

Masterthesis Arbeid, zorg en welzijn: beleid en interventies
Algemene Sociale Wetenschappen Universiteit Utrecht
2011 - 2012

Stage als interventie voor de krappere wordende arbeidsmarkt

Een imago onderzoek onder studenten



Rabobank

Naam: Angela Ridder

Studentennummer: 3366936

Scriptie begeleidster: Pretty Liem

Stage begeleider: Erik Uilenhoed

Voorwoord

Met trots presenteer ik u mijn masterthesis. Na het behalen van mijn bachelor diploma in de Algemene Sociale Wetenschappen heb ik mijn studie voortgezet met deze aansluitende master Arbeid, zorg en welzijn: beleid en interventies. Gedurende vijf maanden heb ik onderzoek gedaan naar de beeldvorming en motivatie van studenten over het lopen van een stage en tevens of zij voor een stage bij de Rabobank zouden kiezen. Dit onderzoek was onderdeel van mijn afstudeerstage die ik heb gelopen bij de Rabobank. Het was een bijzondere ervaring om mijn afstudeeronderzoek uit te voeren binnen zo'n grote en dynamische organisatie. Dit heeft mij de mogelijkheid gegeven om in die periode te zien en te leren hoe binnen een bank gewerkt wordt. Ik heb stage gelopen op de afdeling HR recruitment waar ik, naast het schrijven van mijn thesis, veel heb geleerd en leuke mensen heb leren kennen. Het was een mooie combinatie tussen het opdoen van praktijkervaring en het uitvoeren van mijn afstudeeronderzoek. Ik wil hierbij mijn dank uitspreken aan alle mensen binnen de Rabobank die hebben geholpen met mijn onderzoek en tevens hebben gezorgd voor een enerverende tijd. In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleider, Erik Uilenhoed, bedanken die mij altijd op enthousiaste wijze heeft betrokken bij de organisatie. Dankzij hem heb ik veel leuke en leerzame ervaringen opgedaan. Het afronden van mijn thesis was ook niet mogelijk geweest zonder alle goede instructies en feedback die ik heb ontvangen van mijn scriptiebegeleidster, Pretty Liem. Ik wil haar bedanken voor de onuitputtelijke inzet en enthousiasme in het begeleiden van mijn afstudeeronderzoek. Daarbij wil ik ook mijn medestudenten bedanken die zijn afgestudeerd binnen het thema Human Resources, want ook zij hebben mij telkens voorzien van goede feedback. Daarnaast wil ik mijn ouders bedanken. Zij zijn degenen geweest die mijn studie mogelijk hebben gemaakt door zowel de financiële als de morele steun die ik van hen heb gekregen. Tot slot wil ik mijn lieve vriend bedanken die de meeste stress van mijn afstuderen heeft meegekregen. Hij heeft mij ook altijd gesteund en bovenal gemotiveerd om elke keer weer door te gaan.

Angela Ridder

Juli 2012

Samenvatting

In de periode van 1 februari tot en met 1 juli 2012 is onderzoek gedaan naar de beeldvorming die studenten hebben over de Rabobank en tevens of zij zouden kiezen om hier een eventuele stage te lopen. Naar aanleiding van de steeds krappere wordende arbeidsmarkt door demografische veranderingen groeit het belang van het aantrekken van talentvolle jongeren. Dit vormt voor organisaties een reden om hier bijtijds op te anticiperen door zich nu herkenbaar te maken onder studenten en afgestudeerden te werven. De vraag van de Rabobank gaat uit naar talentvolle jongeren die bij voorkeur bezig zijn met een WO-opleiding. Het doel van het onderzoek is dan ook inzicht krijgen in de keuze die studenten maken voor het lopen van een stage bij de Rabobank. Op basis van deze doelstelling is een theoretisch kader gevormd met daarin een overzicht van relevante theorieën. Allereerst wordt nagegaan welke organisatiestructuur en HR-beleid typerend zijn voor de Rabobank. Deze aspecten zijn van belang voor het formuleren van de juiste aanbevelingen. Vervolgens worden theorieën op het gebied van recruitment en stages uiteengezet en toegelicht. Tot slot komen individuele factoren met betrekking tot beeldvorming en motivatie aan bod.

Op basis van het theoretisch kader is de volgende centrale vraagstelling geformuleerd: *Welke rol spelen beeldvorming en motivatie bij de keuze van honours-studenten voor een stage bij de Rabobank en bevinden zich hierin verschillen tussen studenten met economie/bedrijfskunde of een ICT gerelateerde studie?* Voor het beantwoorden van deze vraag is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. In totaal zijn 20 studenten ondervraagd die zowel deelnemen aan een WO studie als aan een honoursprogramma. Er is gekozen voor een vergelijking tussen studenten met een economie/bedrijfskunde en studenten met een ICT gerelateerde studie. De participanten zijn afkomstig van verschillende universiteiten in Nederland. De bevindingen die uit de interviews naar voren zijn gekomen zijn geanalyseerd en vervolgens uiteengezet aan de hand van zes deelvragen. De onderzoeksresultaten tonen aan dat de bekendheid van de Rabobank als organisatie bij de participanten nogal uiteenloopt. Verschillende factoren spelen hierbij een rol, zoals het studiejaar waarin zij zich bevinden, de motivatie en mogelijkheid om stage te lopen en hoe ver ze zijn met het oriënteren op stages of loopbaan. De meeste participanten geven aan dat het lopen van een stage van belang is ter voorbereiding op de arbeidsmarkt en tevens voor het oriënteren op de branche en het soort organisatie. Tot slot is gepoogd om een vergelijking te maken tussen de twee eerder genoemde studierichtingen. Door gebrek aan tijd hebben echter onvoldoende participanten met een ICT gerelateerde studie deelgenomen aan het onderzoek,

waardoor verschillen moeilijk zijn vast te stellen. Wel is naar voren gekomen dat niet alle studenten worden bereikt als het gaat om evenementen die door organisaties worden georganiseerd. Deze evenementen hebben als doel studenten te informeren, maar het blijkt dat dit niet of in mindere mate gebeurt binnen ICT studies. Ter beantwoording van de centrale vraagstelling is nagegaan welke factoren een rol spelen in de keuze die studenten maken om voor een stage bij de Rabobank te kiezen. Uit de onderzoeksresultaten kan worden vastgesteld dat recruitmentevents en inhousedagen een belangrijke bijdrage leveren aan de beeldvorming die studenten hebben over de Rabobank. Het blijkt echter dat sommige groepen studenten minder worden benaderd door organisaties, waaronder de Rabobank, terwijl dit juist relevante doelgroepen blijken te zijn. Om grotere bekendheid onder alle studenten te bereiken is het van belang dat het wervingsbeleid van de Rabobank hierop wordt aangepast, zodat studenten beter weten welke mogelijkheden er voor hun zijn.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Inhoudsopgave	4
1 Inleiding	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Doelstelling.....	7
2 Theoretische kader	8
2.1 Organisatiestructuur.....	8
2.2 Human Resources Management	11
2.3 Recruitment.....	12
2.4 Stage	15
2.5 Beeldvorming	17
2.6 Motivatie.....	20
2.7 Theoretisch model	21
3 Onderzoeksopzet	22
3.1 Vraagstelling.....	22
3.2 Conceptualisering	23
3.3 Methodologische verantwoording	24
3.3.1 Doelgroep.....	24
3.3.2 Dataverzameling	24
3.3.3 Data analyse	25
3.3.4 Kwaliteit van de data	26
3.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke verantwoording	27
3.5 ASW verantwoording	27
4 Resultaten	27
4.1 Welke invloed heeft het zelfbeeld van WO-studenten op hun beeldvorming over de Rabobank?	28
4.2 Welke kenmerken schrijven WO-studenten toe aan de Rabobank?	30
4.3 Welke reputatie relateren WO-studenten aan de Rabobank?	32
4.4 Welke verwachtingen hebben WO-studenten van een stage bij de Rabobank?.....	35
4.5 Welke voordelen zien WO-studenten in het lopen van een stage en denken zij die voordelen terug te vinden bij de Rabobank?	38

4.6 Zijn er verschillen in beeldvorming en motivatie tussen WO-studenten van verschillende studierichtingen?.....	42
5 Conclusie.....	44
5.1 Terugkoppeling theoretisch kader	44
5.2 Theoretische reflectie.....	48
5.3 Methodologische reflectie	48
5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	49
5.5 Aanbevelingen voor de praktijk.....	49
6 Literatuurlijst.....	52
7 Bijlagen	55
7.1 Topiclijst.....	55
7.2 Organogram Rabobank groep.....	57
7.3 Organogram organisatie HR Rabobank.....	58

1. Inleiding

De arbeidsmarkt komt steeds meer onder druk te staan door demografische veranderingen. Processen als ontgroening en vergrijzing in de samenleving leiden tot een krappe arbeidsmarkt (Marey et al., 2002). Ontgroening is het proces van een afnemende instroom schoolverlaters en vergrijzing duidt op het proces van een toenemende uitstroom van ouderen. (Marey et al., 2002). Deze ontwikkelingen leiden tot een stijgende vraag naar jonge werknemers. Talentvolle jonge werknemers moeten de leegte opvullen die tot stand komt doordat oudere werknemers de arbeidsmarkt verlaten en vormen tevens een nieuwe bron van kennis. Om tijdig op het probleem van de krapte op de arbeidsmarkt in te spelen zal het wervingsbeleid van organisaties hierop moeten worden aangepast. Het aantrekken van de jonge doelgroep kan door middel van stages worden vergroot. Stages vormen een middel om jongeren enthousiast te maken voor een organisatie. Op deze wijze maken studenten kennis met de werkomgeving en het biedt hun de mogelijkheid voor het opdoen van praktijkervaring. Daarnaast biedt het studenten de gelegenheid, wanneer ze eenmaal zijn afgestudeerd, door te stromen naar een functie binnen de desbetreffende organisatie. Stagiaires vormen hierdoor zowel potentiële trainees als potentiële starters. Tijdens de stage leert de organisatie de student kennen en bij wederzijdse interesse kan na afloop van de stage periode een traineeship of startersfunctie worden aangeboden aan de student. Dit biedt de organisatie de mogelijkheid om afgestudeerden tot jongprofessionals binnen hun afdelingen op te leiden of een arbeidscontract aan te bieden (Rabobank.nl, 2012). Verder bieden stagiaires meer directe voordelen voor een organisatie (Starr-Glass, 2006). Een stagiair kan een nuttige aanvulling vormen op het huidige personeel van een bepaalde afdeling. Dit komt mede doordat stagiaires als externen, met een frisse blik tot nieuwe inzichten kunnen leiden. Het aanbieden van stageplekken kan tevens ten goede komen aan het imago van een organisatie. Studenten die goede ervaringen hebben opgedaan tijdens hun stage kunnen die positief doorgeven aan anderen en het biedt voor henzelf de mogelijkheid om na het afronden van de stage werkzaam te blijven binnen de organisatie.

1.1 Aanleiding

De Rabobank Groep is een internationale financiële dienstverlenende organisatie en is actief in het werven van stagiaires. Zij biedt diverse stages en traineeships op verschillende niveaus aan. Het is voor studenten en young professionals mogelijk om binnen de Rabobank Groep op

nationaal of internationaal niveau stage te lopen. Onderdeel van deze organisatie is Rabobank Nederland. Dit is het centrale bestuursorgaan en staat in dienst van de lokale Rabobanken. Binnen Rabobank Nederland is een Human Resources afdeling waar medewerkers zich onder andere bezig houden met het werven en selecteren van stagiaires. Voor het tijdig inspelen op de krappe arbeidsmarkt is het van belang dat jongeren worden benaderd voordat zij de arbeidsmarkt betreden. In dit onderzoek zal de aandacht daarom alleen gevestigd zijn op studenten, omdat deze groep mensen de potentiële trainees en starters vormen binnen de Rabobank Groep. Rabobank Nederland is voornamelijk op zoek naar WO-studenten van verschillende studierichtingen die in het bezit zijn van een hoog cijfergemiddelde en nevenactiviteiten hebben verricht, zoals een bestuursfunctie of een buitenlandervaring hebben opgedaan. De vraag is hoe deze groep studenten tegenover een stage bij de Rabobank staat. Om meer inzicht te krijgen in de motivaties van studenten om wel of niet stage te lopen bij de Rabobank is het van belang om na te gaan hoe zij denken over de organisatie. Het imago van de Rabobank bij studenten is dan ook van belang voor de keuze van een eventuele stage. Inzicht in de beeldvorming van studenten over de Rabobank en hun motivatie om hier wel of niet stage te lopen kan bijdragen aan een beter wervings- en selectiebeleid, waardoor een goede aansluiting plaatsvindt tussen de studenten en de stage opdrachten. Hierdoor kan het aanbod aan beoogde stagiaires worden vergroot, zodat de organisatie meer keuze heeft bij de selectie van de juiste kandidaten. In dit onderzoek vormen beeldvorming en motivaties van studenten de factoren die van invloed zijn op de keuze van een stage bij de Rabobank.

1.3 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de keuze die studenten maken voor het lopen van een eventuele stage bij de Rabobank. Dit is van belang zodat het wervingsproces verbeterd kan worden en het aantrekken van jong talent toeneemt. Om beter te begrijpen waarom studenten wel of niet stage willen lopen bij de Rabobank zal onderzocht worden hoe hun beeldvorming is over de organisatie. Daarnaast zal gekeken worden naar andere motivaties die van invloed zijn op hun keuze voor een stage bij de Rabobank. Vanwege de vraag naar talentvolle stagiaires zullen studenten worden benaderd die deelnemen aan een honourprogramma van de universiteit. Dit betreft WO-studenten die tot de beste van hun klas behoren en die bovenop hun reguliere bachelor of master programma extra curriculaire vakken volgen. Hierin zal een vergelijking gemaakt worden tussen studenten uit twee verschillende studierichtingen. Honours-studenten die een economie/bedrijfskunde of een ICT gerelateerde opleiding volgen zullen worden benaderd en met elkaar vergeleken worden,

zodat kan worden nagegaan of verschillende factoren een rol spelen bij verschillende groepen studenten om voor een stage bij de Rabobank te kiezen. De resultaten van het onderzoek kunnen gebruikt worden om aanbevelingen te doen voor het wervingsbeleid binnen Rabobank Nederland.

2. Theoretisch kader

Voorafgaand aan het onderzoek wordt een theoretisch kader aangereikt waarin duidelijk wordt welk eerder onderzoek naar dit onderwerp is uitgevoerd en welke theorieën gerelateerd kunnen worden aan de beeldvorming en motivaties van studenten op het gebied van stages. Het onderzoek is een opdracht van Rabobank Nederland, maar om onduidelijkheid te voorkomen zullen studenten worden ondervraagd hoe zij denken over de 'Rabobank'. Onder Rabobank wordt de Rabobank Groep als gehele organisatie verstaan. In het vervolg van deze scriptie zullen de termen Rabobank en Rabobank Groep als synoniemen worden gebruikt.

Het theoretisch kader begint met het typeren van de Rabobank als organisatie. Hierbij komt als eerste de organisatiestructuur aan bod. Het typeren van de organisatiestructuur van de Rabobank dient ter achtergrond informatie voor het verkrijgen van meer inzicht in het HR-beleid. Het HR-beleid is namelijk bepalend voor het stage aanbod vanuit de Rabobank. Een onderdeel van dit beleid is de werving en selectie van nieuw personeel en valt onder de naam recruitment. Voor meer inzicht in dit proces worden verscheidene studies besproken op het gebied van recruitment en stages. Deze studies geven inzicht in de wijze waarop studenten door de Rabobank worden benaderd en wat de belangen zijn bij een stage. Tot slot wordt een overzicht geboden van theorieën op microniveau die kunnen verklaren waarom een student wel of niet kiest voor een stage bij de Rabobank. Deze psychologische theorieën zijn gebaseerd op de beeldvorming en de motivatie van studenten. Vanuit deze theorieën worden verscheidene factoren afgeleid die van invloed zijn op de keuze voor een stage bij de Rabobank.

2.1 Organisatiestructuur

De wijze waarop taken in een organisatie zijn verdeeld is terug te vinden in de organisatiestructuur. De organisatiestructuur dient als hulpmiddel om doelen binnen een organisatie te kunnen bereiken. Om te bepalen welke organisatiestructuur de Rabobank bezit

kunnen verschillende theorieën gehanteerd worden. De typologieën van Scott & Davis (2006) en van Mintzberg (1991) zijn gebaseerd op rationele organisaties en zijn daarom relevant voor de Rabobank. De Rabobank Groep is een financiële dienstverlenende organisatie die valt binnen de bancaire sector. Het is een coöperatieve organisatie die uit verschillende onderdelen bestaat. Scott en Davis (2006) reiken een typologie aan die bestaat uit vier verschillende benaderingen om organisaties te definiëren. Deze benaderingen zijn van elkaar te onderscheiden op basis van formele en informele aspecten. De formele organisatie staat voor het expliciet vaststellen hoe zij te werk gaan en hoe verschillende onderdelen aan elkaar gerelateerd zijn. Hieronder vallen Human Resource praktijken, die in paragraaf 3.3 nader worden toegelicht, baanontwerp en organisatiestructuur (Scott & Davis, 2006). De informele organisatie staat daarentegen voor de kenmerken die van invloed zijn op de werkwijze van de organisatie. Dit wordt vorm gegeven door de cultuur, normen en waarden, sociale netwerken binnen en buiten de organisatie, macht en politiek en het handelen van de leiders (Scott & Davis, 2006). De formele en informele aspecten zijn terug te vinden in de vier typen organisatiestructuren die door Scott en Davis (2006) zijn onderverdeeld. Het onderscheid bestaat uit een rationeel systeem, een natuurlijk systeem, een gesloten en een open systeem. Vanuit het rationale systeem perspectief kunnen organisaties worden opgevat als instrumenten om bepaalde doelen te bereiken en wordt gekenmerkt door een formele structuur. Organisaties met een natuurlijk systeem worden beschouwd als een collectiviteit, waarbij de werknemers op meer autonome wijze hun doelen bereiken. In deze organisaties heerst een informele structuur. Verder is er nog het open systeem perspectief en hier vanuit wordt geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen een formele of informele structuur. De omgeving speelt in dit opzicht een belangrijke rol, want het zijn de externe elementen die een organisatie vormen en infiltreren (Scott & Davis, 2006).

Aan de hand van deze typologie kan de Rabobank worden omschreven als een rationeel open organisatie. Binnen de Rabobank staan doelen en strategieën om deze te bereiken helder vastgesteld. De organisatie kent een formele structuur, waarbij duidelijk is hoe de verschillende functies en afdelingen aan elkaar gerelateerd zijn. Het HR-beleid kent een centrale positie binnen de organisatie. Tegenwoordig is geen sprake meer van gesloten organisaties en daarom kan de Rabobank tevens als een open organisatie worden getypeerd. Externe relaties zijn kenmerkend voor de Rabobank als bancaire organisatie. Er wordt veel gewerkt met klanten die daardoor een belangrijk onderdeel uitmaken en vorm geven aan de organisatie.

Mintzberg (1991) gaat verder in op rationele organisaties. Hij gaat na welke

organisatiestructuren ten grondslag liggen aan een effectieve organisatie. Mintzberg (1991) heeft op basis van organisatiestructuren een onderscheid gemaakt tussen vijf verschillende structurele configuraties die hij gebruikt om de structuur van een organisatie te verklaren. De configuratie bestaat uit een samenstelling van coördinatiemechanismen, ontwerpparameters en situationele factoren. Iedere structurele configuratie wordt gekenmerkt door een primair coördinatiemechanisme, het voornaamste onderdeel van de organisatie en de mate van decentralisatie. Op basis van deze kenmerken heeft Mintzberg (1991) vijf structurele configuraties ontworpen: de eenvoudige structuur, de machine bureaucratie, de professionele bureaucratie, de divisiestructuur en de adhocratie. Bij de Rabobank Groep is de divisiestructuur terug te vinden. Een divisiestructuur bestaat uit quasi-autonome eenheden die worden aangestuurd door een centraal bestuurlijke structuur. Kenmerkend aan de divisiestructuur is dat standaardisatie van de output plaatsvindt. Dit houdt in dat de resultaten in het werk gespecificeerd zijn, maar dat de wijze waarop dit bereikt wordt autonoom bepaald kan worden. In grotere organisaties is sprake van een duidelijke hiërarchie. De belangrijkste ontwerpparameters zijn groepering naar de markt, systemen van controle van resultaten en beperkte verticale decentralisatie. Tot slot zijn gediversifieerde markten als situationele factoren kenmerken voor een divisiestructuur (Mintzberg, 1991). De lokale Rabobanken en de groepsonderdelen vormen de divisies die als quasi-autonome eenheden kunnen functioneren. Het centrale bestuur vindt plaats in Rabobank Nederland, het bestuursorgaan van de Rabobank Groep. De standaardisatie van output is terug te vinden in het autonome bestuur van de lokale Rabobanken en groepsonderdelen die enkel op de resultaten worden gecontroleerd. Tot slot is binnen de Rabobank sprake van een duidelijke hiërarchie.

Rabobank Nederland kent als centraal bestuursorgaan een eigen structuur en bezit daardoor over een andere structurele configuratie. Aan de hand van Mintzberg (1991) kan Rabobank Nederland getypeerd worden als een professionele bureaucratie. Kenmerkend aan deze organisatiestructuur is dat standaardisatie plaatsvindt van vaardigheden en kennis. Macht is niet verbonden aan de positie binnen de hiërarchie, maar aan de vaardigheden waarover iemand bezit. Dit houdt in dat macht onderin de hiërarchie blijft bij de uitvoerende kern. De top van de hiërarchie bezit daardoor weinig directe mogelijkheden voor het geven van leiding. Dit duidt op een sterke gedecentraliseerde structuur, zowel horizontaal als verticaal. Dit is terug te vinden in de vele diverse afdelingen waaruit Rabobank Nederland bestaat. Deze aspecten vallen tezamen onder de professionele bureaucratie (Mintzberg, 1991).

Het vaststellen van de organisatiestructuur is van belang om meer inzicht te krijgen in het HR-beleid van de Rabobank. Het HR-beleid is bepalend voor de wijze waarop studenten

worden geworven om als stagiair aan het werk te kunnen. Human Resources Management is een nieuwe stroming in personeelsbeleid dat verder wordt toegelicht in de volgende paragraaf.

2.2 Human Resources Management

De structuur van een organisatie is bepalend voor de vormgeving van het Human Resources Management (HRM). De organisatiestructuur is namelijk van invloed op de HR-instrumenten die gehanteerd worden. Deze instrumenten dienen als middel voor een efficiënt personeelsbeleid. Human Resources Management is een nieuwe visie op het beleidsgebied van personeel en organisatie die zowel in de theorie als in de praktijk tot veel verandering heeft geleid. Dit relatief jonge begrip kan omschreven worden als strategisch personeelsmanagement, waarbij de werknemers binnen een organisatie de bron vormen voor succes (Doorewaard & de Nijs, 2004). Deze nieuwe visie is een aantal decennia geleden ontstaan als reactie op de globalisering (Farazmand, 2004). Globalisering is het proces van een steeds verder uitgroeiende internationale handel. Hierbij worden steeds meer organisaties internationaal opgezet, waarbij de mobiliteit en de communicatie tussen mensen sterk toeneemt. Farazmand (2004) beschouwt HRM als een strategisch instrument om met uitdagingen om te gaan die voortkomen uit de globalisering. Nieuwe technologieën en organisatorische netwerken maken het voor individuen mogelijk dat zij een meer actieve rol kunnen spelen in hun leven. De kerngedachte van HRM is dat de optimale benutting van het menselijk kapitaal leidt tot een succesvolle organisatie (Farazmand, 2004). Nieuw aan deze visie zijn de technieken en ideeën waarmee doelen worden gerealiseerd. Het is van belang dat geïnvesteerd wordt in de capaciteiten van werknemers binnen een organisatie, zodat dit de beste resultaten oplevert (Doorewaard & de Nijs, 2004).

Binnen de HRM visie heersen echter verschillende opvattingen over de wijze waarop dit het beste kan worden uitgevoerd. Doorewaard en de Nijs (2004) geven aan dat er twee dominante HRM modellen heersen. Het Michigan-model, ook wel aangeduid als *high performance*, geeft de kernfuncties van personeelsmanagement weer en is strategisch georiënteerd. De nadruk in dit model ligt op de instroom, beloning, ontwikkeling en beoordeling van het personeel. Deze onderdelen vertonen een onderlinge samenhang en worden ook wel de *Human Resource Cycle* genoemd. Het centrale doel is dat door middel van het inzetten van instrumenten op deze vier onderdelen, het prestatieniveau van de organisatie verhoogd wordt (Doorewaard & de Nijs, 2004). Het andere model dat wordt aangereikt is het Harvard-model, ook wel aangeduid als *high commitment*. In dit model ligt de nadruk op de werknemersinvloed, waarbij wordt geredeneerd vanuit de belangen van de werknemers. Het

centrale uitgangspunt binnen deze benadering is dat de high commitment van werknemers leidt tot een hoger prestatieniveau van de organisatie (Doorewaard & de Nijs, 2004).

De HRM visie die binnen de Rabobank heerst ligt ten grondslag aan het Michigan-model. De nadruk die ligt op de high performance van de werknemers is terug te vinden in het Performance Management dat wordt gehanteerd binnen de Rabobank. Het performance management is de jaarlijkse cyclus van plannen, functioneren, beoordelen en belonen en is gebaseerd op de gezamenlijke afspraken tussen leidinggevende en medewerker. Dit heeft als doel om individuele en collectieve doelstellingen te behalen, waarbij het van belang is dat de ambities van zowel de Rabobank als de medewerker worden gerealiseerd (Rabobank.nl, 2012).

Samengevat is Rabobank Nederland te typeren als een rationele open professionele organisatie met een HRM visie die is terug te vinden in het Michigan-model. De uitgangspunten van het Michigan-model sluiten aan op de top down structuur binnen de Rabobank. Het is strategisch georiënteerd beleid dat gericht is op de prestaties van de werknemers. Deze visie geeft de posities van werknemers in de organisatie weer. De instrumenten worden ingezet om uiteindelijk het prestatieniveau te verhogen. Goed personeel is daardoor van essentieel belang, dus staat het werven van talentvolle werknemers centraal in het HR-beleid. Dit geldt tevens voor het werven van talentvolle studenten die op de verschillende afdelingen binnen de Rabobank een stage kunnen lopen. De Rabobank beschouwt het aanbieden van stages als een belangrijk onderdeel van de organisatie en is daarom actief in het werven van studenten. De beleidsadviezen volgend uit dit onderzoek zullen dan ook aan moeten sluiten op de typering van de Rabobank als zijnde een rationeel open organisatie met een professionele bureaucratie en op het HR-beleid dat uitgaat van de visie volgens het Michigan model.

2.3 Recruitment

Een belangrijk onderdeel van het HR-beleid is de werving en selectie van de juiste kandidaten voor de organisatie. Thomas & Wise (1999) stellen dat het aantrekken en behouden van competente werknemers het voornaamste doel van recruitment is. Hierbij heeft recruitment drie belangrijke functies te vervullen. Ten eerste het selecteren van een groep kandidaten tegen minimale kosten. Ten tweede het verzekeren dat de organisatie een demografische representativiteit vertoont. En tot slot het verzekeren dat de groep kandidaten is samengesteld op basis van de juiste kwalificaties voor het uitvoeren van de baan (Thomas & Wise, 1999). Met name het laatste punt is relevant voor de Rabobank. De selectie van werknemers vindt

plaats op basis van competentie en er zijn verschillende strategieën om dit proces uit te voeren (Gardner et al., 2007; Chapman et al. 2008).

Gardner et al. (2007) reiken een benadering aan om het recruitment en selectieproces zodanig aan te passen dat hoge-kwaliteit medewerkers worden aangetrokken. Dit gebeurt door middel van *Realistic Job Previews* (RJP's), waarbij vroegtijdig een duidelijk gebalanceerd beeld van de organisatie wordt gecommuniceerd naar de werkzoekenden. Hierbij worden zowel de positieve als de negatieve kenmerken belicht. Uit dit onderzoek onder studenten blijkt dat een grotere aantrekking tot een organisatie plaatsvindt wanneer gebruik wordt gemaakt van RJP's (Gardner et al. 2007). Hieruit kan worden opgemaakt dat duidelijke informatie tijdens het zoekproces van positieve invloed is op de werkzoekenden en dat het van belang is dat organisaties zich inzetten om deze informatie te verschaffen.

Chapman et al. (2005) benadrukken eveneens het belang van het aantrekken van hoogwaardige kandidaten. De bijdrage van werknemerskennis, vaardigheden en mogelijkheden krijgen steeds meer de aandacht binnen het wervings- en selectieproces. Dit vormde de aanleiding van hun onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op het aantrekken van werkzoekenden voor een organisatie. Het gaat hier om de relatie tussen het aantrekken van de kandidaat en hun baankeuze. Belangrijke voorspellers zijn baan en organisatorische kenmerken, karakteristieken van de recruiter, percepties van het recruitment proces, verwachte fit, verwachte alternatieven en de verwachte kans om aangenomen te worden (Chapman et al., 2005).

De percepties van werkzoekenden blijken een belangrijke factor te zijn in het zoekgedrag naar een baan. Percepties kunnen worden opgevat als het ontvangen van zintuigelijke indrukken (Glassman & Hadad, 2009). Deze indrukken kunnen van invloed zijn op de keuze die een werkzoekende maakt voor een bepaalde baan of organisatie. Walker et al. (2010) hebben een onderzoek verricht naar de totstandkoming van deze percepties en hoe een organisatie haar imago kan managen tijdens het wervings- en selectieproces. Zij benadrukken het belang van het gebruik van media bij de communicatie van organisatorische informatie, omdat dit de mogelijkheid vergroot dat werkzoekenden een gewenste beeldvorming creëren. Vanuit psychologisch oogpunt spelen hierin contextuele factoren een belangrijke rol. Contextuele materialen bevatten namelijk stimuli die door individuen op bepaalde wijze geïnterpreteerd worden. Dit proces wordt ook wel *priming* genoemd. Volgens Glassman en Hadad (2009) kan priming worden beschouwd als een vorm van impliciet geheugen, waarbij voorafgaande blootstelling aan informatie van invloed is op het vermogen om iets te kunnen herinneren. Een bepaalde gedachte of herinnering vergroot het activeren van geassocieerde

gedachten of herinneringen. Dit kan worden toegepast bij het opmaken van het websitedesign, die vervolgens van invloed is op de percepties van de werkzoekenden. Een betere perceptie ontstaat wanneer recruitment websites technologische geavanceerde kenmerken bevatten (Walker et al. 2006). In het onderzoek kan worden nagegaan in hoeverre studenten op de hoogte zijn of gebruik maken van de media om informatie over de Rabobank te verkrijgen. Het is tevens voor de Rabobank interessant om te weten of studenten de gegeven informatie bruikbaar en helder vinden.

Het vormgeven van de recruitment website is naast de RJP's een strategie om de percepties van werkzoekenden te beïnvloeden. Het vormen van een bepaalde beeldvorming over een organisatie hangt dus vooral af van de informatie die daarover wordt verstrekt. In paragraaf 3.6 zal dieper worden ingegaan op de beeldvorming die studenten hebben over de Rabobank en op welke wijze dit van invloed is op hun keuze voor een stage.

In deze paragraaf zijn verschillende strategieën uiteengezet die gebaseerd zijn op het wervingsproces. De strategieën kunnen vertaald worden naar het werven van stagiaires, aangezien deze groep immers op zoek is naar een werk gerelateerde opdracht. Het promoten van de Rabobank op de arbeidsmarkt vormt een belangrijk onderdeel van het HR-beleid, omdat hierdoor gezorgd wordt dat voldoende kandidaten zich aanmelden voor sollicitaties. Dit geldt ook voor studenten als potentiële stagiaires. Voor het vergroten van de bekendheid bij deze doelgroep maakt de HR-afdeling in Rabobank Nederland gebruik van verschillende soorten evenementen op universiteiten, hoge scholen of de bank zelf. Deze evenementen bieden enerzijds de mogelijkheid om informatie te verschaffen aan studenten en daarnaast om studenten te benaderen waarvan gedacht wordt dat zij een goede bijdrage aan de organisatie kunnen leveren. In dit onderzoek zal worden nagegaan in hoeverre de studenten gebruik maken of bekend zijn met de informatiebronnen waar de Rabobank gebruik van maakt om zichzelf te promoten. Verwacht wordt dat de informatie vanuit de Rabobank een invloedrijke factor is op de student bij het maken van een keuze voor een stage.

Rabobank Nederland streeft naar een optimaal wervingsproces waar continu aan gewerkt wordt. Het vormgeven van de website lay-out en het organiseren van de evenementen dragen hieraan bij. Een ander belangrijk aspect van het aantrekken van de juiste studenten heeft te maken met het opstellen en vormgeven van een juiste stage opdracht, zodat deze aansluit bij de studie en de verwachtingen van de studenten. Bekendheid en goede inhoudelijke stage opdrachten zijn dus van belang om een groot aanbod van studenten te creëren. Dit maakt het voor Rabobank Nederland mogelijk om de beste studenten te selecteren voor hun stage plaatsen die vervolgens in kunnen stromen als trainees of starters.

Om inzicht in het wervingsproces te vergroten, zodat deze verbeterd kan worden, is het van belang om de doelgroep beter te begrijpen. Hierbij zal moeten worden achterhaald wat voor beeldvorming studenten hebben over de Rabobank; wat vinden zij van de organisatie en wat voor verwachtingen hebben zij over een stage bij de Rabobank? Daarnaast zal achterhaald moeten worden wat hun motieven zijn om wel of niet om voor een stage bij de Rabobank te kiezen. Het vaststellen van deze factoren zal aan de hand van verscheidene psychologische theorieën plaatsvinden op het gebied van beeldvorming en motivatie. Voordat hier op wordt ingegaan zal eerst het belang van stages worden toegelicht, voor zowel de Rabobank als voor de student. Het is van belang om te achterhalen welke voordelen studenten zien in het lopen van een stage, zodat de Rabobank hierop kan inspelen.

2.4 Stage

De werving en selectie van stagiaires maakt in veel organisaties onderdeel uit van het HR-beleid. Binnen Rabobank Nederland maakt Stageadvies en Bemiddeling onderdeel uit van de afdeling recruitment en is verantwoordelijk voor het plaatsen van de juiste studenten op de juiste afdelingen. De Rabobank ziet meerdere voordelen in het aanbieden van stageplaatsen. Doordat tijdelijke medewerkers een frisse blik op de organisatie kunnen werpen kan de kwaliteit en innovatie verhoogd worden. Het draagt tevens bij aan het imago, doordat wordt laten zien wat voor organisatie de Rabobank is en wat zij te bieden hebben. Een ander voordeel is de maatschappelijke verantwoordelijkheid die studenten kunnen ervaren tijdens hun stage. Tot slot beoogt de Rabobank *talent recruitment*, waarbij kan worden geprofiteerd van de instroom van jonge getalenteerd medewerkers (Rabobank.nl, 2012).

De genoemde voordelen vanuit de Rabobank zijn terug te vinden in verscheidene studies die zijn verricht op het gebied van stages. Starr-Glass (2006) heeft een studie verricht naar het achterhalen en begrijpen van de assumpties van studenten over de stage die ze hebben gelopen. In dit artikel komen tevens de voordelen van stagiaires aan bod, waarbij wordt benadrukt dat dit voor alle belanghebbenden geldt. Niet alleen de organisatie en de student hebben baat bij een stage, maar tevens de onderwijsinstelling en eventuele sponsors. Stages worden echter beperkt wanneer de belanghebbenden het leerprogramma specifiek en zonder generaliseerbaarheid invullen (Starr-Glass, 2006). Dit houdt in dat de stage niet de mogelijkheid biedt voor de student om zich te ontwikkelen en nieuwe vaardigheden aan te leren. Star-Glass (2006) geeft een overzicht van de positieve ervaringen vanuit de studenten. Studenten ervaren stages als een verrijking en aanvulling voor hun academische opleiding. Zij zien het voordeel dat het lopen van een stage leidt tot een grotere kans op een baan en dat het

een mogelijkheid biedt voor het verkennen van verschillende bedrijfssectoren (Starr-Glass, 2006). De ervaringen van stagiaires zijn onderverdeeld in zes verschillende percepties: situation specific learning, competence learning, product and instrumentality, terminal engagements, acceptance practice encountered en 'colouring between the lines'. Deze verschillende percepties kunnen worden opgevat als de beschrijving van stage ervaringen. Daarnaast reikt Starr-Glass (2006) zes dimensies aan van verschillende leerdoelen: generaliseerbaarheid, het ontdekken van jezelf in werk, reflectie en proces, liminale ervaringen, uitdaging en het heroverwegen van theorie en het overwegen van transformationele mogelijkheden. Deze uiteenzetting is bedoeld als richtlijn voor het construeren van betekenisvolle stages (Starr-Glass, 2006). Naar aanleiding van deze bevindingen zal in dit onderzoek worden nagegaan of de studenten al eerder een stage hebben gelopen en wat hun ervaringen daarbij waren. Hierdoor zou kunnen blijken of een eerdere stage van invloed is op de keuze voor een nieuwe stage.

Een andere studie op het gebied van stages is uitgevoerd door Knouse et al. (1999). Dit is een studie over de relatie tussen stages en de daarop volgende kansen op een baan. De voordelen die Knouse et al. (1999) noemen zijn zowel het verbeteren van het prestatievermogen tijdens de opleiding van de student als het vergroten van de kans op het vinden van een baan na het afstuderen. Nog tijdens het volgen van een opleiding kan een stage bijdragen aan het ontwikkelen van directe vaardigheden, waaronder een beter tijdsmanagement, betere communicatie vaardigheden, betere zelfdiscipline, toename van initiatieven en een algeheel verbeterd zelfbeeld (Knouse et al. 1999). Volgens Knouse et al. zal dit theoretisch gezien leiden tot meer zelfverzekerdheid, minder angsten bij het sollicitatieproces en het verrijken van specifieke academische vaardigheden. Studenten die stage hebben gelopen zullen hierdoor hun prestatievermogen vergroten, dat gemeten kan worden met het gemiddelde cijfer. Het belangrijkste resultaat van een stage is dat studenten uiteindelijk een grotere kans hebben op een baan, doordat zij praktijkervaring hebben opgedaan. Deze ervaringen zijn nuttig voor carrière keuzes, het vormen van persoonlijke werkwaarden en een afname in angst voor het zoeken naar werk. Een stage dient hierdoor als tussenfase tussen de academische en de werkomgeving. Daarnaast bieden stages directe toegang tot werkbronnen en de mogelijkheid om potentiële werkgevers te imponeren (Knouse et al. 1999). Uit de analyse van het onderzoek worden verscheidene positieve resultaten bevestigd. Zo blijkt dat van vergelijkbare studenten in het begin van hun opleiding, de groep studenten die wel stage heeft gelopen eindigt met een hoger cijfergemiddelde. Een ander duidelijk verschil is zichtbaar bij het hebben van een baan direct na het afstuderen.

Afgestudeerden die tijdens hun studie stage hebben gelopen hadden sneller een baan in vergelijking met afgestudeerden die geen stage hebben gelopen (Knouse et al. 1999).

De besproken studies tonen aan dat verschillende belanghebbende voordelen zien in het organiseren en uitvoeren van stages. In dit onderzoek zal worden nagegaan of studenten dezelfde voordelen zien in het lopen van een stage en in hoeverre zij denken dat de Rabobank deze voordelen kan bieden. Daarnaast is het van belang dat wordt onderzocht of deze factoren een rol spelen bij het maken van een keuze voor een stage bij de Rabobank. Het achterhalen van de belangen die studenten hebben bij het lopen van een stage biedt voor de Rabobank de mogelijkheid om hun stages hierop aan te passen.

2.5 Beeldvorming

In dit onderzoek heeft beeldvorming een brede betekenis. Het betreft alle ideeën en beelden die studenten hebben over de organisatie. Het belang van beeldvorming is groot, omdat verwacht wordt dat dit van invloed is op de keuze die studenten maken voor een stage. Er is echter weinig literatuur te vinden over studenten die op zoek zijn naar een stage en om die reden wordt literatuur gehanteerd die geldt voor werkzoekenden. Voor studenten die op zoek zijn naar een stage geldt dat zij immers ook zoekende zijn naar bepaald werk dat zij kunnen verrichten binnen een werkomgeving. Het verschil is echter dat een stage een tijdelijke opdracht is en meestal mede georganiseerd wordt vanuit een onderwijsinstelling. De theorieën die aan bod komen zijn dus vanuit het perspectief van werkzoekenden en bieden een verklaring voor de keuzes die zij maken op werkgebied. Afhankelijk of studenten een positieve beeldvorming hebben over de Rabobank zullen zij eerder geneigd om daar een stage te lopen. De beeldvorming die studenten hebben over een bepaalde organisatie is van meerdere factoren afhankelijk.

Walker et al. (2010) hebben een studie verricht naar de totstandkoming en de invloed van beeldvorming over een organisatie. Zij hebben dit bestudeerd vanuit de *social cognition theory* (2010). Vanuit deze theorie wordt gesteld dat de context waaraan werkzoekenden worden blootgesteld van invloed is op hun zoekgedrag. De context refereert naar stimuli die gerelateerd zijn aan materialen of visuele beelden afkomstig van een organisatie. Deze stimuli beïnvloeden de interpretatie van de contextuele materialen. Deze vorm van impliciet geheugen, ook wel *priming* genoemd (zie paragraaf 2.3), kan door organisaties worden meegenomen om imago percepties te beheren. Dit kan worden toegepast wanneer een organisatie bezig is met het ontwerpen van een website. In de *social cognition theory* wordt een onderscheid gemaakt tussen instrumentele en symbolische attributen. Instrumentele

attributen zijn gebaseerd op tastbare organisatorische kenmerken, zoals loon en locatie. Symbolische attributen zijn gebaseerd op subjectieve organisatorische kenmerken, zoals het saai of leuk vinden van een organisatie. In het onderzoek van Walker et al. (2010) gaat de aandacht naar de totstandkoming van de beeldvorming van symbolische attributen die zijn af te leiden van websites die tot een organisatie behoren. Er zijn vijf verschillende dimensies die organisaties door middel van strategisch website design kunnen behalen. Ten eerste is er de *boy scout* dimensie die kenmerken bevat zoals vriendelijkheid en aandacht voor mensen en familie-oriëntatie. Ten tweede is er de *innovativeness* dimensie die wordt gekenmerkt door onder andere creativiteit en sensatie. Ten derde is er de *style* dimensie en bevat kenmerken op het gebied van stijl en mode. Ten vierde dimensie is er de *dominance* dimensie die wordt gekenmerkt door succes en druk. En tot slot is er de *thrift* dimensie en die is kenmerkend voor zuinigheid. Deze dimensies worden omschreven als organisatorische persoonlijkheidsfactoren en worden meer toegankelijk wanneer recruitment websites technologische geavanceerde elementen bevatten (Walker et al. 2010). In dit onderzoek wordt verwacht dat de Rabobank het meest zal worden geassocieerd met de dominance dimensie, omdat het gaat om een profit organisatie die gericht is op winst.

Het achterhalen van de kenmerken die studenten toeschrijven aan de Rabobank bieden de mogelijkheid om na te gaan in hoeverre die van invloed zijn op hun beeldvorming over de organisatie. Het is van belang om te achterhalen hoe studenten aankijken tegen de Rabobank als organisatie, omdat dit volgens meerdere onderzoekers van invloed is op het kiezen van een baan (Turban & Cable, 2003; Nolan & Harold, 2010). Vanuit de *signaling theory* wordt gesteld dat een positieve reputatie een grotere aantrekkingskracht heeft op werkzoekenden (Turban & Cable, 2003). Dit komt doordat werkzoekenden niet in staat zijn over complete informatie van de organisatie te beschikken, waardoor zij signalen afleiden van de reputatie die informatie kunnen bieden over de arbeidsomstandigheden in de organisatie. Vanuit deze theorie komt duidelijk naar voren dat een positieve reputatie van belang is voor het aantrekken van werkzoekenden. Dit geldt tevens voor de Rabobank als zij jonge talenten willen aantrekken door middel van stages. Verder blijkt uit onderzoek van Turban en Cable (2003) dat de reputatie van een organisatie van grote invloed is op de perceptie van werkzoekenden. De reputatie van een organisatie voegt een extra waarde toe aan de baan. Dit houdt in dat werkzoekenden hun keuze niet alleen laten afhangen van de baan zelf. De invloed van de reputatie van de organisatie wordt aangeduid als *brand equity*. Turban en Cable (2003) beschouwen de reputatie van een organisatie als een perceptuele representatie van de algehele aantrekkingskracht van een organisatie in vergelijking tot andere soortgelijke

organisaties. Vanuit dit opzicht zou de beeldvorming van de Rabobank ten opzichte van andere banken een rol spelen bij het maken van een keuze voor een stage. In dit onderzoek zal daarom worden nagegaan hoe studenten aankijken tegen de Rabobank in verhouding tot andere bekende banken. Hieruit zal blijken of studenten de Rabobank als een unieke organisatie beschouwen, of dat zij weinig onderscheid maken tussen verschillende de banken.

Nolan en Harold (2010) hebben in een onderzoek naar de aantrekkelijkheid van een organisatie de toepasbaarheid van de *image congruity theory* getoetst. In deze studie wordt een onderscheid gemaakt tussen de *actual self* en de *ideal self*. Het actuele zelfbeeld is een verzameling van kenmerken die een individu denkt te bezitten en het ideale zelfbeeld is een verzameling van kenmerken die een individu wenst te bezitten. Vanuit de image congruity theory wordt gesteld dat individuen sneller worden aangetrokken en sneller zullen kiezen voor producten met een imago dat overeenkomt met zowel hun actuele als een ideaal zelfbeeld (Nolan & Harrold, 2010). Dit stemt overeen met een onderzoek van Highhouse et al. (2007) dat individuen persoonlijkheden toeschrijven aan het imago van een organisatie. Als de theorie vertaald wordt naar werk zou dit betekenen dat werkzoekenden niet alleen worden aangetrokken tot organisaties die overeenkomende kenmerken bevatten, maar tevens tot organisaties waarvan zij vinden dat die kenmerken bevatten die het type persoon weergeven die zij wensen te zijn (Nolan & Harrold, 2010). Gesteld kan worden dat het meervoudige zelfbeeld van invloed is op werkzoekenden bij het kiezen van een baan. Dit houdt in dat het toeschrijven van persoonlijkheden aan een organisatie een voorspeller kan vormen voor het gedrag van werkzoekenden. Uitgaande van de congruity theory is het van belang te achterhalen hoe studenten hun eigen en gewenste persoonlijkheid beschouwen om vervolgens vast te kunnen stellen of dit overeenkomt met het beeld dat zij hebben over de Rabobank. Hierdoor zal blijken of overeenkomende kenmerken een rol spelen bij het maken van de keuze voor een stage bij de Rabobank.

Samenvattend kan gesteld worden dat vanuit de social cognition theory verklaard kan worden hoe de beeldvorming van studenten over de Rabobank tot stand komt. Er zal achterhaald moeten worden welke kenmerken studenten toeschrijven aan de Rabobank. Daarnaast toont de signaling theory aan dat een positieve reputatie van belang is om meer werkzoekenden aan te trekken. De reputatie van de Rabobank is hierdoor bepalend voor de beeldvorming van studenten. Dit geldt tevens voor de reputatie van de Rabobank ten opzichte van andere banken. Tot slot is de congruity theory van belang, omdat deze gebruikt kan worden om na te gaan in hoeverre studenten zich met de Rabobank identificeren en welke invloed dit heeft op hun keuze voor een stage.

2.6 Motivatie

Naast beeldvorming spelen meerdere factoren een rol die van invloed zijn op de keuze die studenten maken voor een stage, daarom is het van belang dat ook de motieven van studenten worden achterhaald die ten grondslag liggen om in een organisatie stage te lopen. Door te onderzoeken welke waarden studenten hechten aan een stage kan gekeken worden of deze ook door Rabobank aangeboden kunnen worden. De beeldvorming en motivaties kunnen per student verschillen, afhankelijk van hun studierichting. Het is binnen de Rabobank mogelijk om vanuit vele studierichtingen stage te lopen. Om na te gaan of verschillende factoren een rol spelen bij het maken van een keuze voor een stage bij de Rabobank, zullen studenten uit twee verschillende studierichtingen met elkaar vergeleken worden. Onder de eerste groep vallen alle studenten met een economische gerelateerde studie, omdat deze studies het beste aansluiten bij functies binnen een financiële organisatie zoals de Rabobank. De tweede groep bestaat uit studenten met een ICT gerelateerde studie. Deze studies zijn niet representatief voor een financiële organisatie zoals de Rabobank, maar vormen voor de Rabobank wel een belangrijke doelgroep. Dit komt doordat ICT voorzieningen een omvangrijk en belangrijk onderdeel uitmaken van de organisatie. In dit onderzoek zal worden nagegaan of verschillen plaatsvinden in factoren die een rol spelen bij de keuze van een stage bij de Rabobank.

Uit paragraaf 3.5 over stages blijkt uit eerder onderzoek dat studenten voordelen zien in het lopen van een stage (Starr-Glass, 2006; Knouse et al., 1999). Om hier dieper op in te gaan kunnen motivatietheorieën inzicht bieden in de verwachtingen die studenten hebben over een stage bij de Rabobank. Motivatietheorieën kennen een lange geschiedenis en kunnen op basis van hun centrale uitgangspunt ingedeeld worden in behoeften- en procestheorieën (Berry, 1997). Behoeftentheorieën hebben betrekking op de inhoud van motivatie (Maslow, 1943; Herzberg, 1959; Alderfer, 1992). Eén van de grondleggers van deze theorieën is Maslow (1943). De kernvisie van Maslow is dat ieder individu dezelfde behoeften nastreeft. Hiervoor heeft hij het piramide-model ontworpen dat bestaat uit een hiërarchische ordening van behoeften (Maslow, 1943). Hoewel de theorie tot op heden grote aandacht verkrijgt, zijn de hypothesen echter nooit geverifieerd. Door gebrek aan wetenschappelijke basis zal deze theorie enkel als achtergrond dienen en niet gebruikt worden in dit onderzoek.

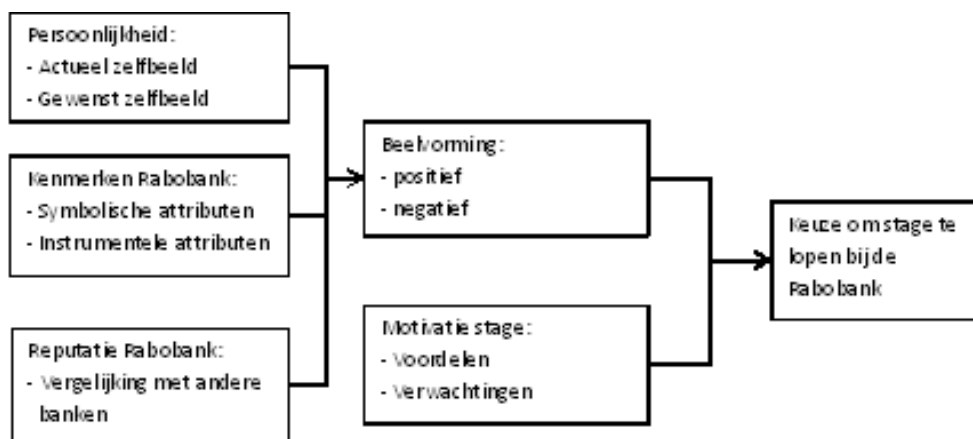
Procestheorieën, ook wel cognitietheorieën, hebben betrekking op de dynamiek die een individu voortbrengt door een bepaald doel te bereiken. De *expectancy theory of motivation* van Vroom (1964) is typerend voor een theorie die gebaseerd is op het proces van motivatie. De theorie is ontwikkeld in de werksetting en veronderstelt dat het gedrag van individuen voortkomt uit een bewuste keuze tussen twee alternatieven, waarbij geprobeerd

wordt het nut te maximaliseren. De theorie is gebaseerd op drie uitgangspunten, valentie, verwachting en instrumentaliteit (Vroom, 1964). Valentie verwijst naar de aard van de beloning, daardoor is het in een organisatie van belang dat de behoeften van de medewerkers worden achterhaald. Daarnaast hebben medewerkers bepaalde verwachtingen van hun eigen capaciteiten en is het voor een organisatie van belang te achterhalen welke middelen nodig zijn om deze capaciteit optimaal te benutten. Tot slot verwijst instrumentaliteit naar het geloof van de medewerker in het ontvangen van de juiste beloning wanneer aan de prestatieverwachting is voldaan (Vroom, 1964). Deze theorie is gedeeltelijk relevant voor dit onderzoek. Bij een stage is het namelijk niet vanzelfsprekend dat daar een beloning tegenover staat, maar het zou een factor kunnen zijn die bepalend is voor de keuze van de student. Het werk dat verricht dient te worden binnen een organisatie heeft voor de student vooral het doel werkervaring op te doen en niet direct om een inkomen te werven. De expectancy theory kan een bijdrage leveren om de keuze van studenten voor een bepaalde stageplaats te verklaren, waarbij moet worden nagegaan welke verwachtingen studenten hebben van een stage.

Op basis van de kritiek op de behoeftentheorie van Malsow (1943) zal dit onderzoek verder voortbouwen op de bovengenoemde procestheorie. Aan de hand van de expectancy theory zal worden nagegaan welke verwachtingen studenten hebben van een stage bij de Rabobank. De verwachtingen vormen samen met de eerder genoemde voordelen, de factoren die van invloed zijn op de keuze die studenten maken om bij de Rabobank stage te lopen.

2.7 Theoretisch model

In het theoretisch kader zijn verschillende studies en theorieën uiteengezet die relevant zijn voor het onderzoek. De typering van de Rabobank als organisatie met het gevoerde HR-beleid dient als achtergrondinformatie om meer inzicht te krijgen in het wervings- en selectieproces. De theorieën op het gebied van beeldvorming en motivatie van de studenten kunnen in een theoretisch model worden weergegeven.



Figuur 1. Theoretisch model

3. Onderzoeksopzet

Uit het theoretisch model komt naar voren dat studenten meerdere redenen kunnen hebben om wel of niet voor een stage bij de Rabobank te kiezen. De keuze is afhankelijk van de beeldvorming die studenten hebben over de Rabobank en tevens of studenten denken dat een stage bij de Rabobank voldoet aan de voordelen en verwachtingen die zij daarover hebben. Op basis van de geselecteerde theorieën is een onderzoeksvraag opgesteld die is onderverdeeld in zes deelvragen.

3.1 Vraagstelling

Welke rol spelen beeldvorming en motivatie bij de keuze van honours-studenten voor een stage bij de Rabobank en bevinden zich hierin verschillen tussen studenten met economie/bedrijfskunde of een ICT gerelateerde studie?

Deelvragen:

- Welke invloed heeft het zelfbeeld van honours-studenten op hun beeldvorming over de Rabobank?
- Welke kenmerken schrijven honours-studenten toe aan de Rabobank?
- Welke reputatie relateren WO-studenten aan de Rabobank?

- Welke verwachtingen hebben honours-studenten van een stage bij de Rabobank?
- Welke voordelen zien honours-studenten in het lopen van een stage en denken zij die voordelen terug te vinden bij de Rabobank?
- Zijn er verschillen in beeldvorming en motivatie tussen honours-studenten van verschillende studierichtingen?

3.2 Conceptualisering

Ter verheldering van de onderzoeksvragen zullen de belangrijkste begrippen worden gedefinieerd. De conceptualisatie bevat tevens een toelichting van hoe de begrippen zijn onderzocht.

Zelfbeeld duidt op het beeld dat de studenten van zichzelf hebben. Dit geldt voor zowel de persoonskenmerken die zij denken te bezitten, als de persoonskenmerken die zij wensen te bezitten. In dit onderzoek is aan de participanten gevraagd hoe zij zichzelf als persoon zouden typeren en of zij zichzelf vinden passen binnen een organisatie als de Rabobank.

Beeldvorming verwijst naar alle ideeën en beelden die studenten hebben over een organisatie. Hierbij is aan de participanten gevraagd welke kenmerken zij typerend vinden voor de Rabobank. Daarnaast is achterhaald hoe de participanten aan informatie over de Rabobank komen en of dit van invloed is op hun beeldvorming.

Reputatie verwijst naar het imago van een organisatie en duidt op de bekendheid en de waardering. De reputatie wordt als onderdeel beschouwd van de beeldvorming en kan zowel positief als negatief zijn. Aan de participanten is gevraagd hoe zij de Rabobank zien ten opzichte van andere bekende Nederlandse banken op het gebied van status, doorgroeimogelijkheden en internationale mogelijkheden.

Motivatie bestaat uit de beweegredenen van studenten om voor een bepaalde stage te kiezen. In dit onderzoek is achterhaald welke voordelen de participanten zien in het lopen van een stage en ook of zij deze verwachten terug te vinden in een stage bij de Rabobank. Daarnaast is aan de participanten gevraagd welke behoeften zij hebben op het gebied van stage begeleiding en de inhoud van de stage opdracht.

Verschillende studierichtingen hebben betrekking op studenten die een economie/bedrijfskunde of ICT gerelateerde studie volgen. In de analyse zijn de studierichtingen met elkaar vergeleken en is gekeken of er verschillen plaatsvinden.

3.3 Methodologische verantwoording

Het onderzoek is interpretatief van aard en is door middel van een kwalitatieve methode uitgevoerd. De interpretatieve benadering maakt het mogelijk om vraagstukken te onderzoeken over de betekenis die individuen geven aan hun sociale omgeving (Boeije, 2008). Kwalitatieve methoden kunnen inzicht geven in het perspectief van de participanten. Voor het verzamelen van de data zijn semi-gestructureerde interviews afgenomen, omdat deze methode de mogelijkheid biedt om gedachten en achterliggende motivaties van de doelgroep te achterhalen. Door het persoonlijke contact en de gedeeltelijke open vragen zijn vele antwoorden mogelijk en dit vergroot het inzicht in de participanten. In dit onderzoek is het belangrijk te achterhalen welke achterliggende motieven en gedachten studenten hebben over een mogelijke stage bij de Rabobank. Door het persoonlijke contact en het werken met een topiclijst is het mogelijk dieper in te gaan op hun antwoorden.

3.3.1 Doelgroep

De doelgroep van het onderzoek bestaat uit WO-studenten die deelnemen of hebben deelgenomen aan een honoursprogramma met een afstudeerrichting economie/bedrijfskunde of een ICT gerelateerde opleiding. Een honoursprogramma bestaat uit extra curriculaire vakken of projecten waarvan een selecte groep studenten met een hoog cijfergemiddelde en goede motivatie aan deel kan nemen. Studenten met een economie of bedrijfskunde gerelateerde opleiding vormen een representatieve groep voor een bank. Voor de groep studenten die een ICT gerelateerde opleiding volgen is gekozen vanwege het belang van de afdeling Groep ICT. Door het vergelijken van deze twee verschillende groepen studenten kan worden nagegaan of verschillende factoren een rol spelen bij de keuze van een stage bij de Rabobank.

3.3.2 Dataverzameling

De selectie van de doelgroep heeft eerst plaats gevonden aan de hand van een doelgerichte steekproef. Via websites van de universiteiten en studieverenigingen zijn per e-mail verschillende contactpersonen benaderd met de vraag of studenten bereid waren deel te nemen aan het onderzoek. In eerste instantie zijn zes universiteiten uit vijf verschillende steden benaderd, waarvan Utrecht, Rotterdam, Delft, Leiden en Amsterdam. De selectie van deze steden is gebaseerd op de ligging ten opzichte van Rabobank Nederland in Utrecht. Vanuit deze steden komt de grootste toestroom studenten en daarom worden deze in het onderzoek meegenomen. De respons was echter zeer beperkt. Een veel voorkomende reactie van coördinatoren of andere studie gerelateerde personen was dat zij veel benaderd werden

met soortgelijke verzoeken en dat zij hier daarom niet wensten op in te gaan. Van anderen was de reactie dat het verzoek aan de studenten werd voorgelegd en dat zij, indien geïnteresseerd, zelf contact zouden nemen. Dit is alleen gebeurd in een *honoursclass* van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hiervan heeft één student contact opgenomen, waarmee vervolgens het eerste interview is ingepland. Via deze student zijn door middel van de sneeuwbalmethode nieuwe contacten gelegd met participanten. Deze wijze van steekproefstrekking vindt plaats door middel van het steeds opnieuw vragen naar nieuwe contacten. Daarnaast zijn vier studenten benaderd via de database van de recruitmentafdeling van de Rabobank. Deze studenten waren afkomstig van de Universiteit Utrecht, de Erasmus Universiteit, de Tilburg Universiteit en de Radboud Universiteit Nijmegen. Via deze vier studenten zijn tevens door de sneeuwbalmethode de meeste nieuwe contacten gelegd.

Het doel was om tussen de 25 en 30 studenten te interviewen om zo betrouwbaar mogelijke uitspraken te doen. De lage respons op de verstuurde e-mails en de sneeuwbalsteekproef hebben het wervingsproces vertraagd. Het afnemen van de interviews heeft plaats gevonden in de periode van begin april tot eind mei 2012. In verband met de gegeven tijd voor het schrijven van de scriptie zijn uiteindelijk 20 interviews afgenomen, waarvan 3 studenten met een ICT gerelateerde en de overige 17 studenten met een economie of bedrijfskunde gerelateerde opleiding. De interviews zijn afgenomen op een door de participant gekozen locatie. Dit varieerde tussen een desbetreffende universiteitscampus, een café of het Rabobank kantoor in Utrecht.

3.3.3 Data analyse

De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst (zie bijlage 1) die is samengesteld op basis van het theoretische kader. De gemiddelde duur van het afnemen van een interview was 45 minuten. Na goedkeuring van de student is ieder interview opgenomen met een voice-recorder. Dit heeft het mogelijk gemaakt dat volledig op het gesprek geconcentreerd heeft kunnen worden. Daarnaast zijn de interviews getranscribeerd. Het uittypen van de interviews heeft als voordeel dat alle data kunnen worden meegenomen in de analyse en dat geen gegevens verloren gaan. De transcripten zijn vervolgens geanalyseerd met behulp van NVivo 9, een kwalitatief analyse software programma. In deze fase zijn de transcripten uiteengerafeld en gecategoriseerd aan de hand van zogeheten codes. Alle bij elkaar passende stukken zijn samengevoegd onder eenzelfde label, ofwel code. Deze beginfase wordt ook wel het *open coderen* genoemd en heeft als doel de data beter hanteerbaar en meer overzichtelijk te maken. Vervolgens is in alle gecodeerde data meer

structuur aangebracht. Deze tweede fase is het axiaal coderen en heeft als doel onderscheid te maken tussen relevante en minder relevante elementen van het onderzoek. Daarbij is de omvang van de data en het aantal codes gereduceerd. De overgebleven codes zijn vervolgens in hiërarchische verhoudingen gevormd tot een zogeheten codeboom, bestaande uit hoofdcodes met subcodes. In de laatste fase van de analyse is gezocht naar verbanden tussen de codes en tevens naar verklaringen voor deze verbanden. Deze laatste vorm van coderen is het *selectief coderen* en heeft als doel om de deelvragen te beantwoorden.

3.3.4 Kwaliteit van de data

Voor het beantwoorden van de onderzoeks- en deelvragen is het van belang dat de waarnemingen betrouwbaar en valide zijn zodat geldige uitspraken kunnen worden gedaan. Waarnemingen zijn minder betrouwbaar wanneer ze veel toevallige fouten bevatten. Het gebruik van semi-gestructureerde interviews maakt herhaalbaarheid van het onderzoek echter minder goed mogelijk. Anderzijds zorgt de semi-structuur voor meer houvast dan een open structuur. Verder heeft deze structuur als voordeel dat de participanten zelf ook onderwerpen hebben kunnen aanreiken en dat de interviewer door heeft kunnen vragen op momenten wanneer dit nodig werd geacht. De validiteit van een onderzoek kan worden onderverdeeld in interne en externe validiteit. Waarnemingen hebben een hoge interne validiteit wanneer ze meten wat er gemeten moet worden, zodat er geen systematische fouten optreden. Het afnemen van semi-gestructureerde interviews heeft als voordeel dat participanten de mogelijkheid krijgen vragen te stellen wanneer een vraag onduidelijk is. Hierdoor kunnen vragen niet op verschillende wijzen worden geïnterpreteerd. Daarnaast zijn de vragen afgeleid van een breed theoretisch kader dat is gebaseerd op theorieën vanuit verschillende invalshoeken. Dit heeft de interne validiteit vergroot omdat is nagegaan in hoeverre de waarnemingen overeenkomen met de eerder gevonden theorieën en bevindingen op dat gebied. Ook heeft het gebruik van een voice-recorder voorkomen dat de data heeft kunnen vertekenen, waardoor deze een goede afspiegeling van de werkelijkheid vormen. Tot slot kunnen nog uitspraken worden gedaan over de externe validiteit van het onderzoek. De onderzoeksresultaten hebben een hoge externe validiteit wanneer ze generaliseerbaar zijn naar andere contexten. Dit houdt in dat de waarnemingen tevens gelden voor andere groepen mensen, organisaties en periodes. Dit onderzoek is uitgevoerd onder een specifieke doelgroep voor een bepaalde organisatie en daarom zullen de resultaten niet goed generaliseerbaar zijn naar een andere context.

3.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke verantwoording

Vanuit wetenschappelijk oogpunt kan het onderzoek een bijdrage leveren aan de kennis over de invloed van beeldvorming en motivaties op de keuze voor een stage. De meeste bestaande literatuur over beeldvorming betreft huidige werknemers of stagiaires in organisaties, terwijl het in dit onderzoek gaat over de beeldvorming van potentiële stagiaires. Dit in combinatie met de motieven om in een bepaalde organisatie werkzaam te zijn geven inzicht in het wervingsbeleid. De verschillende theorieën zijn samengevoegd tot een theoretisch model dat tot nieuwe inzichten kan leiden en daarom is dit onderzoek wetenschappelijk relevant.

Vanuit maatschappelijk oogpunt geeft het onderzoek inzicht in de voordelen van stages. Stages maken een belangrijk onderdeel uit van het huidige onderwijs. Studenten kunnen door middel van deze tijdelijke werkervaring zich oriënteren op hun toekomstige loopbaan. Stages kunnen hierdoor een nuttige bijdrage vormen aan een efficiënte arbeidsmarkt, doordat afgestudeerden eerder weten wat ze willen en doelgericht kunnen zoeken naar een baan. Hierdoor kunnen organisaties inspelen op de krappere wordende arbeidsmarkt die ontstaat door de ontgroening en vergrijzing.

3.5 ASW verantwoording

Het onderzoek is gebaseerd op een interdisciplinaire visie, waarbij kennis vanuit verschillende vakgebieden wordt aangedragen om het probleem te onderzoeken. Het theoretisch model is ontwikkeld op basis van theorieën die afkomstig zijn vanuit de organisatiewetenschappen en de psychologie. Vanuit de organisatiewetenschappen worden theorieën gebruikt die zowel de organisatiestructuur als het HR-beleid beschrijven. Vanuit deze discipline wordt inzicht geboden in de Rabobank als organisatie. Daarnaast kunnen de concepten motivatie en beeldvorming vanuit de psychologie worden gedefinieerd en gerelateerd worden aan het keuzeproces van studenten die een stage willen lopen. Inzichten vanuit de verschillende disciplines dragen bij om het wervingsbeleid zodanig aan te passen dat de toestroom van talentvolle stagiaires zal toenemen. Daarnaast komt de wisselwerking tussen macro-, micro- en mesoniveau in dit onderzoek naar voren. De vergrijzing en ontgroening (macroniveau) die invloed hebben op de arbeidsmarkt en op het komende tekort aan talentvolle jongeren vormt de achtergrond en aanleiding van dit onderzoek. Om op de ontwikkelingen van het macroniveau in te kunnen spelen zijn organisaties (mesoniveau) genoodzaakt om een wervingsbeleid op te zetten voor het aantrekken van talentvolle jongeren. Voor het opzetten van een succesvol wervingsbeleid is het van belang te weten welke factoren door jongeren (microniveau) van belang worden geacht voor een eventuele stage bij de Rabobank.

4. Resultaten

Op basis van de geanalyseerde data komen verschillende bevindingen naar voren die in dit hoofdstuk besproken zullen worden. De bevindingen komen per deelvraag aan bod en worden ondersteund door enkele citaten, afkomstig uit de afgenomen interviews. De participanten zijn genummerd om de anonimiteit te waarborgen en deze nummers worden gebruikt om de citaten weer te geven. In paragraaf 4.1 wordt het zelfbeeld van de participanten besproken dat van invloed is op hun keuze voor een eventuele stage bij de Rabobank. In paragraaf 4.2 komen de kenmerken aan bod die de participanten relateren aan de Rabobank. Paragraaf 4.3 bevat hoe de participanten de Rabobank zien ten opzichte van andere bekende Nederlandse banken. In paragraaf 4.4 worden de verwachtingen van de participanten besproken die zij hebben van een stage bij de Rabobank. In paragraaf 4.5 komt aan bod welke voordelen de participanten zien in het lopen van een stage. Tot slot bevat paragraaf 4.6 welke verschillen in beeldvorming en motivatie plaatsvinden tussen de verschillende studierichtingen. In het laatste hoofdstuk worden uiteindelijk de conclusies getrokken waarbij een antwoord wordt gegeven op de centrale vraagstelling.

4.1 Welke invloed heeft het zelfbeeld van honours-studenten op hun beeldvorming over de Rabobank?

Voor het beantwoorden van deze vraag is aan de participanten gevraagd hoe zij zichzelf zouden omschrijven. Hierbij is nagegaan welke persoonskenmerken zij als typerend beschouwen. Daarnaast is gevraagd of zij zichzelf vinden passen binnen een organisatie als de Rabobank. Vervolgens is gekeken of het zelfbeeld een verklaring kan bieden voor de keuze die studenten maken om bij de Rabobank stage te lopen. De meeste participanten gebruiken persoonskenmerken die ze relateren aan studie of werk, waarbij in de meeste gevallen tevens is gerefereerd aan hun honoursprogramma. Veel genoemde positieve eigenschappen zijn ambitie, energie, doorzettingsvermogen en motivatie. Hard werken en het bereiken van doelen zijn ook vaak genoemd. Bijna iedere geïnterviewde student vindt één of meer van deze eigenschappen typerend voor hem of voor haar. Deze omschrijving is wellicht niet verrassend voor studenten die deelnemen aan een honoursprogramma, aangezien alleen studenten met een hoog cijfergemiddelde en motivatie daaraan kunnen deelnemen. Deelname aan een honoursprogramma is een vrijwillige keuze en veel participanten hebben aangegeven dat dit een reden is geweest voor hun motivatie.

'Ik ben altijd heel positief ingesteld. Ik zoek altijd een uitdaging ergens in voor mezelf en daardoor ben ik altijd heel gemotiveerd. Gemotiveerd is denk ik ook wat anderen over mij zouden zeggen. Ik doe altijd alles met plezier, omdat ik altijd hele bewuste keuzes maak in wat ik doe. Nu ook met tentamens, ik vind het niet erg want ik wil deze vakken doen.' (Participant 9)

Een ander, veel genoemd, positief kenmerk is de sociale omgang met anderen. Ook dit is veel aan de studie of het honoursprogramma gekoppeld, maar tevens aan andere nevenactiviteiten zoals deelname aan een studievereniging of uitwisselingsproject. Deze activiteiten vinden meestal in groepsverband plaats en de participanten halen daar veel voldoening uit. Daarnaast vinden de participanten het belangrijk om tussen alle drukte door met vrienden te ontspannen en leuke dingen te doen.

Naast positieve zijn ook negatieve eigenschappen door de participanten genoemd, zoals te veeleisend naar zichzelf en anderen, ongeduldig, kritisch en moeite hebben met het maken van keuzes. Ook deze eigenschappen worden voornamelijk gerelateerd aan de studie. Veel geïnterviewde studenten geven namelijk aan dat zij moeite hebben met het maken van keuzes voor bijvoorbeeld bepaalde vakken, een master of een latere baan. Wel is meerdere malen naar voren gekomen dat het honoursprogramma hen hierin heeft geholpen. Een honoursprogramma kan zowel verdiepende als verbrede kennis opleveren en dit kan de student helpen zich te oriënteren. Daarnaast vindt een verschil plaats tussen honoursprogramma's die meer academisch georiënteerd zijn en honoursprogramma's die meer praktisch georiënteerd zijn. Zo nemen alle participanten die studeren in Tilburg studeren deel aan een honoursprogramma met een praktische insteek, waarbij veel activiteiten worden georganiseerd en veel wordt samengewerkt met bedrijven.

De meningen zijn verdeeld als het gaat om de vraag of de participanten zichzelf vinden passen in een organisatie als de Rabobank. Ongeveer de helft van hen heeft aangegeven dat hij of zij nog onbekend is met de bancaire sector en nog niet weet of ze hier toekomst in zien. Dit geldt dus ook voor de vraag of zij zichzelf vinden passen binnen de Rabobank. Van de overige participanten die al meer bekend zijn met de bancaire sector, of hier een grotere affiniteit mee hebben, heeft bijna iedereen aangegeven dat hij of zij zichzelf wel vindt passen binnen de Rabobank. Opvallend is dat wanneer wordt gevraagd naar hoe zij een succesvolle werknemer bij een bank zouden omschrijven, veel eigenschappen overeenkomen met die van henzelf. Van veel van de positieve eigenschappen die door de participanten naar voren zijn gebracht wordt verwacht dat deze ook gelden voor succesvolle werknemers binnen een bank, zoals het hebben van ambities, hard werken in combinatie met doorzettingsvermogen, maar ook sociaal in de omgang zowel met collega's als met klanten.

Verder heeft het merendeel van de geïnterviewde studenten aangegeven dat ze veel belang hechten aan de werksfeer. Voor een eventuele stage of baan vinden zij het belangrijk dat er een prettige omgang tussen de collega's plaatsvindt waar zij zichzelf tussen vinden passen.

'Ja dat lijkt me sowieso een veel fijnere werksfeer. Ik denk dat het veel meer een bank is waar iedereen zichzelf kan zijn, dan dat het allemaal mensen zijn die aan zichzelf graag een elitaire status ophangen. Het is natuurlijk puur van horen zeggen, van het gevoel wat je krijgt bij een bepaald bedrijf. Dat moet natuurlijk blijken als je er werkt, maar van buitenaf gezien krijg ik daar nu wel zo 'n idee bij. En ik heb het idee dat ik daar veel beter bij pas dan bij een andere bank.' (Participant 12)

Terugkomend op de deelvraag blijkt dat verschillende aspecten van het zelfbeeld en de beeldvorming over de Rabobank naar voren zijn gekomen. Opvallend is dat bijna alle participanten aangeven dat zij zichzelf vinden passen in een organisatie als de Rabobank. Van veel van de omschreven persoonskenmerken die zij aan zichzelf toekennen, wordt ook verwacht dat die typerend zijn voor succesvolle werknemers binnen een bank. Het blijkt dus dat het zelfbeeld van de participanten grotendeels overeenkomt met het beeld dat zij over de Rabobank hebben. Gesteld kan worden dat de participanten persoonseigenschappen toeschrijven aan de Rabobank, die overeenkomen met hun eigen persoonlijkheid en dat dit mogelijk bepaalt hoe aantrekkelijk zij de organisatie beschouwen. Op basis van deze gegevens zou gesteld kunnen worden dat het zelfbeeld van de participanten van positieve invloed is op hun beeldvorming over de Rabobank, omdat zij hier veel gelijkenissen tussen zien.

4.2 Welke kenmerken schrijven honours-studenten toe aan de Rabobank?

De Rabobank is een grote bekende Nederlandse organisatie die op verschillende wijzen onderdeel uitmaakt van de samenleving. Uit de interviews is gebleken dat de bekendheid onder de participanten afhangt van verschillende factoren. Een deel van de geïnterviewde studenten heeft aangegeven dat zij een rekening hebben bij de Rabobank en dit zorgt in alle gevallen voor een positief beeld. Doordat zij hierdoor meer bekend zijn met de Rabobank dan elke andere bank is in de meeste gevallen uitgesproken dat dit een reden is om ook later bij deze bank te willen werken of voor een stage of traineeship te kiezen. Kenmerken die met name door deze participanten naar voren zijn gebracht zijn vooral veilig, betrouwbaar en stabiel. Dit positieve beeld van de Rabobank wordt ook gekoppeld aan het feit dat de Rabobank zich als één van de weinige banken in Nederland staande heeft gehouden tijdens de financiële crisis.

'Ik denk dat Rabobank wel een degelijk imago heeft gecreëerd de afgelopen jaren. Zij zijn degene die overeind zijn blijven staan. En ik denk dat dat ook wel de kracht van de bank is en dat straal je ook uit. Die andere banken hebben toch soms overheidsinvloed gekregen, sommige zijn dat nu ook alweer aan het afbetalen, schulden en zo. Dan nog, de overheid heeft wel moeten ingrijpen bij bepaalde banken en dat is niet voor niets. Dat zegt ook iets over de kwaliteit van de organisatie.' (Participant 11)

In bijna elk interview is dit punt naar voren gekomen en de participanten hebben aangegeven dat de Rabobank zich onderscheidt van andere banken door een stabiel en betrouwbaar imago. De Rabobank wordt niet alleen beschouwd als een veilige en betrouwbare bank, maar ook als een betrouwbare werkgever. Een klein aantal geïnterviewde studenten heeft echter aangegeven dat zij hier gemengde gevoelens bij hebben. Zij vinden de Rabobank veilig in de zin dat de organisatie geen risico's durft te nemen.

Een ander kenmerk dat meerdere malen naar voren is gekomen, is dat de Rabobank zich bezig houdt met duurzaam ondernemen. Dit is voor veel van de geïnterviewde studenten een positief punt, omdat zij aangeven dat zij het belangrijk vinden dat een organisatie rekening houdt met mens en milieu. Aansluitend hierop zijn nog meer kenmerken genoemd, zoals de maatschappelijke betrokkenheid van de Rabobank en dat de organisatie sponsor is van sportevenementen. Voor veel participanten zijn deze twee aspecten typerend voor de Rabobank. Zij hebben aangegeven dat ze het belangrijk vinden voor een organisatie dat deze betrokken is bij de maatschappij en niet alleen belust is op het maken van winst.

'In elk geval een bank met betrokkenheid voor de omgeving. In Nederland en buiten Nederland, voor de maatschappij. Dat ze daar voor zorgen. Ze zijn heel actief met activiteiten buiten het bankwezen, zoals sport. Bijna alle facetten van de wielersport, dat weet ik dan. Ook wel met maatschappelijke projecten, ook in ontwikkelingslanden. (...) Ja dat zie ik als iets positiefs. Dat vind ik wel belangrijk, dat een bedrijf om de maatschappij geeft.' (Participant 3)

Wat ook als typerend voor de Rabobank wordt beschouwd is het Nederlandse imago. Bij vrijwel iedere student staat de Rabobank bekend als een Nederlandse bank die haar oorsprong kent als de Boerenleenbank. Lokaal wordt ook als eigenschap genoemd. De Rabobank wordt over het algemeen door de participanten als een grote, maar toch lokale bank beschouwd en dit wordt positief opgevat. Dat de Rabobank internationaal opereert, is voor een aantal participanten totaal onbekend. Zij weten niet beter dan dat de Rabobank een Nederlandse organisatie is die in vergelijking met andere banken juist in de kleine Nederlandse dorpen te vinden is en niet in het buitenland.

Een ander kenmerk is de omvang van de organisatie. De Rabobank bestaat uit veel vestigingen en kantoren met daarin diverse afdelingen. In de meeste interviews is naar voren

gekomen dat de participanten hier positief over te spreken zijn. Een stage biedt de mogelijkheid voor een goede oriëntatie. Voor veel participanten is het nog redelijk onduidelijk wat zij willen gaan doen na hun studie en een stage binnen een grote organisatie kan hierbij helpen. Er wordt dan ook vaak aangegeven dat de voorkeur uitgaat naar een stage waarbij op meerdere afdelingen wordt meegelopen, om op die manier een idee te krijgen hoe het binnen de gehele organisatie aan toe gaat. Daarnaast zien de participanten ook de waarde in van de verschillende specialisaties binnen de Rabobank. Deze bieden de studenten de mogelijkheid om tijdens een stage zowel hun kennis als hun sociale netwerk uit te breiden. Veel participanten zijn ook positief te spreken over de Rabobank als potentiële werkgever. De genoemde kenmerken worden door de geïnterviewde studenten als aantrekkelijk beschouwd, zowel om stage te lopen als om te werken.

'Ik zou liever bij een wat grotere organisatie stage lopen, dan bij een winkel om de hoek. Wat dat betreft vind ik de organisatie wel belangrijk. Dat het een professionele, grote organisatie is. (...) Dat je ook alle kanten op kan en dat ze verschillende afdelingen hebben, verschillende mogelijkheden voor je stage. Misschien verschillende projecten. Dat je niet binnen een bedrijf meteen één richting ingaat en dat je weet dat dat ook de enige richting is. Dus voor een meer bredere oriëntatie.' (Participant 7)

Voor het beantwoorden van de deelvraag kan een aantal kenmerken worden benoemd die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Allereerst typeren veel participanten de Rabobank als een betrouwbare en stabiele organisatie. Daarnaast wordt de Rabobank beschouwd als een organisatie die zich richt op duurzaam ondernemen, waarbij rekening wordt gehouden met mens en milieu. Aansluitend hierop blijkt de maatschappelijke betrokkenheid typerend voor de Rabobank, waarbij de sponsoring van sporten veelal als kenmerk wordt genoemd. Verder blijkt de Rabobank als een Nederlandse bank te worden getypeerd. Tot slot worden door de participanten ook de grote omvang en diversiteit van de Rabobank als kenmerken genoemd.

4.3 Welke reputatie relateren honours-studenten aan de Rabobank?

Naast het achterhalen van de kenmerken die specifiek worden geacht van de Rabobank, is onderzocht hoe de participanten de Rabobank zien ten opzichte van andere bekende banken in Nederland. Uit de literatuur (Turban & Cable, 2003) is naar voren gekomen dat de reputatie van een organisatie beschouwd kan worden als een perceptuele presentatie van de algehele aantrekkingskracht in vergelijking tot soortgelijke organisaties. Hierbij is gekeken welke verschillen plaatsvinden op het gebied van status, doorgroeimogelijkheden en internationale mogelijkheden in vergelijking met andere bekende Nederlandse banken.

De Rabobank is één van de bekendste banken bij de participanten. Naamsbekendheid wordt door het merendeel van de geïnterviewde studenten als iets positiefs beschouwd. Samen met de ING en de ABN AMRO wordt de Rabobank bovenaan geplaatst als meest gewaardeerde bank. Deze drie zijn het meest genoemd tijdens de interviews en zijn ook telkens met elkaar vergeleken. Wel zijn aan iedere bank unieke kwaliteiten gekoppeld. Een aantal participanten ziet de ABN AMRO als de bank die zich oriënteert op de bovenste klasse van de samenleving. Deze bank wordt gekoppeld aan een elitaire status. Zo sponsort de ABN AMRO bijvoorbeeld sporten als golf en op een veel grotere schaal dan bijvoorbeeld de Rabobank, die ook juist kleinere sportevenementen en verenigingen sponsort. Het verschil tussen deze twee banken is dat de ABN AMRO meer als een elite bank wordt gezien en de Rabobank meer als een lokale burgerbank. Daarnaast wordt de ABN AMRO als meer formeel beschouwd. Een bank waarbij collega's en klanten op meer formele wijze met elkaar omgaan en waarbij de resultaten meer gericht zijn op winst. Vooral dit laatste wordt door de geïnterviewde studenten als minder positief beschouwd. De meeste participanten geven aan dat zij graag in een organisatie werkzaam willen zijn waar een prettige, meer informele werksfeer heerst.

De Rabobank staat vrijwel bij alle participanten bekend als de bank die de afgelopen jaren de hoogste waardering heeft gekregen. De Rabobank is meerdere malen verkozen tot beste werkgever van Nederland en heeft tevens als enige bank een *triple A* status verkregen. Dit laatste is de hoogste beoordeling op het gebied van kredietwaardigheid van banken en andere financiële instellingen. Deze informatie is voor veel participanten een belangrijke indicator voor een betrouwbare bank.

'Als je de Rabobank ziet ten opzichte van andere grote bekende Nederlandse banken op het gebied van status en aanzien zie je er dan verschil tussen?'

'Ja, sowieso mede dankzij de ratingsbureaus die de Rabobank steeds de triple A geven. Dat is dan de objectieve meetstandaard. Maar ook subjectief. Er is vaak veel minder negatief nieuws over de Rabobank dan over andere banken, dus wat dat betreft hebben ze wel een positief imago.' (Participant 17)

Wat betreft doorgroeimogelijkheden bestaan verschillende opvattingen tussen de participanten over wat dit begrip precies inhoudt. Enkele participanten stellen dat doorgroeimogelijkheden gelijk staan aan de grootte en diversiteit van de organisatie. De hiërarchische structuur van een bank maakt het daarbij mogelijk om steeds hogerop te komen. Hoe groter een bank, des te meer doorgroeimogelijkheden in de hiërarchie. Hierbij wordt ook

veel gedacht aan het wisselen van functies binnen de organisatie. Een ander deel van de participanten geeft aan dat zij doorgroeimogelijkheden beschouwen als de mogelijkheden die een organisatie biedt om door te kunnen studeren. De participanten zijn zich bewust dat doorstuderen tijdens de loopbaan steeds meer gebruikelijker is en dat een grote organisatie hier meer mogelijkheid voor biedt. De participanten hebben aangegeven nauwelijks een verschil te zien in de omvang van de drie bekende banken. Wat dat betreft worden de Rabobank, de ING en de ABN AMRO niet van elkaar onderscheiden.

'Dat is het idee wat ik heb dat het heel erg in ontwikkeling is. Dat het de laatste jaren steeds meer opgekomen is, van we moeten kijken naar talent en hoe gaan we dat ontwikkelen? En dat zie ik niet alleen bij Rabobank, maar ook bij andere bedrijven. En ik denk dat Rabobank daar zeker wel goed mee bezig is, andere banken ook. Het is ook maar net wat je voorkeur is.' (Participant 14)

Wat betreft internationale mogelijkheden springt de Rabobank er het minste uit. Een aantal participanten heeft aangegeven onbekend te zijn met het feit dat de Rabobank een internationale organisatie is. Voor de participanten die hier wel bekend mee zijn blijkt dat de ABN AMRO en vooral de ING de meeste internationale uitstraling hebben. Dit beeld komt voort uit zowel de kennis die de participanten hebben opgedaan uit recruitmentevents, als ook uit eigen ervaringen in het buitenland. Meerdere malen is naar voren gekomen dat een participant tijdens een reis of vakantie geen Rabobank kantoren is tegen gekomen. Het kan ook verklaard worden doordat de Rabobank voor de meeste participanten een heel Nederlands imago heeft en daardoor weinig met het buitenland wordt geassocieerd. Dit wordt niet per se als negatief beschouwd, maar sommige participanten spreken hun voorkeur uit naar een internationale organisatie.

'Vind ik hartstikke leuk, andere delen van de wereld zien, andere culturen. Wat dat betreft trekt misschien een ING of een ABN me meer, omdat het beeld voor mij nu op dit moment is, dat zij op veel meer plaatsen in de wereld zitten. En er voor mij dus ook veel meer mogelijkheden zouden zijn om twee jaar op een afdeling bijvoorbeeld in Hong Kong te werken. Hoe dat bij de Rabobank zit is voor mij gewoon veel minder duidelijk.' (Participant 5)

De evenementen die door de banken georganiseerd worden om bekend te worden onder studenten dragen voor een groot deel bij aan de kennis op het gebied van internationale mogelijkheden. Veel participanten hebben aangegeven dat zij op zulke bijeenkomsten te weten komen in hoeverre een organisatie werkzaam is in het buitenland. Dergelijke evenementen zijn dus een belangrijk middel om studenten te bereiken en te informeren. Het is gebleken dat de participanten na het bijwonen van zo een bijeenkomst over het algemeen een

positief beeld hebben over de organisatie. Dit is ook gebleken bij participanten die naar evenementen van de Rabobank zijn geweest. Het geldt vooral voor evenementen waar de studenten op een meer informele wijze kunnen praten met de recruiters of andere werknemers binnen een bank. Studenten hebben dan meer de mogelijkheid om vragen te stellen over hoe het op de werkvloer aan toe gaat. Workshops dragen eveneens een groot deel bij aan de reputatie van een bank, doordat studenten zelf kunnen ervaren hoe binnen een bank gewerkt wordt.

Op basis van deze resultaten kan een antwoord gegeven worden op de deelvraag welke reputatie de participanten relateren aan de Rabobank. Wat betreft status kan gesteld worden dat de Rabobank op het gebied van naamsbekendheid overeenkomt met de ABN AMRO en de ING. De Rabobank staat daarentegen bij de meeste participanten bekend als de bank met de hoogste waardering, dat met name komt door de verkregen *triple A* status. Vergeleken met de ABN AMRO heeft de Rabobank een meer informele uitstraling. Dit geldt zowel voor de onderlinge omgang met collega's als voor de resultaatgerichtheid. Vergeleken met de ABN AMRO heeft de Rabobank ook een meer lokale reputatie. Op het gebied van doorgroeimogelijkheden komen nauwelijks verschillen naar voren. De meeste participanten geven aan dat ze daar geen onderscheid in kunnen maken in vergelijking met de andere banken. Tot slot kan gesteld worden dat een deel van de participanten niet weet dat de Rabobank een internationale organisatie is. De ABN AMRO en met name de ING hebben in dat opzicht een duidelijker internationaal imago.

4.4 Welke verwachtingen hebben honours-studenten van een stage bij de Rabobank?

De kennis die de participanten reeds hebben over de Rabobank is van invloed op hun verwachtingen over een eventuele stage. Uit het theoretisch kader (Vroom, 1964) is naar voren gekomen dat verwachtingen een vorm van motivatie kunnen zijn. De geïnterviewde studenten hebben een bepaald beeld van wat zij kunnen verwachten en dit kan een rol spelen in hun keuze om voor stage bij de Rabobank te kiezen. In dit onderzoek is nagegaan wat de participanten denken dat de Rabobank hun kan bieden op het gebied van stages. Deze verwachtingen zijn gebaseerd op de kennis die de participanten al hebben over de Rabobank. Duidelijk is geworden dat recruitmentevents en inhousesdagen hierin een grote rol spelen, maar ook de actualiteit en het eigen sociale netwerk dragen hieraan bij. Ongeveer de helft van de participanten heeft aangegeven iemand te kennen die bij de Rabobank werkt of iemand die een stage of traineeship heeft gelopen. Het horen van de ervaringen van iemand binnen het

eigen sociale netwerk vormt voor velen een betrouwbare informatiebron. De meeste participanten zijn zich er van bewust dat tijdens recruitmentevents en inhousedagen een zo positief mogelijk beeld wordt geschetst van de desbetreffende organisatie. Dit houdt in dat deze bijeenkomsten wellicht niet altijd een realistische weergave zijn van hoe het daar werkelijk aan toe gaat.

De enkele participanten, die zich al meer aan het oriënteren zijn op de arbeidsmarkt, weten wat voor soort stages bij de Rabobank worden aangeboden. De Rabobank biedt namelijk verschillende soorten stages aan, zowel meeloopstages als onderzoeksstages op alle verschillende afdelingen. Deze participanten verwachten dat enige vrijheid en flexibiliteit wordt geboden in de stage opdrachten, dus wanneer een student eigen initiatieven aanreikt of zelf een onderzoeksvoorstel indient, dat hierover gesproken kan worden.

'Ik denk dat de Rabobank best flexibel zou kunnen zijn, als ze de mogelijkheid zien, dat het dan mogelijk is om bij de Rabobank terecht te komen. Sommige bedrijven zitten heel erg vast aan de stages die ze hebben.' (Participant 9)

Dit is tevens waar veel participanten positief over te spreken zijn. Zij kunnen niet alleen hun eigen interesses en voorkeuren laten terugkomen in een stage, maar moeten ook rekening houden met de vereisten vanuit hun studie. Het blijft voor de meeste participanten echter onduidelijk wat een organisatie als de Rabobank kan bieden op het gebied van stages. Dit geldt vooral degenen die op dit moment niet op zoek zijn naar een stage en zich dus ook nog niet aan het oriënteren zijn. Sommige participanten zitten ook pas aan het begin van hun studie waarbij vaak nog geen sprake is van een stage.

'Heb je enig idee wat de mogelijkheden zijn of wat de Rabobank studenten kan aanbieden? Heel weinig, eigenlijk helemaal niet. Het zullen waarschijnlijk wel de algemene dingen zijn die je ook bij de gemiddelde bank hebt, maar ik heb nog niet specifiek gezocht bij de Rabobank. Ik weet ook niet echt welke afdelingen de Rabobank überhaupt heeft en welke stages daar worden aangeboden.' (Participant 16)

Het is niet eenvoudig om een helder antwoord te formuleren op deze deelvraag. Dit komt voornamelijk doordat de participanten niet werkzaam zijn bij de Rabobank waardoor zij moeite hebben met het inschatten van wat zij kunnen verwachten. Daarnaast is de werkervaring van de meeste participanten nog beperkt en ook dit speelt mee in hun verwachtingen. Een verwachting kan zijn dat de Rabobank goede mogelijkheden biedt om veel geld te verdienen en dat dit een motivatie zou kunnen zijn om voor deze organisatie te

kiezen. Dit is echter geen enkele keer naar voren gekomen in de interviews. De participanten geven bijvoorbeeld aan wel of geen affiniteit te hebben met een bank of dat hun voorkeur uitgaat om bij een grote internationale organisatie te werken.

Daarentegen is wel naar voren gekomen welke behoeften de participanten hebben op het gebied van stages. Behoeften kunnen namelijk ook beschouwd worden als motivaties die een rol spelen in de keuze die de participanten maken. Aan de participanten is gevraagd welke behoefte zij hebben op het gebied van begeleiding vanuit de stage. De meeste participanten geven aan dat zij behoefte hebben aan een redelijke mate van vrijheid mits de opdracht duidelijk is. Hiermee wordt bedoeld dat de geïnterviewde studenten het prettig vinden om zelfstandig te werken en dat zij tevens zelf met ideeën en initiatieven kunnen komen. De participanten hebben aangegeven dat zij geen opdracht of onderzoek willen uitvoeren waarbij alles is voor gestructureerd. Regelmatig evalueren en het ontvangen van feedback worden wel als positief beschouwd. Het is gebleken dat de meeste geïnterviewde studenten behoefte hebben aan een begeleider die aangeeft wanneer je op de goede weg bent, iemand die aanstuurt en als klankbord kan dienen. Dit kan worden opgevat dat een begeleider een coachende rol dient te vervullen ten opzichte van de student. Verder blijkt dat de participanten grote behoefte hebben aan een uitdagende stage. Hiermee wordt bedoeld op een periode waarin veel nieuwe dingen geleerd kunnen worden. Een aantal participanten heeft aangegeven bekend te zijn met verhalen over stages waarbij de stagiair gebruikt wordt voor het uitvoeren van de eenvoudige werkzaamheden. Dit is meerdere keren als voorbeeld gegeven over hoe de participant het niet wenst te hebben.

'Waar heb jij zelf behoefte aan als het gaat om een stage?'

'Dat je echt wel kennis maakt met het werk dat normaal gesproken gedaan wordt. Dat je echt al gaat doen wat je later kan gaan doen als je echt gaat werken, dus dat je er een goed beeld van krijgt en dus niet een klusje voor een bedrijf opknapt waar je later nooit meer mee te maken krijgt. Je moet wel ook serieuze voordelen voor jezelf hebben, dat je er wel ervaring mee op kan doen voor je verdere werk.'

(Participant 3)

De behoeften van de participanten die naar voren zijn gekomen gelden voor stages in het algemeen. Bij de vraag of zij denken in hoeverre de Rabobank studenten in deze behoeften kan voorzien, zijn de antwoorden beperkt. Ook in dit geval vinden de meeste participanten het moeilijk in te schatten wat zij kunnen verwachten van een organisatie waar zij niet werkzaam zijn en dus relatief weinig van weten. De participanten die zich al meer aan het oriënteren zijn op de arbeidsmarkt hebben daarentegen wel al enige verwachtingen. Op basis van deze bevindingen kan een antwoord worden gegeven op de deelvraag. De participanten verwachten

dat de Rabobank een bepaalde mate van vrijheid en flexibiliteit kan bieden aan studenten die bij hun een stage lopen. Opvallend is dat geen enkele participant aangeeft te verwachten dat de Rabobank goede mogelijkheden biedt om veel geld te verdienen. Naast de verwachtingen die de participanten hebben over de Rabobank is verder ingegaan op de behoeften die zij hebben als het gaat om het lopen van een stage. Er komt duidelijk naar voren dat de meeste participanten behoefte hebben aan vrijheid. Daarnaast wordt het regelmatig evalueren en ontvangen van feedback van belang beschouwd, waarbij de stagebegeleider een coachende rol vervult. Tot slot geven de participanten aan dat ze behoefte hebben een stage die uitdagend is. Hiermee wordt geduid op een stage opdracht waarvan veel geleerd kan worden.

4.5. Welke voordelen zien honours-studenten in het lopen van een stage en denken zij die voordelen terug te vinden bij de Rabobank?

In de literatuur (Starr-Glass, 2006; Knouse et al. 1999) op het gebied van stages zijn verscheidene voordelen naar voren gekomen, zoals het verkennen van verschillende bedrijfssectoren, een betere kans op een baan en het ontwikkelen van directe vaardigheden die een bijdrage kunnen leveren aan de studie. Deze voordelen kunnen ook worden beschouwd als een vorm van motivatie in het maken van bepaalde keuzes. Wanneer studenten denken veel baat te hebben bij het lopen van een stage zal dat hen eerder motiveren om dit te bewerkstelligen. Dit is tevens het geval wanneer studenten baat denken te hebben bij het lopen van een stage bij de Rabobank. Aan de participanten zijn verschillende vragen voorgelegd om te achterhalen wat zij als motivatiefactoren beschouwen. Daarnaast is nagegaan of zij al eerder een stage hebben gelopen en tevens hoe zij dit hebben ervaren. Voordat dit verder wordt toegelicht wordt eerst kort ingegaan op het feit dat het sterk verschilt in hoeverre een student vanuit zijn of haar studie de mogelijkheid krijgt om stage te lopen. De meeste participanten geven aan dat stages optioneel zijn en dat wanneer studenten hiervoor kiezen, zij zelf alles moeten regelen. Desondanks geven de meeste participanten aan dat zij bereid zijn om hiervoor alle regelingen te treffen. Een bijkomend nadeel is echter dat de tijd die aan een stage wordt besteed ten koste gaat van de tijd voor andere vakken, activiteiten of vakanties.

'Ze zeiden zelfs tegen me, beter studeer je eerst af en dan kan je daarna altijd nog stage lopen. Maar dat gaan we dus niet doen. Ik vind dat ik het zelf bepaal. Dat horen ze liever niet, maar ik bepaal zelf wanneer ik afstudeer en of ik stage loop.' (Participant 15)

Vanuit het outreaching programma in Tilburg is het lopen van een stage wel verplicht. Van deelnemende studenten wordt verwacht dat zij twee kortdurende stages lopen. Dit is echter niet eenvoudig te bewerkstelligen vanwege de korte duur en daarbij zoeken veel organisaties naar stagiaires voor een langere periode. Over het algemeen zijn de geïnterviewde studenten enigszins beperkt in het lopen van een stage tijdens hun studie. Sommige van deze studenten geven ook al aan om een stage te lopen tussen hun bachelor en master of zelfs na het afstuderen. Ongeacht wanneer en op welke wijze de participanten een stage willen lopen zien ze volop voordelen. Er zijn maar twee participanten die bewust geen stage in het vooruitzicht hebben gepland, omdat zij de ambitie hebben verder door te studeren op wetenschappelijk gebied. Door alle overige participanten wordt een stage opgevat als een mooie aansluiting op de studie.

Een veel genoemd voordeel is het opdoen van praktijkervaring. Zo is duidelijk naar voren gekomen dat de participanten uitkijken naar het toepassen van al hun opgedane theoretische kennis in de praktijk. Een stage wordt in die zin als waardevol beschouwd, omdat verwacht wordt dat er een groot gat plaatsvindt tussen een WO-studie en de arbeidsmarkt. Een stage kan hierin een brug vormen zodat studenten de mogelijkheid krijgen al tijdens hun studie praktijkervaring op te doen. Het oriënteren op de arbeidsmarkt wordt tevens als een groot voordeel beschouwd. Zoals al eerder is gebleken is het voor veel van de participanten nog onduidelijk wat zij willen gaan bereiken na het afronden van hun studie. Een stage kan hier een bijdrage in leveren, doordat een student op deze wijze bekend kan worden met de branche, functies, organisatie en werksfeer. Veel van de geïnterviewde studenten geven aan dat ze graag willen weten hoe de werksfeer is binnen een organisatie van hun voorkeur. Het lopen van een stage kan dus beschouwd worden als hulpmiddel bij het oriënteren op een loopbaan.

'Als je dus een stage zou zoeken dan wil ik een stage die oriënterend is. Dat je er alles over weet. Er zijn verschillende groepen binnen afdelingen. (...) Dan is het leuk om naar verschillende dingen te kijken voordat je echt fulltime gaat werken. En ik denk dat dat echt heel belangrijk is als je stage gaat lopen. Maar ik weet er zelf ook niet zo heel veel over, want ik heb nog nooit echt stage gelopen.'
(Participant 9)

Participanten die eerder stage hebben gelopen geven aan dat ze hier veel ervaringen hebben opgedaan. Enkele voorbeelden die worden gegeven zijn de persoonlijke ontwikkeling of het aanleren van praktische vaardigheden. Participanten die voor een eerdere stage in het buitenland zijn geweest voegen daar aan toe dat ze vooral veel hebben geleerd van de

cultuurverschillen. Het blijkt dat de participanten die op het buitenland zijn georiënteerd het als een voordeel beschouwen wanneer dit ook met een stage gecombineerd kan worden, dus dat hun voorkeur uitgaat naar een internationale organisatie.

Een ander voordeel dat door veel geïnterviewde studenten is genoemd, is dat een stage goed staat op je CV. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de participanten het lopen van een stage beschouwen als het opbouwen van hun CV. Het blijkt dat dit vooral verwacht wordt bij een bekende grote organisatie en dus ook bij de Rabobank. Een aantal participanten verwacht dat een stage bij de Rabobank deuren zal openen en dit wordt gerelateerd aan de bekendheid en goede reputatie van de organisatie. Verder is meerdere malen aangegeven dat verwacht wordt dat een werkgever voordeel ziet in afgestudeerden die een stage hebben gelopen tijdens hun studie, omdat zij hierdoor al enige praktijkervaring hebben opgedaan. Een andere veelgemaakte opmerking is dat een stage kan dienen als ‘opstapje’ binnen een bepaalde organisatie. Tijdens een stage periode leert de student de organisatie kennen, maar de organisatie leert ook de student kennen. Zo kan een werkgever nagaan of een stagiair de potentie heeft om voor hem of voor haar te blijven werken. Dit kan voor studenten een motivatie zijn om voor een bepaalde organisatie te kiezen om daar een stage te lopen.

‘In hoeverre beschouw je een stage als hulpmiddel voor je verdere loopbaan?’

‘Ik denk zeker nu dat een stage een hele goede opstap kan zijn naar een baan. Er zijn steeds minder banen te krijgen, dat is wel duidelijk. En een bedrijf weet aan de hand van een stage ook een beetje wat ze aan jou hebben en in welke functie jij het zou doen of waar je niet geschikt voor bent. Dus als ik het bij een bedrijf het voor het zeggen had, zou ik eerder iemand aannemen met stage ervaring bij het bedrijf dan iemand met nul ervaring. Ik denk dus dat het best een goed opstapje is.’ (Participant 7)

Aansluitend hierop beschouwen de participanten een stage tevens als een middel voor het uitbreiden van hun sociale netwerk. De contacten die kunnen worden gelegd tijdens een stage scheppen mogelijkheden voor wanneer de studenten daadwerkelijk de arbeidsmarkt betreden.

Er worden niet alleen voordelen gezien op het gebied van arbeidsmarktorientatie en het opdoen van praktijkervaring. Veel van de participanten zien in een stage ook voordelen te behalen die ten goede komen van hun studie. Zo wordt verwacht dat opgedane kennis en ervaringen tijdens een stage bruikbaar zijn tijdens de studie. Een aspect dat een aantal keer naar voren is gekomen is dat het lopen van een stage er toe leidt dat de studie meer gaat ‘leven’. Een tussentijdse praktijkervaring heeft als voordeel dat studenten kunnen zien hoe hun theoretische kennis kan worden toegepast. Dit zou het leren van tentamens kunnen vereenvoudigen, doordat een stage meer betekenis geeft aan de literatuur. Daarnaast biedt het perspectief op de toekomst en wordt het meer duidelijk waarvoor geleerd wordt.

'Ik vind het sowieso goed om even uit het constante schoolprogramma te stappen. Dat je niet constant van deadline naar deadline werkt en van tentamen naar tentamen. Dus in een periode van stage, als je daarna ook weer terug stapt in je eigen lessen, dan heb je toch wel weer een frisse blik. Dat is echt een enorm voordeel. Ik had toen ook al twee jaar bachelor achter de rug en als je daarna dan een stage hebt gedaan, dan heb je net weer een andere kijk op de lessen.' (Participant 11)

Het aanleren van een aantal praktische vaardigheden is ook genoemd, zoals het werken in een team, het werken met data, efficiënt plannen en bepalen van prioriteiten. Deze vaardigheden worden door de participanten als waardevol beschouwd, omdat zij verwachten deze te kunnen toepassen tijdens de studie.

Wanneer aan hen is gevraagd of zij de waarde inzien van een stagevergoeding is duidelijk naar voren gekomen dat dit geen rol speelt bij het kiezen van een stage. Wel wordt een stagevergoeding als positief beschouwd, zeker wanneer dit de onkosten van het reizen dekt. Verder is het afhankelijk van hoeveel tijd de stage in beslag neemt in verband met het werk dat daarnaast verricht wordt om geld te verdienen. Ook geeft een aantal participanten aan dat ze een stagevergoeding als positief beschouwen, omdat ze dit zien als een waardering. Uiteindelijk blijkt echter dat een stage opdracht die uitdagend is en aansluit bij de studie als waardevoller wordt beschouwd dan de vergoeding die er tegenover staat. Wat betreft de reisafstand geven de participanten eveneens aan dat dit geen reden vormt om wel of niet voor een bepaalde stage te kiezen.

Ter beantwoording van de deelvraag kunnen verschillende soorten voordelen worden benoemd. Deze voordelen kunnen worden opgevat als motivaties die ten grondslag liggen aan de keuze van de participanten om voor een bepaalde stage te kiezen. Het blijkt dat verschillende factoren een rol spelen in hoeverre een organisatie als aantrekkelijk wordt beschouwd. Een aantal veel genoemde voordelen zijn het opdoen van praktijkervaring, bekend worden met de werksfeer in de organisatie en oriënteren op de arbeidsmarkt. De oriëntatie op de arbeidsmarkt wordt als een groot voordeel opgevat, omdat veel participanten verwachten dat er een groot gat plaatsvindt tussen hun studie en de arbeidsmarkt. Daarnaast wordt verwacht dat een stage goed staat op je CV, als opstapje kan dienen binnen de desbetreffende organisatie en dat het kan dienen ter uitbreiding van je sociale netwerk. Gesteld kan worden dat de participanten in een stage het voordeel zien dat hun baankansen worden vergroot. Tot slot hebben de participanten aangegeven dat ze voordelen zien die ten goede komen van hun studie, zoals de grotere betekenisgeving die aan de leerstof wordt gegeven, het meer efficiënt plannen en opdoen van praktische vaardigheden. Veel participanten verwachten dat de Rabobank deze voordelen kan bieden. Dit is vooral

gekoppeld aan de omvang en bekendheid van de organisatie. Er wordt verwacht dat een grote organisatie als de Rabobank goede mogelijkheden biedt om te oriënteren en waar veel geleerd kan worden. Daarnaast verwachten sommige participanten dat de naamsbekendheid en goede reputatie van de Rabobank een belangrijke rol speelt in het vergroten van hun baankansen,

4.6 Zijn er verschillen in beeldvorming en motivatie tussen honours-studenten van verschillende studierichtingen?

In dit onderzoek is gekozen om een vergelijking te maken tussen twee brede studierichtingen, omdat de veronderstelling is dat verschillende soorten studenten verschillen in hun beeldvorming over de Rabobank en de motivaties om hier een stage te lopen. Het doel was om de helft van het aantal participanten met een economie/bedrijfskunde gerelateerde studie te interviewen en de andere helft met een ICT gerelateerde studie. Door een aantal obstakels is het niet gelukt om deze verhouding te bereiken, waardoor uiteindelijk maar drie participanten tot de laatste groep behoren. Hierdoor is het niet goed mogelijk om harde uitspraken te doen en een volledig antwoord te formuleren op deze deelvraag, maar de vergelijking van de twee studierichtingen zal in deze paragraaf besproken worden.

Aan alle participanten is gevraagd in hoeverre hun studie aansluit bij een organisatie als de Rabobank. Zowel de economie en bedrijfskunde participanten als de drie participanten met een ICT gerelateerde studie geven aan dat een stage of werken bij een bank een goede mogelijkheid is. Deze studenten zijn er mee bekend dat een grote organisatie als de Rabobank tal van mogelijkheden biedt op verschillende vakgebieden, zo ook voor hun studierichting en niet alleen op bancair gebied.

'Zou jij ook interesse hebben om bij een bank stage te lopen?'

'Ja, maar op dit moment zou dat wel op het gebied van social media/communicatie onderzoek zijn.

Maar ja uiteraard. Ik ben me nu nog aan het oriënteren op allerlei organisaties. Zolang het een grote commerciële organisatie is. Ik denk dat Rabobank een hele volwassen organisatie is, groot en wereldwijd. De functies binnen Rabobank zijn gedefinieerd, ze weten wat ze doen.' (Participant 9)

Van de aspecten die in de vorige paragrafen zijn besproken blijken verder nauwelijks verschillen wanneer de participanten van de twee verschillende studierichtingen met elkaar vergeleken worden. Zo zit er geen opvallend verschil in de wijze waarop de participanten zichzelf als persoon typeren, maar ook niet hoe zij denken over de Rabobank en wat ze verwachten wanneer ze daar een stage zouden gaan lopen. Van de hele doelgroep is één participant met een ICT gerelateerde studie die aangeeft nauwelijks bekend te zijn met recruitmentevents en inhousedagen.

'De studievereniging die doet ook Informatica en Informatiekunde. Heel veel recruitment en inhousedagen zijn vanuit IT bedrijven. Er zit voor consultancy wel wat, maar ze willen meestal masterstudenten hebben en het is volgens mij niet zo gebruikelijk. Als ik af ga op de hoeveelheid moeite die ze proberen te doen om mensen te werven, worden ze volgens mij door niet zo heel veel mensen bezocht.(...) Ik heb eigenlijk geen idee wat het is. Het zegt me heel weinig wat voor dingen het zijn. Ik ben er totaal niet mee bekend.' (Participant 13)

Hieruit blijkt dat voor deze ICT studenten weinig gelegenheid is om bekend te worden met de bancaire sector. Dit houdt in dat studenten beperkt worden in hun oriëntatie en hierdoor niet goed te weten komen wat hun mogelijkheden binnen de Rabobank zouden zijn. Een bank zou misschien met de evenementen meer nadruk kunnen leggen op studenten met een ICT gerelateerde studie. De ICT afdeling is een belangrijk en omvangrijk onderdeel van de Rabobank, dus ook hier heerst de vraag naar talentvolle jongeren. Het zou kunnen zijn dat ICT studenten, mede door een gebrek aan evenementen van banken, onbekend zijn met de mogelijkheden binnen een bank. Op basis van wat deze participant heeft aangegeven is het natuurlijk moeilijk om enige generalisatie te maken. De andere twee participanten geven namelijk wel aan bekend te zijn met dit soort evenementen en uit de interviews blijkt dat zij meer bekend zijn met de Rabobank en de mogelijkheden die ze daar hebben. Hieruit komt wel duidelijk naar voren welke invloed deze evenementen op de beeldvorming van de studenten kunnen hebben. Daarnaast wordt aangegeven dat de evenementen voornamelijk voor master studenten georganiseerd worden. Dit is tevens door meerdere participanten aangegeven. Dit houdt in dat studenten eerder in hun studie niet of minder de mogelijkheid krijgen om zich te oriënteren, terwijl bij hen juist veel onduidelijk kan heersen.

Voor het beantwoorden van de deelvraag kan gesteld worden dat er geen opvallende verschillen plaatsvinden tussen de beeldvorming en motivatie voor het lopen van een stage tussen de participanten van de twee verschillende studierichtingen. Dit zou verklaard kunnen worden omdat er geen goede vergelijking plaats heeft kunnen vinden door de scheve verhoudingen tussen de groepen. Wel is nogmaals naar voren gekomen dat de recruitmentevents en inhousedagen een belangrijke rol spelen in de beeldvorming over organisaties en ook dat deze evenementen blijkbaar niet voor alle soorten studenten evenveel georganiseerd worden.

5. Conclusie

Dit onderzoek is verricht naar aanleiding van de steeds krappere wordende arbeidsmarkt. De demografische processen als vergrijzing en ontgroening hebben als gevolg dat een tekort aan arbeidskrachten zal ontstaan. Dit heeft grote gevolgen voor organisaties die steeds meer moeten reorganiseren om met minder personeel te kunnen blijven functioneren. Het aantrekken van young professionals zal om deze reden een steeds belangrijker punt worden op de beleidsagenda's van grote organisaties. Een middel om dit te bewerkstelligen is het actief aanbieden van stages zodat studenten bekend kunnen worden met de organisatie. Dit onderzoek is in opdracht van de Rabobank uitgevoerd. De Rabobank ziet belang in het werven van talentvolle jongeren en biedt daarom verscheidene mogelijkheden aan op het gebied van stages. De Rabobank is echter niet de enige organisatie die zich hiermee bekend maakt onder studenten en daarom is getracht te achterhalen waarom studenten voor een stage bij de Rabobank zouden kiezen, zodat het wervingsbeleid hierop kan worden aangepast. Als doelgroep is gekozen voor honours-studenten, omdat zij behoren tot de beste van hun studie. Op basis van een literatuur onderzoek over relevante theorieën is een centrale vraagstelling geformuleerd:

Welke rol spelen beeldvorming en motivatie bij de keuze van honours-studenten voor een stage bij de Rabobank en bevinden zich hierin verschillen tussen studenten met economie/bedrijfskunde of een ICT gerelateerde studie?

5.1 Terugkoppeling theoretisch kader

Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen conclusies getrokken worden die antwoord geven op de centrale vraagstelling. Allereerst kan gesteld worden dat beeldvorming een belangrijke rol speelt in de keuze die studenten maken. Het merendeel van de participanten heeft aangegeven een positief beeld te hebben over de Rabobank en zij blijken vrijwel allemaal open te staan om hier eventueel een stage te lopen. Dit stemt overeen met de *signaling theory* van Turban en Cable (2003), waarin gesteld wordt dat een positieve reputatie leidt tot een grote aantrekkingskracht. Opvallend is dat het zelfbeeld van de participanten voor een groot deel overeenkomt met wat zij denken dat verwacht wordt van werknemers binnen de Rabobank. Motivatie, ambitie en hard werken zijn een aantal persoonskenmerken die naar voren komen. Dit zou verklaard kunnen worden door de doelgroep die is geïnterviewd. Om deel te nemen aan een honoursprogramma moet de student behalve een hoog cijfergemiddelde tevens beschikken over een grote motivatie. Uit de onderlinge overlap in persoonskenmerken

kan worden opgevat dat honours-studenten veel overeenkomsten vertonen en ook goed denken te passen binnen een organisatie als de Rabobank. Deze bevindingen komen overeen met de *image congruity theory* van Nolan & Harold (2010) waarin gesteld wordt dat individuen sneller worden aangetrokken tot een organisatie die dezelfde kenmerken bevat als die van het individu zelf. Geconcludeerd kan worden dat het zelfbeeld van de participanten van positieve invloed is op hun beeldvorming over de Rabobank, omdat zij hier veel gelijkenissen tussen zien.

Uit de omschrijvingen die de participanten hebben gegeven over de Rabobank blijkt dat zij redelijk goed op de hoogte zijn van de organisatie en welke belangen worden behartigd. Recruitmentevents en inhousedagen blijken hierbij een belangrijke rol te spelen, omdat veel participanten dit als een waardevolle informatiebron beschouwen om bekend te worden met een organisatie. Dit stemt overeen met het gebruik van *Realistic Job Previews*, waarbij duidelijke informatie tijdens het zoekproces van positieve invloed is op werkzoekenden omdat de aantrekking tot een bepaalde organisatie hierdoor kan worden vergroot (Gardner et al. 2007). De beeldvorming die tot stand komt kan worden verklaard door de *social cognition theory* van Walker et al. (2010). In deze theorie wordt namelijk gesteld dat materialen of visuele beelden afkomstig van een organisatie van invloed zijn op de beeldvorming, waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen symbolische en instrumentele attributen. Dit proces, waarbij de interpretatie van de contextuele materialen wordt beïnvloed, wordt aangeduid als *priming*. De symbolische en instrumentele attributen die de participanten afleiden van recruitmentevents of inhousedag kunnen de beeldvorming over de Rabobank op een positieve of negatieve manier beïnvloeden. Uit het onderzoek zijn voornamelijk symbolische attributen naar voren gekomen.

Veel participanten hebben aangegeven dat de Rabobank op hen overkomt als een grote, maar toch lokale bank. Een bank die voor iedereen is en zich ook inzet voor de maatschappij en het milieu. Deze kenmerken kunnen gerelateerd worden aan twee dimensies die door Walker et al. (2010) zijn ontwikkeld die organisaties door middel van strategisch website design kunnen behalen. In dit onderzoek is echter geen aandacht besteed aan de website van de Rabobank, dus zullen de bevindingen gekoppeld worden aan de informatie die wordt opgedaan van de recruitmentevents en inhousedagen. Het kenmerk dat de Rabobank zich inzet voor de maatschappij kan gekoppeld worden aan de *boy scout* dimensie, die getypeerd wordt door vriendelijkheid en aandacht voor de mensen. Daarnaast legt de Rabobank nadruk op het milieu en dit kenmerk kan gekoppeld worden aan de *thrift* dimensie, die getypeerd wordt door zuinigheid. Deze kenmerken spelen voor sommige participanten

een rol in hun voorkeur bij welke organisatie zij een stage wensen te lopen of later wensen te werken. Een ander veel genoemd kenmerk is de betrouwbaarheid van de Rabobank, waarbij veelal is gerefereerd naar de financiële crisis en de verkregen *triple A* status. Dit kenmerk kan gekoppeld worden aan de *dominance* dimensie, die getypeerd wordt door succes en druk. Naar aanleiding van de literatuur (Walker et al. 2010) is verondersteld dat de Rabobank enkel bij de *dominance* dimensie zou kunnen worden ingedeeld. Op basis van de onderzoeksresultaten blijkt echter dat de Rabobank tevens is in te delen bij de *boy scout* dimensie en de *thrift* dimensie. Hieruit kan worden opgemaakt dat de Rabobank zichzelf afbeeldt als een veelomvattende diverse organisatie en dat dit de beeldvorming van studenten positief beïnvloedt.

Verder kan gesteld worden dat het internationale imago van de Rabobank niet geheel helder is onder de geïnterviewde studenten. Een groot aantal participanten heeft aangegeven totaal of gedeeltelijk onbekend te zijn met de internationale mogelijkheden. Wel blijkt dat veel participanten waarde hechten aan een internationale organisatie. Ook dit is bepalend in hun keuze voor het kiezen van een organisatie waar zij wensen een stage te lopen. Wanneer de Rabobank met andere bekende Nederlandse banken wordt vergeleken blijkt dat de participanten over het algemeen geen opvallende verschillen zien op het gebied van internationale mogelijkheden, status en doorgroeimogelijkheden. Met name bij de laatste twee aspecten wordt nauwelijks een onderscheid gemaakt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de reputatie van de Rabobank niet wordt gevormd door de vergelijking met andere banken. Wel wordt de veronderstelling bevestigd dat de beeldvorming die de participanten hebben over de Rabobank de keuze beïnvloedt om hier een stage te lopen. Alle participanten met een positief beeld van de organisatie staan ook positief tegenover een stage.

De motivaties die een rol spelen om voor een stage bij de Rabobank te kiezen zijn naar voren gekomen in de voordelen die de participanten zien in het lopen van stages in het algemeen. Gesteld kan worden dat de omvang van een organisatie een hele belangrijke factor vormt. De participanten hebben aangegeven dat een grote organisatie veel mogelijkheden biedt om zich te kunnen oriënteren. Bij veel van de participanten heerst nog onduidelijkheid over wat zij willen bereiken nadat ze zijn afgestudeerd. Een stage in een grote organisatie waarbij op verschillende afdelingen georiënteerd kan worden is dan ook een groot voordeel voor de participanten. Daarnaast geeft een deel van de participanten aan dat de voorkeur uitgaat naar een internationale organisatie. Dit zijn voornamelijk de participanten die al een eerdere stage in het buitenland hebben gelopen en positief zijn over wat ze daarvan hebben geleerd. Op basis van deze bevinding kan gesteld worden dat voordelen van een eerdere stage

de keuze op een nieuwe stage kunnen beïnvloeden (Starr-Glass, 2006). Andere voordelen die duidelijk naar voren zijn gekomen zijn het opdoen van praktijkervaring, het vergroten van de kans op een baan na de studie en een verrijking en aanvulling van de studie. Al deze aspecten worden bevestigd door eerder onderzoek op het gebied naar de voordelen van stages (Starr-Glass, 2006; Knouse et al., 1999). De participanten verwachten met name dat een stage bij de Rabobank leidt tot een grotere kans op een baan, vanwege de naamsbekendheid en de goede reputatie van de Rabobank. Dit vormt dan ook voor een aantal participanten een motivatie die te grondslag ligt aan hun voorkeur voor de Rabobank. Het ontvangen van een stagevergoeding gedurende een stage periode wordt ook als een voordeel beschouwd, maar niet zozeer als een motivatie. Het grootste gedeelte van de participanten geeft aan het wel te waarderen wanneer zij een stagevergoeding zouden ontvangen, maar dat dit geen reden vormt om wel of niet voor een bepaalde stage te kiezen. Geconcludeerd kan worden dat een beloning geen beïnvloedbare factor is op de keuze van een stage. Uitgaande van de *expectancy theory* van Vroom (1964) zou een beloning juist wel een motivatie kunnen zijn. Dit verschil valt te verklaren doordat Vroom (1964) zijn theorie baseert op werkzoekenden en niet op studenten die op zoek zijn naar een stage. Een stage is tijdelijk en heeft niet als doel een individu in een inkomen te voorzien. Dat is waarschijnlijk de reden waarom de participanten aangeven dat zij de inhoud van de stage belangrijker vinden dan de vergoeding. De *expectancy theory* wordt ook niet bevestigd wanneer gekeken wordt naar de verwachtingen die de participanten hebben van een stage bij de Rabobank. In dit geval hebben de geïnterviewde studenten niet goed aan kunnen geven wat hun verwachtingen zijn, omdat zij nog redelijk onervaren zijn op de arbeidsmarkt.

Nu een antwoord is gegeven op het eerste gedeelte van de centrale vraagstelling, namelijk welke rol beeldvorming en motivatie van honours-studenten spelen in hun keuze voor een stage bij de Rabobank, zal een antwoord worden gegeven op de vraag of hier verschillen in plaatsvinden tussen honours-studenten met een economie/bedrijfskunde of een ICT gerelateerde studie. Vanwege de scheve verhouding in de studierichtingen kunnen nauwelijks conclusies getrokken worden. Verder zijn ook geen opvallende verschillen naar voren gekomen op het gebied van beeldvorming, zoals de kenmerken of reputatie die aan de Rabobank worden gerelateerd. Dit geldt ook voor de voordelen die de participanten zien in het lopen van een stage en die een motivatie vormen om voor een stage bij de Rabobank te kiezen. Een opvallend punt dat wel naar voren is gekomen uit de vergelijking van de verschillende studierichtingen, is dat minder evenementen schijnen te worden georganiseerd onder de ICT studenten. Dit houdt in dat grote organisaties, waaronder de Rabobank, zich

minder bekend maken onder deze studenten. Dit blijkt tevens te gelden voor bachelor studenten in het algemeen, omdat meer evenementen schijnen te worden georganiseerd voor master studenten.

5.2 Theoretische Reflectie

Dit onderzoek is gebaseerd op een theoretisch kader waarin verschillende theorieën met elkaar vergeleken worden op het gebied van beeldvorming en motivatie, waarbij gekeken wordt naar de invloed van deze factoren op de keuze die studenten maken als ze op zoek zijn naar een stage. Op het gebied van beeldvorming is onder andere gekeken naar de contextuele invloeden waar werkzoekenden, in dit geval studenten die op zoek zijn naar stage, aan worden blootgesteld. Uit de onderzoeksresultaten is duidelijk naar voren gekomen dat de recruitmentevents en inhouse-dagen hierin een belangrijke rol spelen. In het theoretisch kader is echter helemaal niet ingegaan op dit soort evenementen. De *social cognition theory* (Walker et al. 2010) is gebruikt om na te gaan welke invloed een website heeft op de beeldvorming. Tijdens het interviewen is gebleken dat dit niet goed onderzocht heeft kunnen worden, omdat veel van de participanten onbekend zijn met de website van de Rabobank. Wel is geprobeerd een koppeling te maken met de *social cognition theory* (Walker et al. 2010) door dit te betrekken op de informatie die de participanten hebben ontleend aan de recruitmentevents en inhouse-dagen. Als in dit onderzoek meer aandacht uit was gegaan naar de waarde en invloed van dit soort evenementen waren wellicht meer en andere resultaten naar voren gekomen.

Op het gebied van motivatie ligt de nadruk in het theoretisch kader op de voordelen die de participanten zien in het lopen van een stage en welke verwachtingen zij hebben wanneer ze een stage bij de Rabobank zouden lopen. Dit is wellicht een te nauwe blik geweest, omdat in de interviews duidelijk naar voren is gekomen dat de participanten moeite hadden met het aangeven van hun verwachtingen, doordat de meeste participanten nauwelijks ervaring hebben met de arbeidsmarkt. Daarentegen is wel gebleken wat de behoeften zijn van de participanten op het gebied van stages. Voor het achterhalen van de motivaties die ten grondslag liggen voor studenten om voor een bepaalde stage te kiezen, zou de nadruk verschoven kunnen worden van verwachtingen naar behoeften om het inzicht hierin te vergroten.

5.3 Methodologische reflectie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een specifieke doelgroep. Vanuit de Rabobank heerst de vraag naar talentvolle jongeren die in het bezit zijn van een hoog cijfergemiddelde of die

zich naast hun studie bezighouden met nevenactiviteiten. Om hier zoveel mogelijk op aan te sluiten is gekozen om honours-studenten als doelgroep te nemen voor dit onderzoek, omdat verondersteld wordt dat dit een relevante groep studenten vormt voor de Rabobank. De onderzoeksresultaten zijn dan ook enkel gebaseerd op de uitspraken van honours-studenten. Hierdoor is verder onbekend hoe andere (talentvolle) studenten, die niet deelnemen aan een honoursprogramma, de Rabobank zien en in hoeverre zij gemotiveerd zijn om hier een stage te lopen. Daarnaast bemoeilijkt het aantal deelnemers van het onderzoek de generaliseerbaarheid naar andere studenten. Dit geldt ook voor de vergelijking die is gemaakt tussen de twee studierichtingen. Door een gebrek aan participanten met een ICT gerelateerde studie is het niet goed mogelijk geweest om eventuele verschillen vast te stellen. Wellicht met een groter tijdsbestek hadden meer studenten met dit profiel geïnterviewd kunnen worden, zodat een betere vergelijking gemaakt had kunnen worden.

5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Gezien de reflectie op het onderzoek kunnen verdere aanbevelingen worden gedaan. Voor het verkrijgen van meer inzicht in verschillende groepen studenten zou een grootschalig kwantitatief onderzoek kunnen worden uitgevoerd, waarbij meer studenten uit verschillende studierichtingen met elkaar vergeleken worden. Bij de Rabobank zijn bijvoorbeeld veel mensen werkzaam met een studie achtergrond in rechten. Wanneer betere vergelijkingen worden getrokken tussen de verschillende relevante studierichtingen kunnen wellicht meerdere verschillen worden aangetoond tussen studenten, zodat het HR-beleid van de Rabobank hier meer gericht op in kan spelen.

Naar aanleiding van de theoretische reflectie kan een aanbeveling worden gedaan voor een meer uitgebreid theoretisch kader. De onderzoeksresultaten tonen aan dat de beeldvorming van de participanten wordt beïnvloed door de recruitmentevents en inhouse-dagen, maar ook dat de participanten duidelijk weten aan te geven welke behoeften zij hebben als het gaat om het lopen van een stage. Vervolg onderzoek zou gericht kunnen worden op deze twee aspecten, waarbij meer theorieën met elkaar vergeleken worden, zodat het onderzoek meer diepgang krijgt.

5.5 Aanbevelingen voor de praktijk

Uit dit onderzoek is een aantal resultaten naar voren gekomen dat de aanleiding vormt voor verschillende aanbevelingen voor het HR-beleid van de Rabobank. De doelstelling van het onderzoek is dat aanpassingen in het wervingsbeleid van de Rabobank zullen leiden tot het

beter aan kunnen trekken van jong talent. Het Performance Management dat binnen het HR-beleid van de Rabobank gehanteerd wordt streeft naar een zo hoog mogelijk prestatie niveau van de werknemers. Het werven van talentvolle jongeren vormt daarom een belangrijke kwestie. Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat recruitmentevents en inhouse-dagen een belangrijke rol spelen in de beeldvorming en motivatie van studenten. De beleidsaanbevelingen zullen daarom gericht zijn op de HR promotie die het beste op deze factoren kan inspelen. De adviezen komen puntsgewijs aan bod, waarbij allereerst wordt aangedragen hoe de beeldvorming over de Rabobank onder de studenten verbeterd kan worden door in te gaan op de verschillende relevante doelgroepen van de Rabobank. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de wijze waarop studenten meer gemotiveerd kunnen worden om voor een stage bij de Rabobank te kiezen.

Beeldvorming

Het onderzoek is uitgevoerd onder honours-studenten en de meeste participanten hebben aangegeven dat zij gemotiveerd zijn om bij de Rabobank een eventuele stage te lopen. Daarbij sluit het profiel van een honours-student goed aan op de selectiecriteria van de Rabobank. Het lijkt dan ook zinvol om in het wervingsbeleid meer nadruk te leggen op deze groep studenten. Door middel van speciaal voor hen te organiseren evenementen zal de bekendheid onder honours-studenten groeien, zodat zij beter te weten komen wat hun mogelijkheden binnen de Rabobank zijn.

Aansluitend hierop zou ook meer aandacht besteed kunnen worden aan de groep studenten die potentie vormt voor de ICT afdeling. Uit het onderzoek blijkt dat de bancaire sector zich niet of nauwelijks bekend maakt onder ICT studenten, terwijl dit een belangrijke doelgroep vormt voor de Rabobank. Ook in dit geval is het raadzaam om meer evenementen te organiseren, zodat aan deze studenten kan worden getoond welke mogelijkheden worden geboden binnen een organisatie als de Rabobank. Juist voor deze groep studenten is het van belang, omdat zij misschien niet een direct aansluitende studie volgen, maar desondanks veel mogelijkheden hebben binnen een bank.

Wat betreft de relevante doelgroepen is tevens gebleken dat sommige participanten in de veronderstelling zijn dat de evenementen bedoeld zijn voor master studenten. Dit houdt in dat een deel van de studenten zich niet op de Rabobank oriënteert en dus wordt beperkt in de belangstelling die ze zouden kunnen vormen voor de Rabobank. Uit de resultaten komt naar voren dat de evenementen een groot deel bijdragen aan de beeldvorming van de participanten. Als de Rabobank een zo groot mogelijk bereik wil hebben onder studenten is het van belang

om hier vroeg in de studie mee te beginnen. Het zijn namelijk vooral de bachelor studenten die nog veel twijfels hebben in het maken van bepaalde keuzes en onbekend zijn met de arbeidsmarkt.

Motivatie

Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen welke voordelen studenten zien in het lopen van een stage en tevens welke behoeften zij daarin hebben. De aanbevelingen zijn gericht om op deze factoren in te spelen, zodat de motivatie van studenten wordt vergroot om voor een stage bij de Rabobank te kiezen. Ook hiervoor geldt dat recruitmentevents en inhouse-dagen het belangrijkste middel vormen om studenten te bereiken en te informeren. Als aanbeveling lijkt het zinvol om het wervingsbeleid zodanig aan te passen dat meer nadruk wordt gelegd op de mogelijkheden in het buitenland, zowel in het lopen van een stage als in werk. De onderzoeksresultaten tonen aan dat veel participanten (gedeeltelijk) onbekend zijn met het feit dat de Rabobank een internationale organisatie is, terwijl velen hebben aangegeven dat hun voorkeur uitgaat naar een organisatie die in het buitenland opereert. Het is dus voor de Rabobank van belang om dit over te brengen op studenten, omdat dit een motivatie kan zijn om voor de organisatie te kiezen.

Een ander punt dat onder de aandacht moet worden gebracht op de evenementen die voor studenten worden georganiseerd, zijn de doorgroeimogelijkheden binnen de Rabobank. Uit het onderzoek is namelijk duidelijk naar voren dat veel participanten behoefte hebben aan een grote organisatie die het mogelijk maakt om van functies te wisselen, door te studeren en hogerop te komen. Deze mogelijkheden sluiten aan bij de organisatiestructuur en het HR-beleid van de Rabobank. De hiërarchische structuur en het Performance Management maken het goed mogelijk om door te kunnen groeien en te ontwikkelen. Dit sluit aan bij de voorkeuren van studenten, dus is het van belang dat ze hiermee goed op de hoogte worden gebracht. Dit zou de belangstelling onder studenten kunnen vergroten waardoor ze eerder gemotiveerd worden om voor een stage, traineeship of functie bij de Rabobank te kiezen.

6. Literatuurlijst

- Athanasou, J. (2003). Factors influencing job choice. *International Journal for Educational and Vocational Guidance* 3, 205-221
- Berry, L. (1998). *Psychology at work: an introduction to industrial and organizational psychology*. San Fransisco: McGraw-Hill
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Onderwijs
- Braddy, P. W., Meade, A. W., Kroustalis, C. M. (2006). Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. *Journal of Business and cPsychology* 20 (4) 525-543
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology* 33 (11) 2244-2266
- Catanzaro, D., Moore, H., Marshall, T. R. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *J Bus Psychol* 25: 649-662
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology* 90, (5), 928-944
- Doorewaard, H. & Nijs, W. de (2004). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma
- Farazmand, A. (2004). Innovation in strategic human resource management: building capacity in the age of globalization *Public Organization Review: A Global Journal* 4 3–24
- Gardner, W. L., Reithel, B. J., Foley, R. T., Cogliser, C. C., Walumbwa, F. O. (2009). Attraction to organizational culture profiles. Effects of realistic recruitment and vertical and horizontal individualism-collectivism. *Management Communication Quarterly* 22 (3) 437-472
- Glassman, W. E. & Hadad, M. (2009). *Approaches to Psychology*. Londen: The McGraw-Hill Companies
- Hart, H. 't, Boeije, H., Hox, J (Red.). (2007). *Onderzoeksmethoden*. Boom Onderwijs

- Highhouse, S., Thornbury, E. E., Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 134–146.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw Hill
- Knouse, S. B., Tanner, J. T., Harris, E. W. (1999). The relation of college internships, college performance, and subsequent job opportunity. *Journal of Employment Counseling* 36 (1) 35-39
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, vol. 50, 1943, 370-96.
- Marey, P., Diephuis, B. J., Dupuy, A., Dijksman, S., Golsteyn, B. (2002). De arbeidsmarkt voor kenniswerkers. Research centrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Mintzberg, H. (1991). *Organisatiestructuren*. Prentice Hall International: Hemel Hempstead.
- Nolan, K. P., Harold, C. M. (2010). Fit with what? The influence of multiple self-concept images of organizational attraction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83 645–662
- Scott, W. R. & Davis, G. (2006). *Organizations and organizing. Rational, natural and open systems perspectives*. Pearson Education: US.
- Starr-Glass, D. (2006). Enhancing the transformative potential of business internships. *Managing Global Transitions* 4 (4) 285-297
- Thomas, M. K. & Wise, P. G. (1999). Organizational attractiveness and individual differences: are diverse applicants attracted by different factors? *Journal of Business and Psychology* 13 (3) 375-390
- Turban, T. B. & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior* 24 (6) 733-751
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley
- Walker, H. J., Field, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B., Short, J. C. (2010). So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment Web site

characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions.

Organizational Behavior and Human Processes 114 165-178

Young, P., Rinehart, J., Heneman, H. G. (1993). Effects of job attributes categories, applicant job experience, and recruiter sex on applicant job attractiveness ratings. *Journal of Personnel Evaluation in Education* 7, 55-66

http://www.rabobank.nl/particulieren/advies/studeren/stage_lopen/ Geraadpleegd op 18-02-2012

7. Bijlagen

7.1 Topiclijst

- **Introductie**

Voorstellen, doel, anonimiteit

- **Persoon**

Studieachtergrond

- Studiejaar
- Inhoudelijk
- Motivatie (waarom vind je deze studie interessant?)
- Honoursprogramma

Omschrijving van persoonlijkheid

- Leeftijd
- Welke persoonskenmerken zijn typerend voor jou?
- Waar ben je goed in?
- Zijn er persoonskenmerken waar je niet over bezit, maar waarover je wel zou willen bezitten?
- Hobby's

Heb je interesse om een stage te lopen bij een bank?

- Kun je dit motiveren?

- **Stage**

Motivatie

- Welke voordelen zie je in het lopen van een stage?
- Zijn er nog eventuele nadelen in het lopen van een stage?
- Waar heb jij behoeften aan als het gaat om een stage? (bijvoorbeeld: vormgeving stage opdracht, mate van vrijheid, begeleiding)
- Zijn een stagevergoeding en de locatie van belang?
- In hoeverre is de stage opdracht (inhoudelijk gezien) van belang?
- In hoeverre is de organisatie van belang?
- Zou je willen blijven werken in de organisatie nadat de stage periode is afgelopen?
- *In hoeverre beschouw je een stage als hulpmiddel bij je toekomstige loopbaan?*
- *In hoeverre beschouw je een stage als verrijking van je opleiding?*

Eerdere ervaringen met stages

- Wat was het nut?
- Wat heb je geleerd?

Manier van zoeken naar vacatures of stages

- Op wat voor wijze zoek jij naar vacatures voor stages?

Stage bij (Rabo)bank

- Interesse voor een stage bij de Rabobank?

- Passend bij huidige opleiding
- Bekendheid met stages bij de Rabobank
- Verwachtingen
- Zie je doorgroeimogelijkheden?
- Evenement/website van Rabobank
 - Informatiebronnen
 - Ben je bekend bij de website van de Rabobank? Wat ben je daardoor over de organisatie te weten gekomen?
 - Heb je wel een evenement van de Rabobank bijgewoond? En welke kennis over de organisatie heb je daarbij opgedaan?
 - Zie je waarde in deze informatiebronnen?
 - Denk je dat deze kennis jouw motivatie beïnvloed om voor een stage bij de Rabobank te kiezen?
- **Rabobank**
 - Organisatie
 - Wat voor beeld heb je van de Rabobank?
 - Hoe zou je de Rabobank typeren (kernwoorden)?
 - En wat vind jij daar zelf van?
 - Welke persoonskenmerken zou je toeschrijven aan de Rabobank?
 - In hoeverre vind jij jezelf passen binnen de Rabobank?
 - Persoonskenmerken van succesvolle werknemer
 - Over wat voor persoonskenmerken zou een succesvolle werknemer bezitten die werkzaam is bij een bank?
 - En geldt dat tevens voor iemand die werkzaam bij de Rabobank is?
 - Rabobank ten opzichte van andere banken
 - Op het gebied van status/aanzien
 - Op het gebied van internationale mogelijkheden
 - Op het gebied van doorgroeimogelijkheden

7.2 Organogram Rabobank Groep

Organisatieschema Rabobank Groep

30 juni 2011

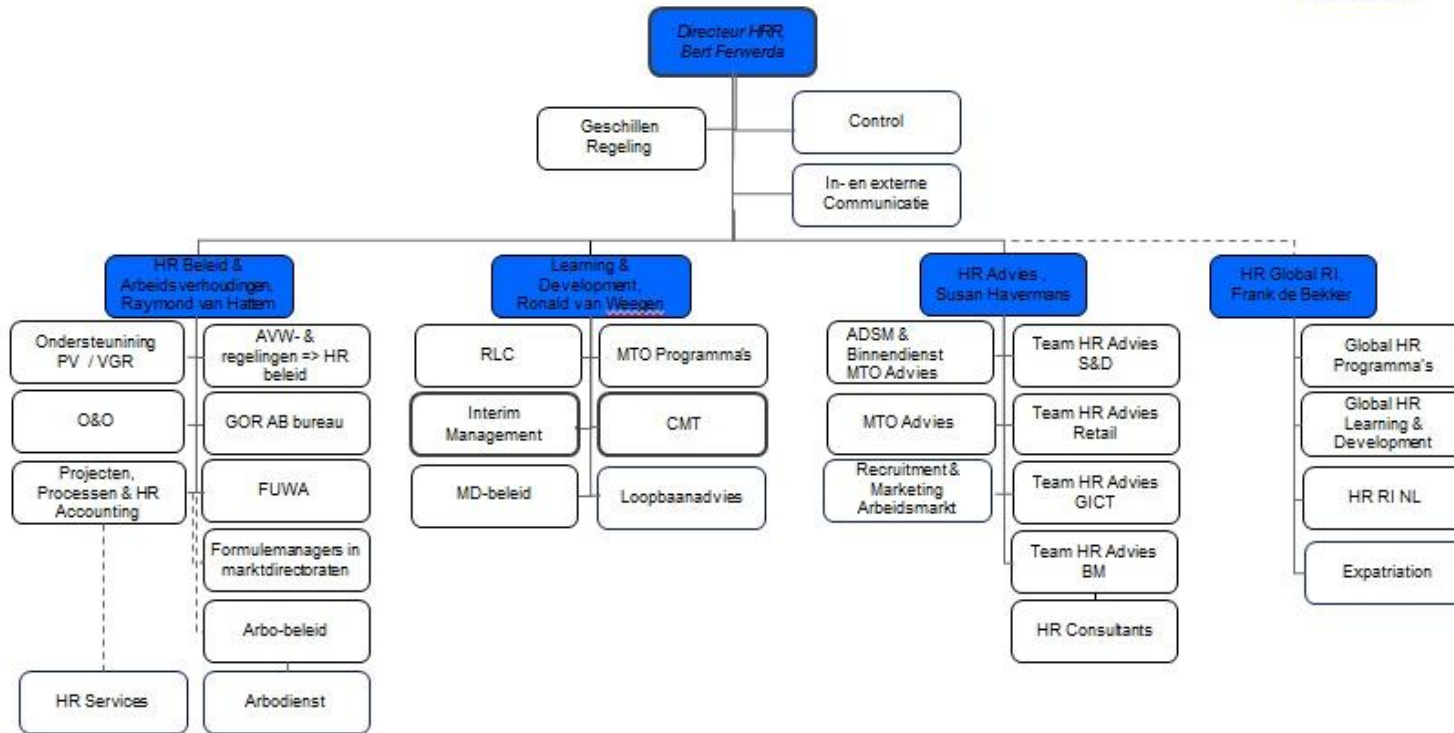


0109113 (corporate presentatie 2011 NL)

7.3 Organogram organisatie HR Rabobank



Organisatie HR Rabobank



Human Resources Rabobank