

status / lifestyle

De nieuwe werknemer

Over Manpower Inc.

Manpower Inc. is wereldwijd marktleider op het gebied van personeelsdiensten, dankzij het ontwikkelen en leveren van eigentijdse services waarmee opdrachtgevers op de dynamische arbeidsmarkt een winnende koers kunnen volgen. Het bedrijf heeft een omzet van \$16 miljard en verzorgt een breed dienstenpakket voor de gehele wereld van werk, inclusief de werving van personeel op vaste, tijdelijke of contractbasis, assessment en selectie, training, outplacement, outsourcing en consulting. Manpower's wereldwijde netwerk van 4.400 vestigingen in 72 landen en gebiedsdelen stelt het bedrijf in staat jaarlijks aan de wensen van 400.000 opdrachtgevers tegemoet te komen. Deze klantenkring omvat zowel kleine en middelgrote bedrijven in alle sectoren als 's werelds grootste multinationals. De focus van Manpower's werk is gericht op het vergroten van de productiviteit door verbeterde kwaliteit, efficiëntie en kostenreductie, waardoor opdrachtgevers zich beter op hun kernactiviteiten kunnen richten. Naast de merknaam Manpower hanteert de organisatie de merknamen Manpower Professional, Elan, Jefferson Wells en Right Management. Voor meer informatie over Manpower Inc. kunt u terecht op www.manpower.com.

Inhoud

<u>Situatieschets arbeidsmarkt anno 2006</u>	4
<u>Respondentengroep en onderzoeksopzet</u>	5
<u>Trends arbeidsmarkt</u>	6
<u>Opgroeien in de jaren negentig</u>	8
<u>De nieuwe werknemer</u>	10
<u>Typologie nieuwe werknemer</u>	18
<u>Conclusie</u>	19
<u>Literatuur</u>	19

Situatieschets arbeidsmarkt anno 2006

Nederland staat aan de vooravond van grote verschuivingen in de werkende populatie. Terwijl de grote en ervaren generatie van de babyboomers de komende jaren massaal zal stoppen met werken, zet een veel kleinere, nieuwe generatie haar eerste schreden op de arbeidsmarkt. Deze generatie van jongeren onder de 25 jaar verschilt op belangrijke punten van die van de dertigers, die inmiddels hun weg op de arbeidsmarkt hebben gevonden. Organisaties zullen het 'ervaringsgat' dat de babyboomers achterlaten moeten opvangen. Daarnaast moeten zij leren omgaan met de werknemers van morgen. Dat laatste vraagt nieuwe kennis en veel inzet.

Tegelijkertijd verandert de arbeidsmarkt ingrijpend. Ontwikkelingen gaan snel, zowel binnen organisaties als op de arbeidsmarkt als geheel. Kennis verouderd in hoog tempo. Door de globalisering kunnen economische factoren overzee bovendien van groot belang zijn voor de Nederlandse arbeidsmarkt. Adequaats inspelen op deze ontwikkelingen is voor organisaties dan ook van groot belang. Bijvoorbeeld door het toepassen van flexibele werktijden, arbeidscontracten en organisatievormen.

De nieuwe generatie werknemers betreedt deze veranderende arbeidsmarkt en neemt daarbij haar eigen bagage mee. Hoe zullen zij reageren op al deze ontwikkelingen en tot wat voor werknemers zullen zij zich ontplooiën? Welke gevolgen zal het aantreden van deze generatie hebben voor de manier waarop managers leidinggeven, HR-functionarissen opereren en wij, in het algemeen, het werk voor deze nieuwkomers kunnen organiseren?

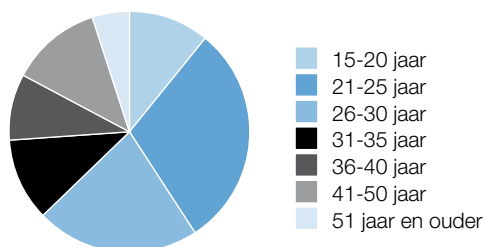
Respondentengroep en onderzoeksopzet

De nieuwe generatie werknemers heeft eigen opvattingen over werk en carrière. Om inzicht te krijgen in de opvattingen, wensen en ervaringen van deze 'werknemer van morgen' liet Manpower in de eerste helft van 2006 een groot onderzoek uitvoeren onder 10.000 personen die ingeschreven staan of stonden bij of bemiddeld zijn door Manpower. De in dit Witboek beschreven trends en ontwikkelingen zijn de resultaten van dit onderzoek. De komst van de jongste generatie op de arbeidsmarkt en het vertrek van de babyboomers beloven grote veranderingen met zich mee te brengen.

Voor het onderzoek vulden 1737 respondenten een enquête in, bij 40 mensen werd een diepte-interview afgenomen. Van alle respondenten is 46% man en 54% vrouw. De leeftijdsopbouw van de groep was als volgt:

Figuur 1: Leeftijd van respondenten

(%, n = 1737)



Deze leeftijdsopbouw komt overeen met de leeftijdsgegevens over de totale populatie van personen die ingeschreven zijn bij of bemiddeld door een HR-dienstverlener. Door de (verwachte) sterke vertegenwoordiging van jongere groepen kan het onderzoek goed antwoord geven op de vraag in hoeverre jongere werknemers verschillen van oudere groepen.

Het opleidingsniveau van de groep kwam in grote lijnen overeen met dat van de Nederlandse bevolking. 17% heeft vmbo of een vergelijkbare opleiding, 17% een havo- of vwo-diploma, 35% heeft mbo en respectievelijk 19% en 6% hbo of de universiteit.

Lang niet alle respondenten werken nog via Manpower als uitzendkracht. 41% van de respondenten werkt meer dan 11 uur per week via een uitzendbureau. 31% (538 personen) heeft een vaste baan. Doordat beide groepen groot genoeg zijn om valide conclusies op te baseren, konden we in het onderzoek ook nagaan welke opvattingen mensen met een vaste baan hebben en in hoeverre deze verschillen van mensen die uitzendwerk doen.

Trends arbeidsmarkt

Flexibilisering

De arbeidsmarkt flexibiliseert in hoog tempo. Dit proces begon al in de jaren tachtig, toen werkgevers door veranderende marktomstandigheden behoefte kregen aan flexibele inzet van arbeidskrachten en functies daaraan aanpasten. Hiermee werd de aanval op het traditionele lifetime employment-model geopend.

Inmiddels is flexibilisering echter geen wens meer van werkgevers alleen. De toenemende individualisering en emancipatie hebben ertoe geleid dat deze trend ook vanuit werknemers wordt gevoed. De traditionele biografie (leren, werken en kinderen krijgen tussen de 25 en 35 – doorwerken tot 65) ligt steeds minder vast. Mensen kiezen andere paden, of nemen *time-outs* om bijvoorbeeld weer de schoolbanken in te gaan, te reizen of een eigen bedrijf op te zetten. Doordat in een huishouden vaak beide partners werken, is afstemming van werktijden een noodzaak. En diezelfde huishoudens zijn minder stabiel: er wordt meer gescheiden, waardoor weer nieuwe afstemmingsproblemen kunnen ontstaan. De keuzevrijheid is veel groter dan voorheen, en de *do-it-yourself biography* is gemeengoed geworden.¹ Doordat de levensloop niet meer vastligt, groeit ook bij de werknemers de behoefte aan flexibiliteit.

Een derde factor die de flexibilisering versterkt, is die van het bedrijfs- en sociaal-politieke beleid. De dominante ideologie achter veel maatregelen van de laatste jaren (het neoliberale denken) gaat uit van individuele keuze en eigen verantwoordelijkheid, en neemt steeds meer afstand van generieke maatregelen die gebaseerd zijn op een standaardlevensloop. De toenemende vergrijzing en het feit dat de huidige sociale voorzieningen niet langer houdbaar lijken, dragen daar een extra steentje aan bij.²

Tot slot: de kenniseconomie en de mogelijkheden die ICT biedt (bijvoorbeeld op het gebied van e-hrm) maken verdere flexibilisering mogelijk.

Kortom, de behoefte aan flexibilisering zal de komende jaren nog verder toenemen. Uit recent onderzoek blijkt dat vooral de veranderde mentaliteit van werknemers (door cultuuromslag richting *do-it-yourself biography*) leidt tot hernieuwde flexibilisering. Werkgevers willen hun mensen moderne arbeidsvoorwaardenpakketten bieden en werkomstandigheden die aansluiten bij de behoefte van de, steeds schaarsere, arbeidskrachten.³ Inzicht in de mentaliteit van de nieuwe generatie op de arbeidsmarkt is dus crucialer dan ooit.

Flexibilisering en verstarung

Flexibilisering werkt echter een, op het eerste gezicht, tegenstrijdig verschijnsel in de hand. Aan de onderkant van de arbeidsmarkt vermindert de sociale mobiliteit en treedt formalisering op. Deze formalisering komt voort uit de snelle ontwikkelingen in de economie en het groeiende aanbod van flexconstructies en -contracten. Doordat werkgevers in een fluctuerende markt snel vacatures moeten vullen en arbeidsplaatsen moeten afstoten, neemt de bereidheid af om mensen zonder de geschikte papieren in te huren. Uit het onderzoek blijkt dat het diploma de laatste jaren aan gewicht wint. Zonder papieren 'van onderaf carrière maken' wordt minder gangbaar.

Vooraf aan de onderkant van de arbeidsmarkt doen deze ontwikkelingen zich gelden. Voor steeds meer laagopgeleide jongeren is een flexibel contract de norm: vaste banen zitten er voor hen niet in. Zo bezien begint de arbeidsmarkt een tweedeling te vertonen. De *insiders* plukken de vruchten van de flexibilisering: in hen wordt geïnvesteerd, zij kunnen arbeidsvoorwaarden à la carte vragen en kunnen ervan uitgaan dat er de komende jaren grote behoefte zal bestaan aan hun vaardigheden. Maar aan de onderkant tekent de groep *outsiders* zich af: de groep die weinig keuze heeft en 'veroordeeld' lijkt tot een bestaan in relatieve of reële arbeidsonzekerheid.

1 Beck, U., 'The Reinvention of Politics. Towards a Theory of Reflexive Modernisation' in: U. Beck, A. Giddens, S. Lash, *Reflexive Modernisation*, Cambridge 1994, 15.

2 Trommel, dr. W., ICT en de opkomst van de transitionele arbeidsmarkt – onderzoeksverslag in het kader van programma NWO – Maatschappij en de Elektronische Snelweg, september 2005, 10-11.

3 Trommel, dr. W., ICT en de opkomst van de transitionele arbeidsmarkt – onderzoeksverslag in het kader van programma NWO – Maatschappij en de Elektronische Snelweg, september 2005, 46.

Relatief veel mannen in de leeftijd van 25 tot 44 jaar behoren tot deze groep en hebben daar grote moeite mee. Ook onder jongeren zijn veel potentiële *outsiders*, maar zoals verderop zal blijken, hebben velen van hen een andere visie op hun positie dan de oudere *outsiders*.

Voor de *insiders* is formalisering een minder groot probleem, maar ook deze groep krijgt met grote veranderingen te maken. De verhouding tot de werkgever is sterk veranderd. Paternalistische zorg voor de werknemer (in het *lifetime employment*-model) maakt plaats voor de modernere variant van cultuurmanagement, waarin werkgever en werknemer elkaar vinden in een gedeelde mentaliteit.⁴ Dat kan een nauwe band opleveren, maar in de meeste gevallen bewaren werknemer en werkgever een zekere afstand. Beiden weten dat het contract eindig is, ook al staat er 'voor onbepaalde tijd'. De juridische band tussen werkgever en werknemer wordt dus minder stevig, evenals de emotionele band.

Onoverzichtelijke arbeidsmarkt

Naast flexibel blijkt de arbeidsmarkt ook onoverzichtelijk. Doordat opleidingen tegenwoordig een breed arbeidsmarktperspectief bieden en er nog maar weinig opleidingen zijn met een duidelijk omlijd beroepsperspectief, lijken de mogelijkheden groter dan ooit, blijkt uit het onderzoek. Waar moet je als werknemer beginnen?

Internet jaagt die onoverzichtelijkheid verder aan. Informatie genoeg, maar *inzicht* in de arbeidsmarkt is moeilijk te krijgen. Jongeren hebben geen enkele moeite om vacatures te vinden via het internet en geven voor hun eerste oriëntatie zelfs de voorkeur aan dit anonieme en makkelijk toegankelijke medium. Maar hoe kom je erachter of een functie bij je past, hoeveel kans je maakt, of je het naar je zin zult hebben bij het bedrijf en hoe je dagelijkse werkzaamheden er precies gaan uitzien? En hoe plan je je loopbaan als inzicht in ontwikkelingen in branches moeilijk te krijgen is, maar bedrijven zich allemaal van hun beste kant laten zien op hun websites?

⁴ Trommel, dr. W., ICT en de opkomst van de transitionele arbeidsmarkt – onderzoeksverslag in het kader van programma NWO – Maatschappij en de Elektronische Snelweg, september 2005, 50.

Opgroeien in de jaren negentig

In de geschetste situatie treedt een nieuwe generatie werknemers aan op de arbeidsmarkt. Op welke fronten verschillen zij van eerdere generaties, en hoe komt dat? En moeten we, zoals sommigen beweren, de komst van deze generatie in onze bedrijven met angst en beven tegemoet zien, of valt dat wel mee?

*Klagen over de jeugd
is van alle tijden*

*“De jongeren van tegenwoordig
hebben lak aan hun ouders,
zijn geobsedeerd door seks en
verslingerd aan moderne muziek
en dans. Ze hangen op pleinen
rond en hebben geen enkele
conditie doordat ze onvoldoende
sporten. Op school is er
geen aandacht meer voor
normen en waarden, ze leren
daar vooral hoe ze elkaar de loef
af kunnen steken.”*

Aldus de komedieschrijver Aristophanes,
die leefde tussen ± 450 en 300 v.C.

Generatiesociologie

In de generatiesociologie wordt, om verschillen tussen generaties te verklaren, vooral gekeken naar de bepalende gebeurtenissen en trends in de periode tussen de 12 en 20 jaar. In deze periode testen en vormen pubers hun opvattingen en maken ze zich normen en waarden eigen, die gedurende de rest van hun leven opvallend stabiel blijken te zijn. Het definiëren van de bepalende trends (zogenaamde

macroveranderingen) levert dus een grond voor het verklaren van én inzicht krijgen in het dominante denken en gedragspatroon binnen een generatie.⁵ De omstandigheden kunnen in het latere leven veranderen, maar de bagage die je in die periode meekrijgt, blijft je waardering van die omstandigheden kleuren.

Formerende trends voor de nieuwe werknemer

De generatie die nu net werkt of binnenkort gaat werken, beleefde haar formerende periode grofweg tussen 1993 en 2001.

Optimisme

De formerende periode van de nieuwe werknemer was een uitermate optimistische tijd. De Koude Oorlog was voorbij, de oorlog tegen het terrorisme nog niet begonnen. De economie bloeide en de voorspellingen waren rooskleurig. Nieuwe technologische ontwikkelingen (internet!) namen een enorme vlucht en leken een nieuwe, vrije wereld te beloven waarin groei niet meer zou stoppen (de nieuwe economie) en iedereen volledig tot zijn recht zou kunnen komen. De rest van de wereld zou zich in snel tempo ontwikkelen tot een kloon van het vrije, welvarende westen. Milieupessimisme was uit: de bestaande problemen zouden met slimme biotechnologische vondsten opgelost worden. Het was ook de periode waarin Nederland voorgoed zijn calvinistische veren afschudde. Plezier maken mocht, genieten van je geld was niet langer protserig, maar je goed recht.

Opvoeding tot zelfvertrouwen

De dominante opvoedingsstijl in die periode was die van het opvoeden tot zelfvertrouwen. Kinderen kregen van hun ouders mee dat ze ‘goed waren zoals ze waren’; dat er onvoorwaardelijk van hen gehouden werd (of zou moeten worden). Kinderen moesten de ruimte krijgen om ‘te worden wie ze zijn’. Ouders wilden het proces van persoonlijkheidsvorming niet hinderen door hun kinderen te pushen of hen in een andere richting

⁵ Steensel, K.M. van, Internetgeneratie. De broncode ontcijferd, Den Haag 2000

om te buigen. De opvoedomgeving was die van het onderhandelingshuishouden. De oude hiërarchie binnen het gezin was grotendeels verdwenen. Kinderen hadden hun eigen mening en daar moest (binnen grenzen) naar geluisterd worden. Respect was iets dat elke mens toekwam. Regels waren er om uitgelegd en over overlegd te worden, dogma's werden vermeden.

Belang van relaties

Doordat de kinderen van toen alle vrijheid kregen om hun eigen persoonlijkheid te ontwikkelen, verschillen ze op een belangrijk punt van dertigers en veertigers. Anders dan de oudere groepen zijn ze niet bang dat relaties (met ouders, partners, vrienden) hun 'te veel zullen kosten'. De jonge twintigers van nu vragen zich zelden af of ze nog wel 'zichzelf kunnen zijn' in een relatie. Waar dertigers en veertigers nog wel eens moeite hebben hun behoefte aan zelfontplooiing in overeenstemming te brengen met de eisen die een relatie kan stellen, gaan twintigers onbekommerd relaties aan. Familie, vrienden en partners mogen eisen aan hen stellen. Dat beperkt je niet, maar vormt je juist, vinden ze. De twintigers doen niet aan strikte zelfontplooiing, maar willen zich ontwikkelen in een veilige en stabiele kring van vrienden en familie. Mede daardoor zijn vrienden buitengewoon belangrijk voor hen. En die vrienden, en de tijd die er voor hen is, worden gekoesterd.

Individualisme

Hand in hand met het zelfvertrouwen kregen kinderen mee dat ze het vooral 'zelf moesten gaan doen'. De houdbaarheid van de verzorgingsstaat stond breed ter discussie. Verzorgen was, volgens 'paars', paternalistisch en fout, mensen moesten alle ruimte krijgen om het op eigen kracht te doen. Vrijheid en eigen verantwoordelijkheid was (en is) het credo. Vrijheid was ook de norm in het vormgeven van het eigen leven. De wereld lag open voor de jongeren van toen: keuzemogelijkheden te over, en niemand die je in een bepaalde richting mocht duwen. In die zin zijn de jonge twintigers van nu overtuigd individualistisch.

Mediatijdperk

De jaren negentig waren ook de jaren van de opkomst van oude én nieuwe media. Het aantal televisienetten groeide snel en daarmee het aantal reclame-uitingen dat over jongeren werd uitgestort. Jongeren zijn dan ook gewend aan een gesponsorde samenleving.

Imagocommunicatie nam eveneens een vlucht: bedrijven en andere instellingen deden hun best om het publiek van hun bedoelingen en uitgangspunten te overtuigen.

Door de opkomst van nieuwe communicatievormen als e-mail, sms en msn konden jongeren bovendien continu in contact staan met leeftijdsgenoten. Vrienden kregen daarmee een veel grotere plaats in het dagelijks leven dan bij eerdere generaties. Een plaats die, bovendien, de meeste ouders grotendeels ontging, want die waren aanzienlijk minder bedreven op het internet.⁶

6 Zie Rathenau Instituut, De Digitale Generatie, Den Haag 2005.

De nieuwe werknemer

Hoe gaat deze generatie werknemers haar werkende leven invullen? Wat zoeken ze in een baan, welke dingen stimuleren hen en wat trekt hen absoluut niet? Wat kun je als werkgever van hen verwachten? Hoe kun je de talenten onder hen werven en vasthouden?

Uitdaging

De nieuwe werknemers houden van uitdaging. Maar continu op de tenen lopen is niet wat ze daarmee bedoelen. Onder uitdaging verstaan ze: kortlopende projecten realiseren met een duidelijk einddoel. Hun eigen bijdrage aan het eindresultaat moet herkenbaar zijn.

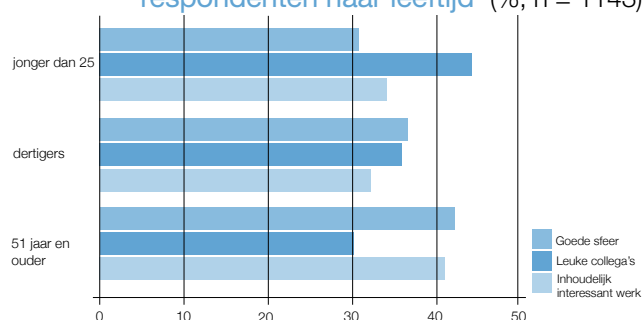
Hoe hoger de opleiding, hoe groter de behoefte aan uitdaging. Voor 38% van de hbo'ers en 43% van de wo'ers is uitdaging het belangrijkste kenmerk van hun droombaan. Voor 30% van de mbo'ers geldt dit ook. Daarmee is uitdaging voor mbo'ers tot wo'ers het meest genoemde kenmerk van de droombaan. Voor vmbo'ers geldt dit voor 24%, ex aequo met 'werken bij een bedrijf met een gezellige sfeer'. Maar de invulling van uitdaging is voor alle leeftijdsgroepen hetzelfde.

Voor 48% van de jongeren is een baan zonder uitdaging geen optie: zij vertrekken

Plezier in het werk

Voor alle ondervraagde generaties geldt dat plezier in het werk erg belangrijk is. Elke leeftijdsgroep definieert

Figuur 2: Factoren die plezier in het werk bepalen, respondenten naar leeftijd (% , n = 1143)



het begrip plezier echter op een andere manier.

Voor ouderen (> 50 jaar) draagt inhoudelijk interessant werk veel bij aan het werkplezier. Voor jongeren (< 25 jaar) geldt dit minder. De eerste baan, of banen, is er om 'uit te proberen' wat er te koop is op de arbeidsmarkt en te ervaren wat voor soort werk en werkgever ze uiteindelijk willen. De inhoud is dan vooralsnog minder belangrijk. Maar wanneer jongeren eenmaal gegrepen worden door het werk, zijn ze bereid heel hard te werken.

Jongeren halen het werkplezier vooral uit contact met hun collega's. Net zoals ze, door de wijze waarop ze zijn opgegroeid, hechten aan hun vrienden en familie, zo willen ze ook hechten aan collega's. Niet dat collega's je beste vrienden moeten worden (al mag dat best), maar goed contact en het gevoel binnen de groep te passen, zijn de belangrijkste factoren in het werkplezier.

85% van de jongeren onder de 25 jaar vindt dat ze veel kunnen leren van collega's

23,5% van de jongeren vertrekt als het werk niet leuk is. De rest is bereid door te werken in een baan 'die het niet helemaal is'. Hier laat het realisme van deze generatie werknemers zich zien. Ze beseffen dat ze hoogstwaarschijnlijk niet meteen de ideale werkomgeving zullen vinden en zijn bereid een tijdje te schikken. Maar wanneer het werkplezier lang uitblijft, zullen ook zij vertrekken.

Afwisseling

Nauw verbonden met de behoefte aan plezier in het werk is de behoefte aan afwisseling. Afwisselend werk is belangrijk voor alle opleidingsniveaus, maar de invulling ervan varieert met de hoogte van de opleiding.

Lageropgeleiden en veel werknemers van allochtone afkomst zien weinig in het veelvuldig wisselen van werkgever. Zij zoeken de afwisseling binnen de baan die

ze hebben (of gaan zoeken). Dit kan op heel bescheiden schaal zijn (buiten werken, wisselen van rooster). Maar ook het opklimmen binnen de organisatie kan aantrekkelijk zijn, vooral, zoals we verderop zullen zien, voor jongeren van allochtone afkomst.

Hogeropgeleide jongeren zoeken afwisseling in het hele leven. Het werk, de vrije tijd: het moet allemaal afwisselend zijn. Jobhoppen is volgens een aanzienlijke groep hogeropgeleiden (ongeveer 30%) een goede manier om afwisseling in de werkzaamheden te brengen. Deze groep werknemers heeft een groot vertrouwen in de eigen mogelijkheden en is niet bang voor werkloosheid. Zij zullen altijd voor zichzelf kunnen zorgen, is hun overtuiging.

Voor de jonge werknemers van vandaag en morgen is afwisseling een doel op zichzelf. Het is leuk en dus nastrevenswaardig. Oudere werknemers waarderen afwisselend werk vooral omdat het nieuwe kansen biedt.

Waardering

De generatie werknemers die van huis uit gewend is mee te tellen, heeft op het werk een grote behoefte aan er- en herkenning. Zonder waardering voor hun bijdrage voelen ze zich onvoldoende erkend en dat wreekt zich in hun commitment richting het werk.

Wat geldelijke waardering betreft geldt dat jonge twintigers gewend zijn aan een hoge levensstandaard. Ook als ze het thuis niet breed hadden, hebben ze de boodschap meegekregen dat 'het goed hebben' de norm is. Betekent dat dat ze meer hechten aan een

hoog salaris? Dat blijkt mee te vallen. Uit de cijfers blijkt dat jongeren salaris belangrijker vinden dan ouderen, maar het verschil kan niet worden verklaard uit karakter of mentaliteit. Net als bij eerdere generaties vinden jongeren het salaris belangrijker, omdat ze minder verdienen en daarom meer voldoening verwachten van een hogere beloning. Dat blijkt onder andere uit het afnemende belang ervan zodra men enige werkervaring heeft opgedaan. Van de jongeren in opleiding vindt 7,1% een hoog salaris het belangrijkste kenmerk van de droombaan. Na de start van de loopbaan zakt dit percentage snel, naar 3,2%. Daarmee komt het onder het niveau van dat van de dertigers, waarvan 3,9% salaris het belangrijkste vindt.

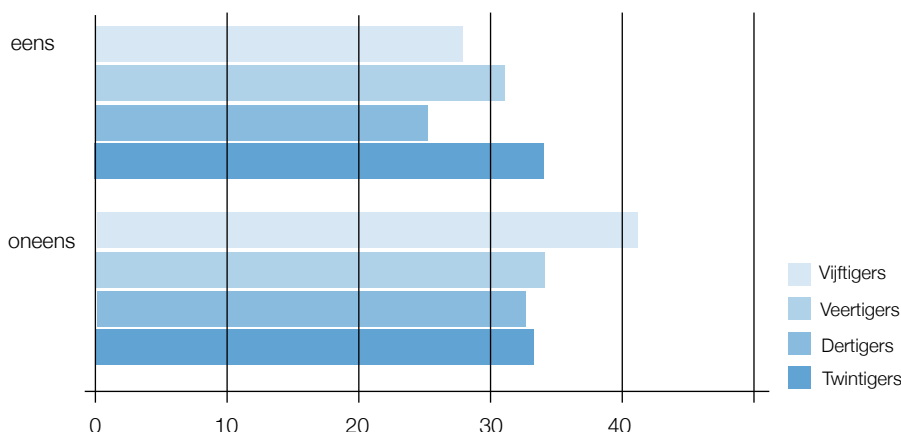
Bovendien zijn de werkende jongeren, ondanks hun lage startsalarissen, het meest tevreden over het bedrag dat ze verdienen. Vijftigers zijn het meest ontevreden (zie figuur 3).

De werknemers van morgen willen niet zozeer een hoog, maar wel een 'goed' salaris. Dat betekent een salaris dat past bij de hoge levensstandaard die ze als norm zien. Zo'n goed salaris is geen reden voor extra commitment naar de werkgever. Geld is geen issue. Geen geld is dat wel. Onvoldoende geld om het leuke leven te bekostigen, leidt tot onvrede. Overigens verwachten de jonge werknemers niet dat het zover komt. Vrijwel allemaal gaan ze ervan uit dat ze voldoende zullen verdienen om een leuk leven te kunnen leiden.

'Over 7 jaar ben ik 26 en dan wil ik natuurlijk wel een eigen huis hebben'

(Man, werkend, 19 jaar)

Figuur 3: 'Ik vind dat ik voldoende beloond word voor het werk dat ik doe'
(% respondenten, n = 1143)



Een opvallende uitzondering vormen de jonge en aankomende werknemers van allochtone afkomst. Voor hen heeft een goed salaris meer betekenis: zij ontleneren (meer) eigenwaarde aan. Het is een statussymbool, een teken van opklimmen op de sociale ladder, wat vaak van huis uit als belangrijk wordt gezien.

Ontwikkeling

De overgrote meerderheid van de ondervraagde personen (89%) geeft aan zich steeds te willen blijven ontplooien. Maar die ontplooiing houdt, vooral voor jongeren, meer in dan kennis opdoen en carrière maken: het is 'een goed mens worden' voor de mensen in je eigen sociale kring. Ontplooiing is veel meer dan het beklimmen van de corporate ladder en andere zaken als uitdaging, plezier, inhoud van het werk, sfeer en collega's zijn (veel) belangrijker voor jongeren. Dertigers hechten de meeste waarde aan ontplooiing in het werk. Daarmee is een trendbreuk zichtbaar: traditioneel zijn juist de jongste groepen op de arbeidsmarkt het meest gericht op ontwikkeling en ontplooiing.

De klim op de corporate ladder heeft veel van zijn glans verloren. Ook voor hogeropgeleiden. Een traineetraject is niet meer zo aantrekkelijk als het tien jaar geleden was. Lageropgeleide jongeren vinden dat nog het meest aantrekkelijk, omdat zij een grotere behoefte hebben aan structuur en heldere verwachtingen. Hogeropgeleiden voelen zich in zo'n traject sneller gevangen en beroofd van kansen en mogelijkheden. Zij willen een strikt persoonlijk ontwikkelingsstraject, met aandacht voor het leven daarbuiten.

Slechts 10% van de hbo'ers en 6% van de wo'ers wil graag leidinggeven. In 1995 waren die percentages 4 keer zo hoog!

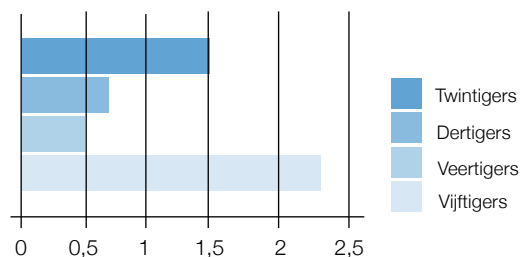
Minder aantrekkingskracht 'grote namen'

Ook de 'grote naam' heeft bij jongeren aan kracht ingeboet. Op het eerste gezicht lijken zij meer onder de indruk te zijn van grote namen dan dertigers (zie figuur 4). Maar dat jongeren iets meer belang hechten aan grote namen

(let op: ook hier is het percentage slechts 1,5%) is te verklaren uit onbekendheid met de rest van de arbeidsmarkt. Zodra zij meer werkervaring opdoen, neemt het belang van grote namen sterk af.

Figuur 4: Percentage respondenten dat het belangrijk vindt om bij een bekend bedrijf te werken

(naar leeftijd, n = 1737)



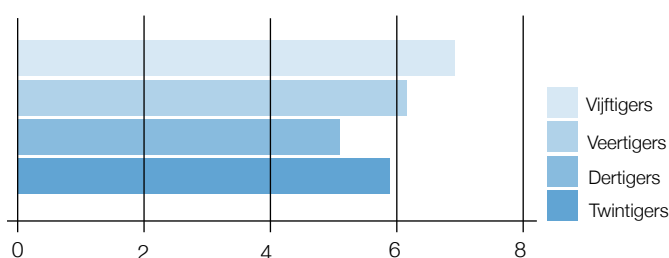
Lageropgeleiden menen iets vaker dat grote bedrijven betere doorgroeimogelijkheden bieden en vinden het daarom belangrijk om bij een groot bedrijf te werken. Allochtone jonge werknemers zien werken voor een groot bedrijf nog als een prestatie waaraan ze eigenwaarde ontleneren. Die betekenis heeft het voor andere jongeren niet meer: zij geven hooguit uit instrumentele overwegingen de voorkeur aan grote organisaties (beter georganiseerd, meer kansen).

Imago werkgever relatief onbelangrijk

Ook het imago van de werkgever is relatief onbelangrijk. Imago is belangrijker voor oudere groepen, en het verschil tussen twintigers en dertigers is ook hier te verklaren uit onbekendheid met kleinere organisaties. Corrigeren we voor dat gebrek aan contact met kleine ondernemingen, dan blijkt dat imago voor twintigers (nog) minder belangrijk is dan voor dertigers (zie figuur 5).

Figuur 5: Percentage dat een goed imago belangrijk vindt in een werkgever

(naar leeftijd, n = 1737)



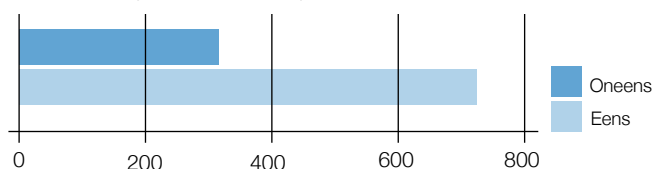
Door het opgroeien in een mediatijdperk zijn jongeren gewend geraakt aan imagocampagnes en -boodschappen. Vooral bij bedrijfscommunicatie blijken ze erg goed in staat door een imago-uiting heen te prikken. Bovendien willen jongeren heel andere dingen weten van potentiële werkgevers. Ze willen de sfeer kunnen proeven en mensen kunnen spreken die er werken. En dan niet degenen die zich presenteren op de banenmarkten, want 'daar sturen ze de leukste mensen heen'.⁷

Een goed imago mag dan niet zoveel doen, een slecht imago veroorzaakt veel schade. Vooral wanneer vrienden en familie negatief oordelen over een bedrijf. Met andere woorden: goed doen hoeft niet, slecht doen mag niet.

Zekerheid zoek je in jezelf

De nieuwe werknemers gaan ervan uit dat zekerheid op de arbeidsmarkt niet meer wordt gegeven door een vast arbeidscontract of het contact met de werkgever. De arbeidsmarkt wordt steeds flexibeler en het vaste contract zal op termijn verdwijnen, menen de meeste. Toch zijn de meeste jongeren niet onzeker over hun arbeidsmarktpositie. Zekerheid creëer je zelf, door wie je bent, de ervaringen die je opdoet (in en buiten het werk) en de opleiding die je hebt genoten. Het stevige zelfvertrouwen van jongeren leidt ertoe dat ze weinig rekening houden met werkloosheid. Daarnaast weten ze zelf ook dat ze nodig zijn; al jaren wordt hen verteld dat er door de vergrijzing grote vraag naar arbeid zal zijn.

Figuur 6: Reacties op de stelling 'De arbeidsmarkt wordt steeds flexibeler' (abs, n = 1737)



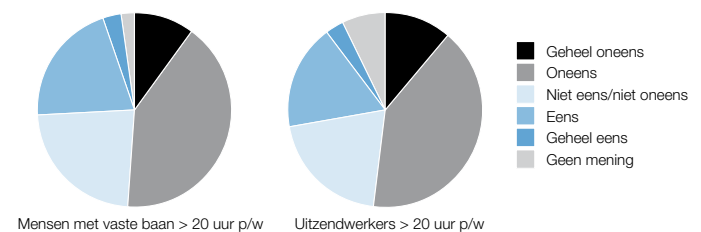
Flexwerk als geaccepteerde realiteit

Sinds werkgevers door veranderende arbeidsomstandigheden meer behoefte hebben aan flexibel inzetbare arbeidskrachten en werknemers door

gewijzigde sociale omstandigheden hieraan graag gehoor geven, is flexwerk steeds meer de norm. Wat vindt de nieuwe werknemer daarvan?

(Beginnen met) uitzendwerk is een realiteit voor veel jongeren en voor mensen zonder startkwalificatie. Geen probleem, vinden de meeste jonge werknemers. Zij zouden een leuke uitzendbaan niet inruilen voor een iets minder leuke vaste baan. Zowel uitzendwerkers als mensen met een vaste baan maken die keuze, en het

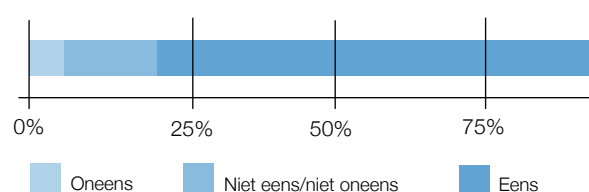
Figuur 7: Reacties op de stelling 'Ik heb liever een iets minder leuke vaste baan dan heel leuk uitzendwerk' naar arbeidsverband (% , n = 1051)



verschil tussen beide groepen is gering (zie figuur 7). Hoe meer vertrouwen men heeft in de eigen capaciteiten, hoe hoger de waardering voor flexwerk.⁸ En: hoe hoger het inkomen en de opleiding, hoe eerder men geneigd is de voorkeur te geven aan 'de leukere uitzendbaan'.

Voor een bepaalde groep hogeropgeleiden is flexwerk zelfs zekerder dan een vast contract. In sectoren waar veel gereorganiseerd wordt en ontwikkelingen snel gaan, zijn hoogopgeleide specialisten via detachering beter verzekerd van werk dan vaste arbeidskrachten. Flexwerk is ook een goede manier om werkervaring op te doen, vinden zowel vaste arbeidskrachten als uitzendwerkers in het onderzoek. Vier van de vijf twintigers vinden dat uitzendwerk goede werkervaring oplevert. Slechts 4,5% vindt van niet (zie figuur 8).

Figuur 8: Reacties op de stelling 'Uitzendwerk levert goede werkervaring op' naar leeftijd respondenten (n = 1554)

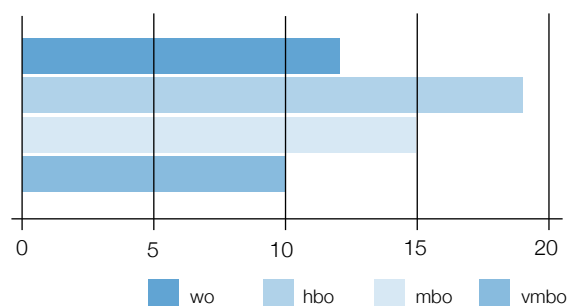


⁷ Citaat van respondent uit onderzoek onder studenten dat Aetios in 2005 verrichtte voor Nobiles Media, dat zich richt op arbeidscommunicatie voor hogeropgeleiden.

⁸ Met flexwerk worden in dit rapport flexconstructies en uitzendcontracten bedoeld, en niet: flexibele uren of verlofspaarregelingen

Met name onder jonge hbo'ers tekent zich een groeiende groep werknemers af (nu ongeveer 19%) die vinden dat ze zich met flexwerk beter kunnen ontplooiën dan in een vaste baan. Flexwerk geeft ze de mogelijkheid de loopbaan op een makkelijke manier naar eigen inzicht in te richten. Alles overziend kunnen we stellen dat flexwerk niet alleen

Figuur 9: Percentage respondenten dat vindt dat zij zich met tijdelijke banen beter kunnen ontplooiën dan in een vaste baan (naar opleidingsniveau, n = 1183)



een realiteit, maar vooral een positieve optie aan het worden is voor een groeiende groep nieuwe werknemers. Zij zijn hoogopgeleid en vol zelfvertrouwen en zien flexwerk als dé manier om werk in te passen in hun leven.

Voor de jongeren aan de onderkant van de arbeidsmarkt ligt dat anders. Zij zien flexwerk als positief omdat het hen afwisseling biedt, of zij zien het als een neutrale, relatief onbetwiste realiteit.

De nadelen van flexwerk volgens de ondervraagde groep.

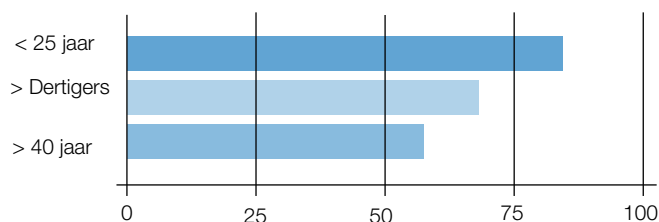
De respondenten signaleren de volgende:

- Flexwerk is niet in elke levensfase even kansrijk; naarmate je ouder en duurder wordt, is flexwerk voor sommigen moeilijker te vinden.
- Flexwerk kan kwetsbaar maken voor economische conjunctuur.
- Flexwerk verdient minder goed.
- Binnen sommige organisaties word je als flexmedewerker niet voor vol aangezien en telt je visie minder zwaar dan die van vaste krachten.

Ambitie

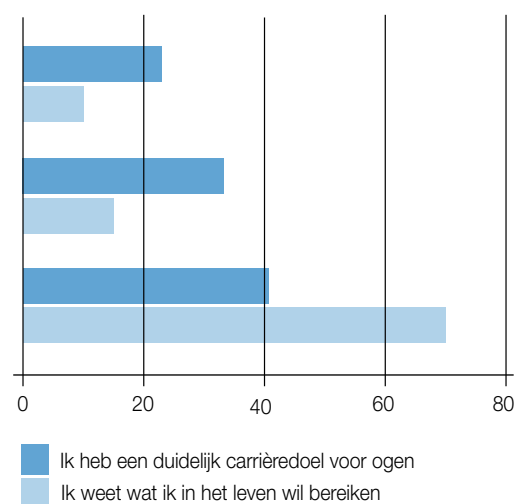
Hebben de nieuwe werknemers nog wel ambitie? Zelf vinden ze van wel: jonge werknemers en aankomende werknemers vinden zichzelf het meest ambitieus.

Figuur 10: Respondenten dat het eens is met de stelling 'Ik ben ambitieus' (% , n = 1357)



Maar ook hierbij is de invulling van die ambitie cruciaal. Slechts 8% van de nieuwe werknemers wil de top bereiken in het werkveld, de organisatie of de branche. Het merendeel van die 8% wil de inhoudelijke top bereiken: zij gaan voor de inhoud van het werk, niet voor het bereiken van de toppositie zelf. Een enkeling wil nog 'ouderwets' naar de top en wordt gemotiveerd door de status en beloning die bij zo'n positie horen. De groep die expliciet naar de (inhoudelijke of organisatorische) top streeft, onderscheidt zich van de rest door een duidelijk carrièredoel voor ogen te hebben.

Figuur 11: Reacties op de stelling 'Ik heb een duidelijk carrièredoel voor ogen'



Voor het merendeel van de twintigers geldt echter dat ambitie niet samenvalt met het bereiken van de top in het werkveld, de organisatie of de branche. Wanneer zij aangeven de top te willen bereiken, dan doelen zij op

het totale leven, op hun eigen levensdoelen, niet op de top van de organisatie of het vak. Zij weten (nog) niet wat ze in hun werk willen bereiken, maar wel wat ze van het leven willen en welke rol werk daarbinnen mag spelen (figuur 11).

Jonge werknemers leggen hun ambitie vooral in de contacten met anderen. Dat is de constante in hun leven, dat verder bol staat van de keuzevrijheid. Het werk is belangrijk, maar mag dat niet overvleugelen. Het belang van vrienden kan dus maar moeilijk worden onderschat. De afname van 'ouderwetse' ambitie komt ook voort uit de verminderde populariteit van oude statussymbolen: de managementbaan, de auto van de zaak, het klimmen op de corporate ladder. De individualistische en zelfverzekerde nieuwe generatie kiest liever haar eigen, persoonlijke doelen.

Welke kenmerken heeft jouw droombaan?

een hoog salaris 16,8%

leidinggeven 14,2%

goed carrièreperspectief

(intern of extern) 18,5%

auto van de zaak 5,7%

prestatiebonussen 5%

Groep: jongeren < 25 jaar

Werk/privé

Na het voorgaande zal het niemand verbazen dat de nieuwe werknemers erop gebrand zijn werk en privé op een bevredigende manier met elkaar te combineren. Dat is te verklaren uit het grote belang dat familie en vrienden voor hen hebben en hun verminderde angst voor de 'kosten' van een relatie.

Bovendien zijn de nieuwe werknemers erg optimistisch over het combineren van een leuke carrière met een prachtig privéleven. Fulltime werken is niet nodig om carrière te maken, vindt 46% van de jongeren. De jonge werknemers zijn daarin overigens niet alleen, want dat percentage is

onder oudere groepen nog hoger. Maar wanneer we corrigeren voor de hogere carrièreverwachtingen van jongere groepen blijkt dat parttime werken steeds meer de norm wordt.

“Mijn vader werkte heel hard en de eisen van zijn werk werden nooit ter discussie gesteld. Ik vind dat ik ook verplichtingen heb naar mijn familie en vrienden toe.”

Man, 21 jaar

Vrijwel alle twintigers willen minder gaan werken als ze kinderen krijgen. Het ideaal is het vaak verguisde anderhalfverdienersmodel: de vrouw werkt drie, de man drie of vier dagen.

“Werk is niet het belangrijkste in het leven. Bovendien: je redt het wel met twee vierdagensalarissen. Om me heen denkt iedereen dat de ideale situatie met kinderen is: beide drie dagen werken, kind één dag op de crèche. Ik wil geen kinderen, dus vier dagen werken zal het wel worden. Dan hou ik tijd over voor uitgaan, vrienden en dingen regelen.”

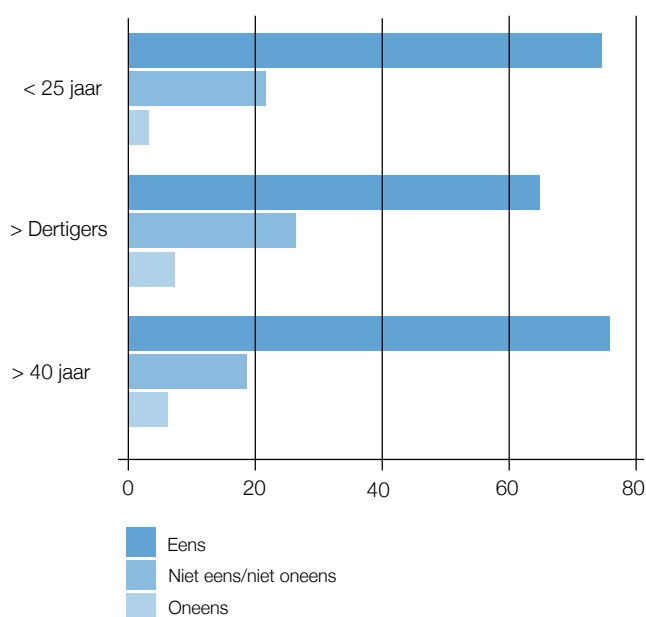
Vrouw, 20 jaar

Een nieuw verschijnsel is de grote en groeiende groep (20%) van de jongeren die geen kinderen hebben of zelfs maar willen, en die toch parttime willen werken om extra tijd te hebben voor een sociaal leven.

Offers brengen voor het werk

Werknemers in het algemeen, ook de jongere, vinden het moeilijk om offers te brengen voor het werk. Ze vinden weliswaar dat ze veel over hebben voor hun werk (zie figuur 12), maar trekken een harde grens bij het privéleven en de eigen vrijheid. Jongeren leveren liever salaris in dan dat ze met minder vrijheid of minder tijd voor vrienden genoeg moeten nemen.

Figuur 12: Reacties op de stelling 'Ik heb veel over voor mijn werk' naar leeftijd
(%, n = 1457)



Voor een baan verhuizen naar het buitenland lijkt de nieuwe werknemers een leuk avontuur, zolang het voor maximaal een jaar is. En zolang ze worden uitgezonden naar een leuke stad: ze willen wel naar Hongkong, maar absoluut niet naar de olievelden van Tsjaad. Al betaalt dat nog zo goed. Verhuizen binnen Nederland is een nog groter probleem: dat zien ze als een definitieve beslissing, en zowel Randstedelingen als plattelanders willen hun sociale kring niet achterlaten.

“Ik wil zelf mijn dagindeling blijven bepalen. Dat geef ik niet op.”

Vrouw, 21 jaar

Relatie met werkgever

De nieuwe werknemers zijn ambig in de relatie die zij met hun werkgevers willen. Enerzijds gaan ze ervan uit niet al te lang bij een werkgever te werken en vinden ze (vooral hogeropgeleiden) dat zelfs niet wenselijk. Die houding vertaalt zich in minder emotioneel commitment naar de werkgever.

Anderzijds willen ze wel erkend worden als persoon, zoals ze hun hele leven al gewend zijn. Soms leidt dat tot stevige teleurstellingen. Ontslag krijgen door reorganisatie bijvoorbeeld is voor deze generatie een extra bittere pil. Aan de onderkant van de arbeidsmarkt tekent zich een groep werknemers af die, vaak door dit soort ervaringen, vinden dat ze als productiemiddel worden behandeld. In reactie stellen ze zichzelf vaak erg legalistisch op: ze willen precies weten tot wat ze verplicht zijn en zijn niet bereid extra stappen te zetten.

Erkend willen worden als persoon betekent ook dat nieuwe werknemers moeite hebben met hiërarchische organisaties. Ze vinden dat hun mening op waarde moet worden geschat en niet mag worden afgeserveerd vanwege rang of functie.

“Ik kan niet tegen autoritaire bazen. Mijn vrienden ook niet. Ik wil dat mijn mening wordt gehoord en dat mensen open en recht voor zijn raap zijn.”

Man, 23 jaar

Toch geven de meeste jongeren aan graag een vertrouwensrelatie te willen opbouwen met hun leidinggevende. In de praktijk blijkt dat echter moeilijk. Het verloop in managementfuncties is groot. En jongeren zijn bang dat een gesprek over hun loopbaanplannen door hun leidinggevende wordt geïnterpreteerd als een gebrek aan motivatie of inzet. Daarom bestaat er veel behoefte aan een onpartijdige vertrouwenspersoon buiten de werkgever.

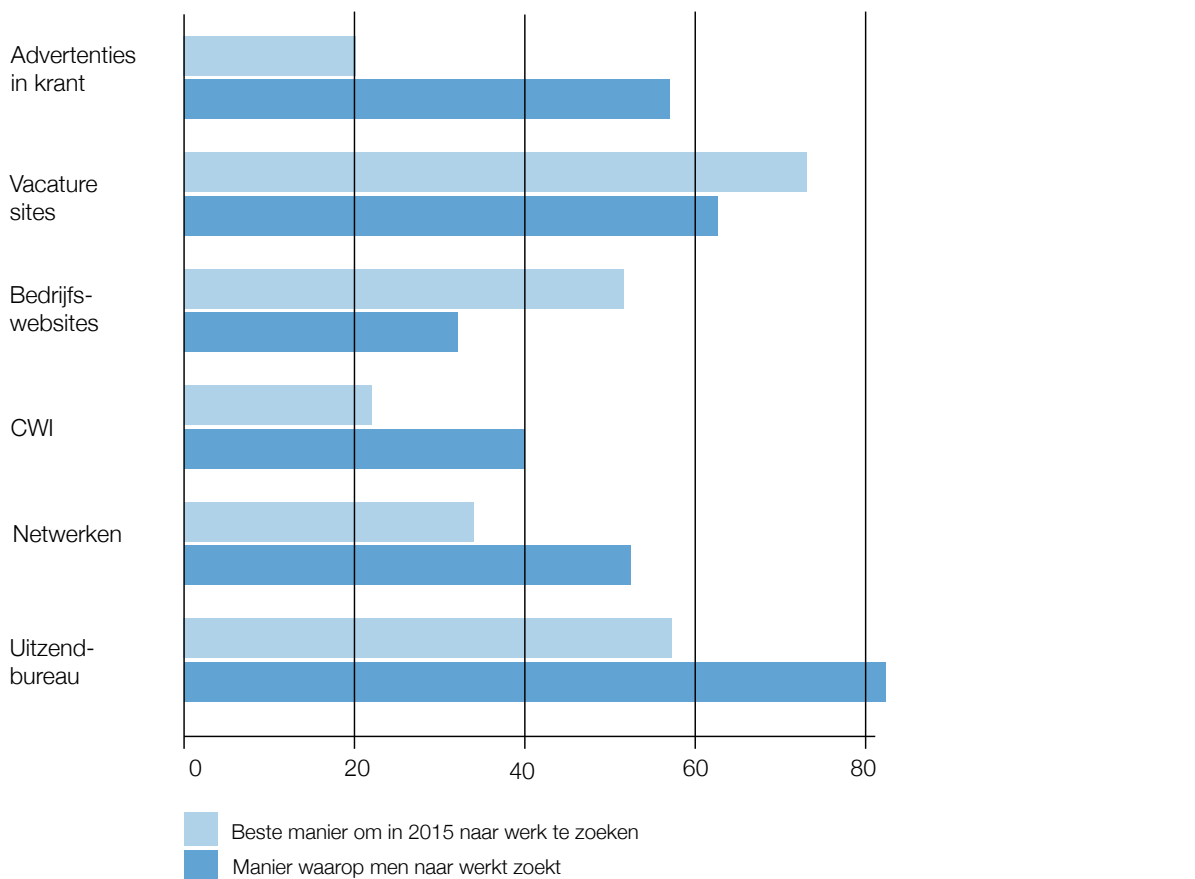
“Als je een gesprek aanvraagt met je baas, is dat meteen zo zwaar. Ze denken gelijk dat je salariseisen gaat stellen of zo. Zitten ze helemaal nerveus tegenover je en bieden ze je een cursusje aan. Terwijl ik alleen maar even wil praten, van gedachten wil wisselen.”

Vrouw, 22 jaar

Grote behoefte aan loopbaanbegeleiding

Omdat de arbeidsmarkt onoverzichtelijk is en jongeren vaak nog niet weten wat voor soort werk ze willen, hebben ze grote behoefte aan loopbaanbegeleiding en reflectie op eigen wensen en vaardigheden. Voor een deel voorziet de markt daarin: loopbaanbegeleiders genoeg. Maar het merendeel van de nieuwe werknemers wil geen gebruik maken van het huidige aanbod. Ze hebben slechte ervaringen opgedaan met beroepskeuzebegeleiding op school en verwachten daardoor ook weinig van loopbaanbegeleiders. Daarnaast is professionele loopbaanbegeleiding hoogdrempelig: het is duur en heeft het imago vooral bestemd te zijn voor managers met flinke werkervaring. Bovendien heeft de generatie die opgroeide met het idee van onbegrensde mogelijkheden een zekere aversie tegen ‘plannen’. Het beeld bestaat dat je carrièrestappen voor jaren moet gaan vastleggen en dat beperkt hun vrijheid.

Figuur 13: Manieren waarop respondenten de laatste keer naar werk hebben gezocht, naar leeftijd (% , n = 1737)



Typologie nieuwe werknemer

Uiteraard zijn niet alle jonge werknemers hetzelfde. Zij reageren verschillend op de geschetste ontwikkelingen en op de omstandigheden waaronder ze zijn opgegroeid. Toch kunnen we grofweg de volgende typen onderscheiden:

De uitzending: Deze werknemer is ervan overtuigd dat uitzendwerk (of andere vormen van werk zonder vast contract) dé manier is om datgene te bereiken wat hij wil: afwisseling, vrijheid in het vormgeven van het eigen leven en zelfontplooiing. Hij voelt zich in control over zijn eigen loopbaan en is niet bang voor werkloosheid. De uitzending is vaak hogeropgeleid, maar is ook onder lageropgeleiden te vinden; deze groep is vaak jong, zeer zelfbewust en gaat vooral voor vrijheid. Ongeveer 15% van de jonge hbo'ers is uitzending en ongeveer 10% van het totale aantal jongeren.

De sociale netwerker: Het privéleven is het belangrijkste voor deze werknemer. Hij heeft een bijzonder sterke behoefte aan een stabiele sociale kring om zich heen. Deze werknemer wil tijd voor familie, vrienden en gezin, en zal zich op zijn plek voelen bij een werkgever die hem daartoe de mogelijkheden biedt. Wanneer dat gebeurt, is hij erg loyaal en snel tevreden met geboden loopbaanopties of contractvormen. Ongeveer 15% van de jongeren, vooral lageropgeleiden buiten de Randstad, is sociale netwerker.

De thrillseeker: Deze werknemer wordt bovenal gemotiveerd door kortlopende uitdagingen met instant gratification. Hij vindt andere zaken minder belangrijk en zal snel vertrekken als uitdaging uitblijft. Hij wil elke dag het gevoel hebben iets te hebben beleefd op het werk. Ongeveer 15% van de jonge en aankomende werknemers valt onder dit type.

De statusjager: Status en ambitie zijn de leidende motieven voor deze werknemer. Hij wil de top bereiken door de aloude maatschappelijke ladder te beklimmen. Managementbanen en traditionele statusbanen als arts en advocaat vindt hij aantrekkelijk en hij voelt zich op zijn plaats in een prestatiegerichte omgeving. De statusjager is opvallend vaak van allochtone afkomst. Ongeveer 8% van het totale aantal jongeren is statusjager.

De nieuwe carrièretijger: Deze werknemer heeft veel ambitie op werk- of studievlak, maar vindt de geldelijke beloning en status van het werk onbelangrijk. De inhoud van het vak is wat deze werknemer motiveert. Hij heeft een duidelijk beeld van wat hij wil en vertrouwt erop dat hij er zal komen. Hij is bereid daar veel voor opzij te zetten, ook privé. Ongeveer 8% van de jongeren kan onder dit type worden geschaard.

De conservatief: Deze werknemer heeft moeite met de veranderingen op de arbeidsmarkt, vooral met de verschuiving richting flexwerk. Hij ziet oude zekerheden afkalven en ziet voor zichzelf onvoldoende mogelijkheden om zijn eigen positie te versterken. Deze werknemers zijn vaak oudere, laagopgeleide mannen. Onder jongeren is hun aantal gering, zo'n 2%.

De miskende: Deze werknemer is boos over het gebrek aan visie op zichzelf 'als mens'. Hij voelt zich behandeld als productiemiddel en reageert daarop door weinig commitment te tonen naar de werkgever ('als zij het niet doen, hoef ik het ook niet te doen'). Positief is dat de miskende zich met wat meer aandacht kan ontpoppen tot een zeer loyale werknemer die hard werkt. Ongeveer 5% van de jongeren, vooral lageropgeleiden, valt onder dit type.

De expert: Deze werknemer wil 'alles af weten' van zijn vak en haalt voldoening uit de wetenschap dat hij goed is in zijn werk. Hij heeft weinig behoefte aan verantwoordelijkheden die hem van de inhoud van het werk afhouden. Hij heeft grote behoefte aan erkenning van zijn 'expertschap' en minder gevoel voor office politics en andere sociale verhoudingen op het werk. De expert lijkt op onderdelen op de nieuwe carrièretijger, maar mist de grenzeloze ambitie van de laatste. De expert wil goed zijn in zijn werk, maar er niet alles voor opzij zetten. Ongeveer 10% van de jongeren heeft veel expertkenmerken.

Conclusie

De nieuwe werknemer stelt vooral niet-materiële eisen aan het werk. Hij gaat ervan uit dat de beloning goed geregeld zal zijn en hecht over het algemeen weinig waarde aan status en positie. Vrijheid, afwisseling, uitdaging en ruimte voor het privéleven zijn daarentegen zeer belangrijk. De tijd dat het werk grote delen van het leven mocht domineren, is voorbij. Maar werk is niet alleen een middel om geld te verdienen voor de rest van het leven. De nieuwe werknemer zoekt naar werk dat aansluit bij zijn levensdoelen. Werk betekent veel voor hem, ook al is die betekenis anders dan deze voor eerdere generaties was. De statusbaan is uit, lifestylewerk is in.

Voor organisaties en hun HR-afdelingen zal de komst van de nieuwe werknemer nieuwe vraagstukken en uitdagingen meebrengen. Niet alleen de nieuwe werknemer heeft behoefte aan informatie en reflectie, organisaties ook. Met dit Witboek wil Manpower een eerste aanzet geven om in deze behoefte te voorzien.

Literatuur

Bakker, N., J. Noordman, M. Rietveld-van Wingerden, Vijf eeuwen opvoeden in Nederland. Idee en praktijk 1500-2000, Assen 2006.

Beck, U., 'The Reinvention of Politics. Towards a Theory of Reflexive Modernisation' in: U. Beck, A. Giddens, S. Lash, Reflexive Modernisation, Cambridge 1994.

Bogt, T. ter, B. Hibbel, Wilde jaren. Een eeuw jeugdcultuur, Utrecht 2000.

Centraal Bureau voor de Statistiek, Kerncijfers bevolking (Statline), Voorburg, september 2005.

Derksen, G., Hutspot Holland. Gesprekken over de multi-etnische staat van Nederland, Amsterdam 2005.

Friedman, T., De aarde is plat. Ontdekkingsreis door een geglobaliseerde wereld, Amsterdam 2005.

Liefbroer, A.C. en P.A. Dykstra, Levenslopen in verandering, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag 2000.

Rathenau Instituut, De Digitale Generatie, Den Haag 2005.

Steensel, K.M. van, Internetgeneratie. De broncode ontcijferd, Den Haag 2000.

Trommel, dr. W., ICT en de opkomst van de transitionele arbeidsmarkt – onderzoeksverslag in het kader van programma NWO – Maatschappij en de Elektronische Snelweg, september 2005.

Manpower Nederland, Diemerhof 16-18
Postbus 12150, 1100 AD Amsterdam
Tel.: 020 - 660 22 22, Fax: 020 - 660 - 22 87
www.manpower.nl, info@manpower.nl

© 2006, Manpower Inc. All rights reserved.