) opleidingen. Bij een studie via het BBL wordt er vier dagen in de week gewerkt en gaat de student één dag per week naar school. Bij BOL onderwijs leert de student over het algemeen op school, maar is er sprake van stageperiodes van bijvoorbeeld één dag in de week of een paar maanden achter elkaar. De contacten op MBO niveau verlopen via een drietal scholingsinstituten, namelijk het ROC (regionaal opleidingscentrum) van Twente, SMEOT en Stodt. Het ROC van Twente is de onderwijsinstelling voor middelbaar beroepsonderwijs in Twente en biedt de mogelijkheid tot BBL en BOL onderwijs (ROC van Twente, 2012). De SMEOT staat voor de Stichting Metaal- en Elektro Opleidingen Twente en verzorgt praktijkopleidingen via het BBL in niveau 1 tot en met 4 voor bedrijven in de metaal- en elektrobranche (SMEOT, 2009). De Stodt is tevens een aanbieder voor BBL opleidingen in de techniek, gespecialiseerd op verspaning en mechatronica (Stodt, n.d.). Zoals genoemd in de aanleiding voor dit onderzoek, worden er problemen ondervonden in het proces van het werven en plaatsen van stagiaires. Het is van belang om te weten bij welke groep studenten zich de grootste problemen bevinden.

1.2.3.2. Huidige Wervingsproces

Het wervingsproces van stagiaires is anders georganiseerd dan het werven van nieuwe personeelsleden. Het werven van studenten kan worden gezien als een aannameproces van stagezoekende studenten en is momenteel als volgt georganiseerd binnen bedrijf X. De student solliciteert voor het verkrijgen van een stageplek. De sollicitatie van de student wordt in behandeling genomen door de HR afdeling van bedrijf X. De HR afdeling bespreekt binnen het bedrijf op welke afdeling de student eventueel zal passen. De HR afdeling benadert diverse afdelingen om de student onder te brengen en dient te wachten op feedback van deze afdelingen. Ongeacht positieve of negatieve feedback neemt HR contact op met de student. Indien er een plaats is gevonden voor de student binnen het bedrijf, zal een vervolg proces worden doorgezet. Dit huidige proces van aanname van stagiaires is weergegeven in bijlage B. Momenteel verloopt dit gehele proces redelijk gestructureerd bij HBO en WO studenten. Er wordt ten opzichte van deze studenten namelijk spoedig positieve feedback gegeven vanuit de afdelingen. Er bestaat initiatief en vraag vanuit de afdelingen van bedrijf X naar stagiaires van deze niveaus. De afdelingen binnen bedrijf X tonen op deze wijze betrokkenheid in de werving van studenten. Ten opzichte van het plaatsen van MBO studenten worden er echter problemen ervaren binnen het bedrijf. Daarom richt het onderzoek zich op stagiaires van MBO niveau.

HR is momenteel actief om meer structuur aan te brengen in het aannameproces van stagiaires. HR wil proberen om studenten gerichter te plaatsen binnen de organisatie. Hiervoor heeft men een aanmeldformulier opgesteld voor afdelingshoofden, te zien in bijlage C. Tevens zal men een openbare database oprichten, met daarin de opdracht en vraag vanuit afdelingen van bedrijf X en de studenten die solliciteren bij de HR afdeling. Op deze wijze probeert HR een match te vinden tussen student en stageopdracht. HR zal terugkoppeling geven aan de afdeling en bij een positieve feedback van de afdeling zal een vervolgproces worden doorgezet.

1.2.3.3. Het plaatsen van MBO studenten

MBO studenten solliciteren voor een stage bij bedrijf X. Deze MBO studenten volgen een opleiding binnen het drietal scholingsinstituten van MBO niveau: ROC van Twente, SMEOT en Stodt. Deze scholingsinstituten bieden BBL en BOL onderwijs aan, waarbij het vereist is dat studenten praktijkkennis verkrijgen binnen het bedrijf. MBO studenten solliciteren dus uit opdracht van de school om door middel van een stage praktijkkennis te verkrijgen voor hun opleiding. De sollicitatie van de MBO student wordt ontvangen door de HR afdeling van bedrijf X. Het proces dat hier op volgt wordt in de huidige situatie gestuurd vanuit de HR afdeling. De HR afdeling bespreekt op welke afdeling de student zou passen en probeert de MBO student te plaatsen bij diverse afdelingen binnen het bedrijf. Of de MBO student geplaatst kan worden binnen het bedrijf, is afhankelijk van de feedback die wordt gegeven vanuit de afdelingen met betrekking tot de student. De HR afdeling is bij het plaatsen van stagiaires dus afhankelijk van de afdelingen binnen haar bedrijf. De knelpunten binnen de aanname van MBO studenten berusten dus op het plaatsen van studenten binnen de organisatie. Echter, het plaatsen van MBO studenten zou in principe positief moeten verlopen. MBO studenten zijn namelijk van toegevoegde waarde voor een organisatie als bedrijf X, omdat deze voornamelijk praktisch en beroepsgericht opgeleid zijn. Deze studenten kunnen een bijdrage leveren aan de technisch geavanceerde werkzaamheden van bedrijf X.

Echter, wanneer de studenten die momenteel stage lopen binnen bedrijf X in kaart worden gebracht, blijkt dat er meer te behalen is voor het bedrijf betreffende het aantrekken en plaatsen van MBO studenten. Op dit moment hebben veertien studenten een contract bij bedrijf X, waarvan er slechts vier van MBO niveau zijn. Dit aantal studenten van MBO niveau is gering gekeken naar het aantal scholingsinstituten dat deze studenten opleidt. Dit aantal is tevens gering gezien de afdelingen binnen bedrijf X, die volgens de HR manager, geschikt zijn om met MBO studenten te werken. Deze afdelingen zijn geschikt door het niveau van de werkzaamheden op de afdelingen, maar zijn niet allemaal weergegeven in het organigram in bijlage A. De afdelingen elektro, montage, piping, logistiek en binnenkomende goederen vallen onder de afdeling packaging & testing in bijlage A en beschikken over werkzaamheden op MBO niveau. Onder de afdeling supply chain management bevindt zich de service afdeling bestaande de afdelingen uit montage, verspaning en balanceren. Hiernaast is nog een aantal afdelingen geschikt voor MBO studenten, namelijk: commercieel project management, IT services, facility en project management service. De vier MBO studenten die momenteel stage lopen binnen bedrijf X zijn werkzaam op drie van de tien hiervoor genoemde geschikte afdelingen: elektro, service en piping. De hiervoor genoemde aantallen zijn grafisch weergegeven in de bijlage D. Afgeleid uit deze aantallen, blijkt dat men binnen bedrijf X beperkt stagiaires van MBO niveau in dienst heeft. Daarom wordt de focus in dit onderzoek gelegd op deze groep studenten. Voornamelijk het plaatsen van MBO studenten vormt problemen binnen de organisatie. De geschikte afdelingen bieden beperkt stageplaatsen voor deze studenten. Echter, de afdelingen binnen bedrijf X en hun vraag naar MBO studenten zijn bepalend voor het onderbrengen van de MBO studenten in de organisatie. Daarom is de betrokkenheid van deze partij een belangrijk aspect in het proces om studenten te plaatsen binnen de organisatie.

1.2.3.4. Beroepspraktijkvorming

De belanghebbende partijen binnen het proces van de werving van MBO stagiaires zijn af te leiden uit voorgaand besproken proces. De belanghebbenden binnen dit proces zijn voornamelijk de scholingsinstituten en hun studenten, de HR afdeling en de afdelingen binnen bedrijf X. De grootste reden voor deze partijen om MBO studenten te plaatsen binnen de organisatie, is dat de studenten praktijkkennis verkrijgen. Daarom bevindt het gemeenschappelijk belang van de partijen zich in de beroepspraktijkvorming van studenten. Beroepspraktijkvorming (BPV) kan worden gedefinieerd als “het leren van een beroep in de praktijk” (Encyclo, n.d.). De betrokken partijen hebben allemaal hun rol in, en belangen bij, de beroepspraktijkvorming. Daarom is het noodzakelijk dat er helder contact tussen de groepen bestaat en dat zij op de hoogte zijn van elkaars rollen en belangen in het proces. Het is belangrijk dat er een goede combinatie wordt gevonden tussen alle betrokken partijen in dit proces van leren in de praktijk.

1.3. Onderzoeksvraag

Concluderend bevinden de grootste problemen zich momenteel bij het plaatsen van MBO stagiaires binnen bedrijf X. Op basis van de probleemanalyse, is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Hoe kan het aannameproces van MBO stagiaires binnen bedrijf X worden verbeterd, zodat de betrokkenheid vanuit de afdelingen die geschikt zijn voor MBO studenten wordt vergroot en het plaatsen van stagiaires beter verloopt?”

1.4. Doelen

Het doel is om een advies te formuleren voor de HR manager van bedrijf X met betrekking tot het plaatsen van MBO stagiaires, vanuit scholingsinstituten, binnen de organisatie. Dit advies zal bijdrage moeten leveren aan toenemende duidelijkheid in het aannameproces van MBO stagiaires voor alle betrokken partijen. Door middel van een analyse van de huidige situatie zullen knelpunten worden gevonden in het huidige proces. Op basis van deze knelpunten worden er aanbevelingen gedaan aan de HR manager met behulp van literatuur en empirisch onderzoek. De HR manager zal advies krijgen hoe HR met haar bemiddelende rol kan inspelen op de gevonden knelpunten rondom de aanname van MBO studenten. Het doel van dit advies is om de betrokkenheid van de afdelingen binnen bedrijf X te vergroten. Bovendien bestaat er het doel om de vraag naar MBO stagiaires te vergroten en te stimuleren. Als de vraag naar MBO stagiaires wordt vergroot door meer betrokkenheid vanuit de afdelingen, zullen tevens de taken voor de HR afdeling afnemen op dit gebied.

1.4.1. Maatschappelijke en Wetenschappelijke Relevantie

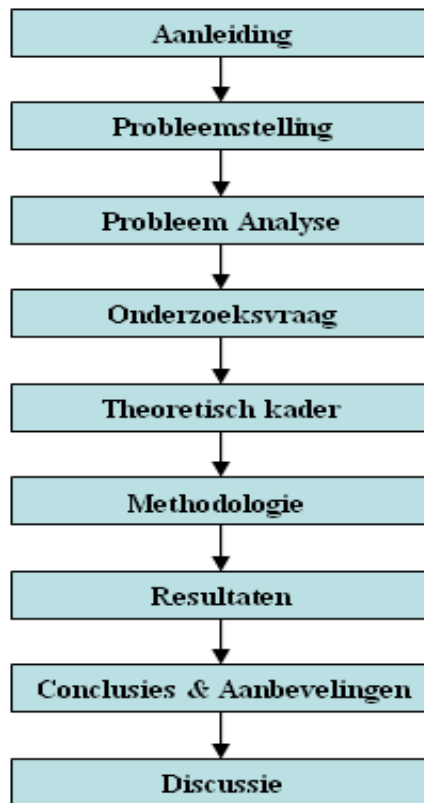
Het doel van dit onderzoek is om het aannameproces van MBO stagiaires binnen bedrijf X te verbeteren. Door middel van een verbeterd proces, worden de taken van HR in het plaatsen van MBO stagiaires minder intensief en zal meer betrokkenheid vanaf de afdelingen van het bedrijf ontstaan. Bepaalde knelpunten en verbeterpunten die zich voor doen binnen bedrijf X, zullen ook in andere bedrijven aanwezig kunnen zijn. Het onderzoek verschaft daarom informatie die naast bedrijf X ook voor andere bedrijven bruikbaar kan zijn. Doordat het advies ook betrekking heeft op het contact tussen scholingsinstituten en het bedrijfsleven, kan het ook mogelijk worden toegepast op andere combinaties van scholingsinstituten en bedrijven. Het onderzoek draagt op deze wijze niet alleen bij aan het verbeteren van het plaatsen van MBO studenten binnen bedrijf X, maar ook binnen andere bedrijven. Bedrijven en scholingsinstituten met soortgelijke knelpunten in de aanname en het plaatsen van studenten, zullen tevens voordeel kunnen halen uit het geleverde onderzoek, waardoor er op deze wijze wordt bijgedragen aan de maatschappij.

Om doelen te verwezenlijken wordt er gebruik gemaakt van diverse literatuur, betreffende wervingsprocessen voor organisaties. Literatuur heeft tevens betrekking op beroepspraktijkvorming, een belangrijk aspect in de werving van MBO studenten. Echter, er is geringe specifieke literatuur te vinden over het plaatsen van MBO studenten binnen organisaties. De relevante literatuur is vaak algemeen van aard. Het onderzoek vergelijkt het algemene wervingsproces, met het wervingsproces van studenten en combineert dit met literatuur over de beroepspraktijkvorming. In combinatie met praktijkonderzoek, kan dit specifiek gerichte bacheloronderzoek zorgen voor nieuwe wetenschappelijke informatie en inzichten.

1.5. Leeswijzer

De onderzoeksscriptie is als volgt opgebouwd. In deze inleiding is de aanleiding voor de bachelorthesis genoemd, waaruit een algemene probleemstelling is voortgekomen. Door middel van een probleem analyse is er naar de onderzoeksvraag toegewerkt. In hoofdstuk twee zal deze onderzoeksvraag worden geoperationaliseerd door middel van een literatuurstudie. Met behulp van een theoretisch kader wordt er een onderzoeksmodel ontworpen, waarin de focus voor het verdere onderzoek is aangebracht. Hoe dit onderzoek zal worden uitgevoerd, wordt in de methodologie in hoofdstuk drie benoemd. Op basis van het onderzoeksmodel en de genoemde methoden zal er empirisch onderzoek worden verricht. De resultaten van het onderzoek worden verwerkt in hoofdstuk vier en hieruit volgen in hoofdstuk vijf conclusies en aanbevelingen om de situatie binnen bedrijf X te verbeteren. Als laatst zal er nog op het gehele proces van het onderzoek ter discussie worden gesteld.

Figuur 1.1: Structuur



2. Theoretisch kader

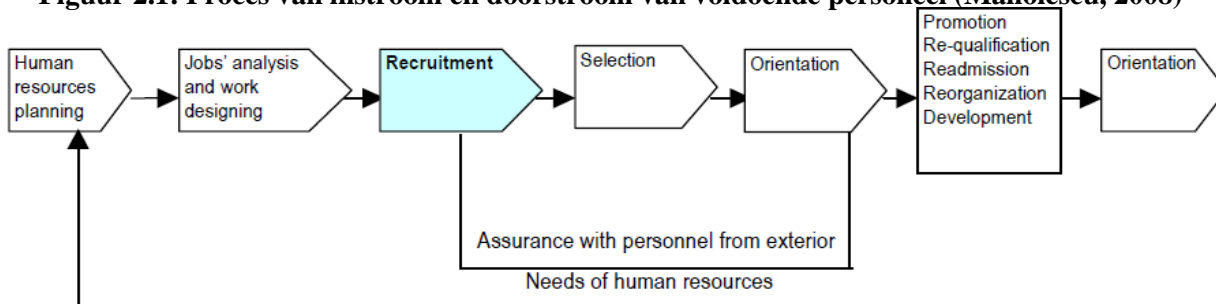
De focus van het onderzoek heeft betrekking op de werving van MBO studenten voor stageplekken binnen bedrijf X. Echter, dit wervingsproces bevat een aantal verschillen ten opzichte van het algemene wervingsproces van personeel. Studenten worden namelijk geplaatst binnen organisaties om praktijkkennis te verkrijgen. Dit is belangrijk om de beroepspraktijkvorming van MBO studenten te kunnen realiseren. Voorgaande onderwerpen zullen door middel van een studie van literatuur worden besproken in dit hoofdstuk.

2.1. Werving van personeel in het algemeen

Werving, ook te verstaan onder de Engelse benaming ‘recruitment’, kan als volgt worden gedefinieerd. Werving is het proces van identificatie en aanname van de best gekwalificeerde kandidaat (van binnen of buiten de organisatie) voor een beschikbare vacature, op de meest tijd en kost effectieve manier (Business Dictionary, n.d.). Door Allen, Otonde en Scotter (2004) wordt ‘recruitment’ beschreven als: “de toepassingen van een organisatie met als primair doel, het herkennen van potentiële medewerkers, ze te informeren over de eigenschappen van de functie en de organisatie en ze over te halen om deel uit te maken van de desbetreffende organisatie” (Allen et al., 2004, p. 143). Manolescu (2008) doet toevoegingen aan voorgaande definities van werving. De Human Resource (HR) afdeling is ondersteunend in de werving en selectie van nieuw personeel voor de organisatie. Werving door HR heeft als doel om te voorzien in de behoefte van de organisatie naar personeel. Werving betreft het volgen, lokaliseren, identificeren en aantrekken van potentiële werknemers. (Manolescu, 2008).

Het **doel** van werving is om een organisatie te verzekeren van voldoende personeel. Op deze wijze wordt een aanvulling van personeel gegarandeerd voor de betreffende organisatie. De instroom van personeel in een organisatie heeft betrekking op de aanname van personeel, door middel van planning, werving en selectie. Het proces van de instroom en doorstroom van voldoende personeel is weergegeven in figuur 2.1. Het proces begint bij het plannen van de activiteiten, waarna de mogelijke baan wordt geschetst. Hierop volgt het werven van personeel, wat vooraf gaat aan de selectie van het geworven personeel. Het selectieproces is dus afhankelijk van het wervingsproces. Binnen de organisatie dient men zich te oriënteren op welke sollicitant wordt aangenomen. Dit nieuwe personeelslid zou in de toekomst mogelijkheden krijgen voor ontwikkeling, promotie, en dergelijke. De bachelorthesis heeft enkel betrekking op de fase van werving of ‘recruitment’, waardoor de andere fasen in het proces in figuur 2.1 verder niet van toegevoegde waarde zullen zijn (Manolescu, 2008). Daarom zal er vanaf nu enkel worden ingegaan op het begrip werving, dat zelf ook uit een proces met meerdere fasen bestaat.

Figuur 2.1: Proces van instroom en doorstroom van voldoende personeel (Manolescu, 2008)

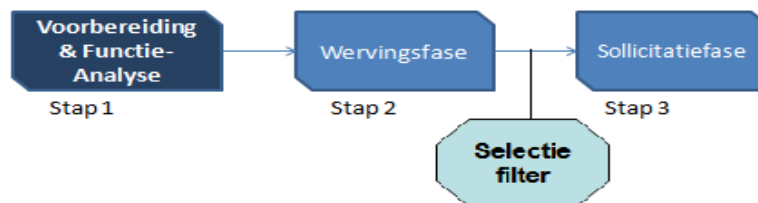


2.1.1. Proces

Werving bestaat op zichzelf ook uit een proces met meerdere fasen. Het wervingsproces van Castelijns en Visser (1993) bestaat uit drie fasen, namelijk (1) voorbereiding en functieanalyse, (2) wervingsfase en (3) sollicitatiefase. Breaugh (2008) heeft ook een wervingsproces ontworpen, dat bestaat uit vier fasen: (1) wervingsdoelen, (2) strategieontwikkeling, (3) wervingsactiviteiten en (4) wervingsresultaten. Tussen de wervingsactiviteiten en wervingsresultaten in het model van Breaugh (2008) bevindt zich een tussenliggende fase, waar de kandidaat wordt getoetst aan variabelen met betrekking tot de beschikbare baan. Het wervingsproces van Breaugh (2008) is ook weergegeven in bijlage E. De wervingsprocessen van Castelijns en Visser (1993) en Breaugh (2008) hebben

verscheidene overeenkomsten. De eerste fase van Castelijns en Visser, voorbereiding en functieanalyse, en de eerste twee fasen van Breugh (2008), wervingsdoelen en strategieontwikkeling, hebben betrekking op de criteria die aan kandidaten worden gesteld en op het plan van aanpak voor het verdere wervingsproces. De wervingsfase van Castelijns en Visser (1993) en de wervingsactiviteiten van Breugh (2008) bevatten overeenkomsten, net als de fasen wervingsresultaten en sollicitatiefase. De kandidaten die het wervingsproces en de wervingsactiviteiten doorstaan, zullen de mogelijkheid krijgen te solliciteren. Een enkel verschil bevindt zich in de tussenliggende fase van Breugh (2008) waarin de kandidaat wordt geselecteerd om te komen solliciteren op basis van een aantal variabelen. Niet alle kandidaten zullen daadwerkelijk de kans krijgen te gaan solliciteren, daarom worden de kandidaten getoetst aan de hand van een selectiefilter. In het vervolg zal het wervingsproces van Castelijns en Visser (1993) worden toegepast, met een toegevoegd selectiefilter, weergegeven in figuur 2.2.

Figuur 2.2: Fasen wervingsproces



Het onderzoek heeft betrekking op de eerste fase van het wervingsproces. In deze voorbereidende fase wordt namelijk bepaald hoe het wervingsproces zal worden georganiseerd. In deze fase wordt tevens de vraag naar personeel bepaald door de organisatie. De organisatie dient duidelijk te zijn in de vraag naar welk type kandidaat men op zoek is. Dat is de reden waarom er functieanalyse plaats vindt in de eerste fase van het wervingsproces. Functieanalyse is het proces van systematische informatieverzameling over een functie, om op basis daarvan vast te stellen aan welke eisen de functievervuller moet voldoen (Castelijns & Visser, 1993). Het is essentieel om beschikbare banen te beschrijven en te specificeren om de juiste kandidaat te kunnen vinden.

2.1.2. Betrokken partijen

Binnen het wervingsproces dient een juiste combinatie te worden gevonden van kandidaat en beschikbare baan. Bij werving heeft men te maken met een vraag- en aanbodzijde. Het is belangrijk dat deze zijden van vraag en aanbod elkaar ontmoeten (Gheldof & Lamberts, 2002). In de werving van personeel bestaan twee partijen met grote betrokkenheid, namelijk de sollicitanten en de organisatie. De interactie tussen deze twee betrokken partijen is essentieel en wordt georganiseerd door de derde betrokken partij, de HR afdeling. Het wervingsproces in de organisatie wordt gestuurd vanuit de HR afdeling, welke hier een bemiddelende rol in vervult. Werving is een proces van communicatie in twee richtingen tussen verschillende kandidaten en organisaties. Signalen worden over en weer verzonden en het is noodzakelijk om de interesses van beide partijen met elkaar te vergelijken. Organisaties laten zien welke mogelijkheden zij bieden aan kandidaten. Daarnaast laten kandidaten zien waarom zij geschikt zijn voor deze aangeboden baan. Het is voor de organisatie belangrijk dat de juiste combinatie wordt gevonden tussen de kenmerken, vaardigheden en houdingen van de kandidaten en de eisen vanuit het bedrijf voor een baan (Manolescu, 2008). Er moet dus een geschikte match worden gevonden tussen de vraag- en aanbodzijde volgens Gheldof en Lamberts (2002). De vraagzijde bestaat in de werving naar personeel uit de werkplek of de organisatie. De aanbodzijde bestaat uit de sollicitant. Beide partijen stellen criteria aan elkaar. De sollicitant stelt eisen aan de omgeving van het bedrijf, betreffende aspecten als de bedrijfscultuur en het type organisatie. Tevens stelt de sollicitant eisen aan de functie, welke deze wil gaan vervullen. Het bedrijf stelt eisen aan het type sollicitant en de personalia, zoals de opleiding en kennis. Tussen deze criteria dient de juiste match te worden gevonden, waarna het wervingsproces succesvol zou kunnen worden voortgezet (Broek, Derycke & Wijcher, 2004).

2.1.3. Samenvatting

Werving betreft het lokaliseren en identificeren van nieuw personeel en voorziet in de behoefte om personeel aan te nemen (Manolescu, 2008). Het wervingsproces is van brede aard, maar wanneer het proces van Castelijns en Visser (1993) wordt vergeleken met het proces van Breaugh (2008), is te concluderen dat het onderzoek betrekking heeft op de beginfase van het wervingsproces. Het wervingsproces wordt in gang gezet op basis van de vraag naar personeel vanuit de organisatie. De vraag naar personeel wordt bepaald op basis van vacatures door middel van baanbeschrijving of functieanalyse. De interactie tussen de betrokken partijen, kandidaten en organisaties, wordt gestuurd door de HR afdeling. De organisatie en kandidaten stellen criteria aan elkaar. Tussen deze criteria vanuit de vraag- en aanbodzijde van het wervingsproces dient de juiste match te worden gevonden. De werving van personeel en het bijbehorende proces kunnen als basis fungeren voor de werving van studenten voor een stageplaats, dat in paragraaf 2.2. wordt uitgewerkt. Echter, er bestaat een aantal verschillen tussen beide processen.

2.2. Werving van stagiaires

Na werving te hebben besproken als algemeen begrip, is het van belang dat er specifiek naar de werving van stagiaires wordt gekeken. De bachelorthesis heeft immers betrekking op de werving van MBO stagiaires. Afgeleid uit de definities van het begrip werving, kan werving van stagiaires worden aangeduid als het proces van identificatie en aanneming van de meeste geschikte student, die de behoefte aan stagiaires van de organisatie vervult. Echter, bestaat er een verschil tussen het werven van stagiaires en het algemene wervingsproces naar personeel. Stagiaires zijn namelijk een toevoeging aan het huidige personeel in een organisatie. Het proces verloopt daarom niet op basis van een ter beschikking gestelde vacature binnen de organisatie. Op basis van sollicitaties van stagezoekende studenten, probeert men studenten binnen de organisatie te plaatsen. De werving van stagiaires is dus vooral een aannemingsproces van solliciterende studenten voor een stageplek.

Het **doel** van de werving van stagiaires berust op het bijdragen als kenniscentrum aan de opleiding van studenten. Het doel hiervan is het overbrengen van praktijkkennis aan studenten. De organisatie draagt bij aan het onderwijs en opleiden van studenten door middel van het bijbrengen van ervaring, kennis en vaardigheden vanuit de praktijk. Het plaatsen van studenten heeft dus een geheel ander doel dan het werven van personeel. Studenten zijn een toevoeging aan het personeel in de organisatie en het werken met stagiaires gebeurt voornamelijk uit maatschappelijk belang. Echter, studenten vormen ook potentieel personeel voor een organisatie gezien de toekomst. Wanneer de organisatie studenten vroegtijdig in contact brengt met hun organisatie, door middel van een stage, kan dit bijdragen aan de toekomstige werving van personeel. Door te werken met stagiaires maakt de organisatie deel uit van het opleiden van deze studenten. Zo zal de organisatie meer garantie hebben om in de toekomst nog steeds goed opgeleid personeel te kunnen werven (Bronneman-Helmers, 2006).

2.2.1. Proces

Als het wervingsproces wordt beschreven zoals in paragraaf 2.1.1., bevindt het probleem van de bachelorthesis zich in de eerste fase van dit proces. In deze voorbereidende fase vindt de organisatie van het wervingsproces plaats en wordt tevens de behoefte of vraag van de organisatie bepaald. Hiervoor kunnen vier methoden worden gebruikt, namelijk: (1) inschatten door het management, (2) trendanalyse, (3) arbeidsstudie-onderzoek en (4) wiskunde modellen. Omdat het in dit geval niet om werknemers gaat, maar om studenten, is de eerste methode het meest geschikt. Studenten zijn een toevoeging aan het personeel, dus worden niet verkozen op basis van personeelsbehoefte naar productie en omzet, zoals het geval is bij de andere drie methoden. Daarom wordt de behoefte aan stagiaires bepaald op basis van de inschatting van het management binnen het bedrijf, gebaseerd op *behoefte, ervaring* en *visie* van dit management (Castelijns & Visser, 1993). Bij bedrijf X wordt deze behoefte bepaald door het management van de afdelingen binnen het bedrijf. Het hoger management is minder nauw betrokken bij het inzetten van studenten. Bij de vraag naar studenten is het volgens Castelijns en Visser (1993) belangrijk om de beschikbare functie te beschrijven, in dit geval een stageplek. Er wordt op basis van de ter beschikking gestelde stageplek vastgesteld aan welke eisen de student zou moeten voldoen. Een systematische stageplek analyse biedt de basis voor het verdere wervingsproces, waarin wordt gezocht naar de juiste match tussen vraag en aanbod. De studenten

worden gedurende de analyse getoetst op basis van een aantal criteria, deze criteria worden in paragraaf 2.2.2.2. besproken.

Een ander verschil tussen een algemeen wervingsproces naar personeel en de werving van stagiaires bevindt zich in de aanbodzijde van het proces. Deze zijde wordt niet alleen gevormd door studenten van MBO niveau, maar ook scholingsinstituten spelen hier een rol. Studenten zoeken in opdracht van een scholingsinstituut naar een stageplaats. Het bedrijf behoort daarom contacten te hebben met verschillende scholingsinstituten van MBO niveau. De scholingsinstituten leiden beroepsgerichte studenten op van diverse niveaus. De aanbodzijde van de studenten via scholingsinstituten moet in contact komen met de vraagzijde vanuit de afdelingen van het bedrijf. Het proces wordt dus in gang gezet op basis van het aanbod, terwijl dat in het algemeen bij werving gebeurt op basis van de vraag binnen de organisatie. De juiste match tussen vraag en aanbod zal op die manier zorgen voor voldoende instroom van MBO studenten in het bedrijf en bijdragen aan het verzekeren van personeel voor de toekomst.

2.2.2. Betrokken partijen

De hiervoor genoemde partijen zijn betrokken bij het wervingsproces van MBO stagiaires. Een aantal factoren speelt een rol in de keuze voor MBO stagiaires of in het aandraagen van MBO studenten.

2.2.2.1. Human Resource Afdeling

De HR afdeling heeft een adviserende en bemiddelende rol binnen de organisatie en is ondersteunend middels een vijftal taken: (1) werving en selectie, (2) training en ontwikkeling, (3) waardering en prestatie management, (4) compensatie en (5) werknemersparticipatie. Hiernaast heeft HR ook taken betreffende informatiedeling en communicatie (Boselie, 2010). Het aantrekken en plaatsen van stagiaires binnen een organisatie is onderdeel van het aspect werving en selectie, waarin de HR afdeling ondersteunend is.

De HR afdeling heeft ten eerste een maatschappelijk belang bij het plaatsen van stagiaires binnen de organisatie. Het bedrijf fungeert op deze wijze als kenniscentrum door kennis over te dragen aan studenten. Potentieel personeel, MBO studenten, maakt door middel van een stage kennis met het bedrijf. Op deze wijze wordt er een bijdrage geleverd aan de opleiding van dit potentiële personeel. Daarnaast er is sprake van bedrijfsbelang met betrekking tot de continuïteit, groei en winstgevendheid van het bedrijf. Voor de continuïteit van het bedrijf is het essentieel om nieuwe en goed gekwalificeerde beroepsbeoefenaars aan te kunnen trekken. Het werven van stagiaires draagt bij aan het garanderen van voldoende personeel voor de organisatie gezien de toekomst. Voor bedrijven in de collectieve sector is de vorming en binding van toekomstige werknemers van belang. Wanneer de HR afdeling stagiaires aantrekt en plaatst binnen de organisatie, kan men proberen om zo ook voor de toekomst een continue instroom van personeel te garanderen voor de organisatie (Bronneman-Helmers, 2006).

In de werving van stagiaires is de HR afdeling volgens Gheldof en Lamberts (2002) afhankelijk van de behoeften binnen het bedrijf en het aanbod van stagezoekende studenten. Het is de taak van HR om informatie te delen en te communiceren met de vraag- en aanbodzijde. HR vormt de tussenliggende bemiddelende factor tussen beide zijden in het wervingsproces.

2.2.2.2. Vraagzijde: afdelingen binnen de organisatie

De vraagzijde van de werving van stagiaires komt vanuit de afdelingen binnen het bedrijf. De afdelingen dienen een stageplaats ter beschikking te stellen voor MBO studenten, om hen een plek te bieden voor het leren in de praktijk. De vraag naar studenten wordt bepaald op inschatting van het management, op basis van *visie, ervaring en behoefte*.

Een **visie** is een weloverwogen mening over een zaak en hoe die zich zou moeten ontwikkelen (Woorden Nederlandse Taal, n.d.). Het geeft een ambitieus beeld weer over wat de organisatie wil zijn in de toekomst (Visie & Strategie, 2011). Belangen en motieven zijn factoren die een rol kunnen spelen in de visie ten aanzien van stagiaires van MBO niveau.

Het bedrijf en haar afdelingen hebben een aantal *belangen* met betrekking tot het werven van MBO stagiaires. Het bedrijfsbelang staat voorop, dus de continuïteit, groei en winstgevendheid van het bedrijf. Voor continuïteit is het, zoals eerder gezegd, belangrijk om goed gekwalificeerde beroepsbeoefenaars te kunnen aantrekken, waarbij het werven van studenten deel uitmaakt van de vorming van deze werknemers. Kostenoverwegingen spelen hierbij tevens een rol (Bronneman-

Helmers, 2006). Praktijkbegeleiding op de werkplek is essentieel, deze begeleider in de praktijk heeft een faciliterende en uitvoerende rol. Op deze wijze brengt het bedrijf kennis, ervaringen en vaardigheden vanuit de praktijk over aan de student (Poortman, Rikken & Wilk-Elfering, 2011).

Bedrijven hebben een aantal *motieven* om stagiaires te werven en om samen te werken met de scholingsinstituten aan de aanbodzijde van het proces. Zij willen de kwaliteit van het onderwijs verbeteren en tevens invloed uitoefenen op de inhoud van onderwijsprogramma's. Ze krijgen de mogelijkheid voor het werven en selecteren van nieuw personeel, waarbij dit toekomstige personeel kan worden opgeleid volgens eigen bedrijfscultuur. Tevens wordt de student benut als extra mankracht. Bovendien vervullen bedrijven een stuk maatschappelijke verantwoordelijkheid en dragen bij aan de kennisontwikkeling. Het werven van stagiaires draagt bij aan netwerkontwikkeling en het leer- en ontwikkelingsbeleid van de organisatie (Blockhuis, Blokhuys & Leenders, 2006). Bij de werving van stagiaires zijn dus ook maatschappelijke belangen aanwezig, terwijl men bij de werving naar personeel enkel naar bedrijfsbelangen kijkt.

Het tweede aspect dat een rol speelt in de vraag naar stagiaires, is de **behoefte** vanuit de afdelingen naar studenten. Bedrijven hebben behoefte aan een bepaald type student. Dit type student past bij de stageplek die zij ter beschikking stellen binnen het bedrijf voor de student. Op basis van de analyse van de ter beschikking gestelde stageplek door de afdeling, zouden de studenten moeten voldoen aan een aantal criteria. Over welke capaciteiten, kennis, vaardigheden en andere persoonskenmerken moet de sollicitant, of in dit geval stagiaire, voldoen (Castelijns & Visser, 1993). Zoals eerder genoemd, stellen Broek, Derycke en Wijchers (2004) criteria aan de persoon en personalia van de stagezoekende student. Breaugh (2008) stelt tevens criteria aan de sollicitant gerelateerd aan de wervingsdoelen van een organisatie: educatie, kennis, vaardigheden en vermogen, werkervaring, interesses en diversiteit. Broek et al. (2004), Breaugh (2008), maar ook Castelijns en Visser (1993) stellen criteria aan sollicitanten en dus aan stagiaires. Als de diverse criteria worden vergeleken, hebben de volgende criteria betrekking op stagezoekende studenten: opleiding, kennis, vaardigheden, belangstelling, capaciteiten, ervaring, verantwoordelijkheden, diversiteit en kenmerken of eigenschappen.

De vraag naar stagiaires van MBO niveau is afhankelijk van **ervaringen** uit het verleden. Slechte ervaringen zullen negatieve invloed hebben op de vraag en goede ervaringen zullen positieve invloed hebben op de vraag. Ervaringen zorgen zo voor negatieve en positieve motivatie ten opzichte van de vraag naar studenten. Positieve ervaringen zorgen dat werknemers gemotiveerd zijn om iets herhaaldelijk te doen (Cools, Herpen, Kok & Praag, 2002). Echter, er bestaan tevens negatieve ervaringen. Volgens Blockhuis et al. (2006) hebben bedrijven over het algemeen een aantal negatieve ervaringen met betrekking tot het werken van MBO studenten, welke negatieve invloed hebben op de vraag naar MBO studenten. Bedrijven zeggen dat zij geen informatie krijgen over de verdere inhoud van opleidingen en dat de opdrachten van de deelnemers niet relevant en duidelijk zijn. Scholen en docenten weten te weinig van de beroepspraktijk. Hiernaast kost het begeleiden behoorlijk veel tijd volgens de bedrijven (Blockhuis et al., 2006).

2.2.2.3. Aanbodzijde: Scholingsinstituten & Studenten

Het aanbod van MBO studenten komt van verschillende scholingsinstituten van MBO niveau. Studenten solliciteren als onderdeel van hun opleiding naar een stageplek in het bedrijfsleven. In sommige gevallen nemen ook scholingsinstituten contact op met bedrijven om hun studenten te plaatsen. Scholingsinstituten en hun studenten zorgen dus voor een aanbod van stagezoekende studenten voor het bedrijfsleven. Op MBO niveau is het werkplekleren populair, wat een doeltreffende manier is om op de steeds veranderende markt en omstandigheden in te spelen. Scholingsinstituten zijn in dit werkplekleren verantwoordelijk voor de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het onderwijs, zowel op school als op de werkplek (Poortman et al., 2011). Voor dit werkplekleren is het essentieel dat studenten binnen hun opleiding ervaring en kennis op doen in de praktijk. Om deze reden zijn scholingsinstituten genoodzaakt om met het bedrijfsleven samen te werken. Onderwijsinstellingen hebben nog een aantal **motieven** voor samenwerking met het bedrijfsleven. Bedrijven leveren de juiste context om de beroepscompetenties van de studenten te ontwikkelen. De leersituaties in de praktijk motiveren de student en zijn een belangrijke impuls voor loopbaan- en beroepsidentiteit-ontwikkeling. Het leren in de praktijk verhoogt het leerrendement tegen geringe

kosten en bedrijven hebben vaak faciliteiten die onderwijsinstellingen niet bezitten (Blockhuis et al., 2006).

Naast deze motieven hebben zij ook **belangen** bij een samenwerking met het bedrijfsleven. De verantwoordelijkheden en taken van scholingsinstituten betreffen de volgende maatschappelijke opdracht: “het aanbieden van kwalitatief goed onderwijs dat enerzijds aansluit bij de capaciteiten en belangstelling van studenten, en anderzijds een gedegen voorbereiding biedt op de duurzame positie van de arbeidsmarkt” (Bronneman-Helmers, 2006, p. 165). Scholen streven ook eigen belangen na, gerelateerd aan continuïteit, groei, concurrentiepositie en status. Zij worden steeds marktgerichter en zoeken naar een optimale verhouding tussen kosten en inspanningen (Bronneman-Helmers, 2006).

Onderwijsinstellingen hebben contacten met meerdere bedrijven. Bedrijven waar de scholingsinstituten goede ervaringen en contacten mee hebben, kunnen worden aangeprezen onder de studenten. Op deze wijze kan het aanbod van MBO studenten voor het ene bedrijf groter zijn dan voor het andere, op basis van **ervaringen**. Hiernaast is er een aantal algemene negatieve ervaringen vanuit scholingsinstituten met het bedrijfsleven. Scholen ervaren dat bedrijven niet willen meewerken en geen tijd hebben. De praktijkbegeleiding in het bedrijf zou van onvoldoende kwaliteit zijn en deelnemers zouden niet genoeg krijgen om hun schoolopdrachten uit te voeren. Het is onduidelijk wat bedrijven te bieden hebben (Blockhuis et al., 2006).

De drie partijen die betrokken zijn in de werving van MBO studenten hebben allemaal hun redenen om deel te nemen aan het leren in de praktijk van deze studenten en leveren tevens een bijdrage aan het leren in de praktijk. De partijen werken op deze wijze allemaal mee aan de beroepspraktijkvorming (BPV) van de MBO student. BPV vormt ook een verschil tussen het wervingsproces van stagiaires en van het algemene wervingsproces.

2.2.3. Samenvatting

De werving van stagiaires kan worden aangeduid als het proces van identificatie en aanname van de meest geschikte student. Het doel hiervan is om een bijdrage te leveren aan de praktijkopleiding van de studenten en daarnaast de instroom van personeel te garanderen voor de toekomst. Het onderzoek heeft betrekking op de eerste fase van het wervingsproces. De HR afdeling heeft een bemiddelende rol in dit proces. Echter, het wervingsproces van stagiaires verschilt van de algemene werving naar personeel. De vraag naar stagiaires wordt bepaald op basis van inschatting van het management van de afdelingen binnen een organisatie. Dit gebeurt op basis van visie, ervaring en behoefte. Het wervingsproces wordt in gang gezet op basis van het aanbod van stagezoekende studenten. Scholingsinstituten en hun studenten vormen de aanbodzijde in het proces. Het aanbod van stagezoekende studenten is afhankelijk van factoren als motieven, belangen en ervaringen. De betrokken partijen, de HR afdeling, afdelingen binnen het bedrijf en de scholingsinstituten vinden hun gemeenschappelijke belang ten opzichte van de werving van MBO studenten in de BPV. De BPV van MBO studenten verbindt de betrokken partijen in de werving van stagiaires van MBO niveau.

2.3. Beroepspraktijkvorming

De letterlijke definitie van beroepspraktijkvorming (BPV) is: “Het onderricht in de praktijk van het beroep” (Blockhuis et al., 2006, p. 7). Ook wel, het leren van een beroep in de praktijk (Encyclo, n.d.). BPV is tevens te typeren als een vorm van gepland en bewust leren van een deelnemer in een authentieke arbeidssituatie gericht op het verwerven van beroepsrelevante competenties (Blockhuis et al., 2006). Een competentie betreft: “de bekwaamheid om kennis, vaardigheden en houdingen geïntegreerd en bewust in te zetten in verschillende praktijksituaties volgens een erkende kwaliteitsstandaard” (Boer, Burg, Hoek et al., 2005). De competenties van studenten worden zichtbaar in gedrag gedurende de BPV van de student, waarbij theorie en praktijk samenkomen. Competentiegericht leren en opleiden is een belangrijk aspect in werkplekleren, waarin een aantal kenmerken is te onderscheiden (Blockhuis et al., 2006):

- Een groot aandeel leren in de (beroeps)praktijk.
- Een vervagend onderscheid tussen theorie en praktijk.
- Een persoonlijk ontwikkelingsplan.
- Oog voor leerkwaliteit van een praktijkleerplaats via inhoudelijke selectie.
- Docenten die goed op de hoogte zijn van de beroepspraktijk.

- Ondersteuning van individuele leerervaring door communicatie en feedback.
- Reflectie als essentiële factor in het leer- en ontwikkelingsproces.

Werkplekleren kan daarnaast worden opgedeeld in vier stappen. Tijdens het conceptualiseren leren studenten op school principes en standaarden kennen vanuit de theorie. Met deze theorie kan de leerling gaan experimenteren op de werkplek. De student ondervindt of de aangeleerde concepten ook in de praktijk werken. De student doet in de praktijk ervaringen op, welke bewust worden gemaakt wanneer er wordt gereflecteerd. Bij het reflecteren worden ervaringen onder woorden gebracht en de concepten uit de eerste fase aangepast. Vervolgens begint het proces van vooraf aan (Raelin, 1997).

2.3.1. Samenwerking

Twee belangrijke betrokkenen in het proces van de BPV zijn bedrijven en hun afdelingen enerzijds en onderwijsinstellingen anderzijds. Voor competentiegericht onderwijs is de rolverdeling tussen deze twee partijen van belang. Er zijn meerdere soorten samenwerking mogelijk tussen onderwijsinstellingen en bedrijven, namelijk scheiding, verbinding, stapeling en vervlechting. Bij scheiding bestaat er geen relatie tussen het onderwijs en bedrijfsleven. Bij verbinding komen onderwijs en beroepspraktijk deels voor elkaar in de plaats. Bij stapeling volgen onderwijs en beroepspraktijk op elkaar, of wisselen elkaar af. Bij vervlechting zijn onderwijs en bedrijfsleven nauw met elkaar verbonden, doordat kennis uit de beroepspraktijk wordt ingepast in het onderwijs en andersom. Vervlechting komt vaak voor op MBO niveau om zo beroepspraktijkvorming te kunnen realiseren. Om leerwerkplekken te realiseren is een nauwe samenwerking vereist tussen bedrijven en scholingsinstituten, waarin communicatie een belangrijk aspect vormt (Bronneman-Helmers, 2006). Communicatie tussen student en leerbedrijf, maar ook tussen leerbedrijf en onderwijsinstelling. Een goede verstandhouding tussen alle betrokken partijen is essentieel, het onderwijs en bedrijfsleven zijn immers op elkaar aangewezen. De student behoort voldoende tijd aanwezig te zijn op de stageplek in het bedrijf om zich te kunnen ontwikkelen. De student moet serieus worden genomen en worden betrokken bij het werk en de collega's. Hiernaast is het de bedoeling dat er in het bedrijf een praktijkbegeleider aanwezig is, die toegewijd is en een positieve houding heeft ten opzichte van de opleiding. Tevens is het de taak van de school dat stageopdrachten aansluiten bij het bedrijfsleven (Spijkers, 2009).

2.3.1.1. Studieopdrachten

De student moet verscheidene opdrachten in het teken van de MBO opleiding uitvoeren binnen het bedrijf. Bij sommige opdrachten wordt verwacht dat bedrijf en school ze gezamenlijk uitwerken, zoals levensechte opdrachten, proeven van bekwaamheid, projecten of presentaties. Het bedrijf en scholingsinstituut ontwerpen op deze wijze samen het leren en opleiden van de MBO student (Blockhuis et al., 2006). Binnen het MBO onderwijs bestaan verschillende soorten stages. MBO studenten onderscheidt men in BBL (beroepbegeleidende leerweg) en BOL (beroepsopleidende leerweg) studenten. Deze verschillende typen studenten verrichten een verschillend type stage. BOL studenten gaan de gehele week naar school en hebben gedurende het jaar stageperiodes bij leerbedrijven. BBL studenten hebben een arbeidsovereenkomst met een leerbedrijf en werken hier vier dagen per week, waarnaast zij één dag per week naar school gaan. Beiden zijn verplicht aan een aantal terugkomdagen gedurende de stage, waarin het praktijkleren wordt geëvalueerd (Vis, 2007).

2.3.2. Wederzijdse eisen en verwachtingen

Omtrent de BPV van studenten stellen scholingsinstituten en bedrijven wederzijdse eisen en verwachtingen aan elkaar.

2.3.2.1. Verwachtingen en eisen aan scholingsinstituten en studenten

De eisen van het bedrijf aan scholingsinstituten en hun studenten betreffen de volgende eerdergenoemde criteria: opleiding, kennis, vaardigheden, belangstelling, capaciteiten, ervaring, verantwoordelijkheden, diversiteit en kenmerken of eigenschappen.

Het leren op scholen heeft een formeel karakter. Er wordt verwacht dat de docenten van de onderwijsinstellingen in samenwerking met praktijkbegeleiders een leergemeenschap vormen voor de student. Zij moeten leerdoelen realiseren die aan een kwalificatiedossier voldoen (kerntaken en werkprocessen). Het verwerven van een beroepsidentiteit en het ontwikkelen van beroepscompetenties zijn belangrijk (Rikken, Ritzen, Terlouw & Wanschers, 2009).

2.3.2.2. *Verwachtingen en eisen aan het bedrijf*

Het leren in de beroepspraktijk hoort een informeel karakter te hebben (Rikken et al., 2009). Stagiaires stellen in vergelijking met sollicitanten minder kritische eisen aan een organisatie en functie. Echter, de school stelt wel eisen aan de functie en de omgeving van de student tijdens zijn stage bij het bedrijf (Broek et al., 2004). Het belangrijkste aspect berust op praktijkbegeleiding. Het bedrijf dient kennis, ervaringen en vaardigheden vanuit de praktijk over te brengen aan de student. Praktijkbegeleiding op de werkplek is essentieel, deze begeleider in de praktijk heeft een faciliterende en uitvoerende rol (Poortman et al., 2011). Volgens Blockhuis et al. (2006) wordt hier een aantal eisen aan gesteld:

- De *visie* en doelen van het bedrijf betreffende de BPV dienen duidelijk te zijn.
- *Organisatie* bestaat uit ten eerste rollen, taken en verantwoordelijkheden. Dit zijn de eisen aan het bedrijf vanaf de school wat betreft de begeleiding en beoordeling van de student. De student behoort gedurende de stage gevraagde en ongevraagde feedback te krijgen. Het bedrijf behoort te communiceren en informatie te verstrekken over de student aan de school. Tevens is het belangrijk dat er voldoende faciliteiten voor de stagiaire ter beschikking worden gesteld in de organisatie.
- *Inhoud* betreft de onderwijsinhoudelijke afstemming met het bedrijf, het leerwerkplan dat vooraf dient te worden opgesteld, de begeleiding en de reflectie binnen het bedrijf.
- De laatste eisen hebben betrekking tot *evaluatie* en vallen uit één in beoordeling en evaluatie (Blockhuis et al., 2006). De praktijkbegeleider dient onderscheid te maken in reflectie en evaluatie. Bij evaluatie wordt het handelen beoordeeld, dit gebeurt meestal bij de afronding van het leerproces. Bij reflectie moet de denk- en handelwijze worden doorgrond en dit vindt plaats tijdens het leerproces waardoor tussentijdse veranderingen kunnen plaatsvinden. Belangrijk is om bij reflectie niet de nadruk te leggen op problemen, maar op positieve ervaringen, wat belangrijk inzichten en enthousiasme kan opleveren (Benammar, 2005).

Omtrent de BPV van studenten is een nauwe samenwerking vereist tussen scholingsinstituten en bedrijfsleven. De partijen hebben wederzijdse verwachtingen, welke op elkaar afgestemd dienen te zijn (Rikken et al., 2009). Tevens moet er worden voldaan aan wederzijdse eisen en moet men proberen in te spelen op tegenstrijdige belangen en motieven. Beide partijen hebben een maatschappelijk belang om personeel op te leiden, maar bekijken dit vanuit een ander perspectief. Daarnaast verloopt de samenwerking niet altijd goed. Momenteel laat de integratie van theorie en praktijk en de aansturing van werkplekleren bij de BPV van MBO studenten veel te wensen over. De begeleiding is vaak inconsistent en onvoldoende intensief om lesmateriaal in de praktijk toe te passen (Poortman, 2007). De interactie tussen de betrokken partijen dient goed te worden vervuld om knelpunten te voorkomen.

2.3.3. *Interactie tussen scholingsinstituten en bedrijf*

Het is de taak van de middenmanager om de interactie tussen de betrokken partijen te organiseren. De middenmanager functioneert tussen de werkvloer en het hoger management richt zich op het operationele gedeelte van de organisatie en adviseert bij het inrichten van bedrijfsprocessen (Berg, 2007). HR functioneert tevens als middenmanagement en heeft een adviserende rol. Het is aan de HR afdeling om de interactie tussen de betrokken partijen te organiseren en een goede relatie tussen bedrijf en scholingsinstituten op te bouwen. In deze relatie is het belangrijk dat beide partijen voldoende betrokkenheid tonen ten opzichte van de BPV van de studenten (Blockhuis, et al., 2006). Om de interactie tussen de partijen te verbeteren, kan HR tevens gebruik maken van een aantal van haar taken.

2.3.3.1. *Waardering & Prestatiemanagement*

HR kan mogelijk inspelen op de knelpunten van het wervingsproces binnen het bedrijf. Negatieve ervaringen van bedrijven kwamen voort uit weinig tijd en ruimte voor de praktijkbegeleiding. Op dit probleem kan worden ingespeeld met de taak waardering en prestatie management, om zo de vraagzijde te stimuleren. Om leidinggevenden van afdelingen binnen een organisatie te motiveren in hun vraag naar MBO studenten, kan een beloningssysteem worden toegepast. Een beloningssysteem is in een ruime definitie: "Het geheel van maatregelen en instrumenten dat een onderneming gebruikt om werknemers te stimuleren om een bepaalde hoeveelheid inspanning te verrichten, gericht op een bepaald doel" (Cools et al., 2002, p. 867). Het begrip motivatie kan men onderscheiden in intrinsieke

en extrinsieke motivatie. Een voorbeeld van intrinsieke motivatie is: “ik ben tevreden met het soort werk dat ik doe”. Een voorbeeld van extrinsieke motivatie is: “Het financiële beloningssysteem vergroot mijn motivatie”. Het motiveren met een beloningssysteem kan worden gezien als extrinsieke motivatie. Een beloningssysteem dient transparant, beheersbaar en eerlijk te zijn. Het systeem moet helder worden gecommuniceerd aan werknemers. De werknemers kunnen invloed uitoefenen op de uitkomsten waarop deze beoordeeld wordt en de gehanteerde procedures moeten eerlijk zijn voor alle werknemers. Als mensen gemotiveerd zijn, zal betrokkenheid worden vergroot (Cools et al., 2002).

2.3.3.2. Training & Ontwikkeling

Een ander probleem wat zich kan voordoen en waar HR met haar taken op in kan spelen heeft betrekking op praktijkbegeleiding. De kans bestaat dat men op de werkvloer niet beschikt over de capaciteit om te voldoen aan de eisen voor de praktijkbegeleiding. Met de taak van HR, training en ontwikkeling, heeft HR de bemiddelende taak om mensen binnen haar organisatie op te leiden als praktijkbegeleider. Door middel van een dergelijke opleiding voor praktijkbegeleiding, zullen begeleiders bekwaam genoeg zijn voor het opleiden van studenten. Het opleiden van studenten vormt namelijk het primaire proces in de BPV. Om dit te kunnen verwezenlijken, is professionaliteit van leraren en praktijkbegeleiders van essentieel belang. Dit kan gerealiseerd worden door middel van het opleiden van deze leraren en praktijkbegeleiders (Timmermans, Klarus & Lanen, 2009).

2.4. Onderzoeksmodel

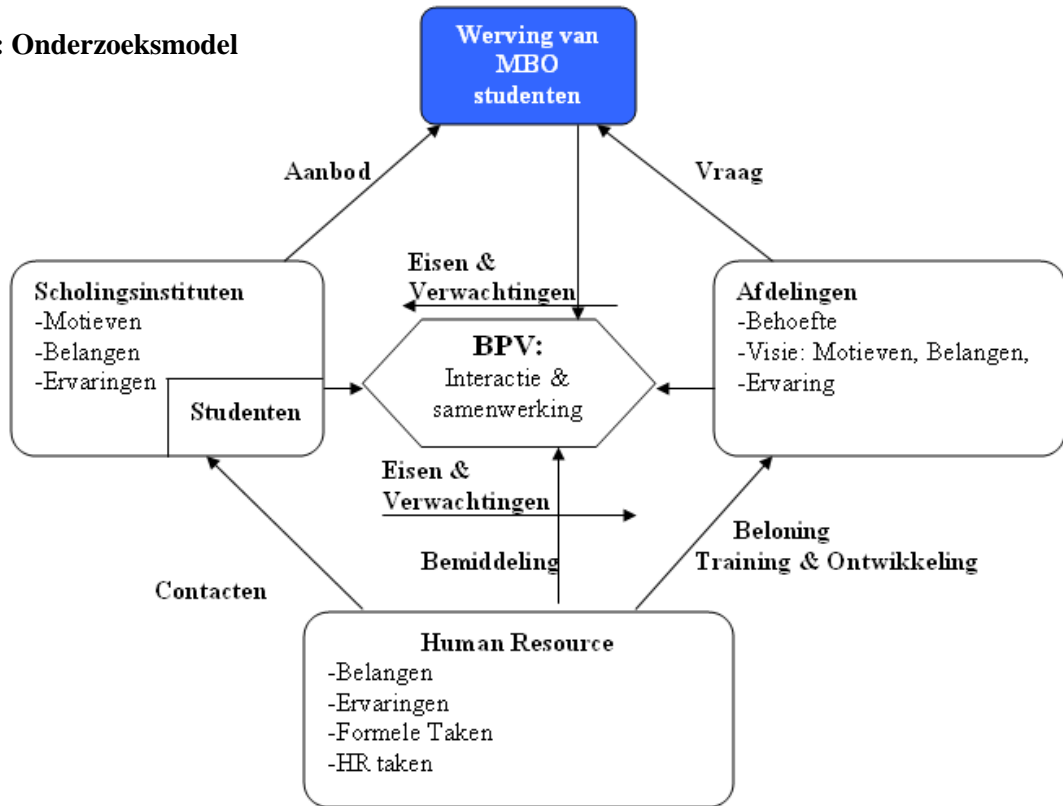
Wanneer voorgaande theorieën uit de literatuur worden samengebracht, kan het onderzoeksmodel in figuur 2.3 worden gevormd. Het wervingsproces van stagiaires van MBO niveau is afhankelijk van een vraag- en aanbodzijde. Het proces wordt normaal gesproken in gang gezet op basis van een solliciterende student voor een stage binnen het bedrijf. Studenten solliciteren uit opdracht van het scholingsinstituut waar zij een opleiding volgen. De aanbodzijde van de werving van stagiaires is dus afhankelijk van scholingsinstituten. Zij hebben motieven, belangen en ervaringen omtrent een samenwerking met het bedrijfsleven om studenten op te leiden. Daarnaast moeten studenten kunnen worden geplaatst in het bedrijfsleven. Dit is afhankelijk van de vraagzijde in het proces, bestaande uit het management van afdelingen binnen het bedrijf. Zij bepalen hun vraag op basis van de behoefte, visie (motieven en belangen) en ervaringen ten opzichte van het werken met MBO stagiaires. Tussen de vraag- en aanbodzijde is een nauwe samenwerking vereist om zo studenten te kunnen opleiden en de beroepspraktijkvorming (BPV) van studenten te kunnen realiseren. Hierin is voldoende interactie en communicatie vereist om te kunnen voldoen aan wederzijdse eisen en verwachtingen. De samenwerking tussen afdelingshoofden en scholingsinstituten, om de BPV van MBO studenten te kunnen realiseren, vormt de kern binnen het wervingsproces van MBO studenten. De HR afdeling heeft enkel een ondersteunende functie. HR heeft ten eerste taken, belangen en ervaringen rondom het plaatsen van, en werken met, MBO studenten. Zij heeft een bemiddelende rol in de interactie tussen afdelingshoofden en scholingsinstituten. Daarnaast behoort HR informatie te verstrekken met beide partijen. Het is belangrijk dat zij contacten onderhoudt met scholingsinstituten. Daarnaast kan HR proberen om de vraag naar MBO studenten in het bedrijf te stimuleren, waardoor studenten in de toekomst makkelijker geplaatst kunnen worden binnen het bedrijf. Dit kan zij realiseren door middel van bijvoorbeeld een beloningssysteem of het faciliteren van trainingen.

Het is van belang om te weten waar zich welke knelpunten bevinden binnen dit geschetste proces, om te kunnen bepalen hoe HR hier met haar bemiddelende rol op kan inspelen. Volgens de literatuur kunnen knelpunten voortkomen uit tegenstrijdige belangen en motieven, maar ook uit wederzijdse verwachtingen en eisen. Binnen de BPV bestaat er tussen de vraag- en aanbodzijde relatief veel interactie, waardoor heldere communicatie belangrijk is voor een succesvolle samenwerking. Echter, volgens de HR manager van bedrijf X is er veel te behalen in het contact tussen de scholingsinstituten en de afdelingen. Poortman et al. (2011) bevestigen dit en melden dat de gebrekkige communicatie tussen school en arbeidsorganisatie de inhoudelijke aansluiting tussen beide partijen belemmert.

Het is belangrijk te onderzoeken welke knelpunten er aanwezig zijn, van welke aard deze zijn en waar deze zich bevinden in het wervingsproces van bedrijf X. De betrokken partijen bekijken het proces vanuit hun eigen perspectief en daarom is het mogelijk dat de partijen andere knelpunten constateren. Als de knelpunten in kaart zijn gebracht, kunnen aanbevelingen worden gedaan aan de HR manager van bedrijf X. Deze aanbevelingen betreffen de manier waarop HR met haar

bemiddelende taak, mogelijke knelpunten kan aanpakken voor een beter verloop van het plaatsen van MBO stagiaires binnen de organisatie. Uiteindelijk wordt er antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag: *“Waar bevinden zich welke knelpunten binnen het wervingsproces van MBO stagiaires vanuit de perspectieven van de verschillende betrokkenen, en hoe kunnen deze worden opgelost zodat stagiaires beter kunnen worden geplaatst binnen bedrijf X?”*

Figuur 2.3: Onderzoeksmodel



3. Methodologie

Het ontworpen onderzoeksmodel fungeert als basis voor het empirisch onderzoek. Er wordt onderzoek verricht naar welke knelpunten zich waar in het wervingsproces van MBO studenten bevinden. Om dit in kaart te brengen, zal het huidige wervingsproces beschreven worden. Er wordt kwalitatief onderzoek verricht. Dit is een type empirisch onderzoek met als doel problemen met betrekking tot situaties, gebeurtenissen, of personen te beschrijven en te interpreteren (Lindeman & Reulink, 2005).

3.1. Dataverzameling

3.1.1. Instrument

Het instrument dat wordt gebruikt voor de dataverzameling is het interviewprotocol. Een interviewprotocol is een onderzoeksinstrument waarbij een persoon, de interviewer, vragen stelt aan een ander persoon, de respondent (Babbie, 2007, p. 274). Het onderzoek richt zich op de probleemstelling en het doel hiervan is om objectief bewijsmateriaal te verzamelen op basis van menselijk gedrag of door subjectieve waarnemingen van processen in de sociale realiteit (Witzel, 2000). De interviews worden face-to-face afgenomen en bestaan uit open vragen. Er is voor deze wijze van interviewen gekozen, omdat de respons vaak hoger is dan wanneer een vragenlijst per e-mail wordt opgestuurd. De aanwezigheid van de interviewer verlaagt het aantal keren dat respondenten 'weet niet' antwoorden of geen antwoord geven. Observatie van de respondent tijdens de beantwoording van de vragen is mogelijk en bij onvolledige of ongeschikte antwoorden kan de interviewer peilen naar een vollediger antwoord (Babbie, 2007, p. 274-277).

3.1.2. Respondenten

Een respondent is een persoon die data aanlevert voor een analyse bij het beantwoorden van een vragenlijst (Babbie, 2007, p. 254). Er wordt onderzocht hoe vanuit verschillende perspectieven, vanuit de organisatie, maar ook vanuit de scholingsinstituten, naar de werving MBO studenten wordt gekeken. Op basis van enkele criteria worden de volgende respondentengroepen welbewust, niet random, geselecteerd:

- *HR afdeling*: Het doel is om twee medewerkers van de HR afdeling te interviewen, $n=2$. De selectiecriteria voor deze respondenten zijn dat zij elk een andere functie bekleden op de afdeling, om diversiteit te behouden binnen de respondenten en dat zij ervaringen hebben met de werving van studenten en hierin bepaalde taken uitoefenen.
- *Afdelingshoofden*: Het doel is tien leidinggevenden van de afdelingen geschikt voor MBO studenten binnen bedrijf X te interviewen, $n=10$. De HR manager heeft aangegeven welke afdelingen geschikt zijn voor MBO studenten. Een aantal criteria is meegenomen in de selectie van afdelingshoofden: de afdeling beschikt over werkzaamheden op MBO niveau en om spreiding in de respondentengroep te garanderen zijn er afdelingshoofden verkozen met een positieve, neutrale en negatieve houding ten opzichte van MBO studenten.
- *Scholingsinstituten*: Het doel is om vijf medewerkers van scholingsinstituten te interviewen, $n=5$. Hiervoor is een aantal selectiecriteria: alle drie de scholingsinstituten, ROC van Twente, Stodt en SMEOT, dienen vertegenwoordigd te zijn in de onderzoekspopulatie; de respondenten dienen betrokken te zijn bij de BPV van MBO studenten en de respondenten bekleden een functie als docent, opleidingsadviseur, stagebegeleider, stagecoördinator of BPV coördinator.

Door deze respondentengroepen te interviewen, zijn de belangrijkste betrokken partijen meegenomen in het onderzoek. Door de diversiteit van respondenten binnen een respondentengroep wordt geprobeerd de realiteit zo goed mogelijk weer te geven.

3.1.3. Onderzoeksproces

De potentiële respondenten zullen worden benaderd per e-mail. Mijn onderzoek wordt dan globaal beschreven en de mogelijke betrokkenheid van de respondent wordt vermeld. Er wordt aangekondigd dat de respondent wordt benaderd voor een interview. Dit gebeurt enkele weken later per e-mail of telefoon. Door verschillende groepen, met elk hun eigen perspectief ten opzichte van de situatie, te interviewen, wordt het wervingsproces van meerdere kanten onderzocht. De data worden verzameld met een individueel face-to-face interview om zo gedrag en houding te kunnen observeren. Het kwalitatieve interview bestaat uit open vragen. Tijdens het interview wordt anonimiteit gegarandeerd.

Indien toestemming van de respondent, worden de interviews elektronisch opgenomen. Tevens worden de antwoorden door de interviewer opgeschreven. De antwoorden zullen worden gecodeerd op basis van het onderzoeksmodel. Het analyseren gebeurt door de antwoorden van de respondenten te vergelijken, waarna dit gerapporteerd wordt door te refereren naar citaten en antwoorden van de respondenten (Jansen, 2005).

3.1.4. Interviewleidraad

Elke respondentengroep heeft een aparte vragenlijst, weergegeven in bijlage F, om het onderwerp vanuit verschillende perspectieven te bekijken. De interviews starten met een introductie van het onderzoek. Ter introductie van de respondent zal er een aantal algemene vragen worden gesteld met betrekking tot de functie en werkzaamheden van de respondenten. Dit zijn de eerste drie vragen bij de vragenlijst van de afdelingshoofden en de HR afdeling en de eerste twee vragen bij de vragenlijst voor de scholingsinstituten. Vervolgens zullen onderzoeksgerichte vragen worden gesteld, gebaseerd op concepten uit het onderzoeksmodel. Het onderzoek betreft de werving van MBO studenten. Het wervingsproces komt aan bod in vraag 4 t/m 7 in de vragenlijst van HR, vraag 4 t/m 8 in de vragenlijst van de afdelingshoofden en vraag 3, 4 en 6 t/m 8 in de vragenlijst van de scholingsinstituten. In deze vragen wordt een aantal concepten als volgt gemeten:

- *Ervaring*: Ondervindingen in de praktijk van de afgelopen twee jaar. Dit wordt gemeten in positieve en negatieve ervaringen.
- *Behoeft*e: De behoefte wordt gemeten met behulp van het type student en type stage. De student zal een aantal kenmerken hebben, zoals opleiding, kennis, vaardigheden, belangstelling, ervaring, verantwoordelijkheden, diversiteit en kenmerken of eigenschappen. Het type stage is afhankelijk van de opleiding en het niveau hiervan.
- *Motieven*: De motieven worden bepaald op basis van de redenen voor een handeling.
- *Belangen*: De meerwaarde van de MBO student voor desbetreffende partij wordt onderzocht aan de hand van mogelijke voordelen en winst.
- *Knelpunten*: De knelpunten betreffen welke moeilijkheden en problemen men ondervindt binnen het wervingsproces. Gemeten wordt welke problemen aanwezig zijn, wat de aard ervan is en waar deze zich bevinden.

Het werken met MBO studenten wordt voor een groot deel bepaald door de BPV. Hierover gaan vraag 9 t/m 11 in de vragenlijst van de HR afdeling, vraag 10 t/m 12 in de vragenlijst van de afdelingshoofden en vraag 5 en 9 in de vragenlijst van de scholingsinstituten. Betreffende de BPV worden de volgende concepten gemeten:

- *Ervaring*: Negatieve en positieve ondervindingen van de afgelopen twee jaar.
- *Knelpunten*: Welke moeilijkheden er aanwezig zijn, van welke aarde deze zijn en waar deze zich bevinden in het proces van de BPV.
- *Eisen*: De eisen betreffen praktijkbegeleiding in het bedrijf, met betrekking tot reflectie, evaluatie en beoordeling. Praktijkbegeleiding kan worden verbeterd door training en ontwikkeling. Er zijn tevens eisen aan de begeleiding van de school en het functioneren van de student.
- *Verwachtingen*: Er wordt verwacht dat er een leeromgeving wordt gecreëerd voor de student, waar bij opdrachten in het kader van de studie een belangrijk aspect vormen.

De interactie betreffende de BPV wordt onderzocht met vraag 8 en 13 in de vragenlijst van de HR afdeling, vraag 9 en 13 in de vragenlijst van de afdelingshoofden en met vraag 10 en 11 in de vragenlijst van de scholingsinstituten. Hoe de interactie betreffende de BPV is georganiseerd, wordt gemeten met behulp van de volgende concepten:

- *Contacten*: Er wordt gemeten hoe regelmatig er contact is tussen vraag en aanbod en via welke partij dit contact verloopt.
- *Aansluiting*: Betreft hoe de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven wordt ervaren.
- *Stimulatie van de vraag*: Dit betreft of er methoden worden gehanteerd om de vraag naar MBO studenten te verhogen. Er wordt gevraagd hoe HR het wervingsproces en verbeteren en de vraag in de toekomst mogelijk kan stimuleren.

Zoals in hoofdstuk 1 is genoemd, is HR bezig het aanname- en wervingsproces te structureren door middel van een database om vraag en aanbod te kunnen matchen. Hierover wordt naar feedback vanuit de afdelingen gevraagd in het interview van afdelingshoofden. Tevens wordt de opzet van het

aanvraagformulier voor stagiaires, bijlage C, aan de afdelingshoofden getoond, waarop zij ook feedback kunnen geven.

3.2. Data analyse

Kwalitatieve data-analyse is een niet-numerieke beoordeling en interpretatie van observaties, met het doel om onderliggende betekenissen en patronen van relaties te ontdekken (Babbie, 2007, p. 394). De analyse van een kwalitatief onderzoek berust op coderen, het verbinden van ruwe data met theoretische begrippen. De data worden geanalyseerd met een kwalitatieve datamatrix. De basis concepten of begrippen weergegeven in het onderzoeksmodel, ook wel codes genoemd, worden geplaatst in de rijen van de matrix. De respondentengroepen, met daarin de individuele respondenten, worden in de kolommen weergegeven van de matrix. De gegeven antwoorden worden in de matrix ingevuld. De respondenten bevinden zich onder drie groepen en op basis van deze groepen zullen de verschillende perspectieven op de werving van MBO studenten worden geanalyseerd en vergeleken. Dit gebeurt door eerst per respondent de resultaten te analyseren. De resultaten tussen de verschillende respondenten worden vervolgens vergeleken, waarna de groepsresultaten worden geanalyseerd. Uiteindelijk worden de resultaten tussen de verschillende respondentengroepen vergeleken en geanalyseerd, om de knelpunten te vinden in het gehele wervingsproces. De rapportage van resultaten zal gebeuren door te refereren naar de interviews (Jansen, 2005, p. 29-33).

De kwaliteit van de metingen berusten op de concepten validiteit en betrouwbaarheid. Validiteit heeft betrekking op dat men meet, wat men zou moeten meten (Babbie, 2007, p. 416). Shadish, Cook en Campbell (2002) definiëren validiteit als de waarheid en correctheid of mate van ondersteuning van een conclusie. Bij het face-to-face interview kan de respondent worden gestuurd door de interviewer, zodat de interviewer kan meten wat gemeten moet worden. Daardoor worden er valide antwoorden verkregen. Hiervoor worden doorvraagmomenten gebruikt in het interviewprotocol. Betrouwbaarheid is aanwezig wanneer bij herhaaldelijke metingen van hetzelfde fenomeen dezelfde uitkomsten worden verkregen (Babbie, 2007, p. 150). De betrouwbaarheid van het kwalitatieve interview is normaliter niet groot. De observaties en de manier van meten kunnen afhangen van de interviewer (Babbie, 2007, p. 417). Echter, in dit onderzoek is de betrouwbaarheid tamelijk groot, doordat de interviews allemaal door dezelfde persoon worden afgenomen. Om betrouwbaarheid te garanderen, zijn belangrijke begrippen vooraf gedefinieerd, zodat eventuele aanvullende uitleg voor alle respondenten hetzelfde zal zijn. Deze aanvullende uitleg wordt gebruikt bij doorvraagmomenten binnen het interview.

4. Onderzoeksresultaten

Met behulp van interviews is data verzameld. De verzamelde data zijn uitgewerkt in kwalitatieve matrices, weergegeven per respondentengroep in bijlage G¹. De resultaten van de respondenten zijn hierin voor de thema's uit het onderzoeksmodel gerangschikt. De data worden per respondent en per respondentengroep geanalyseerd. Tevens worden de data tussen de respondenten en respondentengroepen vergeleken.

4.1. Kenmerken respondenten

Er zijn totaal zeventien respondenten geïnterviewd in het onderzoek, te onderscheiden in de volgende drie groepen: de HR afdeling van bedrijf X, afdelingshoofden binnen bedrijf X en scholingsinstituten. Er zijn achttien respondenten benaderd voor het onderzoek. De non-respons op deze uitnodiging betrof één respondent. Deze respondent bevond zich onder de groep afdelingshoofden. Dit afdelingshoofd was niet bereid te praten over MBO studenten, omdat deze respondent enkel belang had bij mensen van minimaal HBO niveau.

Er zijn twee medewerkers van de HR afdeling geïnterviewd, de HR manager en de HR consultant, beiden in vaste dienst van bedrijf X. Één van de twee respondenten is vrouw en één van de twee respondenten is man. Deze respondenten vervullen beiden een rol in het wervingsproces van MBO studenten. De HR manager vormt een aanspreekpunt voor studenten en scholingsinstituten, de HR consultant ontfermt zich bij de indiensttreding van studenten over administratieve taken, zoals stageovereenkomsten.

Er zijn tien afdelingshoofden van bedrijf X geïnterviewd. Alle respondenten zijn van het mannelijke geslacht en leidinggevende op hun afdeling. Van deze leidinggevendenden is één respondent werkzaam op inleenbasis bij het bedrijf, de andere negen respondenten zijn in vaste dienst bij bedrijf X. Zes van de tien afdelingshoofden zijn werkzaam bij een afdeling binnen het fabrieksgedeelte van de organisatie, namelijk: logistics, elektro, binnenkomende goederen (BKG), montage, service (montage, verspaning, balanceren) en piping. Vier van de tien afdelingshoofden zijn werkzaam in het kantoorgedeelte van bedrijf X, namelijk: commercieel project management, IT services, project management (PM) service en facility. Alle respondenten zijn verantwoordelijk voor hun afdelingen en dus voor stagiaires op de afdelingen.

Er is een vijftal respondenten geïnterviewd binnen de scholingsinstituten. Alle vijf respondenten zijn van het mannelijk geslacht. Alle respondenten vervullen een taak in de BPV. Twee respondenten vervullen een functie als opleidingsmanager. De andere drie bekleden één van de volgende functies: afdelingscoördinator, opleidingsadviseur of stagecoördinator. Twee respondenten zijn werkzaam bij het ROC van Twente, twee werken voor de Stodt en één respondent is werkzaam bij het scholingsinstituut SMEOT.

4.2. Human Resource Afdeling

De resultaten van de HR afdeling zijn per respondent verwerkt in tabel 4.1.

¹ Uitgewerkte interviews zijn te verkrijgen bij de auteur.

Tabel 4.1: Resultaten HR afdeling

HR Afdeling (n=2)		
Thema	1 (Manager)	2 (Consultant)
Werving van MBO studenten		
<i>Ervaring</i>	Voldoende aanbod. Aanbod komt binnen bij HR. HR plaatst studenten. Negatieve ervaring met het plaatsen van studenten.	Voldoende aanbod. Aanbod komt bij HR binnen en HR plaatst studenten. Positieve ervaringen met plaatsen van studenten.
<i>Behoefte</i>		
Type student	Mechatronica, verspaning. Zoeken naar verbetering en veiligheid, proactief en teamplayer.	Technisch: elektro, vrezen, verspaning, bankwerken en lassen. Gemotiveerd.
Type Stage	Minimaal BOL niveau 3, of BBL niveau 2.	BOL niveau 4 en BBL niveau 2.
<i>Motieven</i>	Toekomstig personeel opleiden. Het bedrijf promoten.	Toekomstig personeel opleiden. Bedrijf X en techniek promoten.
<i>Belangen</i>	Bedrijfsbelang. Binden van toekomstig personeel. Indruk van het bedrijf achterlaten.	Bedrijfsbelang. Goed toekomstig technisch opgeleid personeel en bedrijf X promoten.
<i>Knelpunten</i>		
Aard?	Onvoldoende vraag van leidinggevendenden.	Onvoldoende vraag. Onvoldoende actieve werving.
Waar?	Afdelingen.	Afdelingen & HR.
Beroepspraktijkvorming (Werken met MBO studenten)		
<i>Ervaring</i>	Positieve ervaring.	Positieve ervaring.
<i>Knelpunten</i>		
Aard?	Onjuiste percepties.	Onvoldoende vraag.
Waar?	Afdelingen.	Afdelingen.
<i>Eisen</i>		
Praktijk-begeleiding	Sociale vaardigheden zijn vereist.	Bekwaamheid voor begeleiding is vereist.
Training & Ontwikkeling	Cursussen voor begeleiding zijn nuttig.	Cursussen voor begeleiding zijn nuttig.
School/ Student	Onvoldoende betrokkenheid.	Onvoldoende betrokkenheid. Onduidelijke richtlijnen.
<i>Verwachtingen</i>		
Studie opdrachten	Voldoende tijd bieden is vereist.	Voldoende tijd voor begeleiden is vereist.
Interactie		
<i>Contacten (aard)</i>	Rechtstreeks tussen afdelingen en scholen. HR heeft een faciliterende rol.	Rechtstreeks tussen school en bedrijf. HR heeft een bemiddelende rol en is actief in beginproces en bij problemen.
<i>Aansluiting</i>	Kan beter. Beperkte deelname aan werkgroepen.	Kan beter, als scholen meer betrokken zijn.
<i>Vraag stimulatie</i>	Duidelijk beleid opstellen, m.b.v. Key Performance Indicators.	Actiever studenten werven.

4.2.1. Analyse per respondent

Wanneer er per respondent wordt gekeken naar verbanden tussen de verschillende thema's valt een aantal zaken op. De HR manager geeft aan negatieve ervaring te hebben met het plaatsen van studenten en het knelpunt in de werving berust ook op een gebrek aan vraag naar MBO studenten vanuit de afdelingshoofden binnen bedrijf X. De verbeteringen om de vraag te stimuleren, berusten op het oplossen van voorgenoemd knelpunt. Door middel van het opstellen van Key Performance Indicators (KPI's) kan HR proberen de vraag vanuit de afdelingshoofden te stimuleren. De onjuiste percepties welke volgens de HR manager aanwezig zijn binnen het werken met MBO studenten, komen hoogstwaarschijnlijk voort uit onduidelijkheid over de opleidingen binnen de scholingsinstituten. Dit gegeven ligt in verband met het feit dat de HR manager onvoldoende betrokkenheid vanuit de scholingsinstituten ervaart. De HR manager ervaart dus onvoldoende betrokkenheid vanuit scholen en tevens ziet deze respondent een verbeterpunt in de aansluiting tussen het bedrijfsleven en onderwijs. Bij de HR consultant, respondent 2, zijn soortgelijke verbanden zichtbaar. Deze respondent geeft aan dat de organisatie niet actief genoeg werft naar MBO studenten en deze respondent ziet actiever werven in de toekomst als verbeterpunt in de werving naar MBO studenten. Bovendien is er ook een verband zichtbaar tussen de begeleiding en betrokkenheid vanuit de school en de aansluiting tussen het onderwijs en bedrijfsleven. Ook vinden beide respondenten

sociale bekwaamheid voor praktijkbegeleiding vereist en ervaren daarom cursussen voor praktijkbegeleiding als nuttig.

4.2.2. Analyse per respondentengroep

Als de respondenten worden vergeleken op de thema's in tabel 4.1, zijn de resultaten redelijk consistent. Opvallende bevindingen in de resultaten van de HR afdeling zullen worden besproken.

4.2.2.1. Werving van MBO studenten

Beide respondenten ervaren voldoende aanbod van stagezoekende MBO studenten, mede veroorzaakt door de locatie en uitstraling van bedrijf X. Er is voornamelijk aanbod voor de stageperiode startend in september. Studenten melden zich zelf of via begeleiders binnen hun scholingsinstituut. HR plaatst de studenten binnen de organisatie. Een opvallend verschil bevindt zich in het gegeven dat de HR manager het plaatsen van studenten als moeizaam ervaart en dat de HR consultant ondervindt dat het plaatsen van studenten positief verloopt. Dit verschil is mogelijk te verklaren doordat de HR manager zich binnen zijn taken intensief bezig houdt met het plaatsen van studenten en de HR consultant zich voornamelijk richt op administratieve taken. De HR manager ondervindt dus dat het wervingsproces teveel wordt gestuurd vanuit HR, volgens deze respondent hebben afdelingshoofden een afwachtende mentaliteit en tonen zij weinig of geen initiatief in de vraag naar MBO studenten. De respondenten ervaren onvoldoende vraag vanuit de afdelingshoofden, dat een knelpunt is binnen het wervingsproces naar MBO studenten. Daarnaast geeft de HR consultant aan dat er geen actieve en directe werving plaatsvindt vanuit bedrijf X naar MBO studenten, waarin deze respondent verschilt van de HR manager.

Er is dus onvoldoende vraag naar MBO studenten vanuit de afdelingen binnen bedrijf X. Toch zijn er motieven en belangen om als organisatie met MBO studenten te werken, volgens de respondenten van de HR afdeling. Men heeft de motieven om technisch personeel op te leiden en techniek en het bedrijf te promoten. Belangen bestaan daarom ook uit het binden van toekomstig personeel en een indruk achterlaten van bedrijf X als organisatie. Volgens HR zal er behoefte moeten zijn aan technisch opgeleide studenten, welke gemotiveerd en proactief zijn en tevens oog voor veiligheid en verbetering hebben. Beide respondenten geven aan dat studenten van minimaal BOL niveau 3 of 4, of BBL niveau 2 moeten zijn. De respondenten zien echter beiden wel manieren om de werving naar MBO studenten te verbeteren. Volgens de HR manager kan men duidelijkheid scheppen binnen de organisatie door middel van een gestructureerd wervingsproces, geschreven in een duidelijk HR beleid. HR bemiddelt en stuurt slechts binnen dit proces. Door middel van KPI's op te stellen, kan HR proberen de vraag naar MBO studenten te stimuleren binnen de organisatie. Zo kan worden gesteld dat iedere afdeling met werkzaamheden op MBO niveau, één student moet werven per studiejaar. Deze kijk van de HR manager op de situatie kan mogelijk worden verklaard uit het feit, dat de HR manager zich binnen zijn taken bezig houdt met het schrijven van beleid. De HR consultant heeft een geheel andere kijk op het verbeteren van het wervingsproces. Deze respondent ziet het als een oplossing wanneer men actiever en directer naar MBO studenten gaat werven. De HR afdeling heeft een ondersteunende rol op het gebied van werving. HR zal actief open dagen kunnen gaan bezoeken en actief vacatures plaatsen. Bovendien vinden de respondenten het ideaal wanneer er binnen de HR afdeling een specifiek persoon is die zich op opleidingen richt, omdat dit momenteel een klein onderdeel is van de taken van de HR manager, waardoor taken blijven liggen.

4.2.2.2. Beroepspraktijkvorming

Het werken met studenten verloopt over het algemeen positief, volgens beide respondenten. Er wordt een goede samenwerking ervaren tussen student en praktijkbegeleider en stagiaires zijn enthousiast. Volgens beide respondenten is het vereist dat praktijkbegeleiders bekwaam zijn voor de begeleiding van studenten, voornamelijk sociale vaardigheden zoals reflectie en evaluatie zijn belangrijk, net als het bieden van ruimte voor studieopdrachten. De HR manager ervaart een knelpunt rondom het werken met MBO studenten binnen de organisatie. Deze respondent geeft aan dat afdelingshoofden soms percepties hebben vooraf aan het werken met MBO studenten met betrekking tot de capaciteiten van de student, welke niet overeenkomen met de werkelijkheid. Zo is het mogelijk dat afdelingshoofden teveel verwachten van het niveau van de student. Deze onjuiste percepties resulteren in een dalend enthousiasme en minder vraag naar studenten. De verkeerde verwachtingen bij de afdelingshoofden kunnen mogelijk voortkomen uit onduidelijkheid over het aanbod en de inhoud van

de opleidingen op MBO niveau. Wat betreft de begeleiding van MBO studenten vanuit scholingsinstituten ervaren beide respondenten onvoldoende betrokkenheid vanuit de scholen. De begeleider van de school komt slechts enkele keren langs bij het bedrijf en het ontbreekt aan terugkoppeling van de situatie op school.

Beide respondenten van de HR afdeling raden aan om op elke afdeling, die geschikt wordt geacht om te werken met MBO studenten, twee personen op te leiden via het kenniscentrum Kenteq voor praktijkbegeleider. Daarnaast kunnen onjuiste percepties betreffende de BPV mogelijk worden voorkomen in de toekomst, wanneer er meer duidelijkheid vanuit de scholingsinstituten wordt geschapen over het aanbod in opleidingen dat zij aanbieden. Betrokkenheid vanuit de school in de begeleiding van de student kan hier dus aan bijdragen.

4.2.2.3. Interactie

Er is een aantal partijen betrokken bij de BPV, namelijk scholen, leidinggevend en de HR afdeling. De HR afdeling heeft een bemiddelende en faciliterende rol. Tevens wordt het administratieve gedeelte geregeld door de HR afdeling en is HR actief bij problemen. Beide respondenten geven aan dat de rest van het contact in de BPV rechtstreeks verloopt tussen de afdelingen binnen bedrijf X en de scholingsinstituten. De aansluiting tussen scholingsinstituten en bedrijfsleven is echter afhankelijk van de betrokkenheid van de school en kan dus worden gezien als verbeterpunt. Bedrijfsspecifieke zaken kunnen meer worden opgenomen in het onderwijsprogramma. De HR manager maakt in beperkte mate deel uit van werkgroepen om de aansluiting tussen het onderwijs en bedrijfsleven te verbeteren. Door zijn omvangrijke takenpakket kan hij hierbij niet genoeg aanwezig zijn. Daarnaast moeten docenten een duidelijke beeldvorming krijgen van de situatie in het bedrijfsleven, dit kan met behulp van een korte stage binnen het bedrijf. Docenten lopen mee in het bedrijf voor korte tijd om zo het onderwijsprogramma op de praktijk te kunnen aanpassen.

4.2.2.4. Kern van de resultaten

Volgens de HR afdeling is er onvoldoende vraag bij de afdelingshoofden. Afdelingshoofden hebben onjuiste percepties omtrent de BPV, dit kan voortkomen uit onduidelijkheid over het aanbod aan MBO opleidingen. Door percepties die niet uitkomen, kan de vraag in de toekomst naar MBO studenten dalen. De vraag kan gestimuleerd worden door duidelijk beleid te schrijven om duidelijkheid te scheppen en afdelingshoofden te stimuleren door middel van KPI's in de vraag naar MBO studenten. Duidelijkheid kan worden verhoogd door middel van een cursus voor praktijkbegeleiding via het kenniscentrum Kenteq. Daarnaast is de werving vanuit HR niet actief en direct genoeg. HR zal directer kunnen werven door middel van het bezoeken van open dagen en het gericht plaatsen van vacatures. Binnen de contacten met de scholingsinstituten gedurende de BPV wordt onvoldoende betrokkenheid ervaren vanuit de scholen. De aansluiting tussen bedrijfsleven en onderwijs is bovendien afhankelijk van deze betrokkenheid. Daarnaast kan men de aansluiting tussen bedrijfsleven en onderwijs verbeteren doormiddel van docentenstages. De HR manager maakt maar beperkt deel uit van werkgroepen om deze aansluiting te verbeteren.

4.3. Afdelingshoofden

De verzamelde data onder de tien respondenten van de afdelingshoofden van bedrijf X, zijn per respondent verwerkt in tabel 4.2.

UNIVERSITY OF TWENTE.

Tabel 4.2: Resultaten afdelingshoofden

Afdelingshoofden (n=10)										
<i>Thema</i>	3 (Logistiek)	4 (Elektro)	5 (BKG)	6 (Comm. PM)	7 (IT)	8 (Montage)	9 (PM service)	10 (Facility)	11 (Service)	12 (Piping)
Werving van MBO studenten										
<i>Ervaring</i>	Ervaring met BBL. Studenten komen bij HR binnen. HR plaatst hen. Verloopt positief.	Doorlopend BOL en BBL studenten. Werven door rechtstreeks contact met scholen.	Ervaring met BBL niveau 2. Aanbod komt bij HR binnen, welke gestructureerd plaatst.	Ervaring met BOL niveau 2 en 4. Aanmeld-proces verliep gestructureerd via HR.	Geen ervaring.	Ervaring met BBL studenten. Voldoende aanbod, ondergebracht door HR.	Geen ervaring. Werving is aanbodgericht via HR.	Enkele BOL student geworven, rechtstreeks via contact met scholen.	Ervaring met BBL. Werving is aanbodgericht, via HR. Geen actieve werving.	Regelmatig gewerkt met BBL'ers. Aanbod gestuurde werving, via HR. Weinig structuur.
<i>Behoefte</i>										
Type Student	Logistiek manager of magazijn chef. Levens-en werkervaring, zelfstandig.	Elektro. Geen voorkeur in karakter.	Logistieke opleiding. Proactief, doortastend.	Commerciële opleiding (handel). Functioneren binnen de afdeling.	IT of ICT opleiding, goede communicatieve vaardigheden.	Werktuig-bouwkunde. Technisch inzicht, gedrevenheid en motivatie.	Werktuig-bouwkunde. Flexibel, betrouwbaar, teamplayer.	Facility, catering of technisch. Proactief en open.	Verspaning, werktuigbouwkunde of montage. Motivatie en zelfstandigheid.	Werktuigbouwkunde. Technisch inzicht en handvaardigheid
Type Stage	BOL niveau 3 of 4.	Geen voorkeur.	Min. BOL niveau 4.	Min. BOL niveau 4.	Geen MBO, enkel HBO.	BOL/BBL niveau 3 of 4.	Min. BOL niveau 4.	BOL niveau 4.	Geen voorkeur.	Geen voorkeur.
<i>Motieven</i>	Toekomstig personeel opleiden.	Jong, toekomstig personeel opleiden.	Geen redenen.	Studenten een praktijkplek bieden.	Ideaal voor afgemeten projecten.	Studenten een kans bieden, profilering als bedrijf.	Toekomstig personeel opleiden.	Toekomstig personeel, techniek promoten.	Toekomstig personeel opleiden.	Investeren in toekomstig personeel.
<i>Belangen</i>	Geen belang.	Aanvulling van personeel.	Geen belang.	Profilering als bedrijf.	Helpen met projecten.	Goedkope krachten.	Praktische studenten.	Vernieuwende inzichten.	Kneden van toekomstig personeel.	Kneden van toekomstig personeel.
<i>Knelpunten</i>										
Aard?	Onvoldoende vraag & mentaliteit student.	Administratie m.b.t aanname.	Onvoldoende vraag & mentaliteit student.	Onvoldoende vraag.	Niveau studenten.	Ongericht aanbod studenten.	Onvoldoende vraag.	-	Werving is ongestructureerd	Werving is ongestructureerd
Waar?	Afdelingen en studenten.	HR Hengelo	Afdelingen en studenten.	Afdelingen.	Studenten.	HR Hengelo.	Afdelingen.	-	HR Hengelo.	HR Hengelo.
Beroepspraktijkvorming (Werken met MBO Studenten)										
<i>Ervaring</i>	Slechte ervaring.	Goede ervaring.	Slechte ervaring.	Goede ervaring.	Geen ervaring.	Goede ervaring.	Geen ervaring.	Goede ervaring.	Goede ervaring.	Goede ervaring.
<i>Knelpunten</i>										

UNIVERSITY OF TWENTE.

Aard?	Slechte mentaliteit student. Onvoldoende begeleiding scholen.	Onvoldoende vaardigheden begeleiding.	Slechte mentaliteit studenten.	Onvoldoende begeleiding scholen.	Onvoldoende niveau studenten.	Onvoldoende begeleiding scholen.	-	-	Onvoldoende begeleiding scholen.	Sporadisch ongemotiveerde studenten.
Waar?	Scholen en studenten.	Afdeling.	Studenten.	Scholen.	Studenten.	Scholen.	-	-	Scholen.	Studenten.
<i>Eisen</i>										
Praktijk-begeleiding	Vereisten onduidelijk.	Vereisten onduidelijk.	Richtlijnen onduidelijk.	Begeleiding verloopt goed (ervaring).	Duidelijke richtlijnen.	Begeleider op de hoogte van vereisten.	Vereisten onduidelijk.	Op basis van ervaring.	Onvoldoende tijd voor begeleiding.	Vereisten onduidelijk.
Training & Ontwikkeling	Cursussen voor begeleiding zijn nuttig.	Cursussen voor begeleiding zijn nuttig.	Geen behoefte.	Geen behoefte.	Geen behoefte.	Cursussen voor begeleiding zijn nuttig.	Geen behoefte aan cursussen.	Geen behoefte aan cursussen.	Cursussen voor begeleiding zijn nuttig.	Cursussen voor begeleiding zijn nuttig.
School/ Student	Onvoldoende betrokkenheid	Onvoldoende duidelijkheid.	-	Onvoldoende contact vanuit scholen.	Bepaalde duidelijkheid vanuit de school.	Onvoldoende betrokkenheid	Geen contact met scholen.	Verantwoordelijkheid tonen.	Weinig betrokkenheid.	Onvoldoende betrokkenheid.
<i>Verwachtingen</i>										
Studie-opdrachten	Documentatie ontbreekt.	Duidelijkheid ontbreekt.	Weinig inzicht.	Inhoud onduidelijk.	In overleg met scholen.	Taakmappen.	Onduidelijk, enkel hoogte van afstudeer-opdrachten.	Vooraf duidelijkheid.	Onvoldoende duidelijkheid.	Nauwelijks duidelijkheid.
Interactie										
<i>Contacten</i>	Ontbreekt aan contact met scholen.	Regelmatig rechtstreeks contact met school. Aanname ligt bij HR.	Regelmatig contact met school. HR bij problemen aanwezig.	Regelmatig contact. HR in begin- en eindproces aanwezig.	Onregelmatig contact. HR aanwezig in beginproces.	Onvoldoende contact met scholen. HR aanwezig in beginproces.	Nooit contact gehad. HR aanwezig in beginproces.	Contact wordt opgeëist vanuit afdeling. HR aanwezig in beginproces.	Onregelmatig contact. HR kan dit contact in gaan leiden.	Nauwelijks contact. HR kan voor eerste contacten zorgen.
<i>Aansluiting</i>	Kan beter.	Geen inzicht.	Voldoende.	Redelijk.	Kan beter.	Kan beter.	Redelijk goed.	Voldoende door stages.	Kan beter, door samenwerking.	Goed.
<i>Vraag Stimulatie</i>	Draaiboek voor duidelijkheid.	Draaiboek voor duidelijkheid.	-	Leertraject voor studenten.	-	Draaiboek voor duidelijkheid.	Draaiboek en gestructureerd aanname-proces.	Draaiboek voor duidelijkheid.	Leertraject voor studenten. Draaiboek voor duidelijkheid.	Draaiboek voor duidelijkheid.

4.3.1. Analyse per respondent

Er kunnen onderlinge verbanden worden gevonden tussen de verschillende thema's in tabel 4.2. Binnen de resultaten van respondent 3 van de afdeling logistiek is een aantal verbanden aanwezig. Dit geldt ook voor alle andere respondenten. Het afdelingshoofd logistiek heeft slechte ervaringen met BBL studenten van niveau en daarom geen belang om in de toekomst studenten te werven. Dit verband is ook te zien bij het afdelingshoofd van de afdeling binnenkomende goederen (BKG), respondent 5. De andere respondenten hebben geen of goede ervaringen met MBO studenten en zien wel belangen om dit type student te werven. Tevens is er een verband aanwezig bij het afdelingshoofd logistiek, tussen de aspecten praktijkbegeleiding en training en ontwikkeling. De vereisten van praktijkbegeleiding zijn onduidelijk en de respondent vindt daarom cursussen voor praktijkbegeleiding nuttig. Dit verband is ook aanwezig bij de afdelingshoofden elektro, service en piping. De afdelingshoofden van de afdelingen commercieel project management, IT services en facility hebben positieve ervaring met het begeleiden van studenten en hebben geen behoefte aan cursussen voor praktijkbegeleiding. Bovendien ervaart het afdelingshoofd logistiek onvoldoende betrokkenheid vanuit de scholingsinstituten. Het ontbreekt ook aan regelmatig contact met de scholen. Dit sluit aan bij het feit dat het afdelingshoofd logistiek de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven ervaart als verbeterpunt. Daarom ervaart het afdelingshoofd logistiek ook onduidelijkheid over vereisten aan praktijkbegeleiding en over de inhoud van studieopdrachten. Deze respondent heeft daarom ook baat bij een draaiboek die duidelijkheid kan scheppen rondom de werving en BPV van MBO studenten. Bij de resultaten van de afdeling service zijn dezelfde verbanden te ontdekken. De resultaten van de afdelingshoofden project management service en piping tonen soortgelijke verbanden, maar zij ervaren een goede aansluiting tussen het onderwijs en bedrijfsleven. De resultaten van het afdelingshoofd montage laten tevens soortgelijke verbanden zien, alleen ervaart deze respondent wel duidelijkheid over vereisten aan studieopdrachten en praktijkbegeleiding. Uit deze verbanden blijkt dus dat betrokkenheid met de scholen en contacten tussen scholingsinstituten en bedrijf, bepalend zijn voor de ervaringen en duidelijkheid binnen de BPV. Daarnaast blijkt uit de resultaten van het afdelingshoofd facility en het afdelingshoofd elektro, dat zij rechtstreekse contacten hebben met scholen betreffende het werven van MBO studenten en dat zij tevens geen of weinig knelpunten ervaren in het wervingsproces van MBO studenten. Dit laat zien dat regelmatige contacten tussen scholen en bedrijf belangrijk zijn. Er zijn tevens bij een aantal respondenten inconsistenties te vinden in antwoorden. Het afdelingshoofd commercieel project management geeft aan de ene kant aan onvoldoende contact te ervaren vanuit de scholingsinstituten, maar aan de andere kant ervaart deze respondent regelmatig contact. Het afdelingshoofd van de afdeling IT services heeft geen ervaring met MBO studenten, maar vindt deze studenten wel onvoldoende niveau hebben. Echter, geeft deze respondent aan dat de studenten wel handig zijn voor afgemeten klussen. Dit afdelingshoofd ervaart duidelijkheid over praktijkbegeleiding, maar onduidelijkheid vanuit scholen. Deze antwoorden van het afdelingshoofd IT services, respondent 7, conflicteren dus met elkaar. Deze inconsistenties kunnen mogelijk verklaard worden doordat respondent 7 geen ervaring heeft met de studenten.

Uit de hiervoor genoemde verbanden blijkt dat de contacten tussen bedrijf X en de scholingsinstituten belangrijk zijn voor de BPV van MBO studenten. Bij weinig betrokkenheid en contacten, bestaat er onduidelijkheid rondom de BPV.

4.3.2. Analyse per respondentengroep

De data van de tien afdelingshoofden zijn voor geen enkele van de thema's in tabel 4.2 geheel gelijk. De antwoorden van de tien respondenten worden vergeleken in deze paragraaf.

4.3.2.1. Werving van MBO studenten

Zes van de tien afdelingshoofden, allemaal werkzaam in het fabrieksgedeelte van bedrijf X, hebben ervaring met het werven van BBL studenten. Alleen respondent 4, van de afdeling elektro, heeft ook met BOL studenten gewerkt. Van de andere vier afdelingen in het kantoor gedeelte van de organisatie hebben twee afdelingen geen ervaring met het werven van studenten, namelijk het afdelingshoofd van IT services en van project management service. De andere twee afdelingshoofden, van de afdelingen commercieel project management en facility, hebben enkel ervaring met BOL studenten. De meerderheid, zeven van de tien afdelingshoofden, gaf aan dat HR de studenten plaatst binnen de organisatie. Deze meerderheid vernam dat dit plaatsen gestructureerd gebeurde. De werving gebeurde

UNIVERSITY OF TWENTE.

echter niet actief, maar op basis van het aanbod dat bij HR aanwezig was. Opmerkelijk is dat drie van de tien respondenten vinden dat het plaatsen van studenten ongestructureerd plaatsvindt binnen bedrijf X. Zij zien dit ook als knelpunt van HR in het wervingsproces. Volgens hen vond er geen actieve werving plaats bij scholen en het plaatsen van studenten binnen de organisatie gebeurde ongericht. Zo gaf respondent 8, van de afdeling montage, aan dat HR de Curriculum Vitae van studenten doorstuurde welke niet bij het competentieprofiel van de afdeling pasten. Er zijn twee afdelingshoofden, elektro en facility, welke studenten werven door middel van rechtstreeks contact met scholingsinstituten. Deze respondenten hebben positieve ervaring met het werven van MBO studenten en ervaren nauwelijks knelpunten in het wervingsproces. Enkel respondent 4, afdelingshoofd van elektro, geeft aan onduidelijkheid te hebben over de administratieve taken binnen het wervingsproces. Respondent 3, van logistiek, omschrijft deze taken als “gedoe”. Echter, vijf van de tien respondenten hebben geen actieve vraag naar MBO studenten. Twee van de vijf respondenten, van de afdeling BKG en logistiek, hebben geen vraag naar studenten door slechte ervaringen uit het verleden met de mentaliteit van de studenten. Zij baseren dit enkel op basis van ervaringen met BBL niveau 2 studenten, die een opleiding volgen bij het ROC van Twente. Opmerkelijk is dat respondent 7 van de afdeling IT services geen ervaring heeft met MBO studenten, maar toch aangeeft dat het niveau van de studenten zorgt dat er geen vraag is vanaf deze afdeling naar MBO studenten.

Het gegeven dat er onvoldoende vraag naar MBO studenten bestaat vanuit de afdelingen van bedrijf X, kan worden gezien als een leidend knelpunt. Echter, ziet de meerderheid van de respondenten, negen van de tien, wel motieven om in de toekomst met MBO studenten te werken. Deze motieven berusten op het opleiden van toekomstig personeel en studenten een kans bieden voor een stage. Daarnaast vinden afdelingshoofden het promoten van techniek en profilering als organisatie belangrijk. Enkel het afdelingshoofd van de afdeling BKG, respondent 5, geeft aan geen redenen te hebben om MBO studenten te werven. Dit afdelingshoofd en het afdelingshoofd van de afdeling logistiek zien ook weinig meerwaarde in het werken met MBO studenten, Dit zijn dezelfde afdelingen waar men slechte ervaringen heeft met het werken met MBO studenten. De andere afdelingshoofden zien wel belangen in het werken met studenten. Men heeft voordelen van MBO studenten, zij zijn praktisch georiënteerd en brengen vernieuwende inzichten. Tevens groeien stagiaires mee met het product en kunnen gekneed worden met oog op de toekomst. MBO studenten zijn een goede aanvulling van het personeel en kunnen meewerken en meelopen binnen de afdelingen. Bovendien stellen de afdelingshoofden vereisten aan de MBO studenten welke zij geschikt vinden voor hun afdeling. De behoeften betreffende MBO studenten vanuit de afdelingen van bedrijf X zijn weergegeven in tabel 4.3. Uit de vereisten in deze tabel, kan worden geconcludeerd dat men binnen bedrijf X over het algemeen behoefte heeft aan studenten van minimaal niveau 3. De opleiding van de studenten sluit aan bij de werkzaamheden op de afdeling en studenten. Op de technische afdelingen zullen studenten technisch inzicht moeten hebben. Daarnaast moeten studenten over het algemeen zelfstandig, proactief en gemotiveerd zijn. Het doormaken van progressie en openheid worden daarnaast als aangenaam ervaren. Indien deze behoefte van de afdelingen juist is, zal HR bovengenoemde vereisten mee moeten nemen in het wervingsproces, om zo gericht studenten te kunnen aanbieden in de organisatie. Op deze wijze zal het werven en aanbieden van studenten ook meer gestructureerd kunnen gaan verlopen.

Daarnaast hebben zeven van de tien afdelingshoofden er baat bij wanneer er een draaiboek wordt gemaakt om duidelijkheid te scheppen rondom het wervingsproces. In dit draaiboek moeten de belangrijke stappen in de aannameprocedure voor MBO studenten worden beschreven en wie welke rol daarin hoort te vervullen. Een lijst met contactpersonen bij de scholingsinstituten is daarbij ook van belang. Ook een overzicht van het aanbod van de scholingsinstituten betreffende opleidingen en opleidingsniveaus zal duidelijkheid scheppen. Belangrijke definities zullen dus ook in het draaiboek opgenomen moeten worden.

Tabel 4.3: Vereisten aan studenten per afdeling

Afdeling	Opleiding	BOL/BBL	Niveau	Karakter
<i>IT Services</i>	IT of ICT.	-	HBO	Goede communicatie vaardigheden.
<i>Logistiek</i>	Logistiek manager of magazijn chef.	BOL	Niveau 3 of 4	Werk- en levenservaring en zelfstandigheid.
<i>Elektro</i>	Elektro.	BBL & BOL	Geen voorkeur	Geen voorkeur.
<i>Binnenkomende Goederen</i>	Logistiek.	BOL	Niveau 4	Doortastend en proactief. Terugkoppeling geven.
<i>Commercieel Project Management</i>	Commerciële opleiding, zoals handel.	BOL	Niveau 4	Functioneren binnen de afdeling.
<i>Montage</i>	Werktuigbouwkunde.	BBL & BOL	Niveau 3 en 4	Technisch inzicht, gedreven en gemotiveerd.
<i>Project Management Service</i>	Werktuigbouwkunde.	BOL	Niveau 4	Flexibel en betrouwbaar.
<i>Facility</i>	Facility, technische of catering opleidingen.	BOL	Niveau 4	Open en proactief.
<i>Service (montage, verspaning & balanceren)</i>	Verspaning, montage en werktuigbouwkunde.	BBL & BOL	Geen voorkeur	Gemotiveerd en zelfstandig.
<i>Piping</i>	Werktuigbouwkunde.	BBL & BOL	Geen voorkeur	Technisch inzicht en handvaardigheid.

4.3.2.2. Beroepspraktijkvorming

Over het algemeen, bij zes van de tien afdelingshoofden, waren de ervaringen gedurende het werken met MBO studenten positief. Zij hadden voordeel van de studenten. Studenten werden omschreven als “aardige jongens”, welke goed meedraiden in de groep. Studenten brengen nieuwe inzichten, maar men geeft aan tijd vrij te moeten maken voor het begeleiden van de stagiaires. Er zijn twee afdelingen die de laatste twee jaar niet met MBO studenten hebben gewerkt, namelijk project management service en IT services. IT services heeft niet met MBO studenten gewerkt, omdat zij hebben geconstateerd dat zij weinig taken op MBO niveau bezitten op hun afdeling. Het niveau van de studenten had dus geen match met de werkzaamheden op de afdeling IT services. De afdeling project management service heeft over het algemeen geen ervaring met MBO studenten en ondervond dus ook geen knelpunten. Afdelingshoofd facility is in zijn geheel positief en kent ook geen knelpunten in het werken met MBO studenten. Zoals eerder gezegd, hebben twee afdelingen, logistiek en binnenkomende goederen (onderdeel van logistiek), slechte ervaring met het werken met MBO studenten. Deze ervaringen zijn gebaseerd op BBL studenten van niveau 2, vanuit het ROC van Twente. Zij associëren alle MBO studenten met deze studenten, welke volgens hen onzelfstandig en ongemotiveerd waren. Zij zien de MBO studenten dus als eenheid. Één benaderde respondent wilde niet meewerken aan het onderzoek, uit zijn reactie, genoemd in paragraaf 4.1., is af te leiden dat dit afdelingshoofd MBO studenten ook als eenheid zag, zonder variatie in niveau en dergelijke. Andere afdelingen gaven aan dat zij sporadisch een dergelijke student troffen, maar lieten zich hier niet door tegenhouden. De meerderheid van de afdelingshoofden, zeven van de tien, vindt dat de knelpunten in de BPV zich bij de scholingsinstituten of hun studenten bevinden. De knelpunten berusten op de mentaliteit of het niveau van de studenten of op onvoldoende begeleiding vanuit de scholen. Echter, er is één afdelingshoofd, respondent 3 van de afdeling elektro, die het knelpunt zoekt bij de afdeling zelf binnen bedrijf X. Deze respondent geeft aan dat de vaardigheden voor praktijkbegeleiding niet voldoende zijn binnen zijn afdeling. Bovendien ervaren acht van de tien afdelingshoofden onvoldoende betrokkenheid en duidelijkheid vanuit scholen binnen de BPV. Vier van de tien respondenten beschouwden deze begeleiding van scholingsinstituten als onvoldoende. Wat betreft praktijkbegeleiding ervaren zes van de tien afdelingshoofden weinig duidelijkheid over de richtlijnen en vereisten aan deze begeleiding. De andere vier respondenten hebben duidelijkheid over wat er van hen wordt verwacht als praktijkbegeleider. Twee van deze respondenten, het afdelingshoofd van commercieel project management en van facility, geven aan dat deze begeleiding gebeurt op basis van eigen ervaring. De afdelingshoofden maken tijd en ruimte vrij voor de begeleiding van studenten, evenals voor reflectie en evaluatie tijdens stageperiodes van studenten. Er wordt ruimte voor opdrachten geboden, maar het ontbreekt voor zes van de tien respondenten aan duidelijkheid over deze

opdrachten. Uit de resultaten van de afdelingshoofden is gebleken dat wanneer er betrokkenheid vanuit de scholingsinstituten wordt getoond naar de werkvloer binnen het bedrijf, dit resulteert in meer duidelijkheid bij de afdelingen van bedrijf X binnen de BPV, over bijvoorbeeld praktijkbegeleiding en studieopdrachten.

Er wordt een aantal oplossingen en verbeteringen aangedragen vanuit de afdelingshoofden betreffende de hiervoor genoemde knelpunten. De onduidelijkheid binnen de BPV kan hoogstwaarschijnlijk worden verholpen door een eerder genoemd draaiboek. Hierin is het bovendien belangrijk dat de eisen aan praktijkbegeleiding kort worden beschreven. Gezien de praktijkbegeleiding binnen het bedrijf worden cursussen voor het begeleiden van studenten als nuttig ervaren door vijf afdelingshoofden, allemaal werkzaam binnen het fabrieksgedeelte van bedrijf X. Op het kantoor worden cursussen onnodige gevonden, doordat zij voldoende ervaring hebben met begeleiden of doordat zij geen behoefte hebben naar MBO studenten. Daarnaast wordt het als positief ervaren, wanneer er leertrajecten worden ontworpen binnen bedrijf X voor MBO studenten. Op deze wijze kunnen studenten rouleren tussen werkzaamheden en afdelingen binnen het bedrijf, gerelateerd aan de BPV.

4.3.2.3. Interactie

Over het algemeen verloopt het contact binnen de BPV tussen de werkvloer en de scholingsinstituten. Echter, volgens zes van de tien afdelingshoofden bevindt zich een knelpunt in ontbrekend en onregelmatig contact vanuit scholen naar het bedrijfsleven toe. Soms blijft het bij af en toe een belletje of er is in sommige gevallen nauwelijks tot geen contact geweest met de scholen. De andere vier respondenten ervaren regelmatig rechtstreeks contact, hiervan eist het afdelingshoofd van de afdeling facility zelf dit contact op. Deze nauwe contacten resulteren in weinig problemen in het wervingsproces. Volgens een aantal afdelingshoofden dient het contact tussen afdelingen en scholingsinstituten ingeleid te worden door HR. HR heeft een bemiddelende rol en dient voor het eerste contact tussen school en werkvloer te zorgen. De meerderheid, acht van de tien afdelingshoofden, geeft namelijk aan dat HR enkel in het aanmeld- en aannameproces bij het contact aanwezig is. Nadat HR fungeert in dit begincontact, heeft de HR afdeling enkel contacten met scholingsinstituten in geval van problemen. De aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven wordt door de afdelingshoofden als verbeterpunt of als voldoende tot goed ervaren.

4.3.2.4. Kern van de resultaten

De afdelingshoofden ervaren dat er onvoldoende vraag is naar MBO studenten. Er is onduidelijkheid over het aanbod van MBO studenten, waardoor deze groep studenten als eenheid wordt gezien zonder dat men kijkt heeft op de variatie in het MBO onderwijs. Tevens vindt een deel van de afdelingshoofden het werven naar MBO studenten vanuit HR inactief en het plaatsen van studenten binnen de organisatie ongestructureerd. De afdelingshoofden die rechtstreeks studenten werven, ervaren weinig knelpunten binnen het wervingsproces. Afdelingshoofden ervaren veel onduidelijkheid binnen de BPV over praktijkbegeleiding, takenpakketten en andere eisen vanuit de scholingsinstituten. Deze onduidelijkheden liggen in verband met het feit dat er onvoldoende betrokkenheid en begeleiding vanuit scholen wordt ervaren. De onduidelijkheden kunnen ten eerste worden opgelost volgens de afdelingshoofden met een draaiboek, met daarin alle nodige informatie binnen de werving en de BPV van MBO studenten. De betrokkenheid vanuit scholen zal moeten worden verhoogd, waar HR een inleidende en bemiddelende factor moet spelen. Daarnaast zijn er afdelingshoofden die behoefte hebben aan een cursus voor praktijkbegeleider. Tevens wordt het als positief ervaren wanneer men binnen de organisatie leertrajecten gaat ontwerpen waardoor studenten kunnen rouleren tussen werkzaamheden en afdelingen.

4.4. Scholingsinstituten

De verzamelde data onder het vijftal respondenten vanuit de scholingsinstituten, zijn per respondent weergegeven in tabel 4.4. De meeste resultaten van de scholingsinstituten berusten op het bedrijfsleven in het algemeen. Wanneer de data specifiek op bedrijf X is gericht, zal dit worden vermeld.

Tabel 4.4: Resultaten scholingsinstituten

Scholingsinstituten (n=5)					
Thema	13 (SMEOT)	14 (Stodt)	15 (ROC)	16 (Stodt)	17 (ROC)
Werving van MBO studenten					
<i>Ervaring</i>	Plaatsen van studenten verloopt goed.	Goede samenwerking met bedrijfsleven.	Plaatsen van studenten verloopt goed.	Goede samenwerking.	Plaatsen van studenten verloopt goed.
<i>Behoeft</i>					
Type student	Verspaning, mechatronica. <i>Karakter bedrijf X:</i> proactief.	Montage, verspaning, lassen, mechatronica. <i>Karakter bedrijf X:</i> zelfstandig en nauwkeurig.	Alle opleidingen binnen ROC. <i>Karakter bedrijf X:</i> technische studenten.	Verspaning, mechatronica.	Elektro, werktuigbouwkunde, installatietechnieken. <i>Karakter bedrijf X:</i> Proactief.
Type Stage	BBL niveau 1, 2, 3.	BBL niveau 2, 3 & 4.	BBL en BOL.	BBL niveau 2, 3 & 4.	BOL, niveau 1 t/m 4.
<i>Motieven</i>	Personeel opleiden voor het bedrijfsleven.	Opleiden voor bedrijfsleven en techniek onder de aandacht krijgen.	Opleiden voor het bedrijfsleven.	Techniek promoten.	Techniek promoten, Praktisch opleiden van studenten.
<i>Belangen</i>	Maatschappelijk belang. Zakelijk belang.	Maatschappelijk belang. Zakelijk belang.	Maatschappelijk belang, winst voor leerling.	Maatschappelijk belang en zakelijk belang (omzet).	Maatschappelijk belang, winst voor leerling.
<i>Knelpunten</i>					
Aard?	Onvoldoende vraag.	Onvoldoende vraag. Moeilijk contact leggen bij bedrijf X.	Onvoldoende vraag.	Onvoldoende vraag.	Onduidelijkheid over aanbod. Langzaam respons bij bedrijf X.
Waar?	Bedrijfsleven.	Afdelingen bedrijf X.	Bedrijfsleven.	Bedrijven & bedrijf X.	Bedrijven & bedrijf X.
Beroepspraktijkvorming (Werken met MBO studenten)					
<i>Ervaring</i>	Positieve ervaringen met speciale opleidingsmanager.	Positieve ervaring met nauwe contacten met bedrijven.	Positieve ervaring met goede begeleiding.	Positieve ervaring met structurele organisatie en opleidingsmanager.	Positieve ervaring met roulatie tussen technieken en afdelingen.
<i>Knelpunten</i>					
Aard?	Onvoldoende praktijkbegeleiding.	Onvoldoende tijd en ruimte voor praktijkbegeleiding.	Onvoldoende praktijkbegeleiding.	Onduidelijkheid over aanbod.	Onvoldoende praktijkbegeleiding.
Waar?	Bedrijfsleven.	Bedrijfsleven.	Bedrijfsleven.	Bedrijfsleven.	Bedrijfsleven.
<i>Eisen</i>					
Praktijkbegeleiding	Didactisch vermogen en tijd en ruimte zijn vereisten.	Didactisch vermogen en ruimte zijn vereisten.	Didactisch vermogen vereist. Roulatie tussen werkzaamheden.	Betrokkenheid is vereist.	Didactisch vermogen voor begeleiding via BPV map.
Training & Ontwikkeling	Cursussen voor praktijkbegeleiding zijn nuttig.	-	Cursussen voor praktijkbegeleiding zijn nuttig.	-	Cursussen voor praktijkbegeleiding zijn nuttig.
School/ Student	Regelmatig contact met bedrijf. Controle via digitale leeromgeving.	Docent gaat regelmatig langs bij bedrijf.	Handleiding voor BPV voor bedrijf en leerling.	Regelmatig contact met bedrijf. Ontzorgen, intensief begeleiden.	Regelmatig contact met bedrijf. Intensief contact en begeleiden van studenten.
<i>Verwachtingen</i>					
Studie opdrachten	Student heeft een taakboek.	Ruimte bieden is belangrijk.	Ruimte bieden is belangrijk.	Ruimte bieden is belangrijk.	Handleiding voor BPV opdrachten.
Interactie					
<i>Contacten (Bedrijf X)</i>	Contact verloopt goed. Rechtstreeks met werkvloer. HR aanwezig in eerste contacten.	Direct en regelmatig contact tussen school en werkvloer. HR in het begin en einde van het proces.	Meeste contact direct tussen leerling en bedrijf. Begincontact via HR.	Goed contact. HR actief aan het begin van het traject en in geval van problemen.	Regelmatig, direct contact met de werkvloer. HR aanwezig in het beginproces.
<i>Aansluiting</i>	Goed, maar kan beter. Werkelijkheid wordt op school nagebootst.	Grote afstand, verbeteren met actieve werkgroepen.	Kan beter, d.m.v. werkgroepen.	Verbeteren, d.m.v. dialogen.	Goed, kan beter door projecten.
<i>Vraag stimulatie</i>	-	-	-	-	-

4.4.1. Analyse per respondent

Wanneer de resultaten van respondent 13, werkzaam bij het SMEOT, worden geanalyseerd, is een aantal verbanden te zien. Deze respondent vindt dat de knelpunten zich binnen het wervingsproces bij het bedrijfsleven bevinden. Dit komt overeen met het gegeven dat de knelpunten binnen de BPV zich volgens respondent 13 ook bij het bedrijfsleven bevinden. Ook de belangen en motieven van deze respondent zijn consistent met elkaar. Respondent 13 van het SMEOT werkt samen met het bedrijfsleven uit maatschappelijk belang, om personeel voor het bedrijfsleven op te leiden. Respondent 13 ervaart onvoldoende praktijkbegeleiding binnen het bedrijfsleven en vindt daarom cursussen voor praktijkbegeleiding zinvol voor goede begeleiding binnen het bedrijfsleven. Bovendien komt de vorm van begeleiding vanuit het scholingsinstituut overeen met de resultaten betreffende het contact met het bedrijfsleven. De respondent geeft bij beide thema's aan dat het contact met het bedrijfsleven, en met bedrijf X, positief, rechtstreeks en regelmatig verloopt. Over het algemeen gelden de hiervoor genoemde verbanden ook voor de andere respondenten. Echter, twee respondenten, 14 en 16 werkzaam bij het Stodt, benoemen niet concreet dat opleidingen voor praktijkbegeleiding binnen het bedrijfsleven zinvol zijn. Dit kan worden verklaard uit het gegeven dat Stodt het bedrijfsleven zoveel mogelijk wil ontzorgen in de begeleiding van de student.

4.4.2. Analyse per respondentengroep

De resultaten per respondent uit tabel 4.4 worden vergeleken op de zeventien thema's in de tabel. Er zaten geen grote verschillen tussen de antwoorden van de vijf respondenten. Opvallende bevindingen in de respondentengroep van de scholingsinstituten zullen worden besproken.

4.4.2.1. Werving van MBO studenten

Alle respondenten hebben goede ervaringen met het plaatsen van studenten binnen het bedrijfsleven. De samenwerking met het bedrijf X wordt ook als positief ervaren. Er wordt gezegd door respondent 17 dat het plaatsen van studenten bij grote bedrijven als bedrijf X via de HR afdeling verloopt, maar dat er geen vast patroon is bij het plaatsen van studenten binnen bedrijf X. Twee van de vijf respondenten, respondent 14 van het Stodt en respondent 17 van het ROC van Twente, geven aan dat het leggen van contacten moeilijk is bij grote bedrijven als bedrijf X. Zij ervaren langzaam respons bij sollicitaties of andere aanvragen betreffende het plaatsen van studenten. Daarnaast bevinden volgens alle vijf respondenten de knelpunten zich binnen het bedrijfsleven. Vier van de vijf respondenten geven aan dat er onvoldoende vraag vanuit het bedrijfsleven naar MBO stagiaires. Volgens respondent 17 van het ROC van Twente heerst er onduidelijkheid binnen bedrijven over het aanbod van MBO onderwijs. Bedrijven willen vaak niet met lage niveaus werken. Men heeft bijvoorbeeld slechte ervaringen met studenten gehad van niveau 1 of 2 met een tegenvallende mentaliteit, waardoor zij MBO studenten associëren met dit type student. Studenten van MBO niveau worden dus vaak gezien als één groep, terwijl er veel variatie bestaat in niveaus en dergelijke.

De respondenten van de scholingsinstituten hebben aanvullende motieven voor een samenwerking met het bedrijfsleven betreffende het MBO onderwijs. De belangrijkste motieven zijn volgens deze respondenten, het opleiden van toekomstig personeel voor het bedrijfsleven en techniek onder de aandacht brengen. Deze motieven hebben ook betrekking op de technische organisatie bedrijf X. Respondent 17, werkzaam bij het ROC van Twente, ziet het praktisch opleiden van studenten als reden voor de samenwerking met het bedrijfsleven. De respondenten hebben dus voornamelijk maatschappelijke belangen bij het plaatsen van studenten binnen het bedrijfsleven. Daarnaast hebben de respondenten werkzaam bij de stichtingen, SMEOT en Stodt, het zakelijke belang om winst te genereren, om te kunnen blijven bestaan als organisatie. De respondenten werkzaam bij het ROC van Twente werken voor een overheidsinstelling en willen winst behalen voor de leerling. De studenten verkrijgen ervaring en nieuwe kennis en inzichten door middel van stages, welke een aanvulling zijn voor hun studie.

Het aanbod van opleidingen en niveaus van de scholingsinstituten zijn in tabel 4.5 weergegeven. Met dit aanbod willen scholen voldoen aan de behoefte vanuit het bedrijfsleven.

Tabel 4.5: Aanbod van de scholingsinstituten

Respondent	Scholings-instituut	Opleidingen	Niveau	Karakter voor bedrijf X.
13	SMEOT	Verspaning, mechatronica (kleinschalig aangeboden, met sterke sturing en controle).	BBL 1, 2 en 3.	Proactief.
14	Stodt	Montage, lassen, verspaning, mechatronica.	BBL 2, 3 en 4.	Zelfstandig en nauwkeurig.
15	ROC van Twente	'Alle' opleidingen.	BBL 1 t/m 4. BOL 1 t/m 4.	Technische studenten.
16	Stodt	Verspaning, mechatronica.	BBL 2, 3 en 4.	-
17	ROC van Twente	'Alle' opleidingen. Gespecialiseerd op elektro, werktuigbouwkunde, installatietechnieken.	BOL 1 t/m 4.	Proactief.

Samen hebben de scholen een ruim en gevarieerd aanbod van studies op verschillende MBO niveaus, om hiermee in de behoefte van het bedrijfsleven te voorzien. Het Stodt en SMEOT leiden studenten op met technische BBL opleidingen, zoals verspaning en mechatronica. SMEOT richt zich op niveau 1 tot en met 3 en Stodt op niveau 2, 3 en 4. Het ROC van Twente leidt studenten op met zowel BOL als BBL opleidingen van niveau 1 tot en met 4. Het ROC biedt vrijwel alle studies aan, commerciële opleidingen zoals handel, maar ook technische opleidingen. Het SMEOT onderscheidt zich van het ROC en Stodt, door de onderwijsvorm die zij aanbieden en welke voornamelijk geschikt is voor studenten van lagere opleidingsniveaus, zoals niveau 1 en 2. Technische opleidingen zouden volgens de respondenten van de scholingsinstituten in het bijzonder geschikt zijn voor een organisatie als bedrijf X. Daarnaast wordt er gezegd welk type student binnen bedrijf X zal passen. De respondenten vinden proactieve, zelfstandige en nauwkeurige technische studenten geschikt voor het bedrijf X.

4.4.2.2. Beroepspraktijkvorming

Het werken met MBO studenten verloopt bij bedrijven over het algemeen goed, volgens de respondenten van de scholingsinstituten. Echter, volgens alle vijf respondenten zijn er knelpunten aanwezig bij het bedrijfsleven binnen de BPV. Praktijkbegeleiders hebben niet altijd voldoende didactisch vermogen voor de begeleiding. Tevens ontbreekt het aan tijd en ruimte voor begeleiding binnen bedrijven. Een ander knelpunt bevindt zich in het feit dat bedrijven weinig op de hoogte zijn van het aanbod in MBO opleidingen, hier bestaat dus onduidelijkheid over. De begeleiding vanuit de school is als volgt volgens de respondenten. Vier van de vijf respondenten zeggen betrokkenheid te tonen door middel van regelmatig contact met het bedrijfsleven. Respondent 13, van het SMEOT, vermeldt tevens dat zij een digitale leeromgeving hanteren om het werk van de studenten te controleren vanuit de school. Vanuit het Stodt probeert men te ontzorgen in het opleiden van studenten. Het begeleiden van studenten, tevens op persoonlijk gebied, gebeurt binnen de scholingsinstituten door middel van intensief contact met de student. Daarnaast wordt er verwacht dat bedrijven ruimte bieden voor studieopdrachten. De scholingsinstituten geven taakboeken uit gerelateerd aan de BPV van de studenten, welke als handleiding en ondersteuning dient voor de BPV en de begeleiding van stagiaires in de praktijk.

Bij een aantal bedrijven verloopt het werken met stagiaires erg goed, welke als voorbeeld kunnen fungeren voor bedrijf X. Twee van de vijf respondenten hebben positieve ervaringen met bedrijven die een speciale opleidingsmanager hebben. Iemand binnen de HR afdeling richt zich specifiek op opleidingen en op de contacten met scholingsinstituten. Als bedrijven nauwe contacten onderhouden met scholingsinstituten, heeft dit positief effect op de BPV. Het is belangrijk dat bedrijven alle technieken in huis hebben, aan deze eis voldoet bedrijf X. Echter, sommige bedrijven maken hier goed en structureel gebruik van, door middel van een leertraject. Dit betekent dat de student de mogelijkheid heeft om te rouleren tussen verschillende afdelingen en werkzaamheden binnen het bedrijf. Daarnaast is goede begeleiding in de praktijk van groot belang, waaraan de respondenten eisen stellen. Het is belangrijk dat bedrijf X voldoende tijd en ruimte biedt voor praktijkbegeleiding. Vier van de vijf respondenten vinden dat praktijkbegeleider voldoende didactisch vermogen moeten hebben om te kunnen reflecteren, evalueren en beoordelen. Daarom kan een cursus voor praktijkbegeleider hier volgens drie respondenten aan bijdragen. Deze cursussen worden aangeboden bij het Kenteq en een advies is om binnen elk bedrijf mensen op te leiden als praktijkbegeleider.

4.4.2.3. Interactie

Volgens alle respondenten van de scholingsinstituten verlopen de contacten met het bedrijfsleven, en met bedrijf X, rechtstreeks en regelmatig tussen scholingsinstituut en werkvloer, variërend van twee tot vier keer per stageperiode. HR is volgens de vijf respondenten aanwezig bij de contacten gedurende de beginfasen van het wervingsproces. De aansluiting tussen het onderwijs en bedrijfsleven is volgens alle respondenten een verbeterpunt. De scholingsinstituten zijn momenteel actief bezig om de aansluiting tussen bedrijfsleven en onderwijs te verbeteren met behulp van dialogen en werkgroepen. Zo wil men meer hoogte krijgen van wederzijdse verwachtingen en de kloof tussen onderwijs en bedrijfsleven verkleinen. Bedrijf X maakt op dit moment nog geen deel uit van deze werkgroepen. Respondent 15 gaf aan dat het ROC elk jaar een dag voor praktijkopleiders organiseert, maar dat de opkomst bij deze bijeenkomst gering is. Het zal een idee zijn om vanuit bedrijf X hier medewerkers naar toe te sturen. Tevens geeft respondent 16, werkzaam bij het Stodt, aan bereid te zijn om in de toekomst voorlichting te geven over de opleidingen op het Stodt bij bedrijf X. Docentenstages worden ook genoemd om docenten betrokken te houden bij de werkelijke praktijk.

4.4.2.4. Kern van de resultaten

Volgens de respondenten van de scholingsinstituten is er onvoldoende vraag binnen bedrijven naar MBO stagiaires. Zij ervaren ook langzaam respons bij de contactlegging met grote bedrijven als bedrijf X. Dit komt onder andere doordat er onduidelijkheid bestaat over het aanbod van MBO onderwijs, waardoor studenten van MBO niveau als één groep worden gezien, zonder variatie. Dit gegeven kan er toe leiden dat de vraag naar MBO studenten onnodig gering is. Tevens is de praktijkbegeleiding binnen bedrijven soms onvoldoende. Om dit laatste aspect op te lossen zijn er cursussen voor praktijkbegeleiding via het kenniscentrum Kenteq beschikbaar. Hiernaast is het belangrijk dat studenten de kans krijgen te rouleren tussen werkzaamheden binnen het bedrijf. Scholingsinstituten ervaren regelmatig en voldoende contact met het bedrijfsleven en bedrijf X. Voor de contactlegging is het van toegevoegde waarde om een opleidingsmanager binnen de HR afdeling aan te stellen die zich hier specifiek op richt. Daarnaast kan de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven beter door middel van dialogen en zogenaamde docentenstages. Mensen binnen de scholingsinstituten zijn bereid voorlichtingen te geven over het instituut en tevens organiseren zij praktijkbegeleiders bijeenkomsten.

4.5. Vergelijking van de respondentengroepen

In deze paragraaf worden de eerder geanalyseerde data van alle respondentengroepen vergeleken.

4.5.1. Werving van MBO studenten

De respondenten vanuit de scholingsinstituten hebben positieve ervaringen met het plaatsen van MBO studenten binnen het bedrijfsleven. Het huidige wervingsproces binnen bedrijf X verloopt op basis van het aanbod van stagezoekende studenten. HR plaatst deze studenten binnen de organisatie. Echter, binnen het wervingsproces bevindt zich een aantal knelpunten. De respondenten binnen de scholingsinstituten ervaren langzaam respons van een grote organisatie als bedrijf X, wanneer zij daar studenten willen plaatsen. Tevens, ervaren afdelingshoofden dat het plaatsen van studenten ongestructureerd gebeurt. Zij ervaren onduidelijkheid over het aannameproces van studenten en welke taken zij hierin dienen te vervullen. Daarnaast geeft HR aan niet actief en niet direct te werven naar MBO studenten. Uit deze knelpunten blijkt dus het wervingsproces een verbeterpunt is bij bedrijf X. Ten eerste hebben afdelingshoofden daarom baat bij een draaiboek om duidelijkheid te scheppen rondom het aannameproces van studenten. Volgens HR moet er actiever naar stagiaires geworven worden bij scholingsinstituten.

Bovendien ervaren alle drie partijen onvoldoende vraag naar MBO studenten, dat kan worden verklaard uit het feit dat de afdelingshoofden onduidelijkheid ervaren over het aanbod in MBO onderwijs. Dit gegeven wordt bevestigd vanuit de scholingsinstituten. Bovendien kunnen de onjuiste percepties van afdelingshoofden die volgens HR binnen de BPV bestaan, veroorzaakt worden door deze onduidelijkheid. Zo heeft een aantal afdelingshoofden negatieve ervaringen met de mentaliteit en het niveau van MBO studenten van BBL niveau 2. Zij zien alle MBO studenten als eenheid en hebben dus ook onduidelijkheid over het gevarieerde aanbod aan MBO opleidingen. Daarom is het belangrijk dat er duidelijkheid wordt gecreëerd bij de afdelingshoofden met betrekking tot het aanbod binnen het MBO onderwijs. Om de vraag te stimuleren naar stagiaires bestaat er geen behoefte aan een

beloningssysteem bij de afdelingshoofden. Volgens HR kan de vraag naar MBO studenten ook op een andere wijze worden gestimuleerd. Er wordt aangegeven dat HR duidelijk beleid moet schrijven en afdelingen kan stimuleren in hun vraag naar MBO studenten door middel van KPI's.

De motieven voor samenwerking rondom het wervingsproces van MBO studenten duiden voor alle groepen op het opleiden van toekomstige werknemers. Hiernaast wil men techniek promoten. Bedrijf X ziet profilering van de organisatie tevens als motief. Afdelingshoofden en scholingsinstituten vinden het belangrijk dat studenten de kans krijgen op een praktische opleiding. De verschillende partijen hebben vanuit hun eigen perspectief belangen om deel te nemen aan de BPV, welke onderling niet conflicteren. De HR afdeling en de afdelingshoofden zien namelijk naast een maatschappelijk belang, tevens bedrijfsbelang.

De scholingsinstituten bieden een ruim aanbod in onderwijs, waardoor de vraag van het bedrijf goed kan worden vervuld. Stodt en SMEOT bieden technische opleidingen aan. Het ROC van Twente biedt opleidingen ook aanverwante opleidingen aan, bijvoorbeeld commerciële opleidingen. Betreffende het karakter van de student hebben de partijen een eenduidige kijk, welke niet conflicteert, maar aanvullend is. Echter, wanneer er wordt gekeken naar de huidige behoefte vanuit de organisatie, is een samenwerking met het SMEOT momenteel niet noodzakelijk. Over het algemeen is er binnen de afdelingen van bedrijf X vraag naar minimaal niveau 3, mede door slechte ervaringen met stagiaires van lagere niveaus. SMEOT daarentegen focust zich voornamelijk op BBL onderwijs in niveau 1 en 2. Daarom heeft bedrijf X momenteel genoeg aan een samenwerking met het Stodt en ROC van Twente om in de behoefte van de organisatie te voorzien. Stodt biedt namelijk soortgelijke opleidingen aan als het SMEOT, maar dan in hogere niveaus. Echter, SMEOT hanteert een totaal eigen onderwijsvorm welke geschikt is voor studenten van lagere niveaus. Het is kleinschalig en studenten worden gestuurd met een strikte controle. De studenten van het SMEOT hebben in het verleden dan ook niet voor problemen gezorgd, maar de studenten van het ROC van Twente. Waardoor het SMEOT mogelijk onterecht buiten beschouwing wordt gelaten.

4.5.2. Beroepspraktijkvorming & Interactie

Binnen de BPV hebben alle partijen positieve ervaringen. Echter, ervaren de respondenten van de scholingsinstituten onvoldoende praktijkbegeleiding binnen het bedrijfsleven. Een enkele respondent binnen de afdelingshoofden van bedrijf X bevestigt dit. Onduidelijkheid kan hiervoor als oorzaak worden gezien. Afdelingshoofden ervaren geen duidelijkheid over de eisen aan praktijkbegeleiding. Dit conflicteert met het feit dat de scholingsinstituten duidelijke vereisten stellen aan deze begeleiding. Tevens ervaren afdelingshoofden onduidelijkheid over de inhoud van studieopdrachten, terwijl scholingsinstituten zeggen dat zij taakmappen aanbieden als handleiding voor de BPV en ter verduidelijking van de studieopdrachten. Binnen het bedrijf X ervaren HR en de afdelingen onvoldoende betrokkenheid vanuit de scholingsinstituten. Deze geven daarentegen aan regelmatig contact te hebben met bedrijven en dus betrokkenheid te tonen in de begeleiding van de studenten. Alle partijen zeggen dat het contact binnen de BPV rechtstreeks verloopt tussen scholingsinstituten en werkvloer. HR is volgens alle partijen aanwezig in het beginproces en bij problemen. Echter, ervaren de scholingsinstituten het contact als regelmatig en vinden de afdelingen dit contact onregelmatig of zelfs onvoldoende. Alle partijen zien de aansluiting tussen het bedrijfsleven en onderwijs echter wel als verbeterpunt.

De resultaten tussen de respondenten van de afdelingshoofden en scholingsinstituten conflicteren dus op een aantal aspecten. Dit kan mogelijk voortkomen uit verschillende verwachtingspatronen van de betrokken partijen binnen de BPV. Daarnaast hangen de onduidelijkheden, die worden ervaren bij de afdelingshoofden, samen met het gegeven dat zij weinig betrokkenheid ervaren vanuit de scholingsinstituten. Nauwe contacten en hoge betrokkenheid kunnen resulteren in meer duidelijkheid binnen de BPV. Bovendien vinden de respondenten vanuit de scholingsinstituten het ook belangrijk dat er nauwe contacten met bedrijven worden onderhouden. De contacten tussen scholingsinstituten en bedrijven zullen moeten worden verbeterd, waarin HR met haar bemiddelende rol een inleidende factor kan gaan spelen. Zo kan de HR afdeling een speciale opleidingsmanager aanstellen die zich richt op deze contacten en op opleidingen. Daarnaast is er nog een aantal mogelijke verbeteringen. Het is belangrijk dat de praktijkbegeleiding goed verloopt binnen bedrijven. Momenteel heerst er onduidelijkheid binnen afdelingen, terwijl scholingsinstituten vinden dat praktijkbegeleiders voldoende didactisch onderlegd moeten zijn. Daarom vinden alle partijen het

nuttig wanneer er cursussen voor praktijkbegeleiding worden verschaft. Bovendien heeft men binnen de scholingsinstituten positieve ervaringen met bedrijven welke studenten laten rouleren binnen de organisatie. Er kan dus een leertraject binnen de organisatie worden ontworpen, zodat studenten kunnen rouleren tussen de werkzaamheden binnen bedrijf X. Om de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven te verbeteren zijn scholen bereid tot dialogen met bedrijf X. Hier maakt bedrijf X echter op dit moment maar beperkt gebruik van. Bovendien benoemen de HR afdeling en scholingsinstituten beiden docentenstages hiervoor als oplossing.

4.5.3. Kern van resultaten

Volgens alle respondentengroepen kan het wervingsproces van MBO studenten worden verbeterd binnen bedrijf X. HR zal actiever moeten gaan werven bij scholingsinstituten. Tevens is een gestructureerd proces van belang, om respons naar scholen te versnellen en de plaatsing van studenten binnen het bedrijf beter te verrichten. Afdelingshoofden die rechtstreeks hun stagiaires werven, ervaren weinig problemen. Nauwe contacten met scholingsinstituten zijn dus belangrijk. Er is onvoldoende vraag volgens alle partijen. Dit kan onder andere komen door de onduidelijkheid over het aanbod van MBO onderwijs en studenten. Afdelingshoofden zien studenten van MBO niveau als één groep, terwijl er veel variatie in bestaat. Tevens bestaat er onduidelijkheid over de aannameprocedure van studenten binnen bedrijf X, waardoor afdelingshoofden beperkt vragen naar studenten. Gezien de behoefte binnen bedrijf X naar MBO studenten, zal SMEOT in te toekomst mogelijk niet aan bod komen bij het plaatsen van haar stagiaires. Hiernaast conflicteert een aantal resultaten tussen de verschillende groepen met elkaar. Afdelingshoofden hebben onduidelijkheid over vereisten aan praktijkbegeleiding, terwijl scholingsinstituten duidelijke eisen aangeven. Afdelingshoofden hebben onduidelijkheden over studieopdrachten en takenpakketten van de studenten, terwijl scholingsinstituten aangeven taakboeken te hebben als handleiding voor de BPV binnen het bedrijf. Om deze onduidelijkheden weg te nemen, is regelmatig contact tussen bedrijf X en de scholingsinstituten van groot belang. Hiervoor is betrokkenheid nodig vanuit beide partijen en de aanwezigheid van deze betrokkenheid kan mogelijk leiden tot meer duidelijkheid binnen de BPV. Echter, afdelingshoofden en HR ervaren weinig betrokkenheid vanuit scholingsinstituten, terwijl deze aangeven regelmatig contacten te onderhouden met bedrijven. HR kan hier een bemiddelende factor in zijn door het contact in te leiden. De aansluiting tussen bedrijfsleven en onderwijs is een verbeterpunt en tevens gedeeltelijk afhankelijk van betrokkenheid.

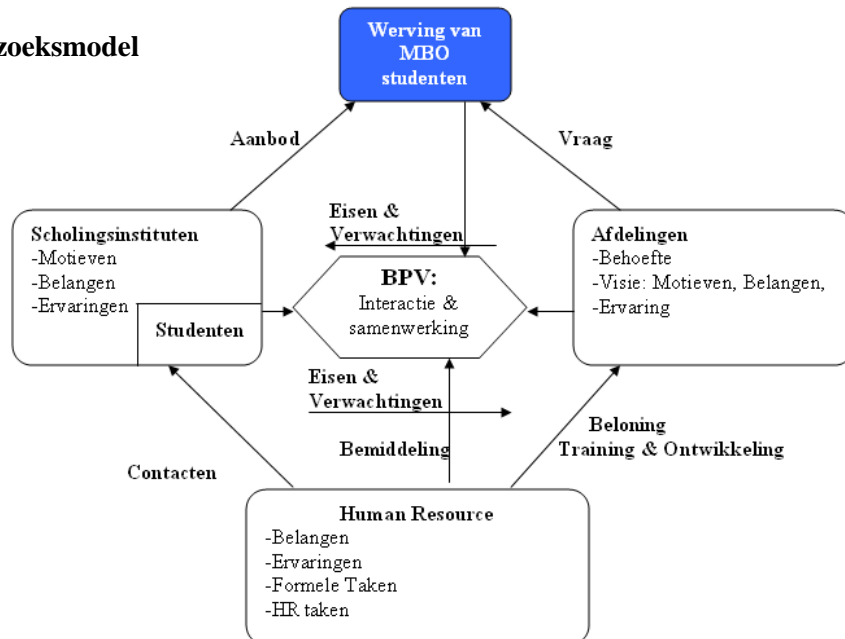
De HR afdeling van bedrijf X probeert momenteel meer structuur aan te brengen in het aannameproces van stagiaires binnen de organisatie. Bij de interviews van de afdelingshoofden is naar feedback op deze mogelijke vernieuwde procedure gevraagd. Dit is interessant, omdat uit de resultaten blijkt dat het wervingsproces meer gestructureerd moet worden georganiseerd. Voor de aannameprocedure binnen bedrijf X wordt een database met het aanbod van studenten en de mogelijke opdrachten of stageplekken binnen het bedrijf als zinvol ervaren. Een database kan duidelijkheid en helderheid creëren, waardoor studenten niet ongestructureerd worden aangeboden binnen het bedrijf. Wanneer afdelingshoofden op zoek zijn naar stagiaires, kan men in de database kijken naar het huidige aanbod. Afdelingshoofden blijven oplettend wanneer zij een melding krijgen bij een nieuwe stagiaire in de database. Binnen HR moet een persoon worden aangewezen die verantwoordelijk is voor de database en die deze up to date houdt. Belangrijk is dat het wordt weergegeven wanneer een student is voorzien van een stageplek, maar ook wanneer een afdeling bezet is. Afdelingshoofden kunnen gericht vragen naar studenten, met behulp van een aanvraagformulier. Zij kunnen gericht een stageopdracht formuleren. Echter, dit formulier wordt in het bijzonder bruikbaar gevonden bij afstudeeropdrachten. Afdelingshoofden kunnen echter niet altijd projecten of opdrachten van te voren al specifiek beschrijven.

5. Conclusie & Aanbevelingen

5.1. Conclusie

Met behulp van het onderzoeksmodel in figuur 5.1 is onderzoek gedaan naar het wervingsproces van MBO stagiaires binnen de organisatie bedrijf X. Het probleem bevindt zich in het feit dat stagiaires moeilijk zijn te plaatsen binnen de organisatie. Daarom wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord om conclusies te kunnen trekken, hoe het aannameproces van MBO stagiaires mogelijk kan worden verbeterd: *“Waar bevinden zich welke knelpunten binnen het wervingsproces van MBO stagiaires vanuit de perspectieven van de verschillende betrokkenen, en hoe kunnen deze worden opgelost zodat stagiaires beter kunnen worden geplaatst binnen bedrijf X?”*

Figuur 5.1: Onderzoeksmodel



Uit figuur 5.1 blijkt dat voornamelijk drie partijen betrokken zijn in het wervingsproces van stagiaires van MBO niveau: de Human Resource (HR) afdeling van bedrijf X, afdelingshoofden en de scholingsinstituten met hun studenten. Alle betrokken partijen hebben motieven en belangen om bij te dragen aan de beroepspraktijkvorming (BPV) van MBO studenten. De motieven van de betrokkenen duiden op het feit dat zij toekomstige werknemers willen opleiden. Studenten worden opgeleid met als doel dat zij praktijkkennis verkrijgen binnen hun opleiding, dat een belangrijk aspect is binnen de BPV van MBO studenten. Uit dit maatschappelijke motief blijkt dat de BPV van studenten de kern vormt in het wervingsproces van MBO stagiaires. Scholingsinstituten en afdelingshoofden binnen de organisatie vormen samen leidende partijen binnen het opleiden van studenten en zij behoren samen te werken om de BPV van de MBO studenten te kunnen realiseren. Echter, binnen de BPV bevindt zich een aantal knelpunten, gezien de ervaringen van de drie betrokken partijen.

5.1.1. Beroepspraktijkvorming

Scholingsinstituten en het bedrijf stellen verschillende eisen en verwachtingen aan elkaar binnen de BPV van de MBO studenten. Hierin bestaat een aantal inconsistenties en onduidelijkheden. Afdelingshoofden ervaren te weinig duidelijkheid over studieopdrachten die de studenten moeten uitvoeren binnen het bedrijf en hebben behoefte aan een dergelijke takenlijst. Echter, studenten van alle niveaus en opleidingen verkrijgen vanuit het scholingsinstituut een taakmap voor de begeleiders binnen het bedrijf. Daarnaast stellen scholingsinstituten eisen aan praktijkbegeleiding, zoals het beschikken over voldoende didactisch vermogen en tijd en ruimte voor de begeleiding. Afdelingshoofden geven aan weinig inzicht te hebben in de eisen aan praktijkbegeleiding. Daardoor ervaren scholingsinstituten de praktijkbegeleiding als onvoldoende, terwijl praktijkbegeleiders geen inzicht hebben over wat er van hen wordt verwacht.

Uit deze tegenstrijdige ervaringen blijkt dat er beperkte communicatie plaats vindt tussen bedrijf en scholingsinstituten. De wederzijdse eisen en verwachtingen van beide partijen binnen de

BPV van MBO studenten zijn niet helder. Dit komt voort uit onvoldoende rechtstreeks contact tussen afdelingshoofden en scholingsinstituten. Voor dit rechtstreekse contact is betrokkenheid vanuit beide partijen vereist. Echter ervaren afdelingshoofden onvoldoende betrokkenheid vanuit scholen. Scholingsinstituten daarentegen zijn tevreden over de samenwerking met het bedrijfsleven en ervaren voldoende contact met de begeleiders binnen het bedrijf. Beide partijen hebben dus een ander verwachtingspatroon met betrekking tot de interactie en communicatie binnen het opleiden van MBO studenten. Daardoor ontbreekt het aan een goede samenwerking en valt er tevens meer te behalen in de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven.

De knelpunten rondom de BPV van MBO studenten bevinden zich dus in de samenwerking tussen scholingsinstituten en bedrijf X als organisatie. Er is onvoldoende rechtstreeks contact en communicatie tussen beide partijen, waardoor wederzijdse verwachtingen en eisen niet helder zijn. Dit resulteert in veel onduidelijkheden binnen het bedrijf rondom aspecten als praktijkbegeleiding, studieopdrachten en andere richtlijnen en eisen vanuit scholen.

Uit deze knelpunten in de samenwerking tussen afdelingshoofden en scholingsinstituten komt nog een aantal knelpunten voort.

5.1.2. Onduidelijkheid over het aanbod in MBO onderwijs

Er bestaat onduidelijkheid over het gevarieerde aanbod in MBO onderwijs. Dit knelpunt komt voort uit onvoldoende communicatie en contact tussen scholingsinstituten en afdelingshoofden.

Er bestaat een ruim en gevarieerd aanbod binnen het MBO onderwijs, betreffende onderwijsvormen, opleidingen en niveaus. Daarnaast is er een groot aantal stagezoekende MBO studenten. Echter, het ontbreekt aan duidelijkheid over dit aanbod in het MBO onderwijs binnen bedrijf X. Daardoor bestaat er een beperkte vraag naar MBO stagiaires en is het moeilijk studenten te plaatsen binnen de organisatie. Verscheidene afdelingshoofden zien de studenten van MBO niveau als eenheid. Wanneer zij dus slechte ervaringen hebben met stagiaires van lagere niveaus, beperkt hen dit in de vraag naar alle stagiaires van MBO niveau. Zo hebben afdelingshoofden slechte ervaringen met stagiaires van niveau 2, die een opleiding volgen bij het ROC van Twente. Mede door deze slechte ervaringen, vragen afdelingshoofden binnen bedrijf X voornamelijk naar BOL en BBL stagiaires van minimaal niveau 3. Wanneer deze behoefte juist is, is een samenwerking met het SMEOT als scholingsinstituut niet noodzakelijk. Er is namelijk geen vraag naar studenten van BBL onderwijs op niveau 1 en 2, waarop het SMEOT zich voornamelijk focust. Hun studenten zouden dus niet in de organisatie kunnen worden ondergebracht. Dit is te betreuren, aangezien het SMEOT een andere en waardevolle vorm van onderwijs aanbiedt die kleinschalig is en waarin studenten sterk gestuurd en gecontroleerd worden. Deze vorm van onderwijs is geschikt voor studenten van lagere niveaus en daarom zijn deze studenten vaak wel succesvol op de werkplek. Echter, door onduidelijkheid over het aanbod in MBO onderwijs, bestaat de kans dat de huidige behoefte aan MBO stagiaires binnen bedrijf X niet correct is. Daardoor kunnen studenten onnodig niet worden geplaatst binnen de organisatie en wordt het SMEOT onnodig buitenspel gezet als scholingstituut.

De onduidelijkheid over het aanbod binnen het MBO onderwijs is een bezwaarlijk knelpunt, dat er voor zorgt dat studenten moeilijk zijn te plaatsen binnen de organisatie. Er zijn voldoende stagezoekende studenten, maar hier bestaat een beperkte vraag naar.

5.1.3. Ontbrekende vraag

Door onduidelijkheden over het aanbod in MBO onderwijs en rondom de BPV van MBO studenten, ontbreekt het aan vraag binnen de organisatie bedrijf X naar stagiaires van MBO niveau. Doordat afdelingshoofden geen duidelijkheid ervaren over het MBO onderwijs, kan men verkeerde verwachtingen hebben vooraf aan het werken met MBO studenten. Hierdoor kan het niveau en de mentaliteit van de studenten tegenvallen, waardoor het enthousiasme van de afdelingshoofden daalt en daarbij de vraag naar MBO stagiaires in de toekomst. Door dalende motivatie en enthousiasme van afdelingshoofden, kunnen studenten ook minder gemotiveerd worden, waardoor een negatieve wisselwerking ontstaat.

Het ontbreken aan vraag naar MBO stagiaires wordt daarnaast mede veroorzaakt door de onduidelijkheden die bij de afdelingshoofden bestaan rondom de BPV van MBO studenten.

Afdelingshoofden ervaren onduidelijkheid over eisen vanuit scholen binnen de BPV, betreffende bijvoorbeeld praktijkbegeleiding en studieopdrachten. Zij weten niet wat zij moeten verwachten van de studenten en het begeleiden ervan. Daardoor ervaren afdelingshoofden onzekerheid bij het werken met MBO studenten, waar zij tevens veel tijd in moeten steken. De onduidelijkheden rondom de praktijkbegeleiding veroorzaken dat het werken met studenten moeite kost voor afdelingshoofden. Zij gaan dit uit de weg door niet meer naar studenten te vragen.

5.1.4. Onduidelijkheid over het aannameproces

Ook binnen bedrijf X bestaan knelpunten, waardoor het plaatsen van MBO stagiaires moeizaam verloopt binnen de organisatie. Afdelingshoofden ervaren onduidelijkheid binnen het aannameproces van stagiaires. De rollen, taken en verantwoordelijkheden worden als onduidelijk ervaren en de bijbehorende administratieve taken worden ervaren als extra ballast. Binnen bedrijf X wordt de aanname van stagiaires te veel gezien als taak van de HR afdeling. Daarom bestaat er onvoldoende initiatief vanuit de afdelingshoofden. HR heeft echter enkel een ondersteunende en faciliterende rol. Afdelingshoofden daarentegen behoren een leidende rol te vervullen binnen dit proces. Afdelingshoofden tonen onvoldoende initiatief en hebben geen actieve gerichte vraag naar MBO stagiaires. Daarom gebeurt het plaatsen van studenten binnen de organisatie ongestructureerd en ongericht. Bovendien vindt er geen actieve en direct werving plaats naar MBO studenten. Dit wordt mede veroorzaakt doordat dit te veel als taak van de HR afdeling wordt gezien.

Bovendien is er op dit moment binnen de HR afdeling niemand specifiek aangewezen die zich richt op opleidingen, het aannameproces van stagiaires, bemiddeling binnen de BPV van studenten en de contacten met scholingsinstituten. Daardoor blijven deze taken liggen en er is geen goed zicht op de situatie. Het proces is mede om deze reden niet goed gefaciliteerd.

Het ontbreekt dus aan een gestructureerd aannameproces binnen bedrijf X, waarin de taken en verantwoordelijkheden van zowel de HR afdeling als de afdelingshoofden duidelijk zijn.

5.1.5. Trage respons binnen contacten tussen HR en scholen

Binnen de contacten tussen de HR afdeling en de scholingsinstituten bestaat ook een knelpunt dat voornamelijk wordt ervaren vanuit de scholen. De HR afdeling heeft de taak contacten te leggen en te onderhouden met scholingsinstituten voorafgaande aan het wervingsproces. Wanneer scholen contact opnemen met de organisatie om studenten te plaatsen, verloopt dit via de HR afdeling. Echter, scholingsinstituten ervaren langzaam respons van de HR afdeling van bedrijf X als grote organisatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de HR afdeling van bedrijf X onvoldoende nauwe contacten onderhoudt met de scholingsinstituten. Om deze contacten aan te sterken wordt er gebruik gemaakt van werkgroepen door de HR manager. Hier wordt echter maar beperkt aan deelgenomen, omdat er niet een specifiek persoon aanwezig is binnen de HR afdeling die zich richt op opleidingen.

5.2. Aanbevelingen

Nadat knelpunten zijn geïdentificeerd, kunnen verbeteringen in het proces worden aangebracht. Daarom zal er een aantal oplossingen worden gegeven, in de vorm van aanbevelingen.

5.2.1. Samenwerking binnen de beroepspraktijkvorming

Om de beroepspraktijkvorming (BPV) van MBO stagiaires te realiseren, is een goede samenwerking en regelmatig rechtstreeks contact tussen scholingsinstituten en organisatie van groot belang. De scholingsinstituten en afdelingshoofden binnen bedrijf X hebben ieder andere verwachtingen betreffende deze wederzijdse contacten en samenwerking. Daarom is het verstandig dat de HR afdeling zich allereerst richt op de interactie binnen de BPV van de MBO studenten. Daarom wordt het volgende advies aan de *HR afdeling* gegeven:

- HR kan voorafgaand aan elke stageperiode een gesprek organiseren tussen de begeleiders van enerzijds het scholingsinstituut en anderzijds de betreffende afdeling binnen het bedrijf. Door middel van een gesprek tussen beide begeleiders en iemand van de HR afdeling, creëert HR een mogelijkheid om wederzijdse verwachtingen en eisen te kunnen uitspreken. Het is tevens belangrijk dat er duidelijke afspraken worden gemaakt over het verdere contact tussen de begeleider binnen de school en de praktijkbegeleider binnen bedrijf X. Door middel van deze

bemiddelende rol van HR, kan een dergelijk gesprek het startpunt zijn voor een goede en heldere samenwerking tussen enerzijds de school en anderzijds bedrijf X.

Binnen bedrijf X wordt te weinig betrokkenheid ervaren vanuit begeleiders van scholingsinstituten tijdens het opleiden van studenten. Dit resulteert in veel onduidelijkheid over de vereisten van scholen omtrent de BPV van hun studenten. Echter, scholen ervaren dat zij regelmatig contact onderhouden met praktijkbegeleiders binnen organisaties en voldoende betrokkenheid tonen. Daarom wordt de volgende aanbeveling gedaan aan de *scholingsinstituten*:

- Het is belangrijk dat begeleiders binnen scholingsinstituten meer initiatief tonen in de samenwerking met praktijkbegeleiders binnen bedrijf X, betreffende de BPV van de studenten. Binnen deze samenwerking kunnen zij duidelijk hun eisen en verwachtingen aangeven om zo voldoende helderheid te scheppen binnen het opleidingsproces.

Het is belangrijk dat de contacten gedurende de stageperiode van de student, rechtstreeks tussen scholingsinstituut en afdeling binnen het bedrijf verlopen. Daarom wordt het volgende advies aan *afdelingshoofden* gegeven:

- Afdelingshoofden, of praktijkbegeleiders binnen de afdeling, kunnen initiatief tonen en zelf het contact met de begeleider uit het scholingsinstituut op te eisen. Het is gebleken dat afdelingshoofden die dit initiatief toonden en nauwe contacten hadden met de scholen, weinig onduidelijkheden hebben ervaren binnen de BPV en goede ervaringen hebben met het werken met MBO stagiaires.

5.2.2. Onduidelijkheid over het aanbod in MBO onderwijs

Er bestaat veel onduidelijkheid over het gevarieerde aanbod in onderwijs op MBO niveau. Daardoor bestaat er beperkt gerichte een vraag naar MBO studenten en is het moeilijk om studenten te plaatsen binnen de organisatie. Daarom wordt het volgende advies aan de *HR afdeling* gegeven:

- De HR afdeling kan om in samenwerking met de scholingsinstituten helderheid creëren rondom het aanbod in MBO onderwijs. HR kan een overzicht maken met daarin een aantal aspecten, namelijk:
 1. De aangeboden onderwijsvormen en het niveau hiervan;
 2. Geschikte taken voor de stagiaire;
 3. Te verwachten capaciteiten van de stagiaire;
 4. De praktijkbegeleiding die wordt vereist bij het niveau en de onderwijsvorm van de stagiaire.Door middel van een helder overzicht van niveaus en onderwijsvormen binnen het MBO onderwijs, kunnen afdelingshoofden inschatten wat hun huidige mogelijkheden op de afdeling zijn betreffende het werken met stagiaires. Afdelingshoofden kunnen zo gericht vragen naar studenten en weten op voorhand wat zij van studenten kunnen verwachten, waardoor onjuiste percepties omtrent het werken met de stagiaire kunnen worden voorkomen.
- HR wordt geadviseerd om in samenwerking met de scholingsinstituten een voorlichting te verzorgen over het MBO onderwijs, om duidelijkheid te scheppen over welk aanbod hierin bestaat. Zo kan de HR afdeling de opleidingsadviseur van het Stodt uitnodigen om voorlichting te geven binnen bedrijf X. Deze persoon gaf namelijk aan bereid te zijn om toelichting te geven over de onderwijsvormen die het instituut aanbiedt.

Aangezien er onduidelijkheid bestaat over het aanbod in MBO onderwijs bij de afdelingshoofden binnen bedrijf X, kan er niet geheel worden voortgebouwd op de behoefte die zij aangaven naar MBO stagiaires. Daarom wordt de *HR afdeling* als volgt geadviseerd:

- De HR afdeling kan op basis van de functieprofielen van een afdeling bepalen of de afdeling geschikt is om te werken met stagiaires van een bepaald MBO niveau. Dit kan dus variëren van stagiaires van niveau 2 tot en met 4, waarin onderscheidt kan worden gemaakt tussen een BBL en BOL onderwijsvorm. Wanneer een afdeling duidelijk beschikt over werkzaamheden op een bepaald MBO niveau, kan deze geschikt worden geacht om met deze MBO stagiaires te werken. Op basis van deze functiebeschrijvingen bestaat er een aantal afdelingen, waarvan het niet geheel duidelijk zal zijn of ze beschikken over werkzaamheden op MBO niveau. HR wordt geadviseerd om met desbetreffende afdelingshoofden in dialoog te gaan om te bepalen of deze afdelingen wel of niet geschikt zijn om te werken met stagiaires van een bepaald MBO niveau.

Gezien de huidige behoefte binnen het bedrijf X naar MBO stagiaires is een samenwerking met het SMEOT als scholingsinstituut niet noodzakelijk. Echter, het SMEOT biedt een waardevolle vorm van onderwijs aan dat kleinschalig waarin studenten sterk worden gestuurd en gecontroleerd, dat in de meeste gevallen zorgt voor goed functionerende studenten. Daarom wordt het volgende advies aan de HR afdeling gegeven:

- Het is verstandig als HR in dialoog gaat met het SMEOT over een samenwerking in de toekomst. Zo kan de HR afdeling gaan bekijken hoe men in samenwerking met het SMEOT ook studenten met lagere niveaus zal kunnen plaatsen binnen bedrijf X. HR kan op deze wijze een plan opstellen in samenwerking met het SMEOT waarop zij ook BBL trajecten op lagere niveaus kunnen verwezenlijken binnen de organisatie.

5.2.3. Ontbrekende vraag

De vraag naar stagiaires van MBO niveau ontbreekt voornamelijk door onduidelijkheden bij afdelingshoofden over zowel het aanbod in MBO onderwijs, als het opleiden van MBO studenten. Voorgaande oplossingen dragen bij om dit knelpunt weg te nemen. Daarnaast kan HR ook bemiddelen in de onduidelijkheden binnen de BPV met behulp van haar taak communicatie en informatieverstrekking.

- Het wordt aanbevolen aan de *HR afdeling* om een draaiboek op te stellen betreffende het opleiden van MBO stagiaires, met daarin een aantal aspecten:
 - Het eerder genoemde overzicht met het aanbod in MBO onderwijs.
 - Een lijst met contactpersonen binnen de MBO scholingsinstituten. Dit kan afdelingshoofden helpen in het opeisen van rechtstreekse contacten met begeleiders binnen de scholen gedurende de BPV van de stagiaire.
 - De vereisten vanuit de scholen aan de praktijkbegeleiding. Hiervoor kan HR informatie gebruiken die wordt verschaft door de kenniscentra Kenteq en VTL. Deze kenniscentra vormen de schakel tussen scholingsinstituten en bedrijven en bieden duidelijkheid over vereisten omtrent de BPV en begeleiding van MBO studenten. Zij hebben een handboek voor praktijkbegeleiders, waarin zij informatie verschaffen over het MBO en competentiegericht onderwijs. Hierin worden rollen en verantwoordelijkheden van praktijkopleiders, docent en leerling binnen de BPV vermeld. Tevens verschaft dit handboek informatie over het begeleiden van stagiaires binnen het bedrijf (Kenteq, 2012; VTL, n.d.).

Bovendien kan HR door middel van haar taken betreffende training en ontwikkeling inspelen op de onduidelijkheid rondom praktijkbegeleiding:

- Het wordt aan *HR* geadviseerd om cursussen te faciliteren met betrekking tot begeleiding van MBO studenten in de praktijk. Het wordt geadviseerd dat HR verzorgt dat van elke afdeling die geschikt wordt geacht voor MBO stagiaires, minstens twee mensen een Kenteq opleiding voor werkplekbegeleider hebben gevolgd. De cursus werkplekbegeleider duurt twee dagen en de cursusprijs bedraagt €820,00. De volgende onderwerpen komen in de cursus aan de orde: het beroepsonderwijs in Nederland, uitvoeren en begeleiden van de BPV, didactische vaardigheden en beoordelen van de BPV van de leerling (Kenteq, 2012). Wanneer twee mensen zijn opgeleid binnen de afdeling, is er bij afwezigheid van de ene begeleider, altijd een andere bekwame begeleider aanwezig op de afdeling.
- Bovendien wordt geadviseerd dat afdelingshoofden of praktijkbegeleiders jaarlijks de bijeenkomst van het ROC van Twente voor praktijkbegeleiders bezoeken, om up to date te blijven betreffende vereisten rondom de begeleiding van studenten.

Afdelingshoofden lieten blijken dat het begeleiden en werken met MBO stagiaires hen behoorlijk veel tijd en moeite kost. Daarom wordt het volgende advies gegeven aan *afdelingshoofden*:

- Afdelingshoofden kunnen samen met afdelingshoofden van soortgelijke afdelingen een leertraject opzetten binnen de organisatie om MBO stagiaires op te leiden. Zo kunnen zij een opleidingstraject opzetten, bijvoorbeeld in de fabriek van bedrijf X, zodat studenten kunnen circuleren tussen afdelingen en werkzaamheden. Er kunnen op deze wijze binnen de fabriek, maar ook binnen het kantoorgedeelte van het bedrijf gestandaardiseerde leertrajecten voor stagiaires van verschillende niveaus worden opgezet. Wanneer afdelingshoofden een duidelijk en vast traject hebben dat

UNIVERSITY OF TWENTE.

stagiaires kunnen doorgelopen gedurende hun stageperiode, kost het opleiden hen minder tijd en ruimte. Bovendien rouleren studenten zo tussen werkzaamheden, technieken en afdelingen, waardoor zij in een ruime mate praktijkkennis en ervaring verkrijgen binnen de organisatie.

5.2.4. Aannameproces

Op dit moment ontbreekt het aan een gestructureerd aannameproces van stagiaires binnen bedrijf X, waarin de taken en verantwoordelijkheden van zowel de HR afdeling als de afdelingshoofden duidelijk zijn.

- Het wordt aanbevolen aan *HR* om een toegankelijk, laagdrempelig en duidelijk gestructureerd aannameproces te faciliteren voor afdelingshoofden. Betreffende dit gestructureerde aannameproces wordt een aantal aanbevelingen gedaan aan de HR afdeling:
 - Zet een duidelijk stappenplan op rondom de aanname en het plaatsen van een stagiaire waarin rollen, taken en verantwoordelijkheden van zowel de HR afdeling als de afdelingshoofden duidelijk zijn en waarin procedures duidelijk zijn geformuleerd.
 - Gebruik een vrij toegankelijke database, waarin het aanbod van stagezoekende studenten wordt geplaatst dat bij HR binnen komt. Wanneer een nieuwe stagiaire aan de database wordt toegevoegd, krijgen de afdelingshoofden hier een melding van. Afdelingshoofden kunnen in de database kijken of er een geschikte stagiaire voor hun afdeling heeft gesolliciteerd. Wanneer zij deze stagiaire benaderen, is het belangrijk dat dit aan HR wordt doorgegeven. Het is een vereiste dat de database up to date wordt gehouden, zodat het wordt vermeld als een student is voorzien van een stageplaats.
 - Maak gebruik van aanmeldformulieren voor stagiaires voor afdelingshoofden. Zo kunnen afdelingshoofden gericht vragen naar stagiaires, waardoor stagiaires ook gericht kunnen worden geplaatst binnen de organisatie.
 - Werf actiever en directer naar MBO stagiaires. Op basis van de aanmeldformulieren met gerichte vraag naar stagiaires vanuit afdelingen kan HR faciliteren in het gericht uitzetten van vacatures naar deze vraag. Bovendien kan HR de verantwoordelijkheid nemen dat bedrijf X aanwezig is bij opendagen op de MBO scholinginstututen om de organisatie te promoten en studenten aan te trekken.
 - Om voldoende zicht te houden op het aannameproces is het verstandig dat de HR afdeling één persoon aanwijst die verantwoordelijk is voor het faciliteren en sturen van het aannameproces en die de database up to date houdt. Deze persoon presenteert het nieuwe systeem aan de afdelingshoofden en blijft het monitoren en faciliteren.

Het aannameproces kan in de vorm van een helder stappenplan worden opgenomen in het draaiboek dat hiervoor is genoemd. Op deze wijze is alle informatie bij elkaar geordend voor afdelingshoofden.

Om duidelijk de verantwoordelijkheid voor de aanname van stagiaires bij de afdelingshoofden neer te leggen, wordt de volgende aanbeveling aan de *HR afdeling* gedaan:

- De HR manager kan adviseren aan het hoger management om Key Performance Indicator's (KPI's) op te stellen omtrent het werken met MBO stagiaires. Zo kan de betrokkenheid van de afdeling gestimuleerd worden. KPI's zijn een vorm van prestatie management en worden gebruikt om prestatie te meten binnen de organisatie. Ze reflecteren naar strategische doelen (Chambers, Johnston & Slack, 2007, p. 583). KPI's worden vaak opgesteld via het SMART principe, doelen moeten Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden zijn. Zo kunnen richtlijnen concreet en helder worden geformuleerd voor de organisatie. Betreffende het werken met MBO studenten zal HR ook KPI's kunnen adviseren aan het hoger management (Bartels & Schoorl, 2000). Zo kan elke geschikte afdeling moeten voldoen aan een KPI welke berust op het jaarlijks werken met minstens één stagiaire van MBO niveau.

5.2.5. Opleidingscoördinator

Er is binnen de HR afdeling van bedrijf X niemand speciaal aangewezen die zicht richt op opleidingen, waardoor taken blijven liggen. Op dit aspect kan de *HR afdeling* zich als volgt verbeteren:

- Het wordt aanbevolen om binnen de HR afdeling iemand specifiek aan te wijzen die verantwoordelijk is voor opleidingen, een opleidingscoördinator. Deze persoon richt zich op

UNIVERSITY OF TWENTE.

stagiaires, het aannameproces van studenten, de bemiddeling omtrent de BPV van MBO studenten en onderhoudt contacten met scholingsinstituten. Op deze wijze is er één duidelijk aanspreekpunt binnen de HR afdeling, voor zowel scholen als afdelingshoofden betreffende opleidingen en stagiaires. De opleidingscoördinator kan verantwoordelijk worden geacht voor de doorvoering van de eerdergenoemde aanbevelingen.

Indien er een opleidingscoördinator wordt aangesteld, wordt het volgende aanbevolen aan deze opleidingscoördinator:

- Probeer nauwe contacten te onderhouden met scholingsinstituten, om zo een snel respons te kunnen garanderen in de contacten tussen de scholen en bedrijf X.
- Focus op de aansluiting tussen het onderwijs en het bedrijfsleven. De coördinator kan deelnemen aan dialogen en werkgroepen met scholingsinstituten.
- Bedrijf X kan bijdragen aan de kennisontwikkeling van docenten. De coördinator kan docentenstages gaan faciliteren binnen het bedrijf in samenwerking met de scholen. Dit is een korte stage, bijvoorbeeld een week, waarin de docent kan meelopen binnen het bedrijf. De docent kan technieken of de gang van zaken binnen het bedrijf, meenemen in het onderwijsprogramma. Zo kan de aansluiting tussen bedrijfsleven en onderwijs worden verbeterd en tevens de betrokkenheid vanuit scholen worden vergroot.

6. Discussie

In dit hoofdstuk zal kritisch worden gekeken naar het onderzoek. Allereerst zullen de resultaten van dit onderzoek op een aantal aspecten worden vergeleken met gegevens uit de literatuur in hoofdstuk 2. Er wordt teruggeblikt naar de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek, beperkingen in het onderzoek worden besproken en er worden aanbevelingen gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

6.1. *Vergelijking tussen resultaten en literatuur*

Vooraf werd gesteld dat de problemen zich voornamelijk tussen de scholingsinstituten en de afdelingen binnen het bedrijf zouden bevinden. Uit onderzoek van Poortman et al. (2011) bleek dat er gebrekkige communicatie aanwezig is tussen scholingsinstituten en arbeidsorganisaties. Deze gebrekkige communicatie zal de inhoudelijke aansluiting tussen beide partijen belemmeren. Dit gegeven werd bevestigd in het onderzoek. Er is gebleken dat de duidelijkheid binnen de BPV afhankelijk is van de betrokkenheid vanuit de scholen en het onderlinge contact tussen bedrijf en scholingsinstituten. Binnen bedrijf X ervaart men momenteel dat dit contact onregelmatig en onvoldoende is. Dit heeft geresulteerd in onduidelijkheid omtrent de BPV van studenten, waardoor de inhoudelijke aansluiting tussen bedrijf en scholingsinstituten werd belemmerd.

Volgens de literatuur kunnen knelpunten voortkomen uit tegenstrijdige belangen en motieven, maar ook uit wederzijdse verwachtingen en eisen. De motieven en belangen binnen dit onderzoek zijn niet tegenstrijdig. De scholinginstituten en de HR afdeling en afdelingshoofden van bedrijf X hebben gelijkgestemde motieven ten opzichte van de werving van MBO stagiaires. Daarnaast zijn hun belangen eerder aanvullend, dan tegenstrijdig. Dit verschil met de literatuur kan mogelijk verklaard worden, doordat motieven en belangen afhankelijk zijn van de organisatie en haar werknemers.

De wederzijdse verwachtingen en eisen zijn niet helder tussen bedrijf X en de scholingsinstituten. Dit komt voort uit onvoldoende rechtstreeks contact tussen beide partijen. De verwachtingspatronen van de partijen ten opzichte van de samenwerking omtrent het opleiden van studenten verschillen zodanig, dat hier knelpunten uit voortkomen. Zo wordt er onvoldoende duidelijkheid ervaren over de eisen die worden gesteld vanuit de scholingsinstituten aan het bedrijf. Door onvoldoende contacten, zijn wederzijdse verwachtingen en eisen niet helder, waarbij de literatuur van Poortman et al. (2011) wordt bevestigd.

Volgens Cools et al. (2002) kan de HR afdeling haar werknemers, of afdelingshoofden, motiveren om actie te ondernemen door middel van een beloningssysteem. Door middel van maatregelen en instrumenten kan een onderneming werknemers stimuleren om een bepaalde inspanning te verrichten, gericht op een bepaald doel. Binnen bedrijf X hebben de afdelingshoofden echter geen behoefte aan een dergelijk beloningssysteem. Zij worden meer gestimuleerd in hun vraag naar MBO studenten, wanneer er meer duidelijkheid wordt gecreëerd omtrent de aanname en het opleiden van stagiaires.

6.2. *Wetenschappelijke Toepasbaarheid*

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van algemene literatuur betreffende werving, welke is toegepast op het specifieke onderwerp binnen de scriptie, het wervingsproces van MBO studenten. Het probleem betrof voornamelijk het plaatsen van stagiaires binnen een organisatie. Over dit specifieke onderwerp was mijn inziens beperkt literatuur te vinden. Doordat in dit onderzoek algemene literatuur is toegepast op een specifiek onderwerp, kan dit relevante inzichten brengen voor toekomstige wetenschap. Daarnaast is er literatuur gebruikt, gerelateerd aan de beroepspraktijkvorming van MBO studenten. De literatuur is samengevoegd in een mijn inziens nieuw onderzoeksmodel. Het model dat op basis van de literatuur is opgesteld, kan mogelijk worden gebruikt in meerdere bedrijven, omdat het niet specifiek betrekking heeft op bedrijf X. Daarom kan er voort worden gebouwd op dit model in de wetenschap. Echter, de resultaten van dit onderzoek berusten op data die specifiek zijn verkregen voor het bedrijf X. Er is een kans dat andere bedrijven tegen soortgelijke knelpunten aanlopen, maar dat levert geen garantie. De aanbevelingen en conclusies van het onderzoek berusten dus specifiek op één bedrijf. Dit laatste kan een belemmering vormen in de bijdrage van dit onderzoek voor de wetenschap.

6.3. *Beperkingen*

Er is een aantal beperkingen te vinden binnen dit onderzoek. In dit onderzoek zijn slechts zeventien respondenten geïnterviewd, verspreid over drie groepen respondenten. Dit is een relatief klein aantal, waardoor het onderzoek beperkt is betreffende representativiteit. Daarnaast zijn de geïnterviewde

respondenten niet random, maar bewust geselecteerd. De respondenten hebben allemaal hun bijdrage in het specifieke wervingsproces van MBO stagiaires voor bedrijf X. Doordat de respondenten geselecteerd zijn op basis van dit specifieke onderzoek, zijn de resultaten van het onderzoek niet generaliseerbaar voor het hele bedrijfsleven.

Het feit dat er gebruik is gemaakt van kwalitatief onderzoek, veroorzaakt ook een beperking. Kwalitatief onderzoek berust op coderen, het verbinden van ruwe data met theoretische begrippen. Dit coderen is afhankelijk van de interpretatie van de onderzoeker. Deze kan emotioneel verbonden zijn met het onderwerp, of antwoorden verwerken op basis van vooringenomen standpunten. Wanneer er gebruik was gemaakt van kwantitatief onderzoek, was dit risico niet aanwezig. Dit komt omdat men dan werkt met harde, feitelijke data, die minder afhankelijk zijn van interpretatie van de onderzoeker.

Het onderzoek is specifiek gericht op bedrijf X. Er is niet onderzocht, welke knelpunten er bij andere bedrijven worden ondervonden bij het plaatsen van MBO stagiaires. Echter, aan de respondenten van de scholingsinstituten is wel gevraagd waar de werving goed verloopt om welke redenen. Deze bedrijven kunnen als voorbeeld dienen voor bedrijf X.

Gezien de beperkte tijd voor het onderzoek, moest er een focus worden aangebracht. Dit betekent dat er een focus in de literatuur studie moest worden gehanteerd. Daarom is er bepaalde literatuur, welke misschien van toegevoegde waarde was geweest, buiten beschouwing gelaten.

6.4. Aanbevelingen vervolgonderzoek

In dit onderzoek is een analyse gedaan naar knelpunten binnen de werving van MBO stagiaires. Op basis van deze analyse zijn er aanbevelingen geschreven, welke mogelijke oplossingen bieden voor de knelpunten binnen het proces. Een mogelijk vervolgonderzoek kan zich richten op de implementatie van deze ideeën binnen de organisatie. Dit onderzoek richt zich op de manier waarop de oplossingen kunnen worden geïmplementeerd en hoe deze verbeteringen bewaakt en gecontroleerd kunnen worden.

Een alternatief vervolg onderzoek kan zich richten op een soortgelijk onderzoek als in deze bacheloropdracht. Echter, zou dit onderzoek zich dan minder specifiek op één bedrijf kunnen richten. Men kan voortbouwen op dit onderzoek en dan onderzoek doen naar het werven en plaatsen van MBO stagiaires van alle bedrijven in de regio Twente. Op deze wijze ontstaat er een meer generaliseerbaar onderzoek.

Literatuurlijst

- Allen, D.G., Otondo, R.F. & Scotter, J.R. van (2004). Recruitment communication media: impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57(1), pp. 143-171.
- Babbie, E (2007). *The Practice of Social Research* (12th ed.). Wadsworth: Cengage Learning.
- Bartels, P.C.M. & Schoorl, M. (2000). Zelfevaluatie als verbeterproces bij de implementatie van een systeem voor integrale kwaliteitszorg. *Nederlands Tijdschrift voor Klinische Chemie*, 25(3), pp. 182-184.
- Benammar, K. (2005, Maart). Reflectie als drijfveer van het leerproces. *Onderzoek van Onderwijs*, 34, pp. 14-17.
- Berg, G.M.M. van den (2007, Maart). *Sturen en managen vanuit professionele passie en kracht*. Verkregen op 18 september, 2012, via Erasmus Universiteit Rotterdam, van <http://www.erasmuscmdz.nl/erasmuscmdz/docs/publicaties/61/thesis%20Trudy%20van%20den%20Berg.pdf>
- Blockhuis, C., Blockhuis, F., Leenders, E. (2006, December). *Beroepspraktijkvorming: het organiseren van interactie*. De Bilt: MBO Raad.
- Boer, E. de, Burg, A. van der, Hoek, A., Kerhoffs, J., Kuhlemeier, H., Os, M. van, Raanhuis, M. & Willemse, P. (2005). *Competentiegericht leren en beoordelen in vmbo en mbo*. Utrecht: Werkgeversvereniging Onderwijsverzorgingsinstellingen (WVOI).
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. The McGraw-Hill Companies.
- Breaugh, J.A. (2008, September). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Elsevier*, 18(3), pp. 103-118.
- Broek, L. van de, Derycke, H. & Wijchers, L. (2004). *Handboek voor Werving en Selectie, voor professionele selecteurs in Nederland en België*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Bronneman-Helmers, R. (2006, Juni). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs (proefschrift)*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Business Dictionary (n.d.). *What is recruitment? Definition and meaning*. Verkregen op 11 september, 2012, van <http://www.businessdictionary.com/definition/recruitment.html>
- Castelijns, M.T. & Visser, C.F. (1993). *Werving en selectie: methoden, effectiviteit en rendement. Kluwer Bedrijfswetenschappen: Vakboek Human Resource Management*.
- Chambers, S., Johnston, R. & Slack, N. (2007). *Operations Management* (5th ed.). Pearson Education.
- Cools, K., Herpen, M. van, Kok, R.S. & Praag, C.M. (2002, November 29). Motiverend belonen loont. *Economisch Statistische Berichten*, 87(4386), pp. 867-872.
- Encyclo (n.d.). *Beroepspraktijkvorming*. Verkregen op 13 september, 2012, van <http://www.encyclo.nl/begrip/beroepspraktijkvorming>
- Gheldof, E. & Lamberts, M. (2002). *Werving en selectie van laaggeschoolden: oorzaak van of oplossing voor verdringing op bedrijfsniveau?*. Leuven: HIVA Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving.

UNIVERSITY OF TWENTE.

Jansen, H. (2005). De kwalitatieve survey: Methodologische identiteit en systematiek van het meest eenvoudige type kwalitatief onderzoek. *Kwalon* 30, 10(3), pp. 15-34.

Kenteq (2012). *Praktijkopleiders*. Verkregen op 5 september 2012, van <http://www.kenteq.nl/nl/homepage/Praktijkleren/Praktijkopleiders>

Kenteq (2012). *Werkplekbegeleider praktijkleren*. Verkregen op 11 december, 2012, van http://mijn.kenteq.nl/cursussen/Algemeen/Praktijkopleider/Werkplekbegeleider_praktijkleren.html

Lindeman, L. & Reulink, N. (2005, November 23). *Kwalitatief onderzoek*. Dictaat kwalitatief onderzoek. Verkregen op 9 oktober, 2012, van [http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf)

Manolescu, A. (2008). Issues about Human Resources Recruitment. *Bucharest: Academy of Economic Studies, Theoretical and Applied Economics*, pp. 53-64.

Poortman, C.L. (2007) *Workplace learning processes in senior secondary vocational education (proefschrift)*. Enschede: University of Twente.

Poortman, C., Rikken, K., Wilk-Elfering & K. van der (2011). *Leren in de praktijk, opbrengsten doorbraakproject werkplekleren ROC van Twente*. Hengelo: Van Marle Grafische Bedrijven.

Raelin, J.A. (1997). A Model of Work-Based Learning. *Organization Science*, 8(6), pp. 563-578.

Rikken, G., Ritzen, H., Terlouw, C. & Wanschers, E. (2009). *Leermogelijkheden van de werkplek. ROC van Twente*. Verkregen op 13 september, 2012, van [https://publiek.tsedu.nl/lec_onderwijsarrangementen/Publicaties/Ritzen/Werkplekleren/Paper%20Leer%20mogelijkheden%20van%20de%20werkplek%20\(Ritzen%20Wanschers%20Terlouw%20Rikken%20RD%202009\).pdf](https://publiek.tsedu.nl/lec_onderwijsarrangementen/Publicaties/Ritzen/Werkplekleren/Paper%20Leer%20mogelijkheden%20van%20de%20werkplek%20(Ritzen%20Wanschers%20Terlouw%20Rikken%20RD%202009).pdf)

ROC van Twente (2012). *Over ROC van Twente*. Verkregen op 5 september 2012, van <http://www.rocvantwente.nl/ROC-Voorpagina/ROC-Standaard/headermenu/overROCvanTwente>

Shadish, W.R., Cook, T.D. & Campbell, D.T. (2002). *Experimental and Quasi-Empermental Designs for Generalized Causal Inference*. Bosten: Houghton Mifflin

SMEOT (2009). *SMEOT, dé praktijk opleidingsorganisatie in Twente voor metaal en aanverwante beroepen*. Verkregen op 5 september 2012, van <http://www.smeot.nl/over-smeot/>

Spijkers, T. (2009, Mei). *Theorie in de praktijk*. Ongepubliceerde masterscriptie, Universiteit Utrecht, Utrecht, Nederland.

Stodt (n.d.). *STODT Bedrijfsprofiel*. Verkregen op 5 september 2012, van <http://www.stodt.nl/Bedrijfsprofiel/>

Timmermans, M., Klarus, R. & Lanen, B. van (2009). Kwaliteit van de opleidingsschool maak je samen!. *Tijdschrift voor lerarenopleiders*, 30(4), pp. 14-20.

Vis, A. (2007). *Bijdrage van het competentiegericht onderwijs aan het verminderen van het aantal voortijdig schoolverlaters binnen het middelbare beroepsonderwijs*. Enschede: University of Twente.

Visie & Strategie (2011). *Visie & Strategie: kansen zien en keuzes maken*. Verkregen op 24 september, 2012, van <http://www.visie-strategie.nl/#visie>

UNIVERSITY OF TWENTE.

VTL (n.d.). *VTL versnelt de ontwikkeling van mensen en bedrijven in transport en logistiek: Handboek praktijkopleiders*. Verkregen op 5 september 2012, van <http://www.vtl.nl/VTL/media/Media-Library/Files/Praktijkopleider/Handboek-Praktijkopleiders-2011.pdf>

Witzel, A. (2000, Januari). The Problem-Centered Interview. *Forum: Qualitative Social Research* 1(1), Art. 22, pp. 1-9.

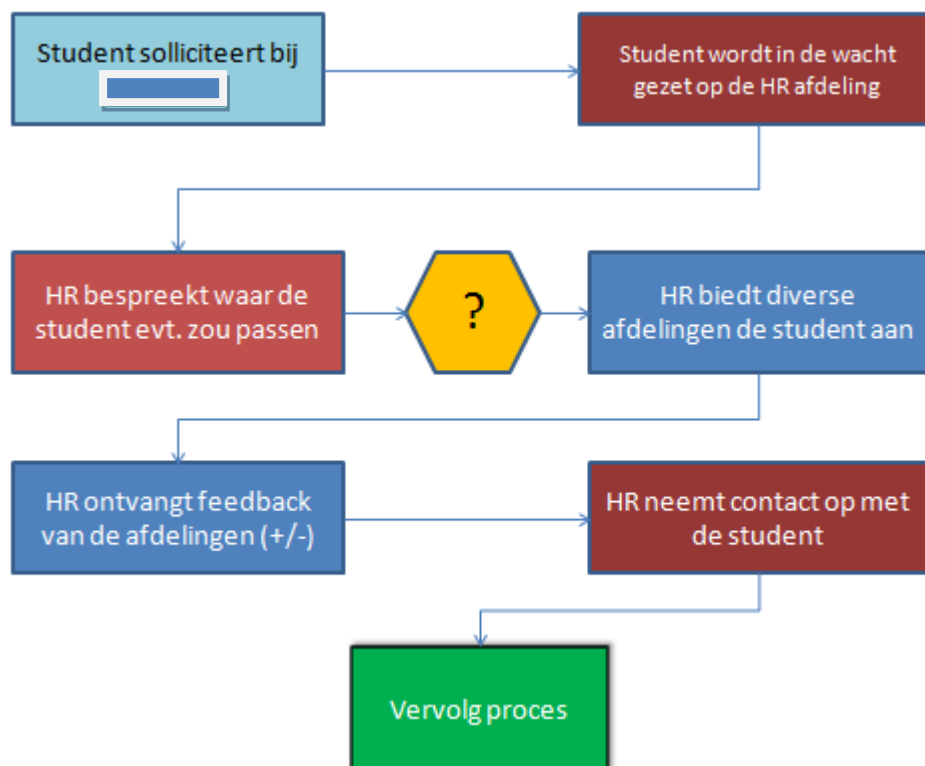
Woorden Nederlandse Taal (n.d.). *Visie*. Verkregen op 13 september, 2012, van <http://www.woorden.org/woord/visie>

Bijlagen

Bijlage A: Organigram bedrijf X

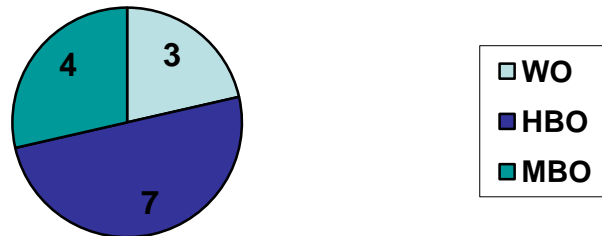
Vertrouwelijk

Bijlage B: Huidige aannameproces van stagiaires

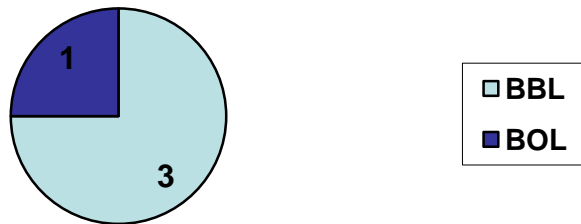


Bijlage D: Huidige aantallen van stagiaires binnen bedrijf X

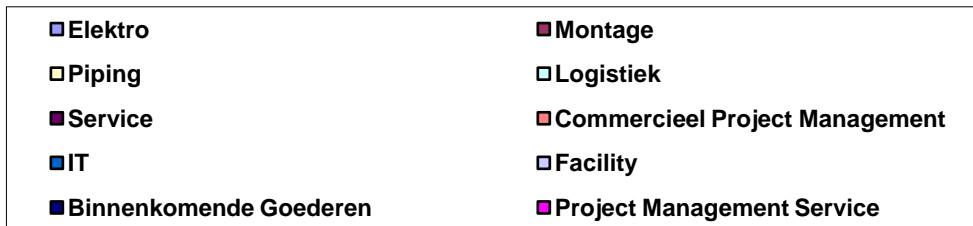
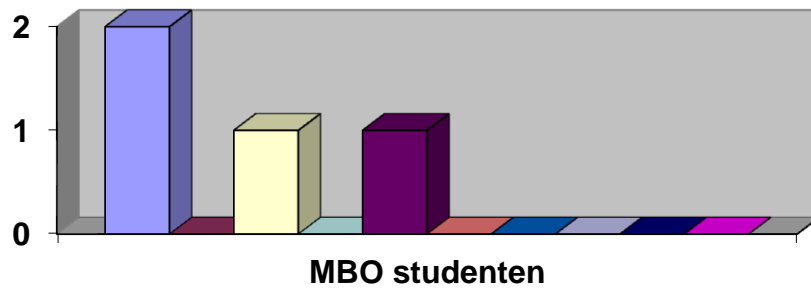
Grafiek 2.1: Weergave huidige studenten binnen bedrijf X



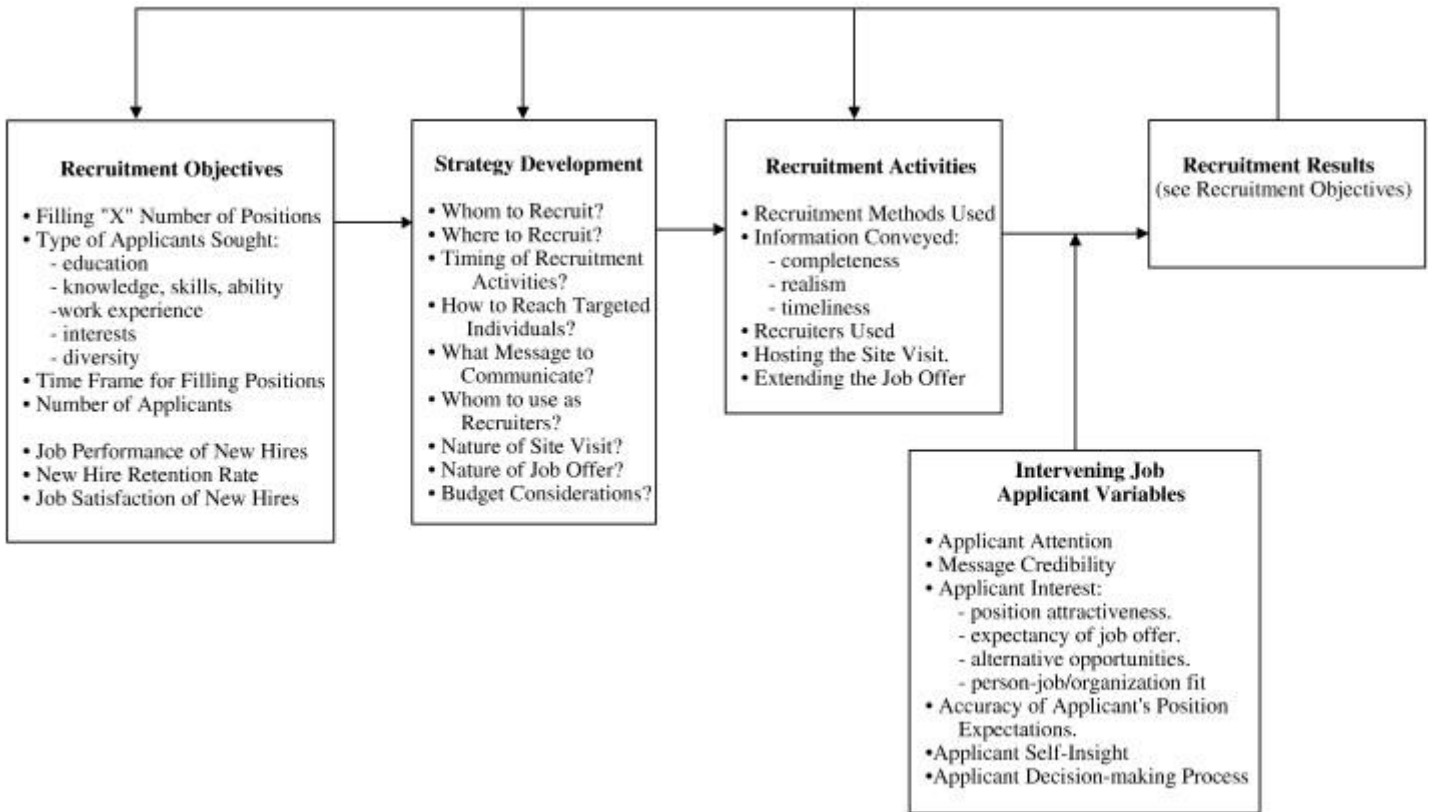
Grafiek 2.2: Verdeling MBO studenten binnen bedrijf X



Grafiek 2.3: Verdeling MBO studenten afdelingen bedrijf X



Bijlage E: Wervingsproces (Breugh, 2008)



Bijlage F: Vragenlijsten interviews

HR-afdeling

Zoals u weet ben ik bezig met mijn bachelor opdracht binnen uw afdeling van bedrijf X. Om die reden neem ik nu een interview met u af. Mijn bachelor onderzoek richt zich erop om het wervingsproces van MBO studenten binnen bedrijf X te verbeteren. Op dit moment zijn er slechts vier MBO studenten werkzaam binnen het bedrijf. Dit aantal is erg gering. Daarom doe ik onderzoek naar het huidige wervingsproces, en welke verbeter- en knelpunten zich hierin bevinden. Voor het onderzoek interview ik u als medewerker op de HR afdeling, maar zal ik ook een aantal afdelingshoofden interviewen en medewerkers van de scholingsinstituten waar bedrijf X contacten mee heeft, namelijk SMEOT, Stodt en het ROC van Twente. Op basis van mijn onderzoek zal ik de HR manager aanbevelingen geven om het huidige wervingsproces te verbeteren om zo hopelijk meer MBO studenten te werven in de toekomst binnen bedrijf X. De werving van MBO stagiaires kan tevens bijdragen aan goed geschoold personeel voor de toekomst.

Algemene vragen

1. Wat zijn de kernactiviteiten van uw afdeling binnen bedrijf X?
2. Wat is uw functie en welke taken behoren hierbij?
3. Wat zijn de kernactiviteiten van HR binnen de werving en de BPV van MBO studenten?

Onderzoeksgerichte vragen

De volgende vragen hebben betrekking op ervaringen met het huidige wervingsproces.

4. Hoe hebt u de doorstroom van MBO studenten binnen de organisatie de afgelopen twee jaar ervaren?
 - Verschilt het aantal geworven MBO studenten van de afgelopen twee jaar met de jaren ervoor?
 - In welke periodes ervaart u in het bijzonder vraag naar MBO studenten vanuit de afdelingen?
 - Waarom wordt er volgens u wel of niet gewerkt met MBO studenten?
5. Hoe ervaart u het huidige wervingsproces van MBO studenten?
 - Op welke wijze kwamen de MBO'ers voornamelijk binnen?
 - Wat was uw rol binnen dit wervingsproces?
 - Wat zal de rol van HR volgens u daadwerkelijk moeten zijn?
 - Verliep het proces in uw ogen gestructureerd, welke positieve aspecten bevat het?
 - Welke knelpunten en verbeterpunten bestaan er in het huidige wervingsproces?

Ook de HR afdeling heeft belangen en redenen voor de werving van MBO'ers.

6. Om welke redenen is het belangrijk voor een organisatie als bedrijf X dat er MBO studenten worden geworven?
 - Op welke wijze haalt uw organisatie haar voordeel hieruit?
7. Naar welk type studenten is er voornamelijk vraag vanuit de afdelingen binnen bedrijf X?
 - Naar welk type stage is er voornamelijk vraag?
8. In hoeverre probeert u de vraag naar MBO studenten binnen bedrijf X te vergroten?
 - Op welke wijze en met welke middelen wordt dit geprobeerd?
 - Hebt u ideeën over hoe de vraag naar MBO'ers in de toekomst meer kan worden gestimuleerd?

Bemiddelende rol in de interactie van de BPV

9. Welke partijen zijn betrokken in de werving van MBO studenten naar uw mening?
 - Hebben deze partijen ook invloed op het proces en maken deze deel uit van besluitvorming?
 - Wat zijn hun belangrijkste redenen om aan de BPV mee te werken?
 - Welke wederzijdse eisen en verwachtingen spelen een rol?
 - Is er genoeg helderheid binnen deze aspecten?
10. Hoe zijn uw ervaringen wanneer MBO studenten daadwerkelijk werkzaam zijn binnen bedrijf X?
 - Welke positieve ervaringen heeft u hiermee?
 - Op welke afdeling verloopt het werken met MBO studenten goed, waarom?
 - Neemt u deze afdeling als voorbeeld voor de rest van uw organisatie?
 - Welke knelpunten ervaart u vanuit uw bedrijf in het werken met MBO'ers?

UNIVERSITY OF TWENTE.

11. Voor de beroepspraktijkvorming van MBO studenten is praktijkbegeleiding binnen het bedrijf van groot belang. Hoe is het naar uw idee gesteld met de praktijkbegeleiding binnen bedrijf X?

- Maakt u gebruik van training en ontwikkeling voor betere praktijkbegeleiding?

12. Hoe ervaart u de begeleiding van de student vanuit scholingsinstituten?

13. Hoe ervaart u het contact tussen uw bedrijf en het scholingsinstituut?

- Hoe ervaart u de onderlinge aansluiting?
- Wat is uw rol in dit contact?

Hebt u verder nog vragen of opmerkingen?

Afdelingshoofden

Dit interview wordt afgenomen in verband met mijn bachelor opdracht binnen de HR afdeling van bedrijf X. Mijn bachelor onderzoek richt zich erop om het wervingsproces van MBO studenten binnen bedrijf X te verbeteren. Op dit moment zijn er slechts vier MBO studenten werkzaam binnen het bedrijf. Dit aantal is erg gering. Daarom doe ik onderzoek naar het huidige wervingsproces, en welke verbeter- en knelpunten zich hierin bevinden. Voor mijn onderzoek interview ik u als afdelingshoofd, maar zal ik tevens mensen van de scholingsinstituten waarmee bedrijf X contacten heeft, het SMEOT, Stodt en ROC van Twente, interviewen. Ik zal ook met twee mensen binnen de afdeling HR spreken over het onderwerp. Op basis van mijn onderzoek zal ik de HR manager aanbevelingen geven om het huidige wervingsproces te verbeteren om zo hopelijk meer MBO studenten te werven in de toekomst binnen bedrijf X. De werving van MBO stagiaires kan tevens bijdrage aan goed geschoold personeel voor de toekomst.

Algemene vragen

1. Op welke afdeling bent u werkzaam binnen bedrijf X?

2. Wat is uw functie op deze afdeling?

3. Wat zijn de kernactiviteiten binnen uw afdeling?

- Wat is uw taak hierin?

Onderzoeksgerichte vragen

Ten eerste worden er vragen gesteld met betrekking tot het werven van MBO studenten en de ervaringen hiermee in het verleden. Er zal worden onderzocht hoe het wervingsproces verloopt en welke knelpunten zich waar bevinden.

4. In hoeverre hebt u de afgelopen twee jaar met stagiaires van MBO niveau gewerkt?

- Hoeveel MBO studenten zijn in deze tijd werkzaam geweest binnen uw afdeling?
- Was dit verspreid over het hele jaar, of voornamelijk in een bepaalde periode?
- Verschilde het werken met de stagiaires afgelopen twee jaar, met de jaren ervoor?
- Waarom hebt u wel/niet gewerkt met MBO studenten?

5. Hoe zijn uw ervaringen met het werven van deze MBO'ers?

- Hoe bent u aan de MBO studenten gekomen?
- Hebt u zelf een grote bijdrage geleverd aan het werven van de MBO stagiaires?
- Verliep het proces in uw ogen gestructureerd?
- Welke problemen ondervond u het in verkrijgen van de MBO'ers?

De volgende vragen hebben betrekking op de vraag naar MBO studenten.

6. Welke redenen zou u hebben om te vragen naar een MBO stagiaire binnen uw afdeling?

7. Welke meerwaarde ziet u in het werken met de MBO student?

- Wat levert het op voor uw afdeling?
- Op welke manier haalt u hier uw winst uit?

8. Aan welk type student zou u behoefte hebben op uw afdeling?

- Waarom hebt u belang bij dit type student?
- Welke criteria spelen een rol voor u in de keuze voor een student?
- Er zijn tevens meer type stages, aan wat voor een stagiaire heeft u behoefte?

9. Hoe zou uw vraag naar MBO studenten vergroot kunnen worden in de toekomst?

- Welke aspecten houden u tegen in uw vraag?
- Hoe zouden deze kunnen worden opgelost volgens u?
- Welke rol dient de HR afdeling te spelen in uw ogen?

De volgende vragen hebben betrekking op het werken met MBO studenten, en welke knelpunten zich hierin bevinden.

10. Hoe zijn uw ervaringen met het daadwerkelijk werken met MBO'ers?

- Welke voordelen had u van de MBO'er?
- Welke problemen ondervond u in het werken met de student?

11. In hoeverre bent u bekend met beroepspraktijkvorming?

- Weet u wat uw rol, of die van iemand anders binnen uw afdeling, is binnen de BPV?
- Bent u op de hoogte welke eisen er aan praktijkbegeleiding worden gesteld?
- Reflectie, evaluatie en beoordeling zijn belangrijke aspecten, denkt u dat u met uw afdeling bekwaam genoeg bent om hier aan te voldoen?
- Hebt u, of de praktijkbegeleider van uw afdeling, de afgelopen twee jaar trainingen of cursussen gevolgd vanuit uw organisatie met betrekking tot praktijkbegeleiding?
- Hebt u behoefte aan dit soort trainingen of cursussen binnen de afdeling?
- Is er voldoende tijd en ruimte beschikbaar voor het begeleiden van de student?

12. In hoeverre bent u bekend met wat er vanuit de school van u en de student wordt verwacht?

- De student dient studie opdrachten uit te voeren, welke ruimte biedt u hiervoor?
- Wat wordt er volgens u verwacht van de student qua opdrachten met betrekking tot de studie?
- Wat verwacht u van de begeleiding van de student vanuit het scholingsinstituut?
- Wat zijn uw ervaringen met de begeleiding vanuit de school?

13. Hoe verloopt het huidige contact met het scholingsinstituut?

- Hebt u regelmatig contact over het verloop van de student?
- Wat verwacht u van het scholingsinstituut?
- Speelt de HR afdeling een rol in dit huidige contact tussen uw afdeling en het scholingsinstituut?

Hebt u nog verder vragen of opmerkingen?

Scholingsinstituten

Dit interview wordt afgenomen in verband met mijn bachelor opdracht binnen de HR afdeling van bedrijf X. Mijn bachelor onderzoek richt zich erop om het wervingsproces van MBO studenten binnen bedrijf X te verbeteren. Op dit moment zijn er slechts vier MBO studenten werkzaam binnen het bedrijf. Dit aantal is erg gering. Daarom doe ik onderzoek naar het huidige wervingsproces, en welke verbeter- en knelpunten zich hierin bevinden. Voor mijn onderzoek interview ik dus u als medewerker van een scholingsinstituut, maar zal ik tevens praten met afdelingshoofden binnen bedrijf X, werkzaam op geschikte afdelingen voor MBO studenten, en zal ik twee personen van de HR afdeling interviewen. Op basis van mijn onderzoek zal ik de HR manager aanbevelingen geven om het huidige wervingsproces te verbeteren om zo hopelijk meer MBO studenten te werven in de toekomst binnen bedrijf X. De werving van MBO stagiaires kan tevens bijdrage aan goed geschoold personeel voor de toekomst.

Algemene vragen

1. Binnen welk scholingsinstituut bent u werkzaam en wat is uw functie binnen het scholingsinstituut?

2. Wat zijn uw taken binnen de beroepspraktijkvorming van studenten?

Onderzoeksgerichte vragen

Scholingsinstituten zullen verscheidene ervaringen hebben met het aanbod van MBO studenten.

3. Wat zijn over het algemeen uw ervaringen van de afgelopen twee jaar met het aanbieden van MBO studenten binnen het bedrijfsleven?

- Welke positieve en negatieve ervaringen waren er volgens u aanwezig?
- Welke knelpunten bevinden volgens u in het aanbieden van MBO studenten in het bedrijfsleven?

4. Welke ervaringen heeft u specifiek met het bedrijf X met betrekking tot het aanbieden van MBO studenten?

- Hoe regelmatig werkt u samen met het bedrijf?
- Welk type student met welk type stage werkte de afgelopen twee jaar voornamelijk bij bedrijf X?
- Welke verbeterpunten bevinden zich ten opzichte van het aanbieden van studenten bij bedrijf X?

- Welke knelpunten bevinden zich volgens u in dit proces?

5. Met welk bedrijf heeft u positieve ervaring betreffende de BPV?

- Om welke redenen verloopt het proces gestructureerd in samenwerking met dit bedrijf?

De volgende vragen hebben betrekking op factoren die en rol spelen in het aanbod van MBO studenten.

6. Welke redenen heeft u om samen te werken met het bedrijfsleven?

- Hebt u ook redenen om samen te werken met een bedrijf als bedrijf X, zo ja welke?

7. Op welke manier kunt u voordeel halen uit het aanbieden van studenten bij bedrijven als bedrijf X?

- Wat levert het voor uw instituut op?

8. Welke typen studenten biedt uw instituut aan?

- Welk type stages dienen uw studenten uit te voeren?
- Studenten met welke opleidingen zijn geschikt voor een bedrijf als bedrijf X?
- Op welke niveaus bevinden deze studenten zich?

Wanneer studenten zijn geplaatst bij het leerbedrijf X, bestaan er hoogstwaarschijnlijk ook verbeterpunten en knelpunten in het werken met de student in het bedrijf.

9. Welke eisen stelt u aan de praktijkbegeleiding van MBO studenten met betrekking tot de BPV?

- Wat verwacht u binnen van een bedrijf binnen de BPV?
- Hoe ervaart u het functioneren van begeleiders binnen bedrijf X?
- Welke knelpunten worden ondervonden in praktijkbegeleiding binnen bedrijven?

10. Hoe ervaart u de aansluiting tussen het onderwijs en de praktijk?

- Bent u op de hoogte van de eisen en verwachtingen van bedrijven als bedrijf X?
- Op welke manier probeert u hier op in te spelen?
- Hoe ervaart u de samenwerking met het bedrijf, betreffende studieopdrachten van de MBO'er?
- Op welke wijze wordt de student begeleid vanuit de school?

11. Hoe verloopt het contact met het bedrijf X momenteel?

- Via welke personen verloopt dit contact?
- Hebt u regelmatig contact over het functioneren van de student?
- Hoe vervult de HR afdeling haar rol in het contact tussen uw instituut en de betreffende afdeling binnen het bedrijf?

Hebt u nog verdere vragen of opmerkingen?

Begrippenlijst ter ondersteuning van de interviews:

Kernactiviteiten: De activiteiten waar de nadruk op ligt binnen uw bedrijf, afdeling, of baan. Belangrijkste dagelijkse werkzaamheden.

Werving van MBO studenten: Het proces van identificatie en aanname van een student van MBO (Middelbaar Beroeps Onderwijs) niveau. Dit proces is afhankelijk van een vraag- en aanbodzijde.

Aanbodzijde: De aanbodzijde van studenten wordt in dit onderzoek bepaald door scholingsinstituten van MBO niveau, namelijk ROC van Twente, SMEOT en Stodt.

Vraagzijde: De vraag naar MBO studenten komt vanuit de geschikte afdelingen van bedrijf X.

Geschikte Afdelingen: Deze afdelingen binnen bedrijf X beschikken over werkzaamheden op MBO niveau.

Bemiddelen: Bemiddelen betekent als tussenpersoon twee partijen in contact brengen en overeenstemming te vinden tussen deze partijen. De bemiddeling is de taak van de HR afdeling van bedrijf X.

Werken met MBO studenten: Het werken met MBO studenten heeft betrekking op het proces wanneer de student werkelijk in dienst is binnen bedrijf X. In dit geval is er begeleiding om de student op te leiden en dient de student ook bepaalde opdrachten uit te voeren. Tijdens het werken met de student, is contact tussen bedrijf en scholingsinstituten en nauwe samenwerking vereist.

Ervaringen: Ondervindingen die men in de praktijk op doet. In dit onderzoek gaat het om recente ervaringen van de afgelopen twee jaar.

Redenen: Waarom doe je iets?

Knelpunten: Problemen, of plaatsen waar zich moeilijkheden bevinden.

- *Wat?* Het gaat erom welke problemen men ervaart.
- *Welke aard?* Het gaat erom wat de kern is van het probleem.
- *Waar?* Waar in het proces bevinden zich problemen, aan de kant van de vraagzijde of aanbodzijde, of bij de bemiddelende rol?

Type student: De student kan aan een aantal eigenschappen of kenmerken voldoen, die kunnen meewegen in de keuze voor de student, namelijk: opleiding, kennis, vaardigheden, belangstelling, ervaring, verantwoordelijkheden, diversiteit en persoonlijke kenmerken of eigenschappen.

Type stage: Er is een onderscheid te vinden in type stage. Dit is afhankelijk van de opleiding van de student. Een BBL student werkt vier dagen in de week en gaat één dag naar school. Een BOL student gaat naar school en moet stageperiodes vervullen, van een aantal weken tot een aantal maanden. Tevens is er onderscheid te vinden in het niveau van de stage, niveau 1, 2, 3 of 4.

Beroepspraktijkvorming: Het leren van een beroep in de praktijk. BPV is tevens te typeren als een vorm van gepland en bewust leren van een deelnemer in een authentieke arbeidssituatie gericht op het verwerven van beroepsrelevante kennis, ervaringen en vaardigheden.

Praktijkbegeleiding: Een belangrijk aspect van de BPV is begeleiding binnen het leerbedrijf. Dit heeft te maken met aspecten als begeleiding en beoordeling van de student. De student dient gevraagde en ongevraagde feedback te krijgen. Informatie verstrekken aan en communicatie met de school en de student is van belang. Er dienen voldoende faciliteiten beschikbaar te worden gesteld zodat de student voldoende kan leren. De praktijkbegeleider is ook verantwoordelijk voor reflectie en evaluatie van de student.

Studieopdrachten: Belangrijk aspect van de student binnen het bedrijfsleven is, dat deze ook opdrachten met betrekking tot de studie dient uit te voeren. Het gaat om opdrachten als proeven van bekwaamheid, projecten, presentaties of levensechte opdrachten. Hiernaast moet de student ook voldoen aan een bepaald aantal terugkomdagen per jaar, waarin de begeleider binnen school het praktijkleren evalueert.

Bijlage G: Datamatrices
Vertrouwelijk