



Universiteit Utrecht

Master Arbeids- & Organisationspsychologie

THESIS

**Technicus bij Defensie : “Je Moet Het Maar ~~kunnen~~
Willen”**

Een explorerend onderzoek naar de rol van motivatie in het probleem met de werving van technisch personeel bij Defensie, volgens de Theorie van Gepland Gedrag en de Verwachtingstheorie.

Rolf Jongeling (3346617)

Datum 28-8-2014

Dr. M. Peeters – *Universiteit Utrecht*

Scriptiebegeleider

Dr. V. Brenninkmeijer – *Universiteit Utrecht*

Tweede beoordelaar

- In opdracht van adviesbureau New Work (in samenwerking met Defensie en het UWV) -

Samenvatting

Het tekort aan technisch personeel bij Defensie is al jaren een groot probleem. Dit explorierend onderzoek is gestart met als doel een inzicht te krijgen in de oorzaken van het probleem. Uit een uitgebreid vooronderzoek kwam naar voren dat motivatie een belangrijke rol lijkt te spelen: de potentiële kandidaten zijn vaak wel nieuwsgierig naar de functies, maar hebben vaak niet de motivatie om ook te gaan solliciteren. Op basis van de Theorie van Gepland Gedrag en de Verwachtingstheorie was de eerste verwachting van dit onderzoek (N=53) dat wanneer er wel de intentie was tot solliciteren (d.m.v. bezoeken open dag en/of inschrijven op de website), dit ook zou leiden tot het gedrag solliciteren. Dit bleek conform de verwachting. Vervolgens werd verwacht dat de determinanten van het gedrag solliciteren, behorende bij de beide theorieën, een positieve samenhang zouden vertonen met deze intentie en ook voorspellers waren hiervan. Echter bleek uit de toetsende analyses dat alleen een deel van zelfeffectiviteit significante samenhang had met de intentie. Dat betekent dat de jonge technici wel het zelfvertrouwen hebben om de sollicitatieprocedure te behalen en de sollicitatieprocedure dus niet als te moeilijk beschouwen. Verder is naar voren gekomen dat het hoge stopgedrag tijdens de sollicitatieprocedure beïnvloed wordt door het aanbod van andere banen en de keuze voor een vervolgstudie. Al met al heeft dit onderzoek naar de rol van motivatie laten zien dat bepaalde motivationele aspecten zeker een rol spelen, echter zal vervolgonderzoek nodig zijn om een dieper beeld van het probleem te krijgen. Dit onderzoek wordt desalniettemin gebruikt om te kijken hoe en waar de werving en selectie en de sollicitatieprocedure kan worden aangepast en verbeterd, bijvoorbeeld door de procedure korter te maken om zo het verloop (door o.a. aanbod andere banen) te verminderen.

Inleiding

1.1 Introductie

Recessie, werkloosheid, bezuinigingen: de huidige economische situatie heeft ervoor gezorgd dat de arbeidsmarkt lang niet meer hetzelfde is als 50 jaar geleden. Ook een van de grootste en belangrijkste organisaties van Nederland, namelijk Defensie, moet bezuinigen. Ondanks de bezuinigingen en het feit dat er de laatste jaren beduidend minder geld kan worden uitgegeven is er daarentegen een dringend tekort aan technisch geschoold personeel bij Defensie. Op dit aspect wordt door Defensie ook niet bezuinigd, maar juist geïnvesteerd (RTV Noord, 2013; Werken Bij Defensie, 2014). Jaarlijks kunnen er zo'n 4000 tot 5000 technisch geschoolde mensen toetreden. De aard van dit technisch personeel varieert van ICT'er tot wapentechnicus en van automonteur tot installatietechnicus. Deze technische functies worden bij Defensie voornamelijk bekleed door mannen met een VMBO-K/T/MBO 2 denkniveau. Een technicus bij Defensie zorgt ervoor dat alles blijft rijden, vliegen, varen of werken zoals het moet, zoals zo esthetisch op de website (werkenbijdefensie.nl) beschreven staat. Er wordt gewerkt met de modernste en meest geavanceerde technieken en apparaten die goed onderhouden moeten worden. Zonder technici kan er simpel gezegd niet gewerkt worden, de technici zijn dus letterlijk van levensbelang voor de organisatie.

Aangezien technici van groot belang zijn voor de organisatie, is Defensie de laatste jaren druk bezig het omvangrijke personeelstekort te verminderen. Een voorbeeld van een ingrijpende maatregel die getroffen is, is bijvoorbeeld de ingestelde premie van 10.000 euro met een 4-jarig vast contract. Dit houdt in dat wanneer de technici worden aangenomen ze direct een 4-jarig vast contract krijgen, die ze uiteraard wel dienen uit te werken. Daarnaast krijgen ze deze vier jaar lang elke jaargang ongeveer 2.500 euro (totaal dus 10.000 euro) aan (bonus)premie. Ook worden er door Defensie gratis opleidingen aangeboden voor het technisch personeel, die ze tijdens of naast hun werkzaamheden kunnen voltooien. Het doel hiervan is dat de technici zichzelf verder kunnen ontwikkelen, waardoor ze of kunnen doorgroeien binnen Defensie en/of aantrekkelijker worden voor de arbeidsmarkt (NRC, 2012). Defensie tracht hierbij steeds meer samen te gaan werken met technische opleidingen zoals ROC's, zoals beschreven in het Techniekpact Plan (Volkskrant, 2013). Werkgevers, werknemers en onderwijsorganisaties hebben met regionale overheden en het kabinet het Nationaal Techniekpact 2020 gesloten. Dat moet ertoe leiden dat er per jaar 30 duizend technici extra in Nederland bij komen. Al deze maatregelen zijn getroffen om het werken bij

Defensie ten eerste aantrekkelijker en toegankelijker te maken en ten tweede om het verloop te verminderen.

Ondanks de moeite die Defensie in het werving- en selectiebeleid steekt, lijkt het tot op heden nog niet de nodige vruchten af te werpen. Zo blijkt bijvoorbeeld dat de bezuinigingen van Defensie in het algemeen, ook de jongere technici afschrikken. Dit terwijl duidelijk op de website en in de uitvoerige reclame van Defensie (Werken Bij Defensie, 2014) duidelijk wordt gemaakt dat, ondanks de bezuinigingen, men beslist op zoek is naar jong technisch personeel. Daarnaast lijkt de strenge selectieprocedure met de vele toelatingstesten mee te spelen in het huidige probleem. De versoepeling die Defensie hierbij recentelijk heeft doorgevoerd lijkt hierop geen positief effect te hebben (Volkskrant, 2013).

Tegenover dit alles is het heel opmerkelijk dat de open dagen, meeloopdagen en andere evenementen die Defensie veelal organiseert, wel uitermate goed worden bezocht door jonge technici. Hieruit kan worden opgemaakt dat er zeker wel duidelijke interesse in de technische functies bij Defensie is. Ook blijkt uit bijvoorbeeld de grote database van het UWV dat een ruim aanbod van laaggeschoold technisch personeel (VMBO-K/T/MBO 2) momenteel zonder werk zit en/of op zoek is naar een functie. Er lijken dus mogelijkheden genoeg te zijn voor de werving en selectie. De vraag die uit voorgaande voortvloeit is dus of het huidige probleem wel bij de genoemde factoren als bezuinigingen en/of strenge sollicitatieprocedure ligt, of dat er mogelijk andere belangrijke factoren over het hoofd gezien worden. De onderzoeksvraag die hieruit voorkomt is:

Hoe komt het dat er ondanks voldoende interesse (o.a. blijkend uit grote belangstelling voor open dagen van Defensie), voldoende aanbod van werkzoekende technici (o.a. blijkend uit grote database technisch personeel UWV) en de variëteit aan mogelijkheden in technische functies bij Defensie, toch zoveel problemen zijn met de werving en selectie van deze specifieke groep werknemers?

In een vooronderzoek zal in samenwerking met het adviesbureau New Work, het UWV en Defensie getracht worden een beter en completer beeld van het probleem te krijgen.

1.2 Vooronderzoek

Door het exploratieve karakter van dit onderzoek, werd het noodzakelijk geacht om een vooronderzoek te houden. Op deze manier kan de onduidelijkheid worden omgezet in

werkzame theoretische en empirisch gefundeerde hypothesen (Buunk & Veen, 1995). Bij het vooronderzoek werden meerdere (tientallen) mensen van uiteenlopende functies die gerelateerd waren aan het probleem (zowel burgerfuncties, legerfuncties als buitenstaanders) uitvoerig geïnterviewd. Het doel was: een grote verscheidenheid aan meningen en ervaringen te horen die ten grondslag liggen aan dit onderzoek. Dit vooronderzoek staat uitgebreid beschreven in bijlage 1.

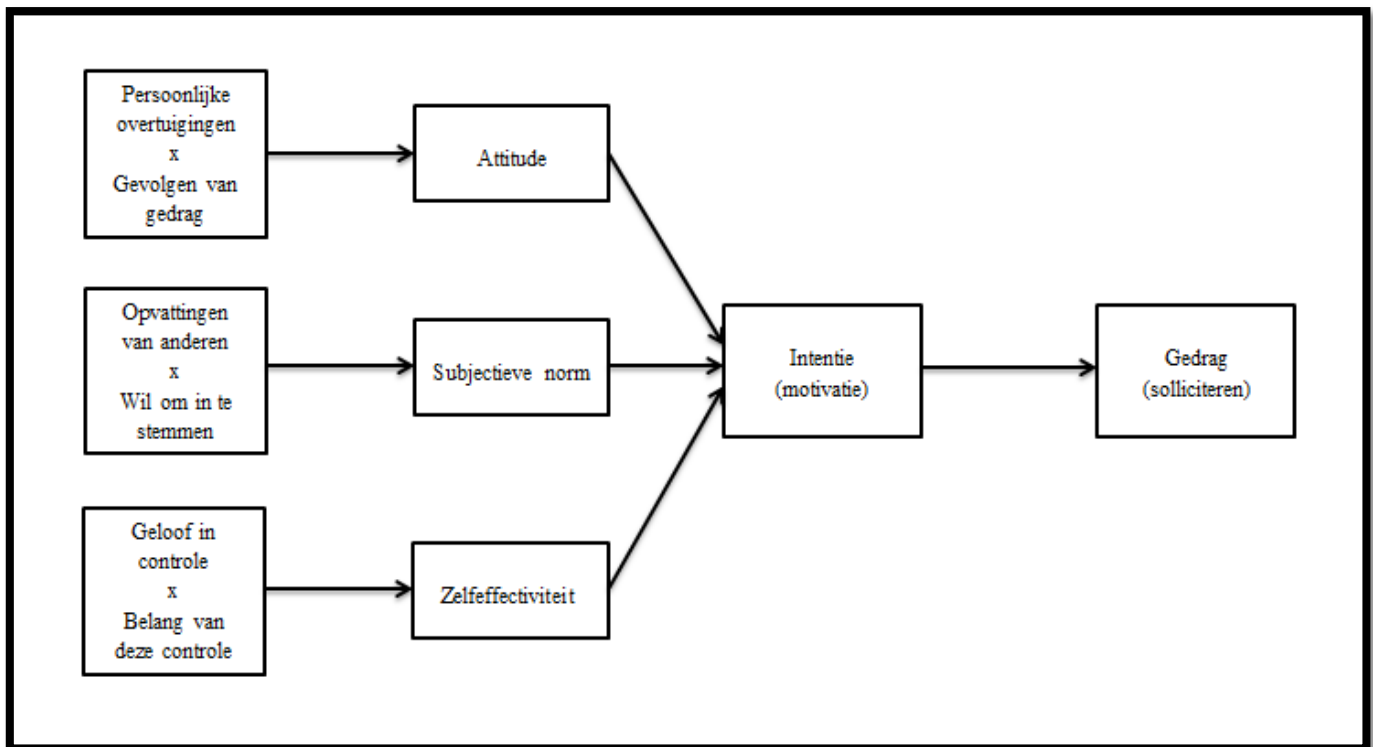
Uit het vooronderzoek zijn een aantal belangrijke dingen voortgekomen. Zo blijkt als eerste dat er zowel problemen zijn in de beginfase van het werving & selectieproces, als in latere fases van het selectiebeleid. In de beginfase (vóór de start van de sollicitatieprocedure) bijvoorbeeld ouders die negatief tegenover Defensie staan. In latere fases (tijdens de sollicitatieprocedure) bijvoorbeeld de lange wachttijd voor de kandidaten. Zowel vóór als tijdens de sollicitatieprocedure haakt een groot deel van de potentiële kandidaten af. Een gedeelte valt af omdat ze niet voldoen aan de eisen van Defensie (medische, psychologische of fysieke keuring) maar het grote merendeel stopt zelf. Slechts een heel klein deel voltooid de sollicitatieprocedure en slaagt.

Over de reden van dit afhaken lijkt een link te liggen met motivatie; zoals bijvoorbeeld ouders die hun kinderen negatief beïnvloeden of de lange wachttijd die leidt tot ergernis et cetera. Dit zijn factoren die de motivatie om te starten/door te gaan met solliciteren (negatief) beïnvloeden. Zoals gezegd is er over het algemeen wel duidelijke nieuwsgierigheid en een positief beeld bij de technici over (werken bij) Defensie, echter de motivatie tot het (volledig) solliciteren blijft vaak achterwege. Het lijkt er dus op dat de problemen in de werving en selectie een relatie met de motivatie tot solliciteren bij Defensie hebben. De wetenschappelijk literatuur zal nu op dit probleem worden toegespitst.

1.3 Theoretische achtergrond: Theorie van Gepland Gedrag

Allereerst lijkt de theorie van gepland gedrag van Ajzen (1991) een uitstekend toepasbare theorie om de rol van de motivatie tot solliciteren bij Defensie te onderzoeken. Deze theorie is in de psychologie een veelgebruikte theorie voor het voorspellen van beredeneerd gedrag (Zie Figuur 1 voor een schematisch weergave (Ajzen, 1991)). Het gedrag is in dit onderzoek: het daadwerkelijk starten met de sollicitatieprocedure. In de theorie van gepland gedrag speelt de intentie tot het uitvoeren van bepaald gedrag een belangrijke rol. Zo stelt Ajzen (1991) dat intentie bestaat uit de motivationele factoren die het uiteindelijke gedrag beïnvloeden. Deze intenties laten zien hoeveel moeite iemand wil doen om het gedrag uiteindelijk uit te voeren. Dus hoe sterker de intentie (motivatie), hoe groter de kans op het uiteindelijk uitvoeren van

gedrag. Volgens de theorie zijn er drie determinanten die deze intentie beïnvloeden, namelijk de attitudes, de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole (ook wel zelfeffectiviteit). Belangrijk hierbij is om op te merken dat de theorie van gepland gedrag als een complete theorie wordt gezien; de factoren die niet in het model zijn opgenomen worden verondersteld alleen een indirecte invloed te hebben op het gedrag via de drie determinanten (Conner & Abraham, 2001).



Figuur 1. Schematische weergave van de Theorie van Gepland Gedrag

De theorie van Ajzen is in de recente literatuur heel bruikbaar gebleken bij het voorspellen van gedrag. In 2001 hebben Armitage & Conner een meta-analyse gedaan naar de effectiviteit van de theorie van gepland gedrag. Uit 185 studies op een groot aantal verschillend gedragingen is gebleken dat de theorie van gepland gedrag uitstekend gebruikt kan worden bij het voorspellen van intenties en gedrag. Uit het onderzoek bleek dat de theorie verantwoordelijk is voor de voorspelling van gemiddeld 27% van de variantie in gedrag, en voor 39% van de variantie in de intentie. Ook werd er een gemiddeld gewogen correlatie gevonden tussen intentie en gedrag van $r=.47$. Voor de meest uiteenlopende gedragingen blijkt de theorie van gepland gedrag van toepassing te zijn. Deze gedragingen variëren van onveilig rijden, binge drinken (Goosens, 2006), de keuze van vrijetijdsbesteding (Ajzen &

Driver, 1992), tot gedragingen die meer overeen komen met dit onderzoek zoals het zoeken naar werk (van Hooft, Born, Taris & van der Flier, 2006; Van Hooft & De Jong, 2009) en de intentie van ouderen om te blijven werken (Van Dijk, 2006). Duidelijk is dus dat het model goed en breed toepasbaar is en in staat is om bepaald gedrag in bepaalde mate te verklaren.

Onder de intentie tot solliciteren bij Defensie wordt in dit onderzoek het volgende verstaan: het inschrijven op de website van Defensie en/of het aanmelden voor een technische open dag. Dit zijn twee stappen die genomen moeten worden alvorens er gestart kan worden met de sollicitatieprocedure (het gedrag) Hoe dit precies in zijn werking gaat zal in de methoden sectie duidelijk worden toegelicht. Op basis van de verwachte relatie tussen de intentie en gedrag in de theorie van gepland gedrag en het voorspellend vermogen van het model wordt er van uitgegaan dat de intentie tot solliciteren (inschrijven website en/of aanmelden open dag bij Defensie) positief van invloed is op het gedrag (starten sollicitatieprocedure). Op basis hiervan kan de volgende hypothese worden opgesteld:

Hypothese 1: De intentie tot solliciteren bij Defensie is een significante voorspeller voor het gedrag (starten met solliciteren bij Defensie).

In dit onderzoek worden de determinanten die van invloed zijn op de intentie (figuur 1) onderzocht. Hieronder zullen de drie determinanten behorende bij de theorie van gepland gedrag, die in dit onderzoek onafhankelijke variabelen zijn, uitvoerig besproken worden.

1.3.1 De Attitude

De eerste determinant is de attitude ten opzichte van het uit te voeren gedrag. Attitude is een veelgebruikte term in de psychologie. Ajzen (1991) stelt dat attitude een evaluatie van gedrag is, de mate waarin een persoon het gedrag als positief of negatief evalueert. Volgens hem is de attitude een subjectieve overtuiging over het gedrag en kan dit bij ieder mens verschillend zijn. Zoals in figuur 1 te zien is bestaat elk van de drie determinanten uit twee onderliggende factoren. Bij de attitude ten opzichte van het gedrag is dit als eerste de persoonlijke overtuigingen die iemand heeft over het gedrag (*beliefs*). Daarnaast de waarde die deze overtuigingen voor de persoon hebben (*evaluaties*). Deze twee factoren leiden tot de algehele attitude van de persoon over het gedrag, waarbij wordt verwacht dat een positieve attitude een sterkere gedragsintentie tot gevolg heeft (Ajzen, 1991).

Om nu te kunnen onderzoeken of er een verband bestaat tussen de attitude tegenover

werken bij Defensie en de intentie tot solliciteren, zal gekeken worden naar de *beliefs* en *evaluaties* zoals deze uit het vooronderzoek naar voren zijn gekomen. Uit het vooronderzoek bleek dat de studenten vooral positieve persoonlijke overtuigingen (*beliefs*) hadden over solliciteren bij Defensie, zoals bijvoorbeeld het werken met innovatieve apparatuur, vast contract, startpremie. Ook de persoonlijke gevolgen (*evaluaties*), dus de waarde gehecht aan deze persoonlijke overtuigingen, waren hoog. Zo werd het werken met innovatieve apparatuur, het krijgen van een vast contract et cetera als erg belangrijk gewaardeerd. Er waren ook wel enige minder gewaardeerde persoonlijke evaluaties, maar dat waren er duidelijk minder. De attitude jegens solliciteren bij Defensie wordt op basis van voorgaande verwacht een belangrijke samenhang te hebben met de intentie tot solliciteren.

1.3.2 De Subjectieve Norm

De tweede determinant die besproken wordt in de theorie van gepland gedrag is de subjectieve norm. De invloed van sociale normen is in veel verschillende soorten gedrag in zeer veel verschillende situaties te vinden (Cialdini & Goldstein, 2004). Deze normen kunnen worden gezien als overtuigingen over wat andere mensen doen of over wat andere mensen goedkeuren of juist afkeuren (Cialdini, Reno & Kallgren, 1990). De invloed van deze normen op het gedrag is afhankelijk van twee zaken. In de eerste plaats is dat de mate waarin anderen het gedrag goedkeuren of juist afkeuren. Wanneer anderen het gedrag zeer sterk afkeuren, zal dit een grotere invloed hebben dan wanneer het gedrag een beetje wordt afgekeurd. In de tweede plaats is het van belang in welke mate de mening van de specifieke ander belangrijk is voor de persoon in kwestie. Cialdini en Goldstein (2004) stellen dat de sociale druk die deze normen uitoefenen op het gedrag, groter zal zijn naarmate de andere dichter bij de persoon staan en naarmate de persoon een grotere behoefte voelt aan sociale goedkeuring van de ander. Dit laatste wordt in de theorie van gepland gedrag (figuur 1) neergezet als wil om in te stemmen met de persoon in kwestie. Uit onderzoek van Henkens (1999) is gebleken dat de invloed van de partner en de directe omgeving, dus ouders, vriendin en beste vrienden, op de te nemen beslissing vaak erg groot is.

Gezien het vooronderzoek bleek dat de invloed die de ouders/gezin, de eventuele partner, (goede) vrienden en collega's uitoefenden of de kandidaat vaak groot was en niet erg positief. Ze hadden vaak een negatief beeld over het toekomstige werken bij Defensie. Het hebben van een vriendin (waarmee wordt samengewoond) en eventuele kinderen lijkt de belangrijkste sociale invloed te hebben. Op basis van het voorgaande wordt verwacht dat de subjectieve norm een belangrijke invloed heeft op de intentie tot solliciteren bij Defensie.

1.3.3 Zelfeffectiviteit

De derde en laatste determinant van de Theorie van Gepland Gedrag is zelfeffectiviteit. Zelfeffectiviteit is een persoon zijn perceptie over hoe makkelijk of moeilijk het uit te voeren gedrag is. Deze waargenomen gedragscontrole is zeer afhankelijk van de persoonlijke situatie waarin de persoon zich bevindt en van de manier waarop hij/zij deze de situatie beoordeelt (Ajzen, 1991). In dit onderzoek gaat het over het gemak of juist moeite (de mate van controle) waarmee de persoon denkt dat hij de selectieprocedure kan doorlopen. Ziet de persoon veel hindernissen op zijn pad of niet en hoe gaat de persoon hiermee om. In het geval van Defensie zijn deze hindernissen dus de obstakels die men tegenkomt tijdens de sollicitatieprocedure, zoals bijvoorbeeld de testen, de afstand die gereisd moet worden, de lange wachttijd et cetera. Er zijn, zoals uit het vooronderzoek blijkt, een flink aantal obstakels die deze zelfeffectiviteit in de weg kunnen staan.

Dit gevoel van controle blijkt een flinke hobbel te zijn voor veel van de potentiële kandidaten. Ten eerste heeft dit waarschijnlijk te maken met het feit dat VMBO/MBO studenten wat minder ondernemend ingesteld lijken te zijn, waardoor hun geloof in controle en het belang hierbij al snel lager is. Dit terwijl Defensie juist erg veel zelfeffectiviteit verwacht in de selectieprocedure. Zoals het vooronderzoek al aangaf worden de potentiële sollicitanten vaak op een hoop gegooid en moeten ze alles zelf regelen. Zo moeten ze zichzelf inschrijven via de website en voor de testen, de lange vragenlijsten invullen, een Verklaring van Geen Bezwaar aanvragen enzovoort. Daarnaast blijkt het systeem waarmee Defensie werkt ook erg log en onduidelijk, wat allemaal lijkt tegen te werken aan het gevoel van controle bij de potentiële kandidaten. Ook de zelfeffectiviteit lijkt dus een belangrijke invloed te hebben op de intentie tot solliciteren.

1.4 Theoretische achtergrond: De Verwachtingstheorie

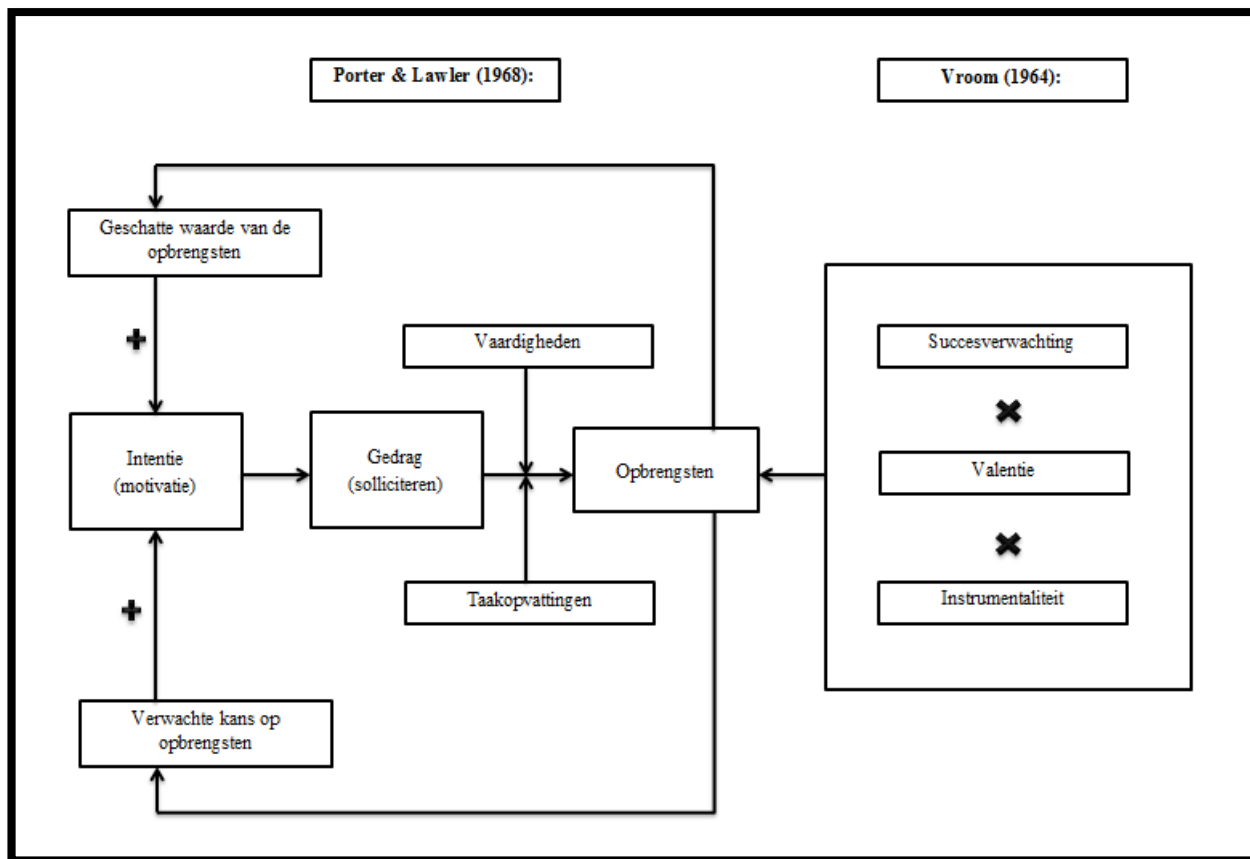
De theorie van gepland gedrag beslaat een groot deel van de resultaten uit het vooronderzoek. Echter is er nog een belangrijk deel uit het vooronderzoek niet aan bod gekomen, namelijk de grote onzekerheid die heerst bij de technici over werken in het algemeen. Dit heeft te maken met het werkzoekgedrag en de baanmogelijkheden van de technici. Gebleken is dat de technici vaak niet zeker zijn over wat voor soort werk ze in de toekomst willen en zijn ze gebleken vrij laks te zijn in hun zoektocht naar een baan. Ook geven ze aan dat ze wel graag een baan willen en zijn ze ervan overtuigd dat ze wel ergens een baan kunnen vinden. Echter blijft hun werkzoekgedrag vaak erg abstract. De baanmogelijkheden voor de technici zijn erg gunstig. Via het UWV is bekend dat de branche van jonge, laaggeschoolde technici populair

is, ze zijn gewild op de markt. Met deze aspecten moet in dit onderzoek met betrekking tot de motivatie ten opzichte van solliciteren bij Defensie rekening worden gehouden.

De verwachtingstheorie van Vroom (1964) lijkt goed aan te sluiten bij het voorgaande. Vroom was de eerste die een verwachtingstheorie over motivatie in een werksetting ontwikkelde (Mullins, 2007). De verwachtingstheorie is een relationele benadering van motivatie aangezien deze impliceert dat individuen een inschatting maken van de kosten en opbrengsten van de verschillende alternatieven om dan het alternatief dat het voordeligste lijkt te kiezen (Dingenen, 2007). De theorie van Vroom is gebaseerd op de relatie tussen drie variabelen (zie figuur 2). Allereerst de succesverwachting: zal het lukken om het doel te bereiken? Ten tweede de instrumentaliteit van gedrag: levert het gedrag een beloning op? Ten derde de valentie van die beloning: hoe waardevol wordt die beloning geschat? Op basis van deze drie variabelen wordt door de persoon een schatting gemaakt omtrent het doel waarop vervolgens de te nemen beslissing gebaseerd wordt. Er zijn in de loop van de tijd veel diverse versies van de verwachtingstheorie ontwikkeld, echter deze belangrijkste drie onderliggende elementen zijn onveranderd gebleven. De nog steeds meest recente en hedendaags het meest gebruikte benadering van de verwachtingstheorie is die van Porter & Lawler (1968) die de theorie van Vroom verder uitwerkte.

Het model van Porter & Lawler (Figuur 2) gaat verder dan de motiverende kracht. Ze duiden erop dat de motiverende kracht niet direct tot een beslissing leidt, maar ook wordt beïnvloed door individuele capaciteiten/eigenschappen en de zelfevaluatie hiervan. Naast de drie variabelen uit het model van Vroom zijn er dus volgens Porter & Lawler nog twee variabelen die moeten worden meegenomen en die leiden tot bepaalde uitkomsten (opbrengsten). Dit zijn de individuele capaciteiten en eigenschappen (vaardigheden) en de zelfevaluatie (taakopvattingen). In figuur 2 zijn de relaties op die manier neergezet. De twee modellen samen lijken op deze manier een compleet beeld te geven en zijn uitstekend toepasbaar op dit onderzoek (Mullins, 2007)

De twee eindvariabelen: *geschatte waarde van de opbrengsten & de verwachte kans op de opbrengsten* (figuur 2) zijn in dit onderzoek de uitkomsten van de zojuist geëxpliceerde variabelen van zowel het model van Vroom (succesverwachting x valentie x instrumentaliteit) als van Porter & Lawler (vaardigheden & taakopvattingen). Deze zullen aan de hand van de gegevens uit het vooronderzoek getoetst worden. De *geschatte waarde van de opbrengsten* gaat over de waarde gehecht aan het hebben van een baan. De *verwachte kans op de opbrengsten* gaat over de verwachting op het vinden van een (andere) baan. Verwacht wordt dat deze variabelen van invloed zijn op de intentie tot solliciteren.



Figuur 2: Schematisch weergave van het samengevoegde model bij de verwachtingstheorie van Porter & Lawler en Vroom.

1.5 Barrières tussen intentie en gedrag

Uit het vooronderzoek is ook naar voren gekomen dat wanneer de technici wel met de sollicitatie gestart zijn, er een heel groot deel tijdens de sollicitatieprocedure afhaken. Een gedeelte valt af omdat ze niet geschikt zijn volgens de eisen en testen die Defensie stelt, maar het merendeel stopt zelf. Slechts een heel klein deel voltooid op eigen motivatie de sollicitatieprocedure en slaagt.

Om een beter beeld te krijgen waarom veel mensen stoppen tijdens de sollicitatiefase worden er bepaalde factoren onderzocht die na de intentie mogelijk een rol spelen. Hierbij worden factoren gekozen die tijdens het vooronderzoek naar voren zijn gekomen en die voornamelijk een rol spelen na de intentie, en niet al vóór de intentie. Gebleken is dat bijvoorbeeld factoren als de kans op mogelijke uitzendingen, het hebben van een vriendin et cetera mogelijke redenen van stoppen zijn. In het vooronderzoek gaven de kandidaten als belangrijkste redenen voor stoppen: de sollicitatieprocedure duurt te lang, is te onpersoonlijk en omdat het aanbod van andere banen groot is.

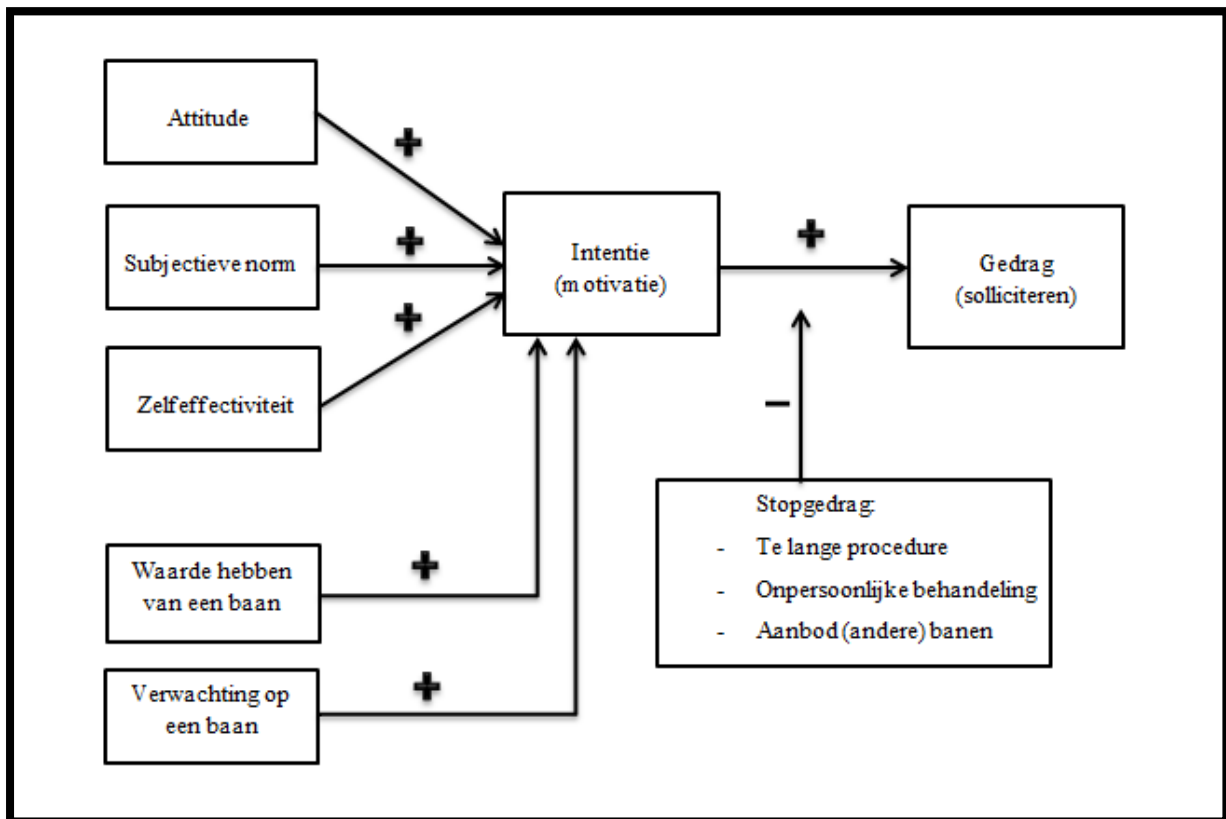
1.6 Verwachtingen van het onderzoek

Het model, met als basis de theorie van gepland gedrag, is gedurende dit onderzoek uitgebreid met de verwachtingstheorie en het stopgedrag. Op basis van de toegelichte literatuur en het vooronderzoek kunnen de volgende hypothesen worden toegevoegd en zijn alle verwachtingen samen weergegeven in een samenvattend model (figuur 3):

Hypothese 2: *Er is een positieve samenhang tussen de determinanten van het gedrag solliciteren behorende bij beide theorieën (attitude, subjectieve norm, zelfeffectiviteit, waarde hebben van een baan en verwachting op een baan) enerzijds en de intentie tot solliciteren anderzijds.*

Hypothese 3: *De determinanten van het gedrag solliciteren behorende bij beide theorieën (attitude, subjectieve norm, zelfeffectiviteit, waarde hebben van een baan en verwachting op een baan) zijn significante voorspellers voor de intentie tot solliciteren.*

Hypothese 4: *Te lange procedure, Onpersoonlijke behandeling & Het aanbod van (andere) banen scoren significant hoger dan het gemiddelde van alle factoren die van invloed zijn op stopgedrag tijdens de sollicitatie.*



Figuur 3: Schematisch overzicht van de verwachtingen in dit onderzoek.

Methoden

2.3 Procedure

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij het adviesbureau New Work, in opdracht van Defensie. Het vindt plaats in samenwerking met het UWV. De opdracht die Defensie bij New Work heeft neergelegd is om een beter inzicht te krijgen in de problemen bij de werving en selectie van technisch personeel, zodat er vervolgens naar mogelijke interventies kan worden gezocht. De rol van het UWV is om te mee te helpen in dit proces en om te kijken hoe geschikte werkloze technici mogelijk op deze functies kunnen worden ingezet.

Dit onderzoek is kwantitatief van aard. Voor het verzamelen van gegevens wordt gebruik gemaakt van een zelf samengestelde vragenlijst (zie bijlage 2). De vragenlijst is online gemaakt via het programma Thesistools, dit omdat een online vragenlijst snel en efficiënt werkt. De vragenlijst is naar de emailadressen van de respondenten toegestuurd. Deze emailadressen zijn verkregen via Defensie en UWV. Er is elke week een reminder gestuurd, totaal drie keer. De vragenlijst bestaat uit totaal 6 delen die elke uit vragen (items)

bestaan omtrent een bepaald onderwerp, dit wordt bij meetinstrumenten verder belicht. Het duurt ongeveer 15 minuten om hem in te vullen. Voordat de afname van start ging, werd eerst een korte toelichting gegeven met uitleg over het doel van het onderzoek en over de inhoud van de vragenlijst. Ook werd kort benoemd dat de gegevens vertrouwelijk verwerkt zouden worden.

2.2 Participanten

De participanten in dit onderzoek zijn Nederlandse technisch geschoolde mannen (VMBO-K/T/MBO 2) tussen de 18 en 27. Deze personen hebben zichzelf aangemeld via de website, hebben een open dag van Defensie bezocht, of zijn benaderd door New Work, het UWV of Defensie voor een eventuele technische functie bij Defensie. Het aanmelden via de website en bezoeken open dag betekent dat je onder voorbehoud de sollicitatieprocedure ingaat. De kandidaten staan dan op een lijst bij Defensie en ontvangen een informatiepakket thuis. Om daadwerkelijk met de sollicitatie te starten moeten nog een aantal stappen worden toegevoegd. Belangrijkste stap hierbij is het opsturen van een groot ingevuld pakket met al je gegevens, diploma's en certificaten. Wanneer dat in goede orde ontvangen is door Defensie ga je officieel de sollicitatieprocedure met al zijn testen en eisen in. Het gaat dus om participanten die serieus benaderd zijn voor een functie. De vragenlijst (zie bijlage 2) is in eerste instantie door 75 respondenten ingevuld. Hij is verstuurd naar totaal 541 mensen, wat een responsrate van circa 13.8 % betekent. Opgemerkt moet worden dat er na het bekijken van de ingevulde gegevens nog 22 respondenten uit het onderzoek gehaald moesten worden, omdat deze de vragenlijst niet volledig en/of niet serieus hadden ingevuld. De responsrate wordt dan circa 10%. Het statistische onderzoek beslaat dus de gegevens van 53 participanten. De gemiddelde leeftijd van deze 53 respondenten is circa 23.27 jaar ($SD=2.38$). Van de 53 participanten hebben er 19 een open dag bezocht (35.8%), 27 zich aangemeld op de website (50.9%), zijn er 24 gestart met de sollicitatieprocedure (45.3%) en hebben 12 participanten (22.6%) de sollicitatieprocedure voltooid.

2.4 Meetinstrumenten

De vragenlijst die gebruikt is voor dit onderzoek (bijlage 2) is zelf samengesteld. Het construeren van deze vragenlijst is gedaan met als voorbeeld de vragenlijsten die geconstrueerd zijn door van Hooft (2002, 2004, 2006 & 2009). Deze vragenlijsten behoren bij onderzoeken die dezelfde theorieën (theorie van gepland gedrag & de verwachtingstheorie) met hun constructen hebben gemeten. Aan de hand van deze vragenlijsten en op basis van het vooronderzoek en de literatuur

(Buunk & Veen, 1995) kon op een gerichte manier geoperationaliseerde items worden ontwikkeld voor in de vragenlijst. Nog belangrijk is dat geen van de mensen die aan het vooronderzoek meegewerkt hebben, ook de uiteindelijke vragenlijst ingevuld hebben.

2.4.1 Demografische gegevens

Het eerste onderdeel van de vragenlijst bestaat uit de demografische gegevens. Hierbij is onder andere gevraagd naar leeftijd, opleiding, burgerlijke staat en woonsituatie. Het belang hierbij is vooral of ze aan de juiste eisen voldoen die Defensie stelt, dus tussen 18 en 27 jaar en als minimale opleiding VMBO-K. Daarnaast is het van belang of ze eventueel een partner/gezin/kinderen hebben en of ze nog thuis wonen. Dit kan interessant zijn voor de discussie.

2.4.2 Interesse voor Defensie

Het tweede deel van de vragenlijst bestaat uit items V01+V02 (zie bijlage 2) omtrent de manier waarop en waardoor de interesse voor eventueel werken bij Defensie gewekt werd. Dit is interessant voor Defensie zelf (om hierbij eventuele interventies te kunnen ontwikkelen).

2.4.3 De Intentie tot solliciteren

In dit onderdeel wordt gevraagd naar de intentie tot solliciteren bij Defensie. Dit bestaat uit totaal twee tot vier items, afhankelijk van de gegeven antwoorden. Eerst twee dichotome (ja/nee) items en wanneer er op een of beide ja geantwoord is een of twee vervolgitems. Eerst wordt gevraagd of ze een open dag bij Defensie bezocht hebben (ja/nee) en of ze zich hebben aangemeld op de website van Defensie (ja/nee). Is het antwoord op deze beide vragen nee dan worden deze mensen gefilterd in een groep die direct (voor de aanmelding) al afgehaakt zijn. Indien de technici op een of beide van deze twee vragen ja antwoord, wordt vervolgens gevraagd in hoeverre ze zich na deze open dag en/of inschrijving op de website van plan waren om te gaan solliciteren bij Defensie. Dit kunnen ze beantwoorden op een 7-punts Likertschaal die loopt van '1. Zeker niet' tot '7. Zeker wel'. Met name deze laatste twee items zijn voor dit onderzoek van belang, aangezien hiermee de sterkte van de intentie tot solliciteren kan worden gemeten.

2.4.4 Theorie van Gepland Gedrag

Het vierde onderdeel van de vragenlijst bestaat uit het meten van de constructen: attitude, subjectieve norm en zelfeffectiviteit die horen bij de theorie van gepland gedrag. Na het afnemen van de vragenlijst zoals in bijlage 2 te zien is zijn de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse en factoranalyse (zie bijlage 3) in tabel 1 neergezet. Ook zijn voor de duidelijkheid in bijlage 2 de namen van de items neergezet. De resultaten zullen nu worden toegelicht.

Tabel 1*Uitkomsten betrouwbaarheidsanalyse en factoranalyse*

Schaalindeling determinanten:	Items	Mutatie items	α	Eigenwaarde	%Verklaarde variantie
Attitude:					
Algehele attitude	17	-2	.92	7.73	45.44
Subjectieve Norm:					
Subjectieve norm - specifiek	5	-1	.81	3.68	30.70
Subjectieve norm - algemeen	7	1+	.81	2.96	24.76
Zelfeffectiviteit:					
Zelfeffectiviteit - obstakels	12	0	.88	6.06	27.55
Zelfeffectiviteit - moeilijkheid	10	-2	.86	4.30	19.55

2.4.4.1 Attitude

De items die attitude meten zijn gebaseerd op de evaluatie van de *beliefs* tegenover Defensie (zie figuur 1). Na de analyse van de vragenlijst is gebleken dat het meten van de attitude op één schaal (algehele attitude genoemd) de hoogste betrouwbaarheid (.920) gaf. Uit de factoranalyse bleek bovendien dat de keuze voor een schaal het meest voor de hand liggend was, gezien de ‘knik’ in de scree plot. De ‘knik’ in de scree plots is in dit onderzoek als criteria gehanteerd voor schaalindeling. Dit betekent namelijk dat het toevoegen van nog een schaal na deze knik niet veel meer zou toevoegen aan de huidige eigenwaarde van 7.73 met een verklaarde variantie van 45.44 % (zie bijlage 3, tabel 3). Er moesten hiervoor twee items verwijderd worden (A01F_omgepoold en A02F) uit de oorspronkelijke vragenlijst (zie bijlage 2). De twee items die verwijderd zijn, zijn verwant aan elkaar en vragen naar toekomstperspectief. Opvallend is dat dit het enige item is die omgepoold moest worden, dus mogelijk ligt daar een verklaring. Het meten van de attitude omvat nu totaal 17 items. Voorbeeld van een item die attitude meet is: „Wanneer ik solliciteer bij Defensie beschouw ik dit als een groot avontuur “. Antwoord categorieën in deze schaal zijn de 5-punts Likertschaal en de 7-punts Likertschaal. De verschillende antwoordcategorieën komen voort uit het feit dat de items gebaseerd zijn op die uit bestaande vragenlijsten. De keuze is daarom geweest om de antwoord categorieën bij hun oorsprong te houden.

2.4.4.2 Subjectieve Norm

De items die subjectieve norm meten zijn gebaseerd op de opvattingen van anderen over werken bij Defensie en de wil om hiermee in te stemmen (zie figuur 1). De subjectieve norm is na de analyse in twee schalen opgedeeld (zie bijlage 3, tabel 4). Dit conform de verwachting op basis van de oorspronkelijke vragenlijst (zie bijlage 2). Hierbij zijn de vragen van SN01 en SN02 gesplitst in twee schalen. De eerste schaal is subjectieve norm – specifiek genoemd (eigenwaarde

3.68 ; 30.70%), omdat deze schaal vragen omvat die specifiek naar bepaalde onderwerpen vraagt, een voorbeeldvraag is: „Wanneer ik solliciteer bij Defensie vindt mijn omgeving (vrienden, familie en collega's) dit een gevaarlijke baan?“. Dit kon beantwoord worden op een 5-punts Likertschaal met '1. Helemaal mee oneens' tot '5. Helemaal mee eens'. De cronbach's alfa van deze schaal is .814. Om deze betrouwbaarheid te krijgen moest een item verwijderd worden uit deze schaal (S01B), die beter in de andere schaal past. Opvallend is wederom dat deze vraag de andere kant omgepoold is dan de rest. Hierdoor omvat deze schaal nu vijf items.

De tweede schaal is subjectieve norm – algemeen (eigenwaarde 2.96 ; 24.76%) . Deze schaal vraagt meer in algemene zin naar wat vrienden, familie of collega's van solliciteren bij Defensie vinden. Voorbeeldvraag is: „Mijn familie vond dat ik..... moest solliciteren bij Defensie?“. Dit kon beantwoord worden op een 7-punts Likertschaal met '1. Helemaal niet' tot '7. Heel erg'. Zoals gezegd is er een item toegevoegd aan deze schaal (S01B) , waardoor de cronbach's alfa eveneens .814 wordt. Deze schaal omvat nu zeven items. Beide schalen samen (12 items) hebben nu een totale eigenwaarde van 6.64 met een verklaarde variantie van 55.37% (zie bijlage 3, tabel 4)

2.4.4.3 Zelfeffectiviteit

De items die zelfeffectiviteit meten zijn gebaseerd op het geloof in controle bij de sollicitatie en het belang die aan deze controle wordt gehecht (zie figuur 1). Ook de zelfeffectiviteit werd het meest betrouwbaar en valide als er twee schalen worden gebruikt (zie bijlage 3, tabel 5). De eerste schaal is zelfeffectiviteit – obstakels (eigenwaarde 6.06 ; 27.55%) genoemd, omdat deze items meer specifiek naar de bepaalde belemmeringen vraagt die genoemd zijn in het vooronderzoek. Hierbij zijn de items van Z02 en Z03 bij elkaar gevoegd (zie bijlage 2). Voorbeeldvraag is: „Solliciteren bij Defensie brengt veel administratieve rompslomp met zich mee“, met als antwoord categorieën '1. Helemaal mee oneens' tot '5. Helemaal mee eens' op een 5-punts Likertschaal. Bij deze schaal hoefde geen item verwijderd te worden, waardoor bij de 12 items een cronbach's alfa van .883 is bereikt. De andere schaal is zelfeffectiviteit – moeilijkheid (eigenwaarde 4.30 ; 19.55%) genoemd, omdat deze meer algemeen vraagt naar hoe moeilijk/makkelijk, onhaalbaar/haalbaar, onaangenaam/aangenaam men de sollicitatie acht. Dit kon beantwoord worden op een 7-punts Likertschaal met '1. Helemaal niet' tot '7. Heel erg'. Bij deze schaal is item Z01 samengevoegd met de items uit Z04 (zie bijlage 2). Bovendien is er een item verwijderd, namelijk Z04C. Na de analyse bestaat deze schaal uit 10 items met een cronbach's alfa van .861,

Gezegd moet worden dat er een aantal dubbelladingen waren bij de factoranalyse van

zelfeffectiviteit (zie bijlage 3, tabel 5). Gekozen is om de items met dubbele ladingen bij zelfeffectiviteit – moeilijkheid in te delen, omdat deze items met dubbele ladingen op dezelfde manier gesteld zijn als de andere items uit deze schaal. Er is niet voor gekozen om ze te verwijderen aangezien ze wel een hoge factorlading hebben. Beide schalen samen (22 items) omvatten uiteindelijk een totale eigenwaarde van 10.36 en verklaarde variantie van 47.10% (zie bijlage 3, tabel 5).

2.4.5 De verwachtingstheorie

Het vijfde deel van de vragenlijst is de verwachtingstheorie. De items die de verwachtingstheorie meten zijn direct overgenomen uit het onderzoek van Van Hooft et al., (2002) & Van Hooft et al., (2004). Enkel item Werk02C (zie bijlage 2) is daarbij toegevoegd uit het onderzoek Van Hooft et al., (2005) met de gedachte dat deze mogelijk de constructvaliditeit zou verhogen. Echter bleek dit item niet van toegevoegd waarde en is na de analyse verwijderd. De resultaten van de analyse zijn in tabel 2 neergezet:

Tabel 2

Verwachtingstheorie: Uitkomsten betrouwbaarheidsanalyse en factoranalyse

Determinanten:	Items	Mutatie items	α	Eigenwaarde	%Verklaarde variantie
Waarde hebben van een baan	6		.90	4.05	36.86
Verwachting vinden van baan	5	-1	.86	3.35	30.42

De verwachtingstheorie bestond uit de constructen: waarde hebben van een baan en de verwachting op het vinden van een baan. Zoals verwacht zijn dit twee losse schalen geworden met een totale eigenwaarde van 7.40 en verklaarde variantie van 67.28 (zie bijlage 3, tabel 6).

De waarde van het hebben van een baan (eigenwaarde 4.05 ; 36.86%) is gemeten met 6 items en de verwachting op het vinden van een baan (eigenwaarde 3.35 ; 30.42) met 5 items, totaal 11 items.. Beide zijn gemeten op een 5-punts Likertschaal met ‘1. Helemaal mee oneens’ tot ‘5. Helemaal mee eens’. Voorbeeld van een item bij het construct waarde hebben van een baan is: „Werk is een belangrijk onderdeel van het dagelijks leven“ en een voorbeeld bij het construct de verwachting op het vinden van een baan is: „Ik heb er veel vertrouwen in dat ik (ander) werk kan vinden als ik dat wil“.

2.4.6 Wel of niet starten sollicitatieprocedure en stopgedrag

Dit laatste onderdeel bestaat uit vragen over de sollicitatieprocedure. Allereerst de vraag: „ Ben je daadwerkelijk gestart met de sollicitatieprocedure bij Defensie? “. Dit is het uiteindelijke gedrag

in dit onderzoek. Aan de hand van deze vraag kan onderscheid gemaakt worden of degene wel/niet met de sollicitatieprocedure is gestart. Ook interessant bij deze vraag is dat wanneer iemand nee invult, het moment van afhaken al voor de sollicitatieprocedure ligt. Vervolgens wordt met de items NS01 t/m NS21 (zie bijlage 2) gevraagd waarom ze al voor de sollicitatieprocedure gestopt zijn.

Daarna de vragen: „Heb je de sollicitatieprocedure met positief resultaat afgerond?“ en „Ben je afgekeurd (definitief/permanent) door Defensie omdat je niet voldeed aan de medische/lichamelijke/psychologische eisen die ze stelden?“ Deze vragen zijn enkel belangrijk om degene die de sollicitatieprocedure voltooid hebben en/of afgekeurd zijn door externe factoren (die niet met motivatie te maken hebben, zoals te slechte ogen of zwakke enkels) uit de rest van het onderzoek te filteren.

Vervolgens de vraag: „Ben je zelf gestopt met de sollicitatie?“. Wanneer het antwoord op deze vraag ja is, betekent dit dat diegene wel de intentie had om te solliciteren, maar tijdens de sollicitatieprocedure gestopt is. Als vervolgvraag is aan deze personen gevraagd: „Geef aan in hoeverre onderstaande de reden is geweest om te stoppen met solliciteren“. Antwoord moet gegeven worden op een 5-punts Likertschaal met ‘1. Helemaal niets’ tot ‘5. Heel veel’ op de WS01 t/m WS21 items (zie bijlage 2), waarbij met name onpersoonlijke behandeling, andere baan en te lange procedure belangrijk zijn voor de laatste hypothese.

2.5 Analyse

Voor de analyses in dit onderzoek is gebruik gemaakt van het softwareprogramma SPSS (Statistical Program for Social Sciences), versie 20. Om de dataset te prepareren, zijn er eerst twintig vragen omgepoold en vervolgens zijn de items naar schaalniveau gebracht (zie bijlage 2&3). Hierbij werd gekeken of voldaan werd aan de assumpties van betrouwbaarheid en normaliteit. Hierbij werd een minimale cronbach's alfa van .800 gehanteerd, wat te classificeren is als goed (George & Mallery, 2003). Daarnaast werd een minimale factorlading van .40 gehanteerd, wat te classificeren is als 'normaal'. Gekozen is voor deze grens van .40, zodat dit ongeveer een "simple structure" oplevert. Dit betekent dat de variabelen niet op méér dan één factor een hoge lading hebben. Omdat er sprake is van een zelf samengestelde vragenlijst en een beperkte populatie is een strengere grens niet realistisch.

Resultaten

In tabel 7 zijn de beschrijvende statistieken van de belangrijke variabelen weergegeven.

Conform de verwachting is dat bij de demografische gegevens er enkel mannen (1=man) zijn in het onderzoek. Daarnaast ligt de leeftijd tussen de 18 en 28, wat ook conform de eisen die Defensie stelt is. Aan de opleiding is te zien dat men gemiddeld rond de 5 scoort (SD=2.35). Dit betekent dat (vrijwel) iedereen bezit over de benodigde opleiding voor de functies, aangezien een minimale score van 2 (VMBO-K) benodigd is om toegelaten te worden. Echter is er wel een 1.00 door iemand gescoord. Dit kan te maken hebben met het feit dat deze persoon nog bezig is met zijn volgende opleiding. Bovendien is het opvallend dat op Attitude (M=4.90, SD=.77) en Zelfeffectiviteit - moeilijkheid (M=4.96, SD=.86) een stuk hoger wordt gescoord dan op de andere determinanten.

Tabel 3

Beschrijvende statistiek van onderzoeksvariabelen

Determinanten:	N	M	SD	Min	Max
Leeftijd	52	23.27	2.38	18.00	28.00
Geslacht	53	1.00	0.00	1.00	1.00
Opleiding	52	5.10	2.35	1.00	8.00
Attitude	53	4.90	.77	2.35	6.41
Subjectieve norm - specifiek	53	3.12	.68	1.80	4.60
Subjectieve norm - algemeen	53	3.71	.96	1.57	6.14
Zelfeffectiviteit - obstakels	53	3.82	.85	2.25	5.42
Zelfeffectiviteit - moeilijkheid	53	4.96	.86	2.89	6.44
Waarde hebben van een baan	53	3.83	.80	1.17	5.00
Verwachting vinden van baan	53	3.53	.80	1.00	5.00

Hypothese 1 veronderstelt dat de intentie tot solliciteren bij Defensie een significante voorspeller voor het gedrag (starten met solliciteren bij Defensie) is. Voor het meten van deze hypothese is gebruik gemaakt van een logistische regressieanalyse, omdat er sprake is van een dichotome afhankelijke variabele (wel of niet gestart met solliciteren). In tabel 8 zijn de resultaten te zien van de logistische regressieanalyse waarbij 81.1% correct is geclassificeerd, wat hoog is (Field, 2013). Conform de verwachting van hypothese 1 is dat de intentie tot solliciteren ($p < .05$) een significante voorspeller is voor het gedrag. Zowel aanmelding op de

website ($p < .05$) als het bezoeken van een open dag ($p < .05$) zijn significant. Hypothese 1 kan dus worden aangenomen. Uit de afzonderlijke Beta's blijkt dat open dag bezocht ($B = 3.047$) een grotere voorspeller voor het gedrag is dan aanmelding op website ($B = 2.575$). Volgens de Nagelkerke R Square wordt 52% van de variantie van het gedrag verklaard door de intentie. Dit kan worden beschouwd als erg hoog (Field, 2013).

Tabel 8

Uitkomsten Logistische regressieanalyse

Determinanten:	B	S.E.	Sig.	Exp(B)	Nagelkerke R Square
Aangemeld op website	2.58	.69	.00*	13.13	.38
Open dag bezocht	3.05	.76	.00*	21.05	.45
Intentie	1.29	.31	.00*	3.63	.52

*Afhankelijke variabele: Gedrag, *= $p < .05$*

Hypothese 2 verwacht een positieve samenhang van de determinanten van het gedrag solliciteren, behorende bij beide theorieën (attitude, subjectieve norm, zelfeffectiviteit, waarde hebben van een baan en verwachting op een baan), enerzijds en de intentie tot solliciteren anderzijds. Dit is weergegeven in een correlatiematrix (tabel 9, bijlage 4). Uit de correlatiematrix wordt duidelijk dat intentie met slechts een van de zeven determinanten significant positief correleert (bij $p < .05$): zelfeffectiviteit – moeilijkheid. De overige zes determinanten vertonen geen significante positieve samenhang met de intentie tot solliciteren. Hypothese 2 kan dus voor zes van de zeven determinanten worden verworpen.

Om het model te toetsen (hypothese 3) en te kijken of de zeven determinanten voorspellers zijn voor intentie (open dag bezocht en inschrijven website gezamenlijk) tot sollicitatie, is er vervolgens een multiële regressieanalyse uitgevoerd. De multiële regressieanalyse (tabel 10) heeft een *adjusted R square* van .160. Dit betekent dat 16% van de variantie in de intentie kan worden verklaard uit de determinanten, wat laag is (Field, 2013). In tabel 6 is dan ook te zien dat wederom alleen zelfeffectiviteit – moeilijkheid een significante voorspeller voor intentie is ($p < .05$). Hypothese 3, die een positief verband voorspelt tussen de determinanten van het gedrag solliciteren en de intentie tot solliciteren, kan dus voor een van de zeven determinanten worden aangenomen. Voor de overige zes determinanten wordt hypothese 3 dus verworpen.

Tabel 10*Uitkomsten multi-pele regressieanalyse*

Determinanten:	B	S.E.	Beta	t	Sig.
(Constant)	2.87-	1,493		1.92-	.06
Attitude	0.50-	0.31	.29-	1.61-	.12
Subjectief - specifiek	0.45	0.28	.23	1.59	.12
Subjectief - algemeen	0.11	0.21	.08	0.55	.59
Zelfeffectiviteit - obstakels	0.34-	0.26	.22-	1.30-	.20
Zelfeffectiviteit - moeilijkheid	0.82	0.27	.53	3.01	.00*
Verwachting - waarde van baan	0.26	0.24	.16	1.09	.28
Verwachting - Kans op baan	0.29	0.22	.17	1.34	.19

*Afhankelijke variabele: Intentie, *= $p < .05$*

Aangezien er gedurende de vragenlijst veel participanten gefilterd zijn voor het beantwoorden van hypothese 4 en gezien het exploratieve karakter van deze hypothese, is ervoor gekozen om de gemiddelden van de 20 items (WS01 – WS20) die stopgedrag tijdens de sollicitatie meten te vergelijken door middel van een *one – sample t-toets* (tweezijdig, met 95% betrouwbaarheidsinterval). Verwachting hierbij was dat te lange procedure, onpersoonlijke behandeling en aanbod van andere banen significant hoger zouden scoren dan het gemiddelde van alle items ($M=2.033$). Zowel onpersoonlijke behandeling ($p < .05$) als aanbod van andere banen ($p < .05$) bleek significant (tabel 11). Echter blijkt onpersoonlijke behandeling significant de andere kant op te werken ($t= -2.17$), wat betekent dat de participanten juist laag scoorden op onpersoonlijke behandeling en dit dus niet als een factor voor stoppen beschouwden. Hypothese 4 kan zo voor een van de drie factoren aangenomen worden en voor de rest verworpen. Tot slot bleek naast het aanbod van andere banen ook de keuze voor een andere studie significant ($p < .05$; $p = .03$) te zijn. Dit is dus ook een factor die van invloed is op het stopgedrag.

Tabel 11*Uitkomsten one- sample t-toets omtrent stopgedrag*

Factoren	t	Sig.
Onpersoonlijke behandeling	2.17-	.04*
Te lange procedure	0.89-	.93
(Aanbod) andere banen	2.33	.03*

*Testwaarde = 2.033; *= $p < .05$*

Discussie

4.1 Conclusies onderzoek

Het huidige dringende tekort aan technisch personeel bij Defensie is een groot probleem. De laatste jaren is er van alles geprobeerd om dit te verbeteren, echter zonder het nodige resultaat. Om te kunnen veranderen en verbeteren zal eerst het daadwerkelijke probleem aan het licht moeten worden gebracht. Uit het vooronderzoek kwam naar voren dat motivatie mogelijk een belangrijke rol speelt. De potentiële kandidaten zijn namelijk vaak wel op de hoogte en nieuwsgierig naar een technische functie bij Defensie, maar hebben vaak niet de motivatie om ook te gaan solliciteren. Het doel van dit onderzoek werd daarom om een inzicht te krijgen waarom veel potentiële kandidaten niet de motivatie hebben om de stap tot solliciteren te nemen. Verwacht werd vanuit de literatuur dat zowel de theorie van gepland gedrag als de verwachtingstheorie hier meer duidelijkheid bij konden scheppen.

Allereerst werd in dit onderzoek verwacht dat wanneer er wel de intentie (motivatie) was om te gaan solliciteren bij Defensie, dit ook zou leiden tot het daadwerkelijke gedrag. Intentie kon worden gemeten doormiddel van aanmelding op de website van Defensie en het bezoeken van een technische open dag bij Defensie. Deze eerste hypothese bleek conform de verwachting: de intentie tot solliciteren leidt tot het gedrag solliciteren. Conclusie hierbij is dus dat het aanmelden op de website van Defensie en het bezoeken van een open dag goede voorspellers zijn voor het daadwerkelijk solliciteren. Hierbij is het bezoeken van een open dag de sterkste voorspeller. Dit betekent ook dat wanneer de potentiële kandidaten eenmaal een open dag bezocht hebben of zich hebben ingeschreven ze vaak ook doorgaan in het proces. Echter betekent dit dus ook dat het probleem waarschijnlijk een stap terug in het proces, dus nog voor het aanmelden op de website en/of bezoeken open dag, ligt.

Deze stap terug werd vervolgens getest, namelijk de invloed van de determinanten behorende bij de beide theorieën (zie figuur 8) op deze intentie tot solliciteren. Hierbij werd slechts een verklaarde variantie van 16% gevonden, wat betekent dat de intentie tot solliciteren slechts voor 16% voortkomt uit de determinanten in dit onderzoek. Hierbij kwam naar voren dat zes van de zeven determinanten geen significante voorspeller zijn voor de intentie tot solliciteren. Enkel de Zelfeffectiviteit - moeilijkheid bleek een significante voorspeller. Deze zelfeffectiviteit - moeilijkheid bestaat uit vragen omtrent het vertrouwen dat kandidaten uit het onderzoek hebben in het mogelijk doorstaan van de sollicitatieprocedure. Dit vertrouwen blijkt dus groot genoeg te zijn. Het andere onderdeel van Zelfeffectiviteit,

namelijk De zelfeffectiviteit – obstakels blijkt niet significant. Dit onderdeel gaat over de inspanning die men moet leveren om de obstakels (bijvoorbeeld de reisafstand etc.) te overwinnen gedurende de sollicitatieprocedure. Conclusie die hieruit getrokken kan worden is dus dat de potentiële kandidaten wel het vertrouwen hebben dat ze de sollicitatieprocedure kunnen halen, maar dat ze niet de moeite willen doen die vereist wordt.

Ook is gebleken dat veel kandidaten stoppen met de sollicitatieprocedure. Om hier een inzicht in te krijgen is ook dit gedrag gemeten. Hierbij bleken het aanbod van andere banen en de keuze voor een andere studie significant hoger te scoren dan andere factoren die naar voren kwamen uit het vooronderzoek. Gezien het hoge verlooppercentage tijdens de sollicitatieprocedure kan worden geconcludeerd dat de participanten het aanbod van andere banen of verder gaan studeren vaak verkiezen boven het voltooiën van de sollicitatieprocedure. Gedurende het vooronderzoek werd veelal aangegeven dat de lange sollicitatieprocedure en onpersoonlijke behandeling hierbij waarschijnlijk een grote rol zouden spelen in het stopgedrag. Dit bleek in dit onderzoek niet te kloppen, in tegendeel zelfs waarbij kandidaten dit juist eerder niet als reden van stoppen aangaven.

Naar aanleiding van de resultaten kan worden gesteld dat er nog een hoop onverklaarde variantie overblijft na dit onderzoek. De resultaten uit vooronderzoek hebben dus niet de nodige uitkomsten opgeleverd. Het is dus zeer aannemelijk dat naast motivatie (ook) andere factoren een belangrijke rol spelen in het probleem.

4.2 Beperkingen van dit onderzoek

De grootste beperking van dit onderzoek is de lage responsrate van circa 10% en daarmee het bescheiden aantal participanten. Een onderzoekspopulatie van 53 maakt het lastig om te generaliseren. Voorafgaand aan het onderzoek werd een populatie van 500 a 600 beschikbaar gesteld en werd er rekening gehouden met een hogere responsrate. Hierdoor is het aantal onafhankelijke variabelen in verhouding met het aantal participanten in dit onderzoek hoger dan verwacht, maar aanvaardbaar volgens de richtlijnen voor betrouwbaar en valide onderzoek (“factoranalyse”, z.d.). Dit betekent wel dat de variantie wordt beperkt door de hoge hoeveelheid variabelen. Gezien het explorerende karakter van dit onderzoek is er gekozen voor een groot aantal variabelen, maar in de toekomst kan beter een beperkter aantal schalen gebruikt worden. Echter had een grotere populatie uiteraard wel een hogere betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid aan dit onderzoek gegeven.

Methodologisch zijn er ook enkele kanttekeningen. Allereerst met betrekking tot het vooronderzoek. Dit onderzoek is voor een groot deel gebaseerd op het vooronderzoek, welke

zo objectief mogelijk getracht is te doen. Echter kan er hierbij altijd sprake zijn van mogelijke *biases* (tunnelvisie, subjectiviteit) in het proces. Ten tweede de vragenlijst in dit onderzoek. Deze is zelf samengesteld en daarom zal ook hierbij de betrouwbaarheid en validiteit mogelijk minder hoog zijn dan bij veelgebruikte standaard vragenlijsten. Dit ondanks dat de betrouwbaarheidsanalyse en factoranalyse redelijk goede resultaten gaven.

Doordat de populatie van dit onderzoek laaggeschoold is, kan dit ook mogelijke *biases* opleveren. Voorbeeld hiervan is dat bij de betrouwbaarheidsanalyse en factoranalyse veel opvallende resultaten bij de omgepoolde items zijn op te merken. Mogelijk hebben de participanten hier moeite mee. Ook kunnen er *biases* ontstaan doordat de participanten die al zijn afgewezen of juist toegewezen bij de sollicitatieprocedure bewust of onbewust extreem positief of negatief zijn. Iemand die is afgewezen zal eerder erg negatief zijn over de sollicitatieprocedure dan iemand die hem wel gehaald heeft. Zeker wanneer deze persoon daar nog steeds van baalt, hierdoor ligt subjectiviteit op de loer.

4.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek is vooral gebaseerd op het brede vooronderzoek, maar de resultaten laten zien dat er genoeg ruimte is voor vervolgonderzoek. Omdat motivatie zo duidelijk naar voren kwam uit het vooronderzoek blijft het interessant om dit onderzoek te repliceren, echter dan met een grote populatie. Ook zou het interessant zijn om andere motivationele theorieën, die ook wat meer ingaan op de verschillende soorten motivatie, te toetsen. Een goed voorbeeld hiervan is de zelf-determinatie theorie van Deci & Ryan (2000) die de nadruk legt op een ontwikkelingsperspectief van volledig extrinsieke motivatie naar intrinsieke motivatie. Dit is één van de meest invloedrijke theorieën over motivatie. Hierbij blijken de mate van autonomie, competenties en het gevoel van sociale verbondenheid in een baan een belangrijke rol te spelen. Het beïnvloeden van deze aspecten heeft veelal directe gevolgen op de intrinsieke en extrinsieke motivatie van werknemers. Zo lijkt Defensie bijvoorbeeld met hun startpremie en bonussen in te spelen op de extern gereguleerde motivatie, maar blijkt deze motivatie niet sterk genoeg om het werving- & selectieprobleem te verminderen. Wanneer men meer in zou spelen op de intrinsieke motivatie zou dit mogelijk meer en langdurigere resultaten opleveren en zouden de kandidaten misschien wel de sollicitatieprocedure voltooien. Deze theorie zou zich dus op meerdere fronten uitstekend lenen voor een vervolgonderzoek. Met het toetsen van de zelf-determinatie theorie kan gekeken worden welke soort motivatie de participanten hebben op de verschillende momenten, bijvoorbeeld voor en na een open dag. Ook kan gekeken worden welke soort motivatie ze minimaal nodig

hebben om te gaan solliciteren en hoe Defensie op dit hele proces kan inspelen en dus de werving en selectie hierop kan aanpassen.

Een ander idee is om een nieuw vooronderzoek te doen en hierbij een andere methode te gebruiken. Bijvoorbeeld doormiddel van het laten invullen van vragenlijsten in plaats van interviews. Door het gebruiken van hele brede vragenlijsten, die veel verschillende factoren meten, komen er mogelijk andere belangrijke factoren aan het licht. Mogelijk worden de vragenlijsten ook anders beleefd dan interviews, wat objectievere resultaten kan geven.

4.2 Praktische implicaties en conclusie

Ondanks de duidelijke beperkingen heeft dit onderzoek een goed inzicht gegeven in het huidige probleem. Zo is duidelijk geworden dat de open dagen en het inschrijven op de website een goede stap zijn richting het daadwerkelijk starten. Dit moet Defensie dus alleen maar uitbreiden en verbeteren. Bijvoorbeeld door het vaker organiseren van deze open dagen of betere promotie hiervoor. Ook is naar voren gekomen dat de sollicitatieprocedure niet qua moeilijkheid een probleem voor de participanten is, maar qua moeite die ze ervoor moeten doen. Ook hier kan Defensie hun werving- en selectiebeleid op aanpassen door het makkelijker te maken voor de participanten. Nu moeten de participanten bijvoorbeeld drie keer op verschillende dagen de testen doen, terwijl dit mogelijk op een dag te plannen is. Dit zou bijvoorbeeld al een hoop moeite kunnen schelen.

Het stopgedrag bleek vooral te maken te hebben met het aanbod van andere banen en de keuze voor een vervolgstudie. Ook hier kan op worden ingespeeld al lijkt dat wat lastiger. Wat Defensie op dit moment tracht te verbeteren is een meer persoonlijke aanpak te creëren. Dit zou mogelijk ook het verloop door aanbod andere baan of vervolgstudie kunnen verminderen. Door regelmatig even contact op te nemen met de kandidaten blijft Defensie meer in hun gedachten en blijven ze mogelijk gemotiveerder.

Kort gezegd heeft dit onderzoek doen inzien waar de participanten wel de motivatie voor hebben, waarvoor niet en waardoor dit beïnvloed wordt. Op basis hiervan kan Defensie hun werving & selectiebeleid al gaan sturen. Echter is naar aanleiding van dit onderzoek vervolgonderzoek nodig, naar bijvoorbeeld het soort motivatie, om verder te kunnen sturen in de nabije toekomst.

Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I., & Driver, B. L. (1992). Application of the theory of planned behavior to leisure choice. *Journal of Leisure Research*, 24, 207–224.
- Armitage, C.J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471–49.
- Buunk, A.P. & Veen, P. (1995). Sociale psychologie en praktijkproblemen: Van probleem naar oplossing. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N.J. (2004). Social Influence: Compliance and Conformity. *Annual Reviews Psychology*, 55, 591–621.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C.A. (1990). A Focus Theory of Normative Conduct: Recycling the Concept of Norms to Reduce Littering in Public Places. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 58, No. 6, 1015-1026.
- Connor, M., & Abraham, C. (2001). Conscientiousness and the Theory of Planned Behavior: Toward a more Complete Model of the Antecedents of Intentions and Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27: 1547.
DOI: 10.1177/01461672012711014
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol 55(1), 68-78.
- Dingenen, D. (2007). Leeftijdsggericht Personeelsbeleid, werkgoesting in KMO's. *Universiteit Hasselt*.
- Factoranalyse. (z.d.). Verkregen op 6 juni, 2014, van studion.fss.uu.nl/.../3a7factoranalyse.doc
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. SAGE publications: London.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Henkens, K. (1999). Retirement Intentions and Spousal Support: A Multi-Actor Approach. *Journal of Gerontology: Social Sciences*. Vol. 54B, No. 2, S63-S73
- Mullins, L.J. (2007). *Management van Gedrag: individu, team en organisatie*. Pearson Education Benelux, Amsterdam.

- NRC. (2012, september 7). Defensie lokt jongeren met premie tienduizend euro. Verkregen op 21 januari, 2014, via <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/09/07/defensie-lokt-jongeren-met-premie-tienduizend-euro/>
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- RTV Noord. (2013, oktober 3). Defensie blijft werven ondanks bezuinigen. Verkregen op 20 januari, 2014, via <http://www.rtvnoord.nl/artikel/artikel.asp?p=125437>
- Tosi, H.L. et al. (2001). Managing organizational behavior. Oxford: Blackwell.
- van Hooft, E. A. J., Born, M. Ph., Taris, T. W., & van der Flier, H. (2006). The Cross-Cultural Generalizability of the Theory of Planned Behavior: A Study on Job Seeking in the Netherlands. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37: 127. DOI: 10.1177/0022022105284491
- Van Hooft, E. A. J., Born, M. P., Taris, T. W., & Van der Flier, H. (2006). Ethnic and gender differences in applicants' decision-making processes: An application of the theory of reasoned action. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(2), 156-166.
- van Hooft, E.A.J., & De Jong, M. (2009). Predicting job seeking for temporary employment using the theory of planned behaviour: The moderating role of individualism and collectivism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 295-316.
- Van Hooft, E.A.J., & Noordzij, G. (2009). The effects of goal orientation on job search and reemployment: A field experiment among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1581-1590.
- Van Hooft, E.A.J., Born, M.Ph., Taris, T.W., & Van der Flier, H. (2002). Culturele verschillen in werkzoekgedrag: Motivationale factoren en belemmeringen bij het zoeken naar werk. *Gedrag & Organisatie*, 15(1), 52-71.
- Van Hooft, E.A.J., Born, M.Ph., Taris, T.W., Van der Flier, H., & Blonk, R.W.B. (2004). Predictors of job search behavior among employed and unemployed people. *Personnel Psychology*, 57, 25-59.
- Volkskrant. (2013, mei 14). Vaklieden `lekken weg` na opleiding. Verkregen op 21 januari, 2014, via <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/3440763/2013/05/14/Vaklieden-lekken-weg-na-opleiding.html>
- Volkskrant. (2013, april 9). Hennis: Werving Defensie gaat nog niet goed. Verkregen op 21 januari, 2014, via

http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2686/Binnenland/article/detail/3422994/2013/04/09/Hennis-Werving-Defensie-gaat-nog-niet-goed.dhtml?utm_source=RSSReader&utm_medium=RSS

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Waarom werft Defensie nog steeds mensen? (z.d.). Verkregen op 20 januari, 2014, via <https://werkenbijdefensie.nl/home.html>

Bijlage 1: Vooronderzoek

In het vooronderzoek is gebruik gemaakt van open interviews. Dit wil zeggen dat het een volledig ongestructureerd interview was, wat inhoudt dat de structuur van het gesprek van tevoren totaal niet vast staat. Alleen het onderwerp waarnaar gevraagd moet worden, het werving- en selectiebeleid van Defensie, stond vast. Voor de rest was het een kwestie van doorvragen op interessante punten en meningen over bijvoorbeeld de attitude tegenover werken bij Defensie. Op deze manier kan veel en brede informatie verkregen worden die meer duidelijkheid geeft over het probleem. De volgende personen zijn geïnterviewd:

Op een (technische) open dag bij Defensie:

- tientallen potentiële technische kandidaten.
- ouders en gerelateerden van kandidaten.
- technici die (meestal kort) in dienst waren.
- sergeanten die de open dagen verzorgden.
- Andere hogere functielieden die aanwezig waren, o.a. een officier en korporaal.

Op basis van een afspraak uitvoerig gesproken met:

- een majoor (hoge functie) die al heel lang in dienst was en verschillende functies betrokken had.
- de HR-afdeling: een manager en enkele werknemers.
- een ex-interim van de directie, die had vanuit de overkoepelende functie een goed beeld.
- enkele decanen van verschillende ROC' s (Utrecht) over de voorlichting en de motivatie van VMBO/MBO studenten.
- het adviesbureau New Work, waarbij de werknemers een breed beeld van het probleem hadden. Dit omdat zij al een tijd met dit project bezig zijn en veel mensen binnen Defensie en potentiële kandidaten voor technische functies gesproken hadden.
- het UWV, over de motivatie en gedachten van technisch laaggeschoold personeel in het algemeen en omtrent dit project.

Aan de hand van deze interviews kon vervolgens een probleem- en determinantenanalyse (Buunk & Veen, 1995) worden samengesteld:

Probleemanalyse:

Doel:

In de probleemanalyse gaat het om het gedrag en leefomgeving van de doelgroep van het onderzoek en de gevolgen ervan op het project. Dus over het gedrag en leefomgeving van VMBO/MBO studenten en de gevolgen ervan voor de werving en selectie van Defensie.

Resultaten:

- Er bestaat over het algemeen een positief beeld onder de VMBO/MBO technici over werken bij Defensie. De open dagen willen ze graag bezoeken. Het lijkt ze leuk om met de innovatieve apparatuur te werken. Ze willen graag (mentaal) groeien en sterker worden. Positief over krijgen van vast contract en goede arbeidsvoorwaarden.
- Er bestaan ook negatieve beelden over Defensie, deze zijn dat de technici denken dat het te zwaar voor ze is, het gevaarlijk is en ze veel van huis weg zijn.
- VMBO/MBO technici in het algemeen weten vaak niet wat ze willen als ze klaar zijn met studeren. Ze zijn meestal niet erg ondernemend en moeten meer gepusht worden dingen te doen dan hoger opgeleiden.
- De technici willen vaak wel graag een baan, omdat ze dit normaal vinden en niet graag 24/7 thuis willen zitten. Ze hebben geen haast met het vinden van een baan. Ze zijn er over het algemeen van overtuigd dat als het bij Defensie niet lukt, ze ergens anders wel een baan vinden.
- Vrienden en eventuele vriendinnen hebben vaak een minder positief beeld over het leger. Ze vinden het leger vaak maar een matige opleiding, wat je gaat doen als je niks anders weet.
- Ouders hebben vrijwel altijd een negatief beeld over hun kind bij het leger. Te gevaarlijk en veel weg. Hun kind wordt hard gemaakt, slecht voor het sociale leven.

Determinantenanalyse:

Doel:

In de determinantenanalyse gaat het om welke externe factoren van invloed zijn op het gedrag en het project. Dus welke aspecten het gedrag van de VMBO/MBO studenten beïnvloeden tijdens de werving en selectie.

Resultaten:

- Defensie werkt met een bureaucratisch, log en onlogisch systeem om de mensen te selecteren. Zo moeten de technici meerdere keren langskomen (vaak aan de andere kant van het land) voor verschillende testen.
- Daarnaast zijn deze testen vaak erg langgerekt, tussen de testen zit soms wel maanden. De technici moeten een vragenlijst van circa 300/400 vragen invullen, wat erg (te)veel schijnt te zijn.
- De technici moeten zelf achter hun inschrijving aan, wat nogal onduidelijk blijkt te zijn en veel dingen (zoals aanvragen Verklaring van Geen Bezwaar) moeten gebeuren binnen een kort tijdsbestek. De website is vaak erg onduidelijk is en lastig in gebruik. Gaan veel dingen mis in de administratie waardoor het nog langer duurt.
- Defensie maakt gebruik van een onpersoonlijk systeem. De potentiële kandidaten hebben voor de inschrijving niet of nauwelijks de kans om met mensen van Defensie te kunnen praten, enkel de open dagen. De technici voelen zich een nummertje.
- Veel technici krijgen regelmatig andere banen aangeboden. Ze zijn gewild op de markt.
- De strenge voorschriften die er worden gesteld spreken veel technici tegen.

Bijlage 2: Vragenlijst

Universiteit Utrecht



Beste deelnemer,

Dit is een enquête die is ontwikkeld aan de Universiteit Utrecht in het kader van mijn afstudeerscriptie in de richting Arbeids- en Organisationspsychologie. In deze vragenlijst komen vragen aan bod over de werving en selectie en de sollicitatieprocedure bij Defensie, waar jullie allemaal mee te maken hebben gehad. Het doel is om te kijken hoe de selectieprocedure verbeterd kan worden voor zowel Defensie als voor toekomstige potentiële kandidaten. Het kost u ongeveer 10-15 minuten om hem in te vullen.

Enkele aandachtspunten:

- Deze vragenlijst gaat over uw ervaring van de procedure en heeft dus een individueel karakter. Vul daarom de vragenlijst alleen in.
- De door uw verstrekte informatie wordt anoniem en strikt vertrouwelijk behandeld. Alleen de onderzoeker krijgt uw gegevens te zien, waarin geen verband kan worden gelegd met de persoon die de vragenlijst heeft ingevuld.
- Het is erg belangrijk dat u alle vragen invult. Ook als u twijfelt over het antwoord, vragen we u alsnog een keuze uit de gegeven mogelijkheden te maken.
- Er zijn geen juiste of onjuiste antwoorden. Geef dus aan wat u zelf het best passende antwoord vindt.
- Lees de instructies vooraf aan de verschillende onderdelen zorgvuldig door. Let op: de antwoordcategorieën verschillen per onderdeel.
- Wanneer u vragen heeft bij het invullen van deze vragenlijst, kunt u per mail contact opnemen met: rolfjongeling@hotmail.com

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Rolf Jongeling

Vragenlijst Solliciteren bij Defensie

Naam Item:

Geslacht

Leeftijd

Opleiding

Burgelijke staat

Woonsituatie

Kinderen

Partner_studeren

Partner_werk

V01A
V01B
V01C
V01D
V01E
V01F
V01G
V01H
V01I
V01J
V01K
V01L
V01M

1

Demografische gegevens:

Wat is uw geslacht?

Man Vrouw

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw hoogst afgeronde opleiding (behaalde diploma)?

VMBO-B	VMBO-K	VMBO-G	VMBO-T
MBO-1	MBO-2	MBO-3	MBO-4
Anders, namelijk:			

Wat is uw burgerlijke staat?

Alleenstaand
Vriendin
Vrouw, getrouwd
Anders, namelijk:

Wat is uw woonsituatie?

Inwonend bij ouders
Samenwonend met vriendin/vrouw
Samenwonend met vriend(en)
Anders, namelijk:

Heeft u kinderen?

Ja	Nee	NVT
----	-----	-----

Zo ja, hoeveel?

Indien u een partner heeft, studeert hij/zij?

Ja	Nee	NVT
----	-----	-----

Zo ja, hoeveel uur gemiddeld per week?

Indien u een partner heeft, heeft hij/zij een betaalde functie?

Ja	Nee	NVT
----	-----	-----

Zo ja, hoeveel uur gemiddeld per week?

2

Op welke manier werd uw interesse voor een technische functie bij Defensie gewekt? (meerdere antwoorden mogelijk)

Ik wilde al heel lang bij Defensie gaan	Ja	Nee
Ik ben benaderd door het UWV	Ja	Nee
Ik ben benaderd door New Work	Ja	Nee
Ik ben benaderd door Defensie	Ja	Nee
Promotie (bv. Reclames) door Defensie	Ja	Nee
Defensie op het Nieuws (Tv, krant)	Ja	Nee
Vrienden/ kennissen bij Defensie	Ja	Nee
Familie bij Defensie	Ja	Nee
Mond-op-mond reclame	Ja	Nee
Via mijn opleiding zelf	Ja	Nee
Via voorlichtingsdagen van mijn opleiding	Ja	Nee
Via voorlichtingsdagen van Defensie	Ja	Nee
Interesse werd nooit gewekt	Ja	Nee
Anders namelijk:		

Geef aan in hoeverre onderstaande de reden is geweest dat u interesse had in een technische functie bij Defensie:

V02A
V02B
V02C
V02D
V02E
V02F
V02G
V02H
V02I
V02J
V02K
V02L
V02M

	Helemaal niet	Enigszins	Redelijk	Veel	Heel veel
Avontuur	1	2	3	4	5
Nieuwe mensen leren kennen	1	2	3	4	5
Vrienden/ kennissen bij Defensie	1	2	3	4	5
Verhalen van anderen	1	2	3	4	5
Arbeidsvoorwaarden (loon e.d.)	1	2	3	4	5
Mentale ontwikkeling	1	2	3	4	5
Sociale ontwikkeling	1	2	3	4	5
Fysieke ontwikkeling	1	2	3	4	5
Werken met modernste apparatuur	1	2	3	4	5
Opleidingen volgen	1	2	3	4	5
Startpremie van 10.000 euro	1	2	3	4	5
Weg van huis	1	2	3	4	5
Moete om werk te vinden	1	2	3	4	5
Anders namelijk:					

Open_dag_bezocht

3

Nadat mijn interesse gewekt was heb ik een technische open dag bij Defensie bezocht:	Ja	Nee
(Indien uw antwoord nee is mag u de vraag hieronder overslaan)		

Intentie_na_opendag

Geef aan in hoeverre u na deze open dag van plan was om te gaan solliciteren bij Defensie:

Zeker niet

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Zeker wel

Aangemeld_website

Nadat mijn interesse gewekt was heb ik me aangemeld op de website van Defensie:	Ja	Nee
(Indien uw antwoord nee is mag u de vraag hieronder overslaan)		

Intentie_na_website

Geef aan in hoeverre u na deze aanmelding van plan was om te gaan solliciteren bij Defensie:

Zeker niet

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Zeker wel

4

Theorie van Gepland Gedrag:

Attitude:

Wanneer ik solliciteer bij Defensie:

A01A
A01B
A01C
A01D
A01E
A01F_omgepoold

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Eens noch oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
zou dit voor mij een goede kans zijn om me mentaal verder te ontwikkelen	1	2	3	4	5
is dit goed voor mijn fysieke ontwikkeling	1	2	3	4	5
zorgt dit ervoor dat ik veel (nieuwe) sociale ervaringen opdoe	1	2	3	4	5
beschouw ik dit als een groot avontuur	1	2	3	4	5
is dit financieel aantrekkelijk voor mij	1	2	3	4	5
geeft dit weinig toekomstperspectief	1	2	3	4	5

In mijn leven vind ik:

A02A
A02B
A02C
A02D
A02E
A02F

	Heel onbelangrijk	1	2	3	4	5	6	7	Heel belangrijk
Mentale ontwikkeling	Heel onbelangrijk	1	2	3	4	5	6	7	Heel belangrijk
Fysieke ontwikkeling	Heel onbelangrijk	1	2	3	4	5	6	7	Heel belangrijk
Sociale ontwikkeling	Heel onbelangrijk	1	2	3	4	5	6	7	Heel belangrijk
Avontuur	Heel onbelangrijk	1	2	3	4	5	6	7	Heel belangrijk
Goede financiële situatie	Heel onbelangrijk	1	2	3	4	5	6	7	Heel belangrijk
Toekomstperspectief	Heel onbelangrijk	1	2	3	4	5	6	7	Heel belangrijk

Solliciteren bij Defensie was voor mij:

A03A
A03B
A03C
A03D
A03E
A03F
A03G

	Onbelangrijk	1	2	3	4	5	6	7	Belangrijk
	Nutteloos	1	2	3	4	5	6	7	Nuttig
	Oninteressant	1	2	3	4	5	6	7	Interessant
	Onaangenaam	1	2	3	4	5	6	7	Aangenaam
	Onaantrekkelijk	1	2	3	4	5	6	7	Aantrekkelijk
	Negatief	1	2	3	4	5	6	7	Positief
	Niet verstandig	1	2	3	4	5	6	7	Verstandig

Subjectieve Norm**Wanneer ik solliciteer bij Defensie vindt mijn omgeving (vrienden, familie en collega's):**

SN01A_omgepoold
SN01B
SN01C_omgepoold
SN01D_omgepoold
SN01E_omgepoold
SN01F_omgepoold

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Eens noch oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
dit een gevaarlijke baan	1	2	3	4	5
dit een goede baan	1	2	3	4	5
dat ik te vaak (langdurig) weg ben	1	2	3	4	5
dat ik te ver moet reizen naar mijn werkstandplaats	1	2	3	4	5
dat dit een negatieve invloed zal uitoefenen op mijn sociale leven	1	2	3	4	5
dat ik fysiek te grof behandeld zal worden	1	2	3	4	5

SN02A

Mijn vrienden vonden dat...

Ik niet

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Ik wel

.....moest solliciteren bij Defensie

SN02B

De mening van mijn vrienden op de beslissing om te solliciteren vond ik:

Heel onbelangrijk

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Heel belangrijk

SN02C

Mijn familie vond dat...

Ik niet

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Ik wel

.....moest solliciteren bij Defensie

SN02D

De mening van mijn familie op de beslissing om te solliciteren vond ik:

Heel onbelangrijk

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Heel belangrijk

SN02E

Mijn collega's vonden dat...

Ik niet

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Ik wel

.....moest solliciteren bij Defensie

SN02F

De mening van mijn collega's op de beslissing om te solliciteren vond ik:

Heel onbelangrijk

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Heel belangrijk

Zelfeffectiviteit

Z01A

In hoeverre achtte u uzelf in staat om te solliciteren bij Defensie?

Helemaal niet in staat

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Helemaal in staat

Solliciteren bij Defensie:

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Eens noch oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
---------------------	------------	------------------	----------	-------------------

Z02A_omgepoold
Z02B_omgepoold
Z02C_omgepoold
Z02D_omgepoold
Z02E_omgepoold
Z02F_omgepoold

brengt veel administratieve rompslomp met zich mee	1	2	3	4	5
heeft een kleine kans van slagen	1	2	3	4	5
heeft een te langdurende procedure	1	2	3	4	5
heeft dit een te moeilijke/strange procedure	1	2	3	4	5
brengt veel (on)kosten met zich mee	1	2	3	4	5
is een erg onpersoonlijk proces	1	2	3	4	5

Geef aan in hoeverre u onderstaande als een obstakel voor solliciteren bij Defensie beschouwd:

Z03A_omgepoold
Z03B_omgepoold
Z03C_omgepoold
Z03D_omgepoold
Z03E_omgepoold
Z03F_omgepoold

Administratieve rompslomp (geringe) Kans van slagen
Langdurige procedure
Streng procedure
Kosten verbonden aan solliciteren
Onpersoonlijke behandeling

Helemaal niet	1	2	3	4	5	6	7
Helemaal niet	1	2	3	4	5	6	7
Helemaal niet	1	2	3	4	5	6	7
Helemaal niet	1	2	3	4	5	6	7
Helemaal niet	1	2	3	4	5	6	7
Helemaal niet	1	2	3	4	5	6	7

Heel erg
Heel erg
Heel erg
Heel erg
Heel erg
Heel erg

De sollicitatieprocedure van Defensie was voor mij:

Z04A
Z04B
Z04C
Z04D
Z04E
Z04F
Z04G
Z04H
Z04I
Z04J

Moeilijk	1	2	3	4	5	6	7
Onhaalbaar	1	2	3	4	5	6	7
Zwaar	1	2	3	4	5	6	7
Onbeïnvloedbaar	1	2	3	4	5	6	7
Ontrainbaar	1	2	3	4	5	6	7
Onaangenaam	1	2	3	4	5	6	7
Oninteressant	1	2	3	4	5	6	7
Onaantrekkelijk	1	2	3	4	5	6	7
Negatief	1	2	3	4	5	6	7
Niet uitdagend	1	2	3	4	5	6	7

Makkelijk
Haalbaar
Licht
Beïnvloedbaar
Trainbaar
Aangenaam
Interessant
Aantrekkelijk
Positief
Uitdagend

5

De Verwachtingstheorie

De waarde gehecht aan het hebben van een baan

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Eens noch oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
Werk01A	1	2	3	4	5
Werk01B	1	2	3	4	5
Werk01C	1	2	3	4	5
Werk01D	1	2	3	4	5
Werk01E	1	2	3	4	5
Werk01F	1	2	3	4	5

De verwachting op het vinden van een baan

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Eens noch oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
Werk02A	1	2	3	4	5
Werk02B	1	2	3	4	5
Werk02C	1	2	3	4	5
Werk02D_omgepoold	1	2	3	4	5
Werk02E	1	2	3	4	5
Werk02F_omgepoold	1	2	3	4	5

6

De sollicitatieprocedure en stopgedrag

Bent u daadwerkelijk gestart met de sollicitatieprocedure bij Defensie?

	ja	nee
(Indien uw antwoord ja is, kunt u verder gaan naar vraag 12 en mag u onderstaande overslaan)		

Geef aan in hoeverre onderstaande de reden is geweest om niet te starten met de sollicitatieprocedure:

	Helemaal niet	Enigszins	Redelijk	Veel	Heel veel
NS_01	1	2	3	4	5
NS_02	1	2	3	4	5
NS_03	1	2	3	4	5
NS_04	1	2	3	4	5
NS_05	1	2	3	4	5
NS_06	1	2	3	4	5
NS_07	1	2	3	4	5
NS_08	1	2	3	4	5
NS_09	1	2	3	4	5
NS_10	1	2	3	4	5
NS_11	1	2	3	4	5
NS_12	1	2	3	4	5
NS_13	1	2	3	4	5
NS_14	1	2	3	4	5
NS_15	1	2	3	4	5
NS_16	1	2	3	4	5
NS_17	1	2	3	4	5
NS_18	1	2	3	4	5
NS_19	1	2	3	4	5
NS_20	1	2	3	4	5
NS_21	1	2	3	4	5
Anders namelijk:					

Heeft u de sollicitatieprocedure met positief resultaat afgerond?

	ja	nee
(Indien uw antwoord ja is, kunt u verder gaan naar vraag 15 en mag u de rest overslaan)		

Bent u afgekeurd (definitief/permanent) omdat u niet voldeed aan de medische/lichamelijke/psychologische eisen die ze stelden?

	ja	nee
(Indien uw antwoord ja is, kunt u verder gaan naar vraag 15 en mag u de rest overslaan)		

Bent u zelf gestopt met de sollicitatie?

	ja	nee
(Indien uw antwoord nee is, kunt u verder gaan naar vraag 15 en mag u onderstaande overslaan)		

Geef aan in hoeverre onderstaande de reden is geweest om te stoppen met de sollicitatieprocedure:

WS_01
WS_02
WS_03
WS_04
WS_05
WS_06
WS_07
WS_08
WS_09
WS_10
WS_11
WS_12
WS_13
WS_14
WS_15
WS_16
WS_17
WS_18
WS_19
WS_20
WS_21

	Helemaal niet	Enigszins	Redelijk	Veel	Heel veel	
Te lange procedure	1	2	3	4	5	
Te moeilijke/streng procedure	1	2	3	4	5	
Te duur (kosten gemeente e.d.)	1	2	3	4	5	
Onpersoonlijke behandeling	1	2	3	4	5	
Teveel (administratieve) rompslomp	1	2	3	4	5	
(Geringe) kans van slagen	1	2	3	4	5	
Veel van huis	1	2	3	4	5	
Gevaarlijk werk	1	2	3	4	5	
Reisafstand	1	2	3	4	5	
De arbeidsvoorwaarden (loon e.d.)	1	2	3	4	5	
Gebrek aan toekomstperspectief	1	2	3	4	5	
Bezuinigingen Defensie	1	2	3	4	5	
Andere studie	1	2	3	4	5	
Andere baan	1	2	3	4	5	
Vriendin	1	2	3	4	5	
Vrienden	1	2	3	4	5	
Ouders	1	2	3	4	5	
Collega's	1	2	3	4	5	
Anderen uit omgeving	1	2	3	4	5	
Gezin/kinderen	1	2	3	4	5	NVT
Mogelijke uitzendingen	1	2	3	4	5	
Anders namelijk:						

Heeft u nog opmerkingen die mogelijk in verband staan met het onderzoek over de sollicitatieprocedure bij Defensie die niet in deze vragenlijst verwerkt zit, vul die dan hieronder in:

Bijlage 3: Resultaten factoranalyse (factormatrixen)

Tabel 3	
<i>Factormatrix Attitude</i>	
Items	Factorlading
<i>Schaal 1</i>	
A01A	.75
A01B	.69
A01C	.71
A01D	.61
A01E	.56
A02A	.60
A02B	.61
A02C	.62
A02D	.65
A02E	.47
A03A	.63
A03B	.70
A03C	.73
A03D	.80
A03E	.81
A03F	.63
A03G	.76
Eigenwaarde:	7.73
% Verklaarde variantie:	45.44

Tabel 4			
<i>Factormatrix Subjectieve Norm</i>			
Items	Factorlading		hi2
	<i>Schaal 1</i>	<i>Schaal 2</i>	
SN01A_omgepoold	.71		.55
SN01B_omgepoold		.74	.54
SN01C_omgepoold	.71		.54
SN01D_omgepoold	.77		.60
SN01E_omgepoold	.80		.73
SN01F_omgepoold	.78		.62
SN02A		.77	.60
SN02B		.67	.45
SN02C		.80	.66
SN02D		.75	.57
SN02E		.70	.54
SN02F		.47	.22
Eigenwaarde:	3.68	2.96	6.64
% Verklaarde variantie:	30.70	24.76	55.37

Tabel 5			
<i>Factormatrix Zelfeffectiviteit</i>			
Items	Factorlading		hi2
	<i>Schaal 1</i>	<i>Schaal 2</i>	
Z01A		.47	.31
Z02A_omgepoold	.43		.60
Z02B_omgepoold	.56		.49
Z02C_omgepoold	.54		.59
Z02D_omgepoold	.42		.38
Z02E_omgepoold	.59		.40
Z02F_omgepoold	.66		.48
Z03A_omgepoold	.73		.59
Z03B_omgepoold	.68		.49
Z03C_omgepoold	.57		.47
Z03D_omgepoold	.56		.41
Z03E_omgepoold	.68		.48
Z03F_omgepoold	.71		.51
Z04A		.49	.34
Z04B	.49	.46	.46
Z04D		.46	.22
Z04E	.44	.42	.37
Z04F		.69	.63
Z04G		.66	.55
Z04H	.50	.56	.56
Z04I	.46	.46	.43
Z04J	.57	.54	.62
Eigenwaarde:	6.06	4.30	10.36
% Verklaarde variantie:	27.55	19.55	47.10

Tabel 6*Factormatrix Verwachtingstheorie*

Items	Factorlading		hi2
	<i>Schaal 1</i>	<i>Schaal 2</i>	
Werk01A	.84		.76
Werk01B	.83		.69
Werk01C	.85		.72
Werk01D	.77		.65
Werk01E	.70		.48
Werk01F	.86		.74
Werk02A		.78	.69
Werk02B		.88	.80
Werk02D_omgepoold		.75	.56
Werk02E		.86	.81
Werk02F_omgepoold		.71	.50
Eigenwaarde:	4.05	3.35	7.40
% Verklaarde variantie:	36.86	30.42	67.28

Bijlage 4: Resultaten correlatieanalyse (correlatiematrix)

Tabel 9

Correlatiematrix tussen de determinanten van de theorieën en de intentie tot solliciteren

Determinanten:	open dag bezocht	aangemeld op website	Attitude	norm - specifiek	Subjectieve norm - algemeen	Zelfeffectiviteit - obstakels	Zelfeffectiviteit - moeilijkheid	Waarde hebben baan vinden	Verwachting vinden baan
Intentie	.95*	.80*	.11	.22	.15	.09	.37*	.25	.17
Open dag bezocht		.58*	.11	.22	.11	.17	.37*	.30*	.10
Aangemeld op website			.07	.14	.17	.09	.26	.07	.25
Attitude				.18	.47*	.40*	.61*	.41*	.10
Subjectieve norm - specifiek					.15	.42*	.19	.16	.040-
Subjectieve norm - algemeen						.222	.29*	.34*	.040
Zelfeffectiviteit - obstakels							.52*	.09	.12
Zelfeffectiviteit - moeilijkheid								.31*	.10
Waarde hebben van een baan									.02

*Pearson correlatie; * = $p < .05$*