

# Organisatieaantrekkelijkheid De Nederlandsche Bank



*In hoeverre zijn de arbeidsoriëntaties van startende kwantitatieve professionals gerelateerd aan de mate waarin zij DNB aantrekkelijk vinden als werkgever, en in hoeverre zijn gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken van invloed op deze relatie?*

Annerieke Schmidt  
Universiteit Utrecht



**Universiteit Utrecht**

# Organisatieaantrekkelijkheid DNB

*Een onderzoek naar de arbeidsoriëntaties van startende kwantitatieve professionals die een rol spelen bij de aantrekkelijkheid van DNB als werkgever en de invloed van gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken hierop.*

*Auteur Annerieke Schmidt*

*Instelling Universiteit Utrecht*

*Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)*

*Afstudeerscriptie Strategisch Human Resource Management*

## **i Voorwoord**

Het zit erop! Ik had nooit gedacht dat die drie woorden zoveel betekenis voor mij zouden hebben, maar het is toch zo. Na bezig te zijn geweest met lezen, schrijven, denken, SPSS'en, analyseren is dit eindelijk het eindresultaat: deze scriptie over de de invloed van arbeidsoriëntaties bij de organisatieaantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank en de invloed van de arbeidsmarkt op deze relatie.

Ik wil vooral Jasmijn ontzettend bedanken voor haar geduld met mij. Zonder haar geduld en bemoedigende woorden die ik af en toe ontving had ik het waarschijnlijk niet meer afgerond. Ondanks dat het zo lang duurde en ze af en toe een tijdje niets van me hoorde bleef ze er vertrouwen in houden dat ik het af kon ronden, dat vind ik hartstikke fijn. Die stille periodes werkte ik gestaag elk weekend aan mijn scriptie. Maar ik merkte toch dat je dan elk weekend weer helemaal vanaf nul moet beginnen en dat kost ontzettend veel tijd. Gelukkig had Jasmijn hier begrip voor en is het eindresultaat er uiteindelijk naar.

Ook wil ik Vincent en mijn ouders bedanken voor hun geduld met mij. Het moet niet altijd makkelijk zijn geweest te zien dat dit zo lang voortduurde en ze niets konden doen behalve me stimuleren het af te maken. Maar het is gelukt en ik ben uiteindelijk blij met dit onderzoek.

Ik wens u dan ook veel plezier met het lezen van dit eindresultaat!

Annerieke Schmidt

## Inhoudsopgave

|  |           |
|--|-----------|
| <b>i. Voorwoord</b>                                  |           |
| <b>ii. Managementsamenvatting</b>                    |           |
| <b>1. Inleiding</b>                                  | <b>8</b>  |
| 1.1 Aanleiding voor het onderzoek                    | 8         |
| 1.2 Doelstelling                                     | 9         |
| 1.3 Vraagstelling                                    | 10        |
| 1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie | 11        |
| 1.5 Leeswijzer                                       | 12        |
| <b>2. Theoretisch kader</b>                          | <b>14</b> |
| 2.1 Organisatieaanrekkelijkheid                      | 14        |
| 2.1.1 Metatheorieën over organisatieaanrekkelijkheid | 16        |
| 2.2 Interactionist processing metatheorie            | 18        |
| 2.2.1 Person-Organization fit                        | 18        |
| 2.2.2 Person-Job fit                                 | 20        |
| 2.3 Arbeidsoriëntaties                               | 22        |
| 2.3.1 De verdeling van arbeidsoriëntaties            | 25        |
| 2.4 Arbeidsmarktkenmerken                            | 27        |
| 2.5 Onderzoeksmodel                                  | 32        |
| <b>3. Methodische verantwoording</b>                 | <b>34</b> |
| 3.1 Onderzoeksverantwoording en onderzoeksbenadering | 34        |
| 3.2 Onderzoeksinstrument                             | 35        |
| 3.2.1 De inhoud van de enquête                       | 35        |
| 3.2.2 Persoonlijke vragen                            | 36        |
| 3.2.3 Arbeidsoriëntaties                             | 36        |
| 3.2.4 Organisatieaanrekkelijkheid                    | 41        |
| 3.2.5 De externe arbeidsmarkt                        | 42        |
| 3.3 Dataverzamelmethode                              | 43        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.4 De onderzoeksgroep (Respondenten) + methoden van selectie                                   | 44        |
| 3.5 Respons   | 44        |
| 3.5.1 Non-respons   | 46        |
| 3.6 Data-analyse  | 46        |
| 3.7 Betrouwbaarheid en Validiteit (de kwaliteit van het onderzoek)                              | 47        |
| <b>4. Resultaten</b>  | <b>50</b> |
| 4.1 Beschrijvende resultaten  | 50        |
| 4.2 Onderzoeksbevindingen   | 51        |
| 4.2.1 De arbeidsoriëntaties die ten grondslag liggen aan<br>organisatieaanrekkelijkheid van DNB | 53        |
| 4.2.2 De modererende invloed van gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken                           | 56        |
| <b>5. Conclusie en discussie</b>  | <b>59</b> |
| 5.1 Conclusie naar aanleiding van de hoofdvraag   | 59        |
| 5.2 Theoretische reflectie  | 61        |
| 5.2.1 Arbeidsoriëntaties  | 61        |
| 5.2.2 Arbeidsmarktkenmerken   | 65        |
| 5.3 Kritische beschouwing onderzoek (methodische reflectie)                                     | 67        |
| 5.4 Aanbevelingen   | 73        |
| <b>6. Literatuurlijst</b>   | <b>75</b> |
| <b>Bijlagen</b>   |           |
| <b>I Enquête onderzoek Organiseeraanrekkelijkheid</b>   |           |
| <b>II E-mails over verzoek tot medewerking aan onderzoek</b>                                    |           |
| <b>III Achtergrond analyses</b>   |           |
| <b>IV Codeboek</b>  |           |
| <b>V Paper publieke dimensie</b>  |           |

## ii Managementsamenvatting

Dit afstudeeronderzoek is uitgevoerd voor de master Strategisch Human Resource Management. Aanleiding voor dit onderzoek is dat door de economische crisis een verbetering van de toezichtstructuur bij DNB noodzakelijk wordt. Hierdoor komt er steeds meer nadruk te liggen op expertise en inzet van medewerkers en management (DNB, 2011a). Door hogere eisen aan medewerkers, maar een steeds krappere wordende arbeidsmarkt i.v.m. demografische ontwikkelingen (Deloitte, 2011), moet recruitment zich gaan richten op een ander soort doelgroep, namelijk de net/bijna afgestudeerde kwantitatieve (econometrie/actuarie) professional die bij DNB zou willen werken. Met het oog op de krapte op de arbeidsmarkt worden net/bijna afgestudeerden steeds belangrijker voor bedrijven (Lievens, 2001) om professionals in een zo vroeg mogelijk stadium te binden aan hun bedrijf. Daarom is het van belang inzicht te verkrijgen in de aspecten die organisatieaantrekkelijkheid voor deze doelgroep beïnvloeden. Om die reden is dit onderzoek opgezet met als hoofdvraag: In hoeverre zijn de arbeidsoriëntaties van startende kwantitatieve professionals gerelateerd aan de mate waarin zij DNB aantrekkelijk vinden als werkgever en in hoeverre zijn gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken van invloed op deze relatie?

Beantwoording van deze vraag geeft zowel inzicht in welke arbeidsoriëntaties ten grondslag liggen aan organisatieaantrekkelijkheid bij startende kwantitatieve professionals en geeft inzicht in de invloed van gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken op de relatie tussen de arbeidsoriëntaties van de doelgroep en de organisatieaantrekkelijkheid van DNB. Hierdoor kunnen handvatten geboden worden aan de afdeling recruitment van DNB om in haar werving & selectiebeleid de doelgroep gericht te kunnen benaderen op de arbeidsmarkt.

Om bovenstaande in kaart te brengen is allereerst een theoretische verkenning gemaakt om in kaart te brengen wat er al bekend is over organisatieaantrekkelijkheid, arbeidsoriëntaties en de rol die de arbeidsmarkt speelt in het keuzeprocess van de startende professional waarin op basis van arbeidsoriëntaties de organisatieaantrekkelijkheid bepaald wordt. Op basis van de behandeling van de literatuur zijn vervolgens hypothesen opgesteld om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

Voor het onderzoeken van de onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek en dan specifiek van een enquête. De enquête is via e-mails verstuurd naar 1300 kwantitatieve studenten via het Landelijk Orgaan der Econometrische Studies en persoonlijk

door de onderzoeker afgenomen bij 40 kwantitatieve studenten. Dit resulteerde in 115 bruikbare ingevulde enquêtes op basis waarvan de onderzoeker de hypothesen kon gaan onderzoeken.

Uit de resultaten blijkt dat voor startende kwantitatieve professionals alleen de arbeidsoriëntaties met betrekking tot inhoud en verhoudingen ten grondslag liggen aan het bepalen van de organisatieaantrekkelijkheid van DNB.

Doordat startende kwantitatieve professionals geen significant andere waardering geven aan arbeidsvoorwaarden oriëntatie, kan geconcludeerd worden dat er geen significant grotere waardering aan egocentrische arbeidsoriëntaties (arbeidsinhoud oriëntatie en arbeidsvoorwaarden oriëntatie) gegeven wordt dan aan sociocentrische arbeidsoriëntaties (arbeidsverhoudingen oriëntatie en arbeidsomstandigheden oriëntatie). Wel wordt duidelijk dat de intrinsieke arbeidsoriëntaties (Arbeidsinhoud oriëntatie en arbeidsverhoudingen oriëntatie) wel significant samenhangen met de organisatieaantrekkelijkheid van DNB.

Ook kan aan de hand van dit onderzoek geconcludeerd worden dat er geen modererend effect bestaat van gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken op de relatie tussen arbeidsoriëntaties en organisatieaantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank. Te zien is namelijk dat er geen significant effect wordt gevonden bij de interactie variabelen.

Dit rapport sluit af met een aantal aanbevelingen met betrekking tot de praktijk en de wetenschap. Voor DNB geldt dat zij op basis van deze resultaten: (1) in arbeidsmarkt communicatie specifiek de punten kunnen benadrukken die de startende kwantitatieve professional belangrijk vindt, namelijk arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen; (2) vrouwen beter aan kunnen trekken door variatie in werkzaamheden meer te benadrukken en (3) ook op basis van deze resultaten het daadwerkelijke HR beleid aan moeten passen om de intrinsieke arbeidsoriëntaties daadwerkelijk te kunnen bieden.

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding voor het onderzoek

De Nederlandsche Bank speelt een centrale rol in de Nederlandse economie. De Nederlandsche Bank (DNB) is namelijk de centrale bank van Nederland die de financiële stabiliteit in Nederland bewaakt door middel van toezicht op prijsstabiliteit, financiële instellingen en betalingsverkeer (DNB, 2012). Deze centrale rol zorgt ervoor dat DNB wat betreft beleid vaak beïnvloed wordt door ontwikkelingen vanuit de samenleving en deze staan dan ook vaak aan de basis van het beleid dat gevoerd wordt binnen DNB.

Een van de belangrijkste economische ontwikkelingen van dit moment is de wereldwijde crisis op economisch gebied. Deze crisis heeft het vertrouwen in de financiële sector flink geschaad (DNB, 2011b) en wereldwijd de weerbaarheid van het financiële systeem en het toezicht daarop zeer op de proef gesteld (DNB, 2010a). Ter reactie hierop is wereldwijd aandacht voor een verbetering van de toezichtstructuur en een vernieuwd monetair beleid.

Door deze breuk in het vertrouwen in onder andere De Nederlandsche Bank, heeft De Tweede Kamer ter reactie hierop gevraagd de cultuur van toezicht eens grondig te herzien (DNB, 2011a), wat DNB heeft opgevolgd in een plan van aanpak voor een effectiever toezicht. Belangrijk onderdeel van dit plan is waar DNB heen moet met haar toezichtcultuur en welke medewerkers en management hiervoor nodig zijn: ‘**Expertise en inzet** van medewerkers zijn voor een effectief toezicht harder nodig dan ooit’ (DNB, 2011a: 34).

Voor recruitment ligt hier een grote uitdaging. Er worden andere (hogere) eisen gesteld aan medewerkers, waar rekening mee gehouden moet worden in het werving & selectieproces. De uitdaging die hierbij voor recruitment komt kijken is dat door de demografische ontwikkelingen, de arbeidsmarkt steeds krappere wordt en het niet altijd even gemakkelijk is en wordt om een vacature te vervullen (Deloitte, 2011). In de komende jaren zal men in Nederland namelijk worden geconfronteerd met een grote daling van beschikbaar talent. De babyboomgeneratie gaat met pensioen en de instroom van nieuwe werknemers op de arbeidsmarkt wordt kleiner (Hudson, 2010). Ook ontstaan er gaten in kennisoverdracht doordat er meer personeel vertrekt dan er instroomt.

DNB wil, om te kunnen omgaan met deze demografische veranderingen, daarom ook gericht gaan kijken naar andere manieren om de beste mensen binnen te krijgen. Er is hierdoor meer nadruk komen te liggen op een nieuwe (wat kleinere) doelgroep, de net/bijna



op WO afgestudeerde kwantitatieve (econometrie/actuarie) starter die bij DNB zou willen werken. De strategie van DNB om zich meer te gaan richten op de net/bijna afgestudeerde starter wordt onderschreven door Lievens et al. (2001). Zij geven namelijk aan dat, met het oog op krapte op de arbeidsmarkt, bijna afgestudeerden steeds belangrijker worden voor organisaties. Daarom is het volgens hen van belang inzicht te krijgen in de aspecten die de **aantrekkelijkheid** van een organisatie voor deze bijna afgestudeerde studenten beïnvloeden (Lievens et al., 2001) om op deze manier tijdens werving in te kunnen spelen op hun behoeften.

Eerder onderzoek laat zien dat de aantrekkelijkheid van een werkgever bepaald wordt door de **arbeidsoriëntaties**, de behoeften en voorkeuren die *individuen en groepen werkenden* hebben ten aanzien van de verschillende kenmerken van arbeidssituaties (Van der Parre, 1996), van een potentiële medewerker (Schwab et al., 1987; Lievens et al., 2001; Wiersma, 1990; Karl & Sutton, 1998; Thomas & Wise, 1999). Deze arbeidsoriëntaties moeten, volgens Schwab et al. (1987), wel in de context van de arbeidsmarkt bekeken worden, want de situatie op de arbeidsmarkt kan volgens de literatuur namelijk de aantrekkelijkheid van een organisatie/de keuze voor een organisatie beïnvloeden, terwijl iemand wel bepaalde arbeidsoriëntaties heeft (Ng et al., 2010). Dit is een interessant uitgangspunt, zeker in een tijd waarin de arbeidsmarkt aan grote veranderingen onderhevig is.

Om de keuze voor een bepaalde werkgever *zo volledig mogelijk* in kaart te kunnen brengen is het dan ook noodzakelijk de relevante invloed van arbeidsoriëntaties en arbeidsmarktkenmerken op de aantrekkelijkheid van organisaties **in samenhang** te bespreken in het onderzoek. In de literatuur is dit, voor zover bekend, op deze manier nog niet gedaan en het is dan ook een waardevolle bijdrage voor de literatuur wanneer deze factoren in samenhang besproken zullen worden. Ook is er nog weinig onderzoek gedaan naar de baankeuze van kwantitatieve WO studenten, daarom is dit onderzoek op dit vlak ook een waardevolle bijdrage aan de literatuur.

## 1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in welke arbeidsoriëntaties van betekenis zijn bij organisatieaantrekkelijkheid van DNB in de ogen van net/bijna afgestudeerde studenten met een WO econometrie/actuarie (kwantitatieve) achtergrond en inzicht geven in hoeverre gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken van invloed zijn op de relatie tussen arbeidsoriëntaties en de organisatieaantrekkelijkheid van DNB.

Uiteindelijk kunnen door bovenstaande inzichtelijk te maken ook handvatten geboden worden aan de afdeling recruitment om haar werving- en selectiebeleid hier op af te stemmen om zo een aantrekkelijke werkgever te kunnen zijn voor de net/bijna afgestudeerde studenten met een WO econometrie/actuarie (kwantitatieve) achtergrond en zo deze groep als potentiële hoogopgeleide werknemer aan te kunnen trekken.

### 1.3 Vraagstelling

Op basis van bovenstaande doelstelling en onderzoekspopulatie is de volgende vraagstelling geformuleerd:

*In hoeverre zijn de arbeidsoriëntaties van startende kwantitatieve professionals gerelateerd aan de mate waarin zij DNB aantrekkelijk vinden als werkgever, en in hoeverre zijn gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken van invloed op deze relatie?*

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is het van belang eerst in kaart te brengen wat er verstaan wordt onder organisatieaantrekkelijkheid. Daarom zal in deelvraag één ingegaan worden op dit begrip.

#### 1. Wat wordt er verstaan onder organisatieaantrekkelijkheid?

Vervolgens is het van belang te bekijken welke arbeidsoriëntaties bij startende kwantitatieve professionals ten grondslag aan organisatieaantrekkelijkheid liggen. De tweede deelvraag luidt dan ook als volg:

#### 2. Welke arbeidsoriëntaties liggen bij startende kwantitatieve professionals ten grondslag aan organisatieaantrekkelijkheid van DNB?

Om een volledig beeld te geven van de aantrekkelijkheid van een bepaalde organisatie hebben we gezien dat ook arbeidsmarktkenmerken meegenomen moeten worden in het onderzoek. Eerst is het daarom van belang te bepalen hoe startende kwantitatieve professionals tegen de arbeidsmarkt aankijken. Dit zal ik doen aan de hand van deelvraag drie:

3. Wat is de gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt van startende kwantitatieve studenten?

Tot slot zal ik in deelvraag vier de zojuist besproken gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken afzetten tegen de relatie tussen de arbeidsoriëntaties van de doelgroep en de organisatieaantrekkelijkheid van DNB:

4. Wat is de (modererende) invloed van gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken op de relatie tussen de arbeidsoriëntatie van de startende kwantitatieve professionals en organisatieaantrekkelijkheid van DNB?

#### **1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie**

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant, omdat de uitkomsten van dit onderzoek ervoor zorgen dat DNB zo goed mogelijk kan inspelen op de arbeidsoriëntaties van hun doelgroep en een zo gericht mogelijk recruitmentbeleid kan voeren, vanwege de publieke taak die DNB in Nederland uitvoert. Deze publieke taak moet zo goed mogelijk uitgevoerd worden om de kerntaken van DNB (toezicht houden, financiële stabiliteit bewerkstelligen etc.) te kunnen waarborgen voor de Nederlandse samenleving. DNB heeft hiervoor de beste mensen nodig en om deze beste mensen te vinden is het noodzakelijk om op de hoogte te zijn van hun voorkeuren en behoeften (arbeidsoriëntaties) wat betreft arbeidssituaties en de kenmerken die deze voorkeuren en behoeften beïnvloeden.

Verder is dit onderzoek maatschappelijk relevant, omdat recruiters van andere ZBO's en centrale banken zouden kunnen profiteren van de uitkomsten van het onderzoek, evenals recruiters van andere commerciële banken. Dit, omdat DNB op het snijvlak opereert van de publieke sector en de bancaire wereld. Beide werelden zijn op het recruitmentbeleid van DNB van toepassing en van invloed. Beide soorten organisaties zouden kunnen profiteren van de kennis over WO actuarieel/econometrie studenten, omdat deze ook in hun organisaties werkzaam zijn.

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat er in de wetenschap nog onvoldoende kennis bestaat over de samenhang tussen de verschillende kenmerken die aan de orde zijn in dit onderzoek. Zo hebben, voor zover bekend, enkel Schwab et al. (1987) in hun artikel de invloed van de arbeidsmarktkenmerken op arbeidsoriëntaties van individuen besproken. Deze

relatie is dus nog onvoldoende onderzocht en daarom zeker de moeite waard om te onderzoeken om de kennis in de wetenschap over dit onderwerp te vergroten.

Ook is in de literatuur nog nooit de aantrekkelijkheid van organisaties bekeken in relatie tot arbeidsmarktkenmerken. Het is dan ook een waardevolle bijdrage voor de literatuur wanneer deze factoren in samenhang besproken zullen worden.

Verder zijn veel onderzoeken met betrekking tot de aantrekkelijkheid van organisaties en arbeidsoriëntaties in Amerika uitgevoerd, wat betekent dat het niet duidelijk is of de resultaten van deze onderzoeken wel volledig te generaliseren zijn naar de situatie in Nederland. De politieke context, het economisch klimaat en manier waarop geworven wordt op de arbeidsmarkt zijn in Amerika en een groot deel van de wereld dusdanig anders, dat het een waardevolle aanvulling van de literatuur is wanneer deze begrippen in de Nederlandse context bekeken zullen worden (Intelligence Group, 2012). ‘Geen arbeidsmarkt functioneert zo complex (hoe vraag en aanbod elkaar vinden) als de Nederlandse arbeidsmarkt’ (Intelligence Group, 2012).

Tot slot is er nog weinig onderzoek gedaan naar de baankeuze van kwantitatieve studenten, daarom is dit onderzoek op dit vlak ook een waardevolle bijdrage aan de literatuur. Wanneer de literatuur bekeken wordt, wordt namelijk duidelijk dat de respondenten van onderzoek dat op dit vlak gedaan is vaak bestaan uit een mengeling van studenten van verschillende studies met de nadruk op studenten van de meer algemenere studies, zoals business en general management (Trank, Rynes & Bretz, 2002; Judge & Cable, 1997; Konrad et. al., 2000; Turban & Keon, 1993; Saks & Ashford, 1999). Ook komt naar voren dat onderzoek zich vaak richt op aantrekkelijkheid van commerciële organisaties, ‘omdat in deze sector de problematiek van het binden van jong talent zich het sterkst manifesteert’ (Oolman & Wanrooy, 1999). Daarom draagt dit onderzoek ook op dit vlak bij aan de wetenschap, omdat De Nederlandsche Bank valt binnen de publieke sector.

## **1.5 Leeswijzer**

In bovenstaand stuk zijn de aanleiding, probleemstelling en relevantie besproken. De rest van dit onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 zal het theoretisch kader worden besproken. Hierin zal voor dit onderzoek relevante literatuur aan de orde komen als basis voor hypothesen en het conceptueel model. In hoofdstuk 3 zal vervolgens de opzet van dit onderzoek besproken worden wat betreft de onderzoeksbenadering en de onderzoeksmethoden. In hoofdstuk 4 zullen de resultaten van het kwantitatieve onderzoek

beschreven worden. In hoofdstuk 5 zal vervolgens de conclusie van dit onderzoek gegeven worden. Er zal beschreven worden waar dit onderzoek in zicht in geeft en of dit wel/niet in overeenstemming is met de eerder besproken literatuur. Er zal antwoord gegeven worden op de centrale onderzoeksvraag. Tot slot zal in dit hoofdstuk ook de discussie aan de orde komen. In de discussie zal gereflecteerd worden op theorie en praktijk. De centrale onderzoeksconcepten, de onderzoekscontext, het conceptueel model en de resultaten zullen hierbij aan de orde komen. Het hoofdstuk sluit af met aanbevelingen voor theorie en praktijk.

## 2. Theoretisch kader

Het theoretisch kader van dit onderzoek zal beschreven worden aan de hand van een aantal paragrafen. De eerste paragraaf zal ingaan op het begrip organisatieaantrekkelijkheid en de vele theorieën die er op dit vlak geschreven zijn. Vervolgens zal in paragraaf twee dieper ingegaan worden op twee concepten uit één van deze theorieën, namelijk de *person-organization fit* en de *person-job fit*. In paragraaf drie zullen arbeidsoriëntaties die een rol spelen bij de aantrekkelijkheid van een organisatie aan bod komen. Tot slot zal in paragraaf vier de invloed van de arbeidsmarkt op de arbeidsoriëntaties en organisatieaantrekkelijkheid onder de loep worden genomen.

### 2.1 Organiseaantrekkelijkheid

Organisaties ondervinden de laatste jaren steeds meer moeilijkheden in het aantrekken van de juiste getalenteerde mensen. In de meeste Europese landen is er volgens Sparrow & Hiltrop (1999) een tekort aan gekwalificeerde kandidaten aan het ontstaan door verschillende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Ook in Nederland zal men de komende jaren worden geconfronteerd met een dramatische daling van beschikbaar talent. De babyboomgeneratie gaat met pensioen en de instroom van nieuwe werknemers op de arbeidsmarkt wordt kleiner (Hudson, 2010).

Hiertegenover staat dat steeds meer aandacht uitgaat naar de rol van de mens in organisaties. Veel wetenschappers zien *human resources* (het menselijk kapitaal van een organisatie) namelijk als bron van *sustained competitive advantage* (Collings & Mellahi, 2009). Een organisatie heeft een *sustained competitive advantage* als een organisatie een waardecreërende strategie voert die niet geïmiteerd kan worden door (potentiële) concurrenten en deze bedrijven de opbrengsten van deze strategie niet kunnen dupliceren (Barney, 1991). Om het optimaal functioneren en het behalen van *een sustained competitive advantage* te bewerkstelligen heeft een organisatie de juiste mensen op de juiste plek nodig heeft. ‘Zonder capabele medewerkers is een organisatie niet in staat om optimaal te functioneren’ (Steijn, 2003, zoals weergegeven in Knies & Leisink, 2008: 15). Het is dus van belang aandacht te hebben voor het binnenhalen en behouden van topkwaliteit medewerkers (Guo et al., 2011).

Met de daling van beschikbaar talent in het achterhoofd, bestempelen veel wetenschappers bovenstaand onderwerp vaak tot een van de grootste uitdagingen voor de

komende tijd; hoe behoud je en trek je die kritieke groep van getalenteerde mensen aan (Hiltrop, 1999).

Organisaties beginnen zich de laatste jaren ook steeds meer bewust te worden van dit belang van het aantrekken en behouden van gekwalificeerde individuen. Bedrijven investeren daarom steeds meer in recruitment, om ervoor te zorgen dat ze, ondanks de terugloop van getalenteerd en gekwalificeerd personeel, keuze hebben uit een zo groot mogelijke talentenpool (Turban, 2001). Recruitment wordt dan ook gezien als een kritieke staf functie binnen organisaties. Door het gebruik van formele en informele bronnen (met informatie over baan- en organisatiekenmerken), zorgt recruitment er namelijk onder andere voor dat een organisatie als aantrekkelijk wordt beschouwd in de ogen van een potentiële gekwalificeerde kandidaat (Thomas & Wise, 1999). Deze aantrekkelijkheid in de ogen van een kandidaat is heel belangrijk, want het baankeuzeproces van een individu begint met de beslissing of een organisatie aantrekkelijk is om voor te werken of niet. Of een kandidaat solliciteert naar een functie binnen een organisatie hangt dus voor een groot deel af van hoe aantrekkelijk de kandidaat de organisatie vindt (Turban, 2001; Rynes & Barber, 1990). Ook speelt in dit baankeuzeproces volgens Rynes & Barber (1990) mee wat de algemene toestand van de arbeidsmarkt is. Beide factoren zullen in deze scriptie een centrale rol spelen.

Het vraagstuk van organisatieaantrekkelijkheid wordt in de literatuur vaak vanuit het perspectief vanuit de recruiter benaderd (Rynes & Barber, 1990; Hiltrop, 1999; Turban, Forret & Hendrickson, 1998). Deze onderzoeken richten zich dan vooral op strategieën gericht op een verbeterde inzet van recruitment om het aantal sollicitanten omhoog te krijgen en de karakteristieken van de individuen die solliciteren te veranderen (Rynes & Barber). Echter, Rynes & Barber (1990) geven aan dat recruitment niet de enige strategie is om organisatieaantrekkelijkheid te beïnvloeden. Ook het veranderen van werkgelegenheidstimulansen (baan- en organisatiekenmerken) draagt hieraan bij. Om als organisatie aantrekkelijker te worden voor potentiële gekwalificeerde kandidaten is het gehele Human Resource (HR) kader dus van belang. Wil een organisatie bijvoorbeeld een hoger salaris gaan bieden om aantrekkelijker te worden, dan moet de HR afdeling die over het salaris gaat ook betrokken zijn (Rynes & Barber, 1990). Uiteindelijk is het dus belangrijk alle Human Resource praktijken te betrekken bij het aantrekken van nieuw talent.

Wil een organisatie echter weten welke veranderingen in de organisatie en de HR praktijken doorgevoerd moeten worden om aantrekkelijker te zijn voor de juiste talenten, dan moet een organisatie zichzelf de vraag stellen: ‘Waarom wil een getalenteerd persoon hier

werken?’ (Hiltrop, 1999: 425). Ook Knies & Leisink (2008) onderkennen het belang van het kijken naar het individu: ‘Om competente medewerkers aan te trekken en te behouden is het belangrijk om inzicht te krijgen in hun arbeidsmotieven, om een *human-resource* beleid te kunnen voeren dat hier bij aansluit’ (Knies & Leisink, 2008: 16).

Deze benadering raakt het tweede perspectief dat te onderscheiden valt wanneer gekeken wordt naar organisatieaantrekkelijkheid; de aantrekkelijkheid van een organisatie vanuit het perspectief van het individu. Hoewel het perspectief vanuit de organisatie ook erg belangrijk is, is dat maar één kant van de medaille. Eerst zal naar het perspectief van het individu gekeken moeten worden, voordat de organisatie verbeteringen kan doorvoeren om beter aan te sluiten op wat het individu wil en zo de juiste talenten aan te trekken.

Dit onderzoek zal dan ook uitgaan van het tweede perspectief en organisatieaantrekkelijkheid gaan bekijken vanuit het perspectief van het individu. De Nederlandsche Bank wil zich namelijk gaan richten op een (nieuwe) doelgroep, waar in het verleden minder aandacht voor was, en inzicht in wat deze doelgroep wil staat hierbij aan de basis van een goed afgestemd recruitment en human resource beleid.

Er zijn al veel onderzoeken uitgevoerd vanuit dit tweede perspectief (Bretz & Judge, 1994; Cable & Judge, 1996; Judge & Cable, 1997) en om dieper in te kunnen gaan op dit individuele perspectief is het van belang een beschrijving te geven van hun kijk op organisatieaantrekkelijkheid. Waarop is de aantrekking van een individu tot een organisatie gebaseerd (Barber, 1998)?

### **2.1.1 Metatheorieën over organisatieaantrekkelijkheid**

Zoals al eerder naar voren kwam is er veel onderzoek gedaan naar de aantrekkelijkheid van organisaties vanuit het perspectief van het individu. Ehrhart & Ziegert (2005) hebben de grote hoeveelheid onderzoeken over dit onderwerp proberen te vatten in een theoretisch kader welke drie *metatheorieën*, een set van theorieën die bij elkaar horen in hun uitleg van een specifiek fenomeen, bevat over de manier waarop en waarom individuen aangetrokken worden tot een organisatie. Zij definiëren *organisatieaantrekkelijkheid* heel breed en beschrijven het als: ‘getting potential candidates to view the organization as a positive place to work. This may include a number of components, such as having a positive affective attitude towards an organization, viewing it as a desirable entity, and exerting effort to work for it’ (Ehrhart & Ziegert, 2005: 902). Deze brede benadering is volgens hen nodig, omdat het concept in de literatuur ook heel breed gedefinieerd wordt. Zo wordt het begrip op heel veel



verschillende manieren geoperationaliseerd en gemeten. De een meet het concept bijvoorbeeld aan de hand van de bereidheid om een interview te hebben met een organisatie, terwijl de ander het meet aan de hand van het daadwerkelijk accepteren van een baanaanbieding (Barber, 1998).

De eerste metatheorie die Ehrhart & Ziegert (2005) onderscheiden is de *environment processing* metatheorie. Deze theorieën focussen zich op hoe individuen informatie verwerken over de daadwerkelijke omgeving om percepties te ontwikkelen van de omgeving van de organisatie wat op zijn beurt weer leidt tot organisatieaantrekkelijkheid.

De tweede metatheorie die onderscheiden wordt is de *interactionist processing* metatheorie. Deze metatheorie bestaat uit theorieën die de fit tussen persoonlijke karakteristieken en omgevingskarakteristieken beschrijven en de invloed hiervan op organisatieaantrekkelijkheid (Ehrhart & Ziegert, 2005).

De derde metatheorie die Ehrhart & Ziegert (2005) onderscheiden is de *self-processing* metatheorie. Deze theorieën beschrijven hoe informatie over het zelf de relatie tussen percepties van fit en aantrekkelijkheid beïnvloeden.

De eerste metatheorie beschrijft eigenlijk op welke manier een individu *informatie* over de omgeving van een organisatie *verwerkt* en op welke manier deze informatie de aantrekkelijkheid van organisaties beïnvloedt, maar zegt niets over *waarom* een individu een organisatie aantrekkelijk vindt; welke motieven heeft een individu om een organisatie aantrekkelijk te vinden? De tweede metatheorie en derde metatheorie gaan hier wel op in. Persoonlijke karakteristieken en motieven spelen hierin namelijk een centrale rol. Het verschil tussen deze twee metatheorieën is echter, dat de *interactionist processing* metatheorie de interactie tussen individu en organisatie beschrijft, terwijl de *self-processing* theorie organisatieaantrekkelijkheid alleen vanuit het individu bekijkt. Vanuit het perspectief van een organisatie bezien is de *interactionist processing* metatheorie het meest interessant, omdat deze metatheorie kijkt naar de persoonlijke karakteristieken én naar de organisatiekarakteristieken. De laatste metatheorie neemt deze organisatiekarakteristieken namelijk niet mee in het bepalen van organisatieaantrekkelijkheid.

Dit onderzoek valt dan ook te scharen onder de *interactionist processing* metatheorie, omdat er vanuit het perspectief van De Nederlandsche Bank gekeken wordt naar de karakteristieken van de doelgroep en het hierbij van belang is ook de karakteristieken van De Nederlandsche Bank mee te nemen, wil je de aantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank

voor de doelgroep kunnen meten. Daarom zal in onderstaand stuk dieper ingegaan worden op de achtergronden van deze metatheorie.

## **2.2 Interactionist processing metatheorie**

Deze metatheorie stelt dat de interactie tussen individuele karakteristieken en omgevingskarakteristieken resulteert in aantrekking. In het bijzonder gaat het hier om de fit tussen individuen en omgeving die bijdraagt aan aantrekking. Deze fit speelt een centrale rol in de metatheorie. Deze insteek valt ook wel te benoemen als de *person-environment (P-E) fit*.

Person-environment fit houdt in dat er een match is tussen mensen en verschillende vormen van de organisationele omgeving (Bretz & Judge, 1994, zoals weergegeven in Boon, Boselie & Paauwe, 2011). Deze theorie gaat ervanuit dat er een positieve respons wordt gegenereerd wanneer er sprake is van P-E fit. Zo kan er bijvoorbeeld een hogere medewerkerstevredenheid worden behaald bij P-E fit (Carless, 2005). Person-environment fit is echter een algemeen begrip, waaronder meer specifieke soorten fit vallen. In het recruitment domein worden veelal twee gangbare vormen van fit onderscheiden: de *person-organization fit* (P-O fit) en de *person-job fit* (P-J fit) (Carless, 2005). Person-organization fit is een vorm van fit die gaat over de match tussen een individu en bredere organisationele karakteristieken. Person-job fit is een vorm van fit die de match tussen een individu en de vereisten aan een specifieke baan beschrijft. Beide vormen van fit zullen in paragraaf 2.2.1 en 2.2.2 worden besproken.

### **2.2.1 Person-Organization fit**

Zoals in bovenstaande alinea naar voren kwam speelt de person-organization fit een belangrijke rol in de Interactionist Processing Metatheorie. (Carless, 2005). De basis voor het bezien van de aantrekkelijkheid van een organisatie in de context van de fit tussen een persoon en een organisatie ligt in het attraction-selection-attrition (ASA) model van Schneider (1987) (Lievens, 2001). Schneider stelt dat elk mens in een organisatie uniek is, omdat deze degene is die zich aangetrokken voelt tot een organisatie, vervolgens gekozen worden door de organisatie en tot slot ervoor kiest in de organisatie te blijven werken (Schneider et al., 1998, zoals weergegeven in Lievens, 2001). Wat betreft het gedeelte van het model dat over aantrekking gaat, stelt Schneider dat individuen verschillend aangetrokken worden tot organisaties als een functie van hun interesses, behoeften, voorkeuren en hun persoonlijkheid. Deze aantrekking resulteert uit het feit dat zowel het individu als de organisatie besluiten nemen over de ander: aan de ene kant stellen recruitment- en selectieprocessen organisaties in

staat om individuen aan te trekken en te selecteren die het beste bij hun behoeften en verwachtingen passen (Lievens, 2001). Aan de andere kant maken individuen op basis van hun voorgaande ervaringen, interesses, behoeften, voorkeuren en persoonlijkheid een selectie uit verschillende organisaties op basis van de waarden, doelen, structuren, processen en cultuur van de organisaties (Schneider, Goldstein & Smith, 1995, zoals weergegeven in Carless, 2005). Verschillende studies wijzen uit dat de fit tussen de waarden van het individu en de waarden van de organisatie de aantrekkelijkheid van een organisatie beïnvloedt (Bretz, Ash & Dreher, 1989, in Carless, 2005). Hoe groter de fit is tussen de individuele waarden en de waarden van de organisatie, hoe groter de kans is dat het individu zich aangetrokken voelt tot de organisatie (Cable & Judge, 1996).

Veel verschillende wetenschappers hebben de basis van dit model gebruikt in hun onderzoeken naar de interactie tussen individu en organisatie en de mate waarin mensen zich aangetrokken voelen tot organisaties. Deze onderzoeken toonden aan dat er een relatie is tussen P-O fit en organisatieaantrekkelijkheid. Zo hebben Judge & Cable (1997) bijvoorbeeld de relatie tussen de persoonlijkheid van baanzoekers en hun aantrekking tot bepaalde typen cultuur aangetoond. Zowel Burke & Desca (1982) als Schein & Diamante (1988) toonden ook aan dat individuen werden aangetrokken tot organisaties die hun eigen persoonlijkheid reflecteerden. Judge & Bretz (1992) lieten in hun onderzoek zien dat laatstejaars studenten een voorkeur hadden voor een baan in een organisatie met organisatiewaarden die aansloten op hun eigen waarden. Hoe groter de fit tussen de organisatiewaarden, hoe groter ook de kans dat de studenten een baan zouden accepteren. Bretz & Judge (1994) concludeerden dat de fit tussen karakteristieken van HR systemen in organisaties en individuele karakteristieken een belangrijke determinant voor baanacceptatie was. Ook concludeerden Cable & Judge (1994) dat persoonlijkheidskenmerken, zoals materialisme, belangrijke determinanten zijn om individuele keuzes voor organisaties te voorspellen op het vlak van salarissystemen gebaseerd op een hoog salaris. (Lievens et al., 2001)

Bovenstaande onderzoeken geven de veelheid aan conceptualiseringen van person-organization fit weer. In deze veelheid aan onderzoeken zijn twee perspectieven op person-environment fit te onderscheiden die betrekking hebben op P-O en P-J fit, namelijk de *perceived/subjective fit* en de *actual/objective fit*. De perceived fit, gaat binnen de P-E fit uit

van een proces waarin individuen op basis van hun persoonlijke waarden besluiten of ze bij een specifieke werkomgeving passen of niet (Cable & Judge, 1995, zoals weergegeven in Kristof, 1996). Een goede fit bestaat binnen dit perspectief zolang een individu *ervaart/vindt* dat er een fit bestaat, of deze fit tussen de individuele karakteristieken en de omgevingskarakteristieken er nou daadwerkelijk is of niet. Cable & Judge (1995) tonen in hun onderzoek aan dat deze perceived fit invloed heeft op het oordeel van een baanzoeker over een organisatie. De meting van dit perspectief op P-E fit geschiedt door *direct* aan het individu te vragen in welke mate hij/zij vindt dat deze bij de omgeving(karakteristieken) past (Kristof, 1996).

De objective fit, ook wel *actual fit* genoemd, gaat binnen de P-O fit uit van de mate waarin daadwerkelijke karakteristieken van de omgeving in interactie zijn met individuele karakteristieken (Ehrhart & Ziegert, 2005). Dit wordt in veel onderzoeken gedaan door middel van een expliciete vergelijking van *apart* beoordeelde individuele en omgeving karakteristieken. Deze vorm van fit is vrij van impliciete oordelen van fit door diegenen die betrokken zijn bij de te analyseren situatie (Kristof, 1996). De meting van dit perspectief op P-O fit geschiedt door *indirect* te meten, want er wordt naar beide soorten karakteristieken apart gevraagd en er wordt daarna pas beoordeeld of er overeenkomst tussen deze twee soorten karakteristieken bestaat (Kristof, 1996).

In de meeste onderzoeken wordt P-O fit vanuit één van de perspectieven bekeken. Dit verklaart waarom er zo veel verschillende benaderingen en conceptualisering van P-O fit bekend zijn (Kristof, 1996).

Het is door de veelheid aan onderzoeken en de verschillende perspectieven op P-O fit moeilijk één allesomvattende definitie te geven. Kristof (1996) heeft dit in een review van alle literatuur op het vlak van person-organization fit wel proberen te vatten in de volgende definitie: person-organization (P-O) fit is de verenigbaarheid van personen en organisaties die ontstaat wanneer (a) ten minste één entiteit biedt wat de ander nodig heeft, of (b) ze dezelfde fundamentele eigenschappen bezitten, of (c) beide mogelijkheden.

### **2.2.2 Person-Job fit**

Person-organization fit heeft zoals hierboven naar voren komt speelt een belangrijke rol in het bepalen van organisatieaantrekkelijkheid. Het grootste gedeelte van het onderzoek gedaan

naar fit en het aantrekken van kandidaten (recruitment) gaat dan ook over deze vorm van fit. Het is echter beter om *Person-organization fit* en *person-job fit* samen te onderzoeken volgens veel wetenschappers (Lauver & Kristof-Brown, 2001, zoals weergegeven in Boon et al., 2011; Kristof-Brown et al., 2005). Hoewel er sprake is van enige overlap tussen de twee vormen van fit, zijn toch de organisatie én de baan als deel van de werkomgeving beiden conceptueel onmiskenbaar (Kristof, 1996). Het feit dat iemand de vaardigheden bezit om een baan goed uit te kunnen voeren, wil niet meteen zeggen dat diegene ook binnen de waarden en cultuur van de organisatie past (Lauver & Kristof-Brown, 2001, zoals weergegeven in Boon et al., 2011).

Ook een vacature die vervuld moet worden varieert op deze twee dimensies, namelijk op eisen aan kennis en vaardigheden (baankenmerken) én op organisatiekenmerken zoals cultuur (Carless, 2005). Het is volgens Breugh (1992) dan ook logisch dat een kandidaat de grootte van de overlap tussen zijn eigen kenmerken en de kenmerken van de baan én de organisatie in samenhang evalueert. Carless (2005) onderschrijft dat in haar studie naar voorspellers van organisatieaantrekkelijkheid en de intentie tot baanacceptatie; de hypothese dat percepties van P-O fit en P-J fit organisatieaantrekkelijkheid voorspellen werd hierin ondersteund. Het onderzoeken van P-J fit en P-O fit tezamen geeft volgens haar een meer realistisch beeld van hun relatieve invloed op organisatieaantrekkelijkheid (Carless, 2005). Ook Boon et al. (2011) gebruiken in hun onderzoek beide vormen van fit tezamen. Daarom zal dit onderzoek ook uitgaan van beide soorten kenmerken bij het meten van organisatieaantrekkelijkheid. Hieronder zal kort worden ingegaan op Person-job fit.

Person-job fit is, op person-organization fit na, de meest onderzochte vorm van person-environment fit en gaat over de match tussen individuen en specifieke banen. Edwards (1991) heeft person-job fit gedefinieerd als de fit tussen individuele kennis, kunde en capaciteiten (KSA, oftewel knowledge, skills and abilities) en de eisen van de baan of de behoeften/verlangens van een individu en wat wordt geboden door de baan (Boon et al., 2011: 139).

Op basis van bovenstaand stuk kunnen we concluderen dat, bij het vervullen van een vacature, het voor een organisatie belangrijk is de variatie op het gebied van de baan én de organisatie te tonen. Dit wordt onderschreven door de literatuur over *Realistic Job Previews* (RJP). De theorie van RJP gaat er namelijk vanuit dat realistische baaninformatie kandidaten

de mogelijkheid geeft te beoordelen in welke mate er een match bestaat tussen hun KSA en de baanvereisten, dus in andere woorden door realistische baaninformatie te geven kunnen kandidaten hun P-J fit bepalen (Breugh, 1992; Wanous, 1992, zoals weergegeven door Carless, 2005). Kandidaten die een fit waarnemen tussen hun KSA en de baanvereisten blijven het meest waarschijnlijk in het selectieproces en accepteren het meest waarschijnlijk een baanaanbieding. RJP onderzoek heeft aangetoond dat accurate en realistische baan informatie gedurende het werving en selectieproces geassocieerd wordt met positieve uitkomsten op het werk (bijvoorbeeld hoge werkprestaties en hoge baantevredenheid) (Meglino, Ravlin & deNisi, 2000; Philips, 1998, zoals weergegeven in Carless, 2005).

De theorie over RJP en de ASA theorie van Schneider gaan beiden uit van de subjective/perceived fit. De achterliggende gedachte achter beide theorieën is dat kandidaten de match tussen hun eigen karakteristieken en de karakteristieken van de baan en/of organisatie subjectief beoordelen en dat deze *subjectieve beoordeling*, ook wel *impliciete inschatting*, de eerste aantrekkingskracht, het besluit om in het sollicitatieproces te blijven én baanacceptatie beïnvloedt (Carless, 2005). Het is dan ook subjective fit en niet objective/actual fit die beïnvloedt of een individu een baan bij een organisatie nastreeft (Carless, 2005).

Er wordt dan ook in dit onderzoek gekozen voor een manier van onderzoeken die aansluit bij de subjective fit. Dit betekent dat er *direct* aan de respondenten gevraagd zal worden, in hoeverre zij DNB een aantrekkelijke werkgever vinden. Ook zal er een directe toetsing plaatsvinden van PO en PJ fit aan de hand van een lijst met vragen over organisatie- en baan karakteristieken van DNB.

### **2.3 Arbeidsoriëntaties**

Zoals in voorgaande paragrafen naar voren kwam gaat dit onderzoek uit van organisatieaantrekkelijkheid vanuit het perspectief van het individu. We hebben ook gezien dat organisatieaantrekkelijkheid ontstaat op basis van een match tussen individuele karakteristieken en baan/organisatie karakteristieken. Maar over welke individuele karakteristieken hebben we het dan eigenlijk? Op basis van welke karakteristieken maakt een individu de keuze of hij/zij een organisatie/baan aantrekkelijk vindt of niet?

In de literatuur zijn deze individuele karakteristieken veelvuldig onderzocht. ‘Diverse onderzoekers hebben zich gebogen over de vraag welke factoren de keuze van werknemers voor een bepaalde baan of organisatie sturen’ (zie o.a. Cable & Judge, 1996, Thomas & Wise, 1999, Rynes & Barber, 1990, zoals weergegeven in Knies & Leisink, 2008: 18). Veel termen voor deze individuele karakteristieken zijn in de literatuur voorbij gekomen, zoals arbeidsvoorkeuren, mobiliteitsmotieven en *work values* (Knies & Leisink, 2008). Schwab et al. (1987) noemen deze individuele karakteristieken arbeidsoriëntaties. Schwab et al. (1987) stellen namelijk dat de keuze voor een werkgever mede bepaald wordt door de **arbeidsoriëntaties** van een potentiële medewerker (Knies & Leisink, 2008). Deze arbeidsoriëntaties, de behoeften en voorkeuren die *individuen* en *groepen werkenden* hebben ten aanzien van de verschillende kenmerken van arbeidssituaties (Van der Parre, 1996), bepalen volgens Lievens et al. (2001) namelijk de aantrekkelijkheid van een organisatie voor een individu. Het is dus van belang inzicht te verkrijgen in deze arbeidsoriëntaties om voor de groep startende kwantitatieve professionals te kunnen bepalen wat voor hen organisatieaantrekkelijkheid bepaald.

Van der Parre (1996) is in zijn boek ‘*Zonder arbeid geen zegen: Kwaliteit van de arbeid, arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt*’ uitgebreid ingegaan op arbeidsoriëntaties, arbeidssituaties en zoekgedrag op de arbeidsmarkt. Dit boek wordt dan ook vaak als leidraad gebruikt in Nederlands onderzoek naar arbeidsoriëntaties (zie o.a. Knies & Leisink, 2008). Van der Parre (1996) hanteert de volgende definitie van arbeid in zijn onderzoek naar arbeidsoriëntaties: ‘alle bezigheden die nut opleveren voor degene die haar verricht, voor zijn of haar naaste omgeving en/of voor de samenleving als geheel’ (Mok, 1994, zoals weergegeven door Van der Parre, 1996: 49). Hij gebruikt dit begrip als basis voor het onderscheiden van vier kenmerken van de arbeidssituatie; arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. De *arbeidsvoorwaarden* zijn volgens hem de regelingen over beloning, werktijden, vakantiedagen, verlofregeling, ziekteverzekering en dergelijke. De *arbeidsinhoud* ontstaat volgens hem ‘uit een combinatie van arbeidsdeling en organiseren’ (Van der Parre, 1996: 49). Arbeidsinhoud en de mate van complexiteit van de arbeidsinhoud, wordt bepaald door het aantal taken dat uitgevoerd moet worden en de aard en het niveau van deze taken (Spenner 1985; Steijn & De Witte, 1992, zoals weergegeven in Van der Parre, 1996). Elementen van arbeidsinhoud zijn o.a. ontwikkelingsmogelijkheden, afwisseling in soort werk en afwisseling in werk dat

makkelijk/moeilijk is. De *arbeidsomstandigheden* zijn volgens Van der Parre de condities waaronder het werk wordt uitgevoerd, zoals lichamelijke en geestelijke belasting en de mate waarin men contact moet houden met collega's. Elementen van arbeidsomstandigheden zijn o.a. de mate waarin men vuil wordt van werk, de mate waarin men moet werken onder extreme temperaturen, de mate waarin men last heeft van lawaai en stank, de mate waarin men door het werk gestrest raakt en de mate waarin men gezondheidsrisico's loopt. De *arbeidsverhouding* gaat volgens Van der Parre (1996) over de hiërarchische verhoudingen tussen ondergeschikten en leidinggevenden op het gebied van inspraak en medezeggenschap. Het gaat hier bijvoorbeeld over de mate waarin iemand autonomie (vrijheid en verantwoordelijkheid) in de uitvoering van zijn/haar werk heeft. Elementen zijn o.a. de controleerbaarheid van het werk, het zelf beslissingen kunnen maken in taken in het werk en zelf beslissingen maken over de mate waarin men hard werkt.

Deze vier kenmerken van de arbeidssituatie gebruikt Van der Parre (1996) vervolgens om ook vier arbeidsoriëntaties te onderscheiden die corresponderen met de hierboven onderscheiden kenmerken van de arbeidssituatie, namelijk arbeidsinhoud oriëntatie, arbeidsvoorwaarden oriëntatie, arbeidsomstandigheden oriëntatie en arbeidsverhoudingen oriëntatie.

Oriëntaties zijn volgens Parsons en Shills (1951) bepaalde voorstellingen die personen hebben van een situatie, welke expliciet of impliciet, bewust of onbewust kunnen zijn. Deze voorstellingen geven zin en betekenis aan het handelen van een persoon en liggen ten grondslag aan waarde rationeel handelen (Van der Pare, 1996). In arbeidsoriëntaties, dus eigenlijk voorstellingen van een persoon met betrekking tot arbeid, zitten volgens Van der Parre (1996) evaluatieve kenmerken, waarmee een persoon de kenmerken van een arbeidssituatie kan beoordelen en deze kan beoordelen bijvoorbeeld op de aantrekkelijkheid van deze arbeidssituatie.

De volgende vier hypothesen volgen uit bovenstaand stuk:

*Hypothese 1a: Arbeidsinhoud oriëntatie van startende kwantitatieve professionals heeft een positief verband met de organisatieaantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank.*

*Hypothese 1b: Arbeidsvoorwaarden oriëntatie van startende kwantitatieve professionals heeft positief verband met de organisatieaantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank.*



*Hypothese 1c: Arbeidsverhoudingen oriëntatie van startende kwantitatieve professionals heeft positief verband met de organisatieaantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank.*

*Hypothese 1d: Arbeidsomstandigheden oriëntatie van startende kwantitatieve professionals heeft een positief verband met de organisatieaantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank.*

### 2.3.1 De verdeling van arbeidsoriëntaties

Arbeidsoriëntaties worden doorgaans onderverdeeld in *intrinsieke* en *extrinsieke* arbeidsoriëntaties (o.a. Berting & De Sitter, 1971; Zanders, 1993; De Witte, 1990; Van der Parre, 1996). Tot de intrinsieke arbeidsoriëntaties worden de oriëntatie op arbeidsinhoud en de oriëntatie op arbeidsverhoudingen gerekend. Tot de extrinsieke arbeidsoriëntaties worden de oriëntatie op arbeidsvoorwaarden en de oriëntatie op arbeidsomstandigheden gerekend (Bruyns, 1972, zoals weergegeven in Van der Parre, 1996).

De twee intrinsieke en de twee extrinsieke arbeidsoriëntaties zijn beiden ook weer onder te verdelen in egocentrische en sociocentrische arbeidsoriëntaties (Berting & De Sitter, 1971, zoals weergegeven in Van der Parre, 1996). Van der Parre (1996) definieert de verdeling als volgt: ‘In de egocentrische oriëntaties staat het individu centraal dat zich in de arbeid moet kunnen ontplooiën en wiens arbeidsprestaties billijk moeten worden beloond. In de sociocentrische oriëntaties staat de arbeid centraal als product van en aanleiding tot sociaal handelen’ (Van der Parre, 1996: 55). Onder de egocentrische oriëntaties vallen de arbeidsinhoud oriëntatie en de arbeidsvoorwaarden oriëntatie en onder de sociocentrische oriëntaties vallen de arbeidsverhoudingen oriëntatie en de arbeidsomstandigheden oriëntatie.

In onderstaande tabel is de verdeling in arbeidsoriëntaties weergegeven.

*Tabel 2.1: Verdeling in vier arbeidsoriëntaties (Naar Van der Parre, 2006)*

|                       | <i>Intrinsiek</i>              | <i>Extrinsiek</i>                |
|-----------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| <i>Egocentrisch</i>   | Arbeidsinhoud oriëntatie       | Arbeidsvoorwaarden oriëntatie    |
| <i>Sociocentrisch</i> | Arbeidsverhoudingen oriëntatie | arbeidsomstandigheden oriëntatie |

Deze verdeling in egocentrische en sociocentrische arbeidsoriëntaties komt ongeveer overeen met de verdeling die Thomas & Wise (1999) maken van factoren die een rol spelen bij organisatieaantrekkelijkheid, namelijk de verdeling van factoren in baan gerelateerde factoren en organisatorische factoren. Baan gerelateerde factoren bestaan in hun verdeling namelijk uit onder andere salaris, de mogelijkheid om de eigen capaciteiten te benutten en uitdagend en interessant werk, wat overeenkomsten heeft met arbeidsinhoud- en arbeidsvoorwaarden oriëntatie. Organisatorische factoren bestaan in hun verdeling uit onder andere locatie, arbeidsomstandigheden en baanzekerheid, wat overeenkomsten heeft met vooral de arbeidsomstandigheden oriëntatie.

Uit hun metastudie blijkt dat baan gerelateerde factoren een grotere rol spelen bij organisatieaantrekkelijkheid dan organisatorische factoren (Thomas & Wise, 1999, zoals weergegeven in Knies & Leisink, 2008). Als hier een lijn getrokken zou kunnen worden tussen hun metastudie en de verdeling van Van der Parre (1996) zou gesteld kunnen worden dat egocentrische arbeidsoriëntaties een grotere rol spelen bij organisatieaantrekkelijkheid dan sociocentrische arbeidsoriëntaties.

De enige ‘dwarsligger’ bij het zo gemakkelijk trekken van deze conclusie op basis van de overeenkomsten tussen de twee verdelingen is dat baanzekerheid in het onderzoek van Thomas & Wise (1999) onder organisatorische factoren wordt geschaard, terwijl baanzekerheid in de verdeling van Van der Parre (1996) geschaard wordt onder arbeidsvoorwaarden oriëntatie. In de verdeling van Thomas & Wise (1999) dus behorend tot de baan gerelateerde factoren. Als Thomas & Wise (1999) in hun onderzoek dus stellen dat baanzekerheid een minder grote rol speelt bij organisatieaantrekkelijkheid, kan de ‘overeenkomst’ tussen de twee verdelingen niet voldoende basis bieden om te kunnen stellen dat egocentrische arbeidsoriëntaties een grotere rol spelen bij organisatieaantrekkelijkheid dan sociocentrische arbeidsoriëntaties.

Uit onderzoeken van Esther e.a. (2004) en van Van Raaij e.a. (2002) naar *work values* in Nederland, blijkt echter dat een goed salaris, baanzekerheid en interessant werk de belangrijkste *work values* van werknemers zijn bij het vaststellen van organisatieaantrekkelijkheid. Ook uit Amerikaans onderzoek van Karl & Sutton (1998) blijkt dat deze drie aspecten de belangrijkste *work values* van werknemers zijn. De belangrijkheid van deze drie aspecten bij organisatieaantrekkelijkheid voor Nederlanders maakt, dat toch

gesteld kan worden dat egocentrische arbeidsoriëntaties een grotere rol spelen bij organisatieaantrekkelijkheid dan sociocentrische arbeidsoriëntaties. Hieruit volgt de volgende hypothese:

*Hypothese 2: De groep startende kwantitatieve professionals hecht meer waarde aan egocentrische arbeidsoriëntaties bij de aantrekkelijkheid van DNB dan aan sociocentrische arbeidsoriëntaties.*

Met deze hypothese wordt niet verondersteld dat sociocentrische arbeidsoriëntaties helemaal geen rol spelen bij de aantrekkelijkheid van DNB in de ogen van de groep startende kwantitatieve professionals. Er wordt hier echter wel verondersteld dat egocentrische arbeidsoriëntaties significant sterker samenhangen met organisatieaantrekkelijkheid van DNB dan de sociocentrische arbeidsoriëntaties.

## **2.4 Arbeidsmarktkenmerken**

Door bovenstaande hypothesen te onderzoeken kan ons begrip voor welke arbeidsoriëntaties, en hun onderliggende aspecten ten opzichte van werk en organisatie, organisatieaantrekkelijkheid beïnvloeden worden vergroot. Uit verschillende onderzoeken blijkt echter dat dit begrip niet volledig kan zijn, wanneer niet gekeken wordt naar de context van de situatie en/of de persoon (Judge & Bretz, 1991). Hoewel in sommige gevallen waarden en de voorkeuren die hieruit voortkomen onafhankelijk kunnen zijn in het keuzeprocess (Ravlin & Meglino, 1987), blijkt uit onderzoek van Rynes e.a. (1983) dat meerdere factoren een rol spelen in de relatie tussen waarden en voorkeuren (in dit onderzoek arbeidsoriëntaties) en de aantrekkelijkheid van een organisatie en de uiteindelijke baankeuze (Judge & Bretz, 1991).

Judge & Bretz (1991) hebben in hun onderzoek dan ook meerdere controle variabelen opgenomen om te onderzoeken of er daadwerkelijk meerdere factoren van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van een organisatie en de uiteindelijke baankeuze. Er is binnen deze andere factoren een onderscheid te maken tussen individuele factoren en externe factoren. Judge & Bretz (1991), maar ook veel andere wetenschappers (Cable & Judge, 1996; Cable & Judge, 1994; Ng et. Al., 2010), gaan er namelijk vanuit dat individuele verschillen effect hebben op de waarden en voorkeuren en daarmee op de aantrekkelijkheid van een organisatie en de

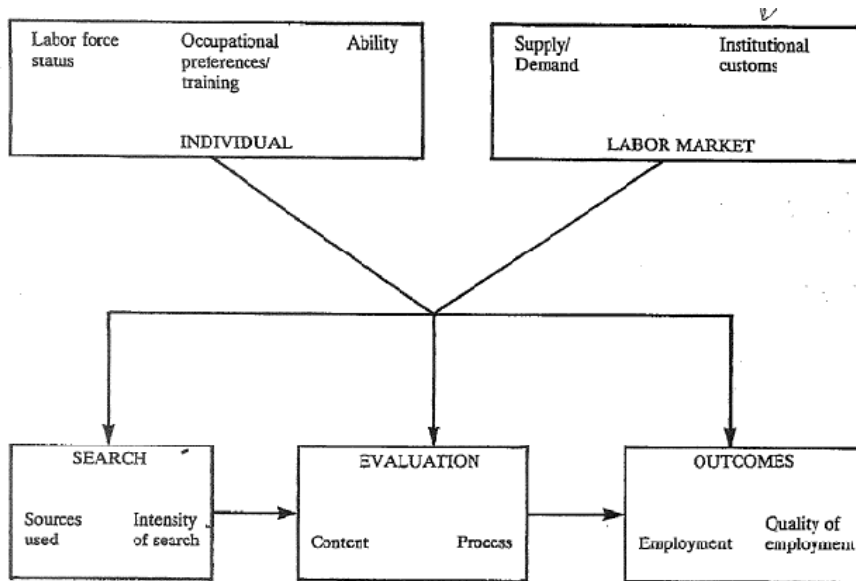
uiteindelijke baankeuze. Daarom nemen zij verschillende individuele controlevariabelen op in hun onderzoek, zoals het gemiddelde cijfer van een student (een lager gemiddelde leidt tot een snellere acceptatie van een baan en een hogere aantrekkelijkheid van een organisatie) en leeftijd (een ouder, meer ervaren, iemand zal minder snel een baan aannemen en een organisatie aantrekkelijk vinden).

Judge & Bretz (1991) nemen echter ook een externe controlevariabele op, namelijk gepercipieerde alternatieve baanmogelijkheden. Zij gaan er vanuit dat deze gepercipieerde alternatieve baanmogelijkheden effect hebben op het proces van evalueren van een baan/organisatie; wanneer is een organisatie aantrekkelijk en wanneer accepteer ik een baan? Judge & Bretz (1991) tonen uiteindelijk in hun onderzoek aan dat hoe minder baanmogelijkheden iemand voorziet, hoe waarschijnlijker het is dat diegene een organisatie aantrekkelijk vindt en uiteindelijk de baan accepteert. Ook Cable & Judge (1996) nemen gepercipieerde baanmogelijkheden mee in hun onderzoek naar baan- en organisatiekeuze. Zij tonen in hun onderzoek aan dat mensen met meer baan opties, een betere fit tussen hun eigen waarden en die van de baan en organisatie kunnen bewerkstelligen bij het kiezen van een baan en mensen met minder baanopties eerder een baan kiezen waar deze fit minder in bestaat.

Ng et al. (2010) verklaart dit als volgt: volgens Ng et al. (2010) neemt iemand in een moeilijke arbeidsmarkt eerder een organisatie in overweging (vindt eerder een organisatie aantrekkelijk) waarbinnen zijn individuele voorkeuren niet volledig overeenkomen met de baan- en organisatiekenmerken, om op de korte termijn toch zeker te zijn van een baan. De situatie op de arbeidsmarkt kan volgens deze onderzoeken dus de aantrekkelijkheid van een organisatie/de keuze voor een organisatie beïnvloeden, terwijl iemand wel bepaalde arbeidsoriëntaties heeft (Ng et al., 2010).

Schwab e.a. (1987) heeft deze ‘controlevariabelen’ in het artikel *Theories and research on job search and choice* opgenomen in zijn model over de manier waarop een individu een baan zoekt en evalueert. Schwab e.a. (1987) gaat er ook vanuit dat een individu in het zoek en evaluatieproces naar een baan beïnvloedt wordt door individuele en externe factoren, waarbij hij externe factoren breder benoemt dan alleen gepercipieerde alternatieve baanmogelijkheden, hij noemt deze namelijk arbeidsmarktkenmerken.

*Figuur 2.1: Theoretisch model over het zoeken naar een baan en de uiteindelijke baankeuze (Naar Schwab, 1987)*



Het model van Schwab (1987) laat een conceptualisering van de basis elementen en processen zien die gepaard gaan met het zoeken naar een baan en het evaluatie gedrag dat hierbij komt kijken. In het model wordt er vanuit gegaan dat zoek en keuze strategieën voortkomen uit twee brede context factoren, namelijk zoals hierboven al kort beschreven, (1) karakteristieken van het individu dat op zoek is naar een baan en (2) de karakteristieken van de arbeidsmarkt waarbinnen zij een baan zoeken.

Schwab (1987) gaat er in zijn model vanuit dat de methoden die gebruikt worden om banen te zoeken en te evalueren voor een deel voortkomen uit functies van het individu, zoals (1) arbeidsmarktstatus (bijvoorbeeld werkeloos vs. het hebben van een baan), (2) ervaring (bijvoorbeeld gevolgde trainingen en kennis van zaken) en (3) cognitief vermogen (bijvoorbeeld de hoogte van iemands IQ).

Voor een substantieel deel wordt volgens Schwab (1987) de baan die uiteindelijk verkregen wordt echter bepaald door karakteristieken van de arbeidsmarkt waarbinnen een individu op zoek is naar een baan, welke achtergrond en voorkeuren een individu ook heeft. De balans tussen vraag en aanbod is het eerste kenmerk waarop de arbeidsmarkt volgens Schwab (1987) kan verschillen. De relatieve balans tussen enerzijds de vraag naar werk (werkloosheidscijfers) en anderzijds het aanbod van werk (aantal openstaande vacatures) bepaald voor een groot deel de arbeidsmarkt waarin iemand naar een baan zoekt. Verder verschilt de arbeidsmarkt volgens Schwab (1987) op het gebied van institutionele regels en gebruiken. De hoogte van de werkloosheidsuitkering en de regels met betrekking tot het verkrijgen van een dergelijke uitkering hebben volgens Schwab (1987) bijvoorbeeld een direct effect op het zoekgedrag van een individu naar een baan.

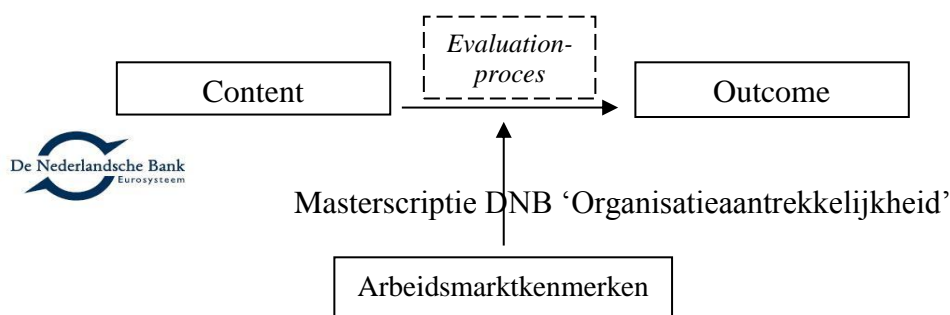
In het onderste gedeelte van het model beschrijft Schwab (1987) het zoek en keuzegedrag van een individu. Dit begint volgens hem bij het zoeken naar een baan. Succes in het genereren van baan alternatieven tijdens het zoeken naar een baan wordt bepaald door (1) de bronnen die gebruikt worden om informatie te vergaren over openstaande vacatures (baanmogelijkheden), (2) de intensiteit waarmee zulke informatie wordt gezocht.

Als eenmaal baanmogelijkheden zijn gezocht moeten deze daarna geëvalueerd worden door de baanzoeker om tot een besluit te kunnen komen (acceptatie van de baan, verder zoeken, huidige baan behouden etc.). De uitkomst van deze evaluatie hangt af van (1) de percepties van het individu over de kenmerken van de baan/organisatie vs. de waarden en voorkeuren van het individu met betrekking tot een baan/organisatie (bijvoorbeeld voorkeuren op het gebied van salaris, type werk etc) en (2) de manier waarop deze kenmerken geëvalueerd worden (bijvoorbeeld stelt iemand minimale eisen aan een baan om überhaupt een baan te accepteren).

Evaluatie bestaat volgens Schwab (1987) uit respectievelijk *content* en *proces*. Met *content* worden de waarden en voorkeuren van een individu bedoeld en tijdens het *proces* van evalueren worden deze waarden en voorkeuren tegen het licht gehouden en worden deze vergeleken met de kenmerken van de gevonden baan/organisatie.

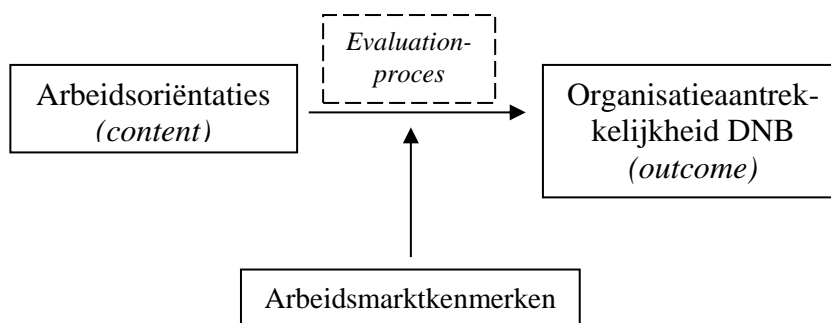
Zoals in het model van Schwab (1987) te zien is hebben kenmerken van de arbeidsmarkt rechtstreeks effect op de evaluatie. Wanneer echter de uitleg van het model door Schwab (1987) goed gelezen wordt, wordt duidelijk dat arbeidsmarktkenmerken effect hebben op het evaluatieproces. Schwab (1987) stelde eerder namelijk al ‘dat de baan die uiteindelijk verkregen wordt bepaald wordt door karakteristieken van de arbeidsmarkt waarbinnen een individu op zoek is naar een baan, welke achtergrond en voorkeuren een individu ook heeft’. Deze voorkeuren zijn zoals op deze manier gesteld dus vaststaand en niet afhankelijk van de situatie op de arbeidsmarkt. Tijdens het *proces* van evaluatie worden, zoals op deze manier gesteld, (1) deze voorkeuren en waarden tegen de kenmerken van de baan/organisatie gehouden en wordt (2) de situatie op de arbeidsmarkt meegenomen in dit evaluatieproces. Hieruit volgt het volgende theoretische model.

Figuur 2.2: Theoretisch model naar interpretatie Schwab (1987)



Wanneer bovenstaand model toegepast wordt op dit onderzoek naar arbeidsoriëntaties en hun invloed op organisatieaantrekkelijkheid komt het model als volgt eruit te zien:

Figuur 2.3: Theoretisch model toegepast op organisatieaantrekkelijkheid DNB



Arbeidsoriëntaties, de waarden en voorkeuren van een individu ten opzichte van arbeidssituaties, kunnen in dit onderzoek als *content* worden beschouwd. Organisatieaantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank kan in dit onderzoek als de *outcome* van het *proces* van evaluatie worden beschouwd. In dit onderzoek worden ook de waarden en voorkeuren van het individu vergeleken met de kenmerken van de organisatie (DNB) en hierop wordt een *outcome* gegenereerd, namelijk of een organisatie (DNB) aantrekkelijk is of niet.

Bovenstaand model en gedachtengoed sluit aan bij de theorie van Ng et al. (2010) dat iemand vaste waarden heeft, maar dat deze persoon door bepaalde situaties, zoals het voorzien van minder baanmogelijkheden, een bepaalde organisatie eerder aantrekkelijk vindt dan wanneer die persoon meer baanmogelijkheden zou voorzien. Tijdens het evaluatieproces zet een individu zijn/haar waarden af tegen de waarden van de organisatie en/of baan en besluit die

persoon of hij/zij wel of niet concessies kan doen op wat aantrekkelijk is en op wat aansluit bij zijn/haar voorkeuren en waarden.

Uit bovenstaand stuk blijkt dat de situatie op de arbeidsmarkt de congruentie/relatie tussen arbeidsoriëntaties en de (hoogte/mate van) organisatieaantrekkelijkheid van een organisatie versterkt of verzwakt. Wanneer dit toegepast wordt op De Nederlandsche Bank volgt hieruit dat verondersteld kan worden dat er sprake is van een modererend effect van arbeidsmarktkenmerken op de relatie tussen arbeidsoriëntatie en organisatieaantrekkelijkheid van DNB. Hieruit volgt de volgende hypothese:

*Hypothese 3: Het verband tussen arbeidsoriëntaties en organisatieaantrekkelijkheid wordt gemodereerd door gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken.*

Dit betekent dat verondersteld wordt dat de relatie tussen arbeidsoriëntaties en organisatieaantrekkelijkheid sterker wordt, indien een individu de situatie op de arbeidsmarkt rooskleurig inschat (modererend effect). Want: als een individu veel mogelijkheden ervaart, zal hij/zij kieskeuriger zijn en kijken bij welke organisatie zijn/haar wensen het meeste tot hun recht komen.

## **2.5 Onderzoeksmodel**

Aan de hand van de hierboven besproken literatuur en de te testen hypothesen is een onderzoeksmodel geconstrueerd welke hieronder kort zal worden toegelicht..

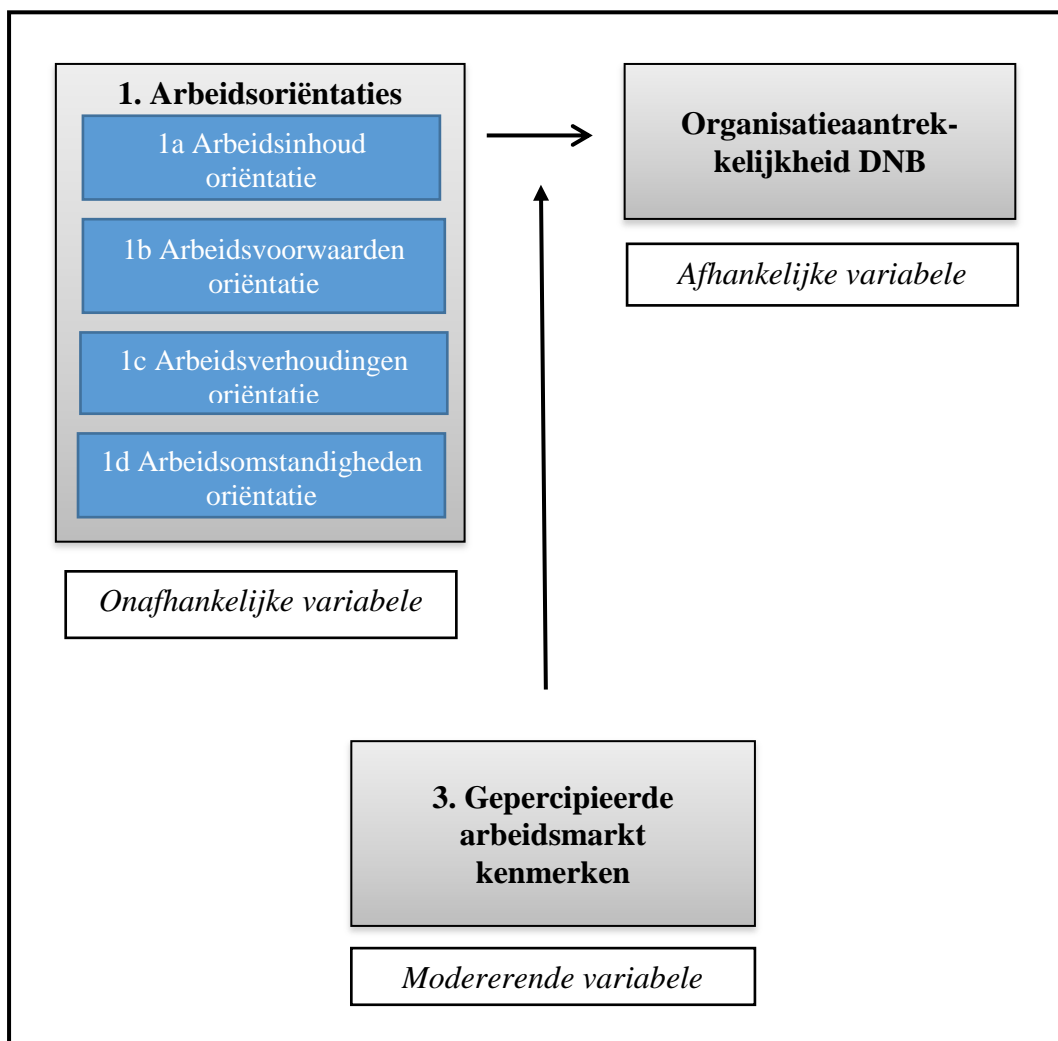
Zoals in paragraaf 2.4 naar voren is gekomen spelen de arbeidsoriëntaties van de bijna afgestudeerde studenten in dit onderzoeksmodel een centrale rol. Zij zijn de *onafhankelijke* variabele die de aantrekkelijkheid van een organisatie voor een groot deel bepalen.

De aantrekkelijkheid van een organisatie speelt een rol bij de uiteindelijke keuze van een kandidaat voor een organisatie. Omdat het in dit onderzoek om bijna afgestudeerde studenten gaat (zo wordt de groep startende kwantitatieve professionals geoperationaliseerd), kan de uiteindelijke keuze voor een baan niet gemeten worden. De studenten zitten immers nog in het keuzeproces. Daarom is ervoor gekozen dit onderzoek te richten op organisatieaantrekkelijkheid van DNB, omdat dit een goede voorspeller van de keuze voor een organisatie is (Turban, 2001). De aantrekkelijkheid van een organisatie is in dit onderzoek dan ook opgenomen als *afhankelijke* variabele



Uit enkele onderzoeken kwam echter naar voren dat ook de situatie op de arbeidsmarkt in ogenschouw genomen moet worden, wil men een volledig beeld van de keuze van bijna afgestudeerde studenten voor een organisatie krijgen (Schwab, 1987; Ozbilgin et al., 2004; Ng et al, 2010). De situatie op de arbeidsmarkt is daarom in dit onderzoek als *modererende* variabele opgenomen, omdat het de congruentie beïnvloedt tussen arbeidsoriëntaties en organisatiekenmerken.

Figuur 2.4: Onderzoeksmodel van de factoren die van invloed zijn op organisatieaantrekkelijkheid





### 3. Methodische verantwoording

Dit hoofdstuk beschrijft en beargumenteert de keuzes die gemaakt zijn bij de opzet en uitvoering van dit onderzoek.

#### 3.1 Onderzoeksverantwoording en onderzoeksbenadering

In hoofdstuk één zijn de vraag- en doelstelling van dit onderzoek uitgebreid aan bod gekomen. Op basis van de gekozen vraagstelling is vervolgens in hoofdstuk twee een literatuurstudie uitgevoerd naar de achtergrond van de vraagstelling, zodat daarna een juiste weergave van de resultaten van het kwantitatieve onderzoek gegeven kon worden. Deze literatuurstudie is ook gedaan op basis van secundaire bronnen. In de literatuurstudie zijn verschillende theorieën besproken en tegen elkaar afgezet, omdat niet alle wetenschappers dezelfde kijk hebben op organisatieaantrekkelijkheid. Omdat een theorie (bijna) nooit in zijn geheel te toetsen is, zijn er een aantal hypothesen geformuleerd, die betrekking hebben op een deel van de theorie en werkelijkheid (Baarde & De Goede, 1999, zoals weergegeven in Verboom, 2007).

Vervolgens zijn de hypothesen getoetst en is geprobeerd de vraagstelling te beantwoorden aan de hand van kwantitatief onderzoek. Er is voor kwantitatief onderzoek gekozen, omdat DNB inzicht wil hebben in de trends op de arbeidsmarkt en de arbeidsoriëntaties van kwantitatieve studenten en de kenmerken waarop de groep kwantitatieve studenten overeenkomsten vertoont, zodat recruiters van DNB hier op in kunnen spelen in hun werving- en selectiebeleid. Kwantitatieve onderzoeksmethoden hebben vaak het doel zulke overeenkomsten (of verschillen) aan te tonen ('t Hart et al, 2005: 112).

Er konden ook alleen maar geldige uitspraken over arbeidsmarktkenmerken en arbeidsoriëntaties gedaan worden die generaliseerbaar zijn naar de hele groep kwantitatieve studenten, wanneer een groot aantal kwantitatieve studenten was onderzocht. Een dergelijk groot aantal respondenten was alleen te verwerken wanneer gebruik gemaakt werd van kwantitatief onderzoek.

De keuze voor kwantitatief onderzoek heeft gevolgen gehad voor de insteek van het onderzoek. Het type onderzoek dat is uitgevoerd, is onderdeel van het empirisch-analytisch onderzoek. De empirisch-analytische onderzoeker streeft naar *wettenstellende* kennis, wat betekent dat zij regelmatigheden in verschijnselen wil vinden. Bevindingen in deze soort van

onderzoek dienen algemeen te zijn, voor zoveel mogelijk gevallen gelden ('t Hart et al, 2005: 66). Daarom is er in dit onderzoek ook naar gestreefd om, voor zover dit mogelijk was in een dergelijke specifieke context, algemene wetmatigheden (in trends en motieven) te formuleren.

Er wordt gerefereerd naar een dergelijk specifieke context, omdat de respondenten benaderd werden via specifieke kanalen, wat later nog aan bod zal komen. Deze manier van respondentenselectie heeft ervoor gezorgd dat het kwantitatief onderzoek in een hele specifieke context uitgezet werd. Het streven was daarom ook niet om algemeen geldende wetmatigheden vast te stellen, want dat is niet mogelijk met een op deze manier geselecteerde respondentengroep, maar om dit zo dicht mogelijk te benaderen met deze gedachte in het achterhoofd.

Hierbij is het ook belangrijk om in het achterhoofd te houden dat de gekozen onderzoeksmethode cross-sectioneel was, omdat de studenten een enquête aflegden op één bepaald moment in de tijd. Gevonden kennis kon daarom ook niet per se wettenstellende kennis betekenen, omdat dit alleen mogelijk was wanneer er gekozen was voor longitudinaal onderzoek. Antwoorden van respondenten konden namelijk verschillen naar datum van invullen. Het was in dit onderzoek echter niet mogelijk dit te ondervangen, aangezien er maar een beperkte periode beschikbaar was om dit onderzoek uit te voeren.

### **3.2 Onderzoeksinstrument**

Op basis van de vergaarde gegevens uit het vooronderzoek en de literatuurstudie kon een enquête worden opgesteld als onderzoeksinstrument. Dit onderzoeksinstrument werd afgenomen aan de hand van *zelfinvullijsten*. Deze zelfinvullijsten zijn deels via het internet verstuurd en ingevuld door de respondenten. Deze manier van onderzoeken wordt ook wel CAWI (computer-assisted web interviewing) genoemd.

#### **3.2.1 De inhoud van de enquête**

De enquête is opgemaakt op <http://www.netq-enquete.nl/nl> en vervolgens uitgezet onder de respondenten. De enquête bestond uit vier delen, namelijk persoonlijke kenmerken, arbeidsoriëntaties, organisatieaanrekkelijkheid en de externe arbeidsmarkt, waarbij de laatste drie nog zijn onderverdeeld in subonderdelen. Ook werden er een aantal afsluitende vragen gesteld. De constructie van de vier delen en de homogeniteit van de samengestelde schalen, zal in deze paragraaf worden toegelicht. De enquête is als bijlage opgenomen, zodat teruggekeken kan worden op de afgenomen enquête (zie bijlage I).

In het meetinstrument is gebruik gemaakt van een vijf-punts Likert schaal voor veel van de te onderzoeken deelaspecten. Dit betekent dat er naast elke vraag die behoort tot een bepaald deelaspect, vijf antwoord categorieën vermeld stonden. Hierbij moest de student voor elke vraag aangeven welke antwoordcategorie zijn mening het beste weergaf. Elke antwoordcategorie was voorzien van een antwoordcode één tot en met vijf, zodat de gegevens statistisch verwerkt konden worden.

### 3.2.2 Persoonlijke vragen

Het eerste onderdeel van de enquête beslaat vragen die betrekking hebben op een aantal individuele kenmerken van de studenten, zoals leeftijd en geslacht. Meerdere vragen in dit onderdeel waren ook opgenomen om achteraf te kunnen bepalen of de respondenten daadwerkelijk behoorden tot de doelgroep, zoals opleiding, fase studie en studiestad. Verder werden er vragen gesteld over het gemiddelde cijfer van de student, het belang van een acht of hoger halen en een bijbaan hebben naast de studie. Dit om te kijken of deze punten eventueel nog van invloed zijn op de uitkomsten van het onderzoek (controlevariabelen). Bij toetsing van het conceptueel model zullen controlevariabelen worden opgenomen indien deze een significante samenhang met de onafhankelijke variabelen laten zien.

### 3.2.3 Arbeidsoriëntaties

Het tweede deel van de enquête is motivaties genoemd, een versimpelde kop om arbeidsoriëntaties te meten. Hiervoor is een aangepaste vragenlijst van Van der Parre (2006) gebruikt die arbeidsoriëntaties meet, bestaande uit 30 items (welke betrekking hebben op zowel baan als organisatiekenmerken). Deze schaal is in zijn oorspronkelijke versie gevalideerd en betrouwbaar gevonden, maar in dit onderzoek aangepast naar de doelgroep.

Van der Parre onderscheid vier subschalen (*arbeidsinhoud*, *arbeidsverhoudingen*, *arbeidsomstandigheden* en *arbeidsvoorwaarden*), waarvan de subschaal *arbeidsomstandigheden* in dit onderzoek een andere invulling zal krijgen dan de invulling die Van der Parre (1996) aan deze arbeidsoriëntatie geeft. De reden hiervoor is dat de doelgroep van dit onderzoek hoogopgeleide (WO) starters zijn met een kwantitatieve achtergrond, waarvan het aannemelijk is dat ze in een kantooromgeving terecht komen. Elementen als vuil worden van het werk, werken onder extreme temperaturen en lawaai en stank, zoals Van der Parre (2006) omstandigheden definieert, zullen op hun niet van toepassing zijn. Daarom is in dit onderzoek gekozen voor een afwijkende vraagstelling met betrekking tot de oriëntatie op

arbeidsomstandigheden. Er zijn in dit onderzoek factoren gekozen die wel betrekking hebben op de condities waaronder het werk wordt uitgevoerd, maar deze condities zijn in dit onderzoek meer toegespitst op de doelgroep. Onder lichamelijke belasting zijn factoren opgenomen die betrekking hebben op de plek waar men werkt, maar dan niet gericht op fysieke arbeid. Voor geestelijke belasting is meer ruimte gemaakt in dit onderzoek. De definitie van Van der Parre (1996) benoemt wel geestelijke belasting, maar Van der Parre (1996) vraagt hier in zijn onderzoek niet expliciet naar. In dit onderzoek is dit wel gedaan, weer met het oog op de doelgroep, omdat aannemelijk is dat zij meer te maken krijgen met geestelijke inspanning dan met lichamelijke inspanning.

De geïdentificeerde schalen in dit onderzoek worden gezien als de onafhankelijke variabelen *arbeidsoriëntaties*. De vragen met betrekking tot *arbeidsinhoud*, *arbeidsverhoudingen* en *arbeidsvoorwaarden* konden beantwoord worden op een vijfpuntsschaal, variërend van helemaal niet belangrijk tot heel belangrijk en bij *arbeidsomstandigheden* variërend van heel vervelend tot helemaal niet vervelend.

Ondanks het gebruik van een bestaande vragenlijst is op basis van de in dit onderzoek verzamelde data met betrekking tot arbeidsoriëntaties een exploratieve factoranalyse (EFA) met Varimax rotatie uitgevoerd, omdat er ook items door de onderzoeker waren toegevoegd/aangepast op basis van de doelgroep. Dit om te controleren of de items van de verschillende geïdentificeerde schalen samen daadwerkelijk de bedoelde variabelen vormen.

Bij deze nadere analyse van alle items door middel van exploratieve factoranalyse, blijkt dat de vier geïdentificeerde schalen door Van der Parre (2006) niet overeen blijven (inhoud, verhoudingen, omstandigheden en voorwaarden). Wanneer vervolgens door middel van exploratieve factoranalyse de items binnen de schalen van Van der Parre bekeken worden, blijkt dat de subschalen die hij onderscheiden heeft wel worden herkend (inhoud = afwisseling en ontplooiing; verhouding = vrijheid en hiërarchie; omstandigheden = zachte omstandigheden/psychologische omstandigheden waaronder het werk gedaan moet worden en harde omstandigheden/fysieke omstandigheden waaronder het werk gedaan moet worden; voorwaarden = primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden). Hiervan blijkt echter bijna geen enkele schaal betrouwbaar, want de gevonden Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ), welke gebruikt wordt om de betrouwbaarheid van samengestelde scores te meten, is bijna bij alle schalen onder 0.6. Om te kunnen stellen dat een schaal homogeen en betrouwbaar genoeg is bij het meten van een complex begrip is namelijk een minimale  $\alpha$  van 0.60 nodig (Baarda en de Goede, 1999).

Daarom is besloten de volledige lijst met items behorende bij de schalen van Van der Parre (2006) nader te bekijken en te onderzoeken of door middel van een exploratieve factoranalyse nieuwe dimensies geconstrueerd kunnen worden die bruikbaar zijn in dit onderzoek. Hypotheses 1 tot en met vier moeten dus anders geïnterpreteerd gaan worden.

Er worden 8 nieuwe dimensies geïdentificeerd na de uitvoer van deze exploratieve factoranalyse. In eerste instantie komen negen dimensies uit de factoranalyse, maar 1 dimensie bestaat uit één item, waardoor deze niet meegenomen kan worden. De scree plot doet in eerste instantie vermoeden dat er vijf dimensies bestaan, de zogenoemde elleboog is bij vijf *component numbers* te zien, maar een nadere kijk op de factoranalyse (manipulatie op vijf factoren) ontkracht dit. Bij vijf factoren komen er namelijk vrijwel geen logische en betrouwbare factoren uit de factoranalyse. Omdat uit de aantal gevonden factoren die de scree plot impliceert geen eenduidig beeld naar voren komt, is gekozen naar de uitkomsten van de oorspronkelijke factoranalyse te kijken. De factoranalyse vindt zonder een fixed number of factors 9 factoren die een variantie van 59,38% verklaren. De uiteindelijke acht dimensies kunnen ook makkelijk benoemd worden:

1. Vrijheid en verantwoordelijkheid in de uitvoering van het werk (autonomie)
2. Intellectuele uitdaging
3. Afwisseling/variatie
4. Werkdruk
5. Fysieke arbeid(splek)
6. Thuiswerken/overwerken
7. Ontplooiing
8. Primaire arbeidsvoorwaarden

Om er zeker van te zijn dat de gevonden items per dimensie daadwerkelijk samen dezelfde variabele meten worden ook hiervoor de betrouwbaarheidscoëfficiënten berekend. Bij het berekenen van Cronbach's Alpha voor deze dimensies is gebruik gemaakt van *listwise deletion*, zodat *missing values* geen effect kunnen hebben op de homogeniteit van de gevonden dimensies.

In onderstaande tabel zijn de resultaten van de exploratieve factoranalyse en de Cronbach's Alpha per gevonden dimensie te zien, evenals het aantal gebruikte items. Daaronder volgt een bespreking van de dimensies en hun  $\alpha$ . Voor een volledig overzicht van alle gebruikte items zie bijlage I.

Tabel 3.1 Gevonden variabelen van arbeidsoriëntaties

| Variabele                   | Aantal Items | Cronbach's Alpha | Waardes Factor ladingen |         |
|-----------------------------|--------------|------------------|-------------------------|---------|
|                             |              |                  | Laagste                 | Hoogste |
| Autonomie                   | 6            | <b>0.701</b>     | 0.449                   | 0.756   |
| Intellectuele uitdaging     | 3            | <b>0.620</b>     | 0.631                   | 0.737   |
| Variatie                    | 4            | <b>0.597</b>     | 0.453                   | 0.754   |
| Werkdruk                    | 3            | 0.532            | 0.648                   | 0.693   |
| Fysieke arbeid(s)(plek)     | 3            | 0,538            | 0,623                   | 0,699   |
| Overwerken                  | 2            | <b>0,578</b>     | 0,656                   | 0,828   |
| Ontwikkeling/ontplooiing    | 2            | <b>0.644</b>     | 0,575                   | 0.829   |
| Primaire arbeidsvoorwaarden | 2            | 0,257            | 0,535                   | 0,784   |

*Autonomie:* De variabele 'autonomie' is gebaseerd op vijf items van Van der Parre (2006) en één item die voor dit onderzoek is ontwikkeld door de onderzoeker, namelijk het item 'arbeidsomstandigheden hard – faciliteiten voor thuis werken'. Een voorbeeld van een item van Van der Parre (2006) is 'arbeidsverhoudingen oriëntatie – het zelf kunnen bepalen van werkonderbrekingen'. Deze variabele meet de houding van de respondent tegenover de belangrijkheid van de vrijheid en verantwoordelijkheid die iemand heeft in de uitvoering van het werk. De Cronbach's Alpha in dit onderzoek bedraagt 0,701.

*Intellectuele uitdaging:* De variabele 'intellectuele uitdaging' wordt gemeten aan de hand van drie items, waarvan twee van Van der Parre en één item die door de onderzoeker is ontwikkeld voor dit onderzoek, namelijk 'arbeidsomstandigheden hard – werk waarbij je intensief moet nadenken'. Deze variabele meet de houding van de respondent tegenover de belangrijkheid van intellectueel uitgedaagd worden tijdens de uitoefening van je werk. De Chronbach's Alpha in dit onderzoek bedraagt 0,62. Dit ligt nipt boven het minimum van 0.6 en daarom kan deze variabele meegenomen worden in de analyse en resultaten van dit onderzoek.

*Variatie:* De variabele 'variatie' is gebaseerd op vier items, waarvan drie items uit de vragenlijst van Van der Parre (2006) afkomstig zijn en één item is ontwikkeld voor dit onderzoek door de onderzoeker (op basis van eerder onderzoek), namelijk het item 'arbeidsomstandigheden hard – het delen van een werkplek'. Deze variabele heeft betrekking op de belangrijkheid van afwisseling in het werk dat men doet. Dit kan afwisseling in soort werk, maar ook in contact met collega's zijn. Op basis van de resultaten van de exploratieve



factoranalyse, bestond deze schaal in eerste instantie uit vijf items, maar het item ‘arbeidsinhoud oriëntatie – het zo exact mogelijk uitvoeren van werkzaamheden’ bleek een negatief effect op de betrouwbaarheid van de schaal te hebben en is daarom niet meegenomen in de analyses en resultaten. De Chronbach’s Alpha van deze schaal met vier items bedraagt 0,597. Deze score ligt nipt onder het minimum van 0.6.

Een lage betrouwbaarheidsscore kan eventueel verklaard worden door weinig variabiliteit in de responses met betrekking tot de items binnen een bepaalde schaal (Murphy & Davidshofer, 1998; Thompson, 1994, zoals weergegeven in Carless & Imber, 2007). Wanneer dit nader onderzocht wordt komt inderdaad naar voren dat de vier items niet normaal verdeeld zijn (scheef naar rechts). Er wordt toch voor gekozen deze factor mee te nemen in het onderzoek, omdat enerzijds de score laag uit gevallen kan zijn door weinig variabiliteit en anderzijds omdat uit verschillende voorafgaande onderzoeken is gebleken dat deze variabele van belang is bij het meten van arbeidsoriëntatie.

*Werkdruk:* De variabele ‘werkdruk’ wordt gemeten aan de hand van drie items, waarvan twee door de onderzoeker zijn ontwikkeld voor het onderzoek en één item afkomstig is van de oorspronkelijke vragenlijst van Van der Parre (2006), namelijk ‘arbeidsverhoudingen oriëntatie – de controleerbaarheid van de werkzaamheden’. Deze variabele heeft betrekking op de belangrijkheid van het wel/niet hebben van werkdruk tijdens de uitoefening van je werk. Na het berekenen van de betrouwbaarheidscoëfficiënt voor deze drie items samen kan geconcludeerd worden dat deze schaal niet betrouwbaar genoeg is met een  $\alpha$  van 0,532. Dit is namelijk onder de betrouwbaarheidsgrens van  $\alpha \geq 0,6$ . Deze schaal zal daarom niet worden meegenomen in de analyse en resultaten.

*Fysieke arbeid(s)(plek):* De variabele ‘fysieke arbeid(s)(plek)’ bestaat uit drie items, waarvan twee items voor dit onderzoek zijn ontwikkeld door de onderzoeker, zoals het item ‘arbeidsomstandigheden hard – werken in een kantoortuin’ en één item afkomstig is uit de oorspronkelijke vragenlijst van Van der Parre (2006), namelijk ‘arbeidsverhoudingen oriëntatie – werkzaamheden die op elkaar aansluiten’. Deze drie items meten samen het belang dat een respondent hecht aan de fysieke werkomgeving. De Chronbach’s Alpha in dit onderzoek bedraagt 0,538, wat onder de betrouwbaarheidsgrens van  $\alpha \geq 0,6$  ligt. Daarom wordt besloten deze schaal niet mee te nemen in de analyse en resultaten van dit onderzoek.

*Overwerken:* De variabele ‘overwerken’ wordt gemeten aan de hand van twee items die door de onderzoeker zijn ontwikkeld, namelijk het item ‘arbeidsomstandigheden zacht – nog thuis met werk bezig zijn omdat het af moet’ en het item ‘arbeidsomstandigheden zacht –

structureel moeten overwerken'. Deze variabele meet de houding van de respondent tegenover de belangrijkheid van het wel/niet moeten overwerken bij/na de uitoefening van je werk. De Chronbach's Alpha bedraagt in dit onderzoek 0,578. Dit ligt onder de betrouwbaarheidsgrens van  $\alpha \geq 0,6$  en daarom zou besloten kunnen worden deze variabele niet mee te nemen in het vervolg van het onderzoek, maar ook hier is sprake van weinig variabiliteit in de responses met betrekking tot één item binnen de schaal (structureel moeten overwerken). Hierdoor, maar ook vanwege de belangrijkheid van dit onderwerp in de huidige maatschappij, is toch besloten deze schaal mee te nemen in de analyses en resultaten.

*Ontwikkeling en ontplooiing:* De variabele 'ontwikkeling en ontplooiing' wordt gemeten aan de hand van twee items van Van der Parre (2006), namelijk de items 'arbeidsinhoud oriëntatie – mogelijkheden om mijzelf verder te ontplooien' en 'arbeidsinhoud oriëntatie – het verruimen van kennis en vaardigheden'. Deze variabele meet de belangrijkheid van de mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen in kennis en vaardigheden binnen je werk. De Chronbach's Alpha van deze schaal bedraagt 0,644 en daarom kan deze variabele meegenomen worden in het vervolg van dit onderzoek.

*Primaire arbeidsvoorwaarden:* De variabele 'primaire arbeidsvoorwaarden' wordt gemeten aan de hand van twee items van Van der Parre (2006), namelijk de items 'arbeidsvoorwaarden oriëntatie – het inkomen dat met het werk wordt verdiend' en 'arbeidsvoorwaarden oriëntatie – dat de reistijd tot het werk beperkt blijft tot 30 minuten'. Deze items samen meten het belang wat respondenten hechten aan het primaire arbeidsvoorwaardenpakket dat bij het werk hoort. Na het berekenen van de betrouwbaarheidscoëfficiënt voor deze twee items samen kan geconcludeerd worden dat deze schaal niet betrouwbaar genoeg is met een  $\alpha$  van 0,257. Dit is namelijk ver onder de betrouwbaarheidsgrens van  $\alpha \geq 0,6$ . Deze schaal zal daarom niet worden meegenomen in de analyse en resultaten.

### **3.2.4 Organisatieaantrekkelijkheid**

In het derde deel van de enquête is organisatieaantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank onderzocht. Om te kijken of de hierboven gevonden schalen van invloed zijn op organisatieaantrekkelijkheid en dan specifiek van DNB, moet eerst gekeken worden hoe organisatieaantrekkelijkheid gemeten wordt. Organisatieaantrekkelijkheid zelf is namelijk een abstract begrip, waarmee individuen aan kunnen geven in welke mate ze een organisatie aantrekkelijk vinden; dit kan hoog of laag zijn. Hiervoor is in het onderzoek een bestaande vragenlijst gebruikt van 16 items die via *back translation* vertaald is naar het Nederlands in

samenwerking met een native speaker. De bestaande vragenlijst komt uit het onderzoek van Carless & Imber (2007) (samengesteld uit Harris & Fink, 1987; Posner, 1981 en Turban et al., 1998). Omdat hier een bestaande vragenlijst met geïdentificeerde schalen is genomen is het niet noodzakelijk een exploratieve factoranalyse uit te voeren. Bij een nadere analyse van de vijf door Carless & Imber (2007) geïdentificeerde schalen komt naar voren dat maar twee betrouwbaar genoeg zijn om te gebruiken in de analyses (voor een uitgebreide beschrijving van deze analyse zie bijlage III). Een reden hiervoor kan zijn dat de subschalen niet van toepassing zijn op deze doelgroep en/of organisatie. Dat wil niet zeggen dat in een ander onderzoek de schalen ook niet teruggevonden zouden kunnen worden. De totale schaal wordt in dit onderzoek wel herkend. Daarom is gekozen de schaal als geheel te gebruiken.

Een voorbeeld van een item gebruikt in deze gehele schaal is ‘ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt: mogelijkheden om mijn talenten en vaardigheden in te zetten’. De betrouwbaarheid van deze schaal is bepaald door middel van een betrouwbaarheidsanalyse. De Chronbach’s Alfa is 0.755, waardoor geconcludeerd kan worden dat deze meetschaal betrouwbaar is en als één variabele gebruikt kan worden in het verdere onderzoek.

### **3.2.5 De externe arbeidsmarkt**

Het vierde en laatste gedeelte van de enquête ging over de situatie op de arbeidsmarkt. Om de gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken te kunnen meten en te gebruiken als modererende variabele is een combinatie gemaakt van een schaal van Taes (1992) en een vraag uit het onderzoek van Cable & Judge (1996). Deze combinatie van vier items gaat in op de mogelijkheden om een (passende) baan te vinden op de huidige arbeidsmarkt.

Een voorbeeld van een item is ‘Op de huidige arbeidsmarkt schat ik de mogelijkheden op een baan als volgt in.’. De betrouwbaarheid van deze schaal werd bepaald door middel van een betrouwbaarheidsanalyse. De Cronbach’s Alfa is 0,604, waardoor geconcludeerd kan worden dat de meetschaal betrouwbaar is.

Er zijn in het onderzoek ook vragen opgenomen die betrekking hebben op een meer kwalitatieve meting van arbeidsmarktkenmerken. Deze vragen zijn door de onderzoeker zelf bedacht op basis van gesprekken met arbeidsmarktdeskundigen en geven inzicht in de manier waarop econometristen tegen de arbeidsmarkt nu en in de toekomst aankijken. Door de soort vragen kunnen eventueel kwalitatieve uitspraken gedaan worden over hun kijk op de

arbeidsmarkt. DNB zou hier profijt van kunnen hebben om zo in te kunnen spelen op de kijk op de arbeidsmarkt van de doelgroep. Een voorbeeld van een degelijke vraag is: ‘De arbeidsmarkt biedt mij op dit moment minder kansen dan over vijf jaar’. De resultaten van dit kwalitatieve gedeelte kunnen gevonden worden in bijlage III-3. Er is voor gekozen deze vragen niet uit te diepen in dit stuk, omdat de vragen vooral ter informatie van DNB zijn (DNB gaf aan deze vragen graag toe te willen voegen aan de vragenlijst).

### 3.3 Dataverzamelmethode

De geselecteerde respondenten (+/- 1300) hebben via het Landelijke Orgaan der Econometrische Studies (LOES) en via VSAE, op 7 juni een verzoek tot medewerking op hun e-mailadres ontvangen met daarin een internetlink naar de enquête.

Deze mail bevatte een introductiestukje met daarin een beschrijving van de doelgroep, informatie over het onderzoek, een e-mailadres waarop de onderzoeker te bereiken was voor verdere vragen, een link naar de LinkedIn pagina van de onderzoeker, de deadline voor het invullen van het onderzoek (25 juni) en een uitleg over de extra ‘trigger’ die was ingebouwd om de studenten te stimuleren mee te doen aan het onderzoek. Dit hield in dat de studenten, door hun medewerking te verlenen aan het onderzoek, ook een Meet & Greet bij De Nederlandsche Bank konden winnen welke plaats zou vinden op 21 juni. Om kans hierop te maken moesten de studenten de enquête voor 18 juni invullen en aan het einde van de enquête hun e-mailadres achterlaten. Teneinde de respons te verhogen werd de studenten de keus gelaten de enquête anoniem in te vullen. Ook is om deze reden benadrukt dat anonimiteit gewaarborgd werd en de resultaten niet voor andere doeleinden dan voor dit onderzoek gebruikt zouden worden. Tot slot werd de e-mail ondertekend door het gehele recruitmentteam van De Nederlandsche Bank, zodat dit ook eventueel de respons zou kunnen verhogen.

Helaas bleek gedurende de looptijd van de uitgezette enquêtes via het internet, dat de respons erg achterbleef bij de verwachtingen. Er is toen (ongeveer na een week) besloten op verschillende manieren de doelgroep extra te benaderen.

Zo heeft één van de lidverenigingen (De Vesting) nog een herinneringsmail met daarin dezelfde boodschap gestuurd naar hun deel van de respondenten (+/- 300).

Ook is besloten na een week een mailing binnen De Nederlandsche Bank rond te sturen - naar alle medewerkers tot 35 jaar, omdat deze medewerkers het meest waarschijnlijk studenten in hun netwerk hebben zitten - met daarin het verzoek de bijgevoegde mailing

(zoals hierboven beschreven) en oproep rond te sturen binnen hun netwerk (van econometrie en actuariële studenten) en/of de oproep op Facebook en LinkedIn te plaatsen.

Verder is toen een mailing met dezelfde boodschap gestuurd naar deelnemers van de case van De Nederlandsche Bank tijdens de Landelijke Econometristendag op 31 mei, die aangegeven hadden mee te willen werken aan het onderzoek en hun e-mailadres hadden achtergelaten.

De oproep die meegestuurd werd voor het plaatsen van een bericht op Facebook en LinkedIn is die week ook door de onderzoeker en het recruitmentteam op hun eigen Facebook pagina en LinkedIn pagina geplaatst.

In diezelfde week is besloten ook enquêtes op papier af te gaan nemen, omdat studenten dan persoonlijk benaderd werden en de gedachtegang hierachter was dat ze dan minder snel nee zouden zeggen. Zo is een bezoek afgelegd aan de universiteit van Groningen, waar een hoorcollege is bezocht van 40 actuariële en econometrie studenten. Omdat de Meet & Greet twee dagen na dit bezoek zou plaatsvinden is gekozen tijdens dit bezoek niet meer hiermee te communiceren, maar studenten een extra motivatie te geven de enquête in te vullen, door ze kans te laten maken op een bijzonder boek van een oud-president van De Nederlandsche Bank. Verder is die week een bezoek afgelegd aan de universiteit van Amsterdam, waar een presentatie van bachelortheses is bezocht van 20 actuariële en econometrie studenten.

Bovenstaande *communicatieboodschappen* zijn in bijlage II opgenomen ter volledigheid van informatie en om inzicht te geven in de boodschap die is uitgestuurd.

### **3.4 De onderzoeksgroep (Respondenten) + methoden van selectie**

De potentiële onderzoeksgroep bestond uit alle studenten WO econometrie en actuariële wetenschappen. Het was niet realistisch te verwachten dat al deze studenten te bereiken zouden zijn en daarom zijn de eenheden geselecteerd aan de hand van hun lidmaatschap van een van de zes studieverenigingen (zoals hierboven besproken) die er zijn op het gebied van de geselecteerde studies; dit was de *operationele populatie* ('t Hart et al. 2005: 321). Dit is ook een keuze die te verantwoorden is; DNB zoekt namelijk studenten die niet alleen goede cijfers halen, maar ook naast hun studie dingen hebben ondernomen.

### **3.5 Respons**

Het totaal aantal deelnemers aan het kwantitatieve onderzoek is uiteindelijk op 115 studenten gekomen. Hiervan heeft ongeveer 2/3 de enquête via het internet ingevuld en 1/3 de enquête op papier ingevuld.

In totaal hebben +/- 1300 studenten via internet een verzoek tot medewerking ontvangen. Een respons van 75 vragenlijsten via het internet, maakt het responspercentage voor studenten (op basis van het aantal studenten dat wel bekend is) 5.77 %. Alle via het internet ingevulde vragenlijsten konden meegenomen worden, want alle respondenten voldeden aan het criterium dat ze student (of net afgestudeerde) econometrie/actuariële wetenschappen waren.

De leeftijd van deze respondenten varieert van 18 tot 27, met een gemiddelde van 22(1,8). Hiervan is 66,7 % (50) man en 33,3 % (25) vrouw.

In totaal hebben 60 studenten persoonlijk de vraag gekregen de enquête op papier in te vullen. Een respons van 40 papieren vragenlijsten, maakt het responspercentage voor studenten 66.6667%. Alle op papier ingevulde enquêtes konden meegenomen worden, want alle respondenten voldeden aan het criterium dat ze student (of net afgestudeerd) econometrie/actuariële wetenschappen waren.

De leeftijd van deze respondenten varieert van 19 tot 25, met en gemiddelde van 20,9 (1,3). Hiervan is 60% (24) man en 40% (16) vrouw.

In totaal komt het aantal respondenten op 115, waarvan 35,7% (41) vrouw is en 64,3% (74) man is. De leeftijd varieert voor de gehele groep respondenten van 18 tot 27, met een gemiddelde van 21,6 (1,7).

De groep respondenten bestaat verder uit 73,9% (85) bachelor studenten en 26,1% (30) master studenten. De respondenten komen uit verschillende studiesteden. De verdeling van respondenten per stad is hieronder weergegeven:

*Tabel 3.2 verdeling van respondenten*

| <i>Stad</i>   | <i>Respondenten</i> |
|---------------|---------------------|
| 1. Amsterdam  | 28,7% (33)          |
| 2. Groningen  | 38,3% (44)          |
| 3. Rotterdam  | 11,3% (13)          |
| 4. Tilburg    | 17,4% (20)          |
| 5. Maastricht | 2,6% (3)            |
| 6. Overig     | 1,7% (2)            |

### 3.5.1 Non-respons

Het aantal non-respons bedroeg bij de enquêtes die via het internet werden verstuurd ongeveer 94.2% en bij de enquêtes die op papier werden uitgedeeld 33.333%. Gemiddeld bedroeg de non-respons 64.01%. Verwacht wordt dat (1) de lengte van de enquête, (2) de datum van afname van de enquêtes en (3) de aard van het onderzoek, hebben bijgedragen aan de non-respons. Deelname aan de enquête zou ongeveer 10 minuten zou duren. Dit kan veel studenten hebben afgeschrikt op de link te klikken een deel te nemen aan het onderzoek. Verder is het onderzoek uitgevoerd in juni, wanneer veel studenten al bezig zijn met het afronden van hun studiejaar en/of scriptie, waardoor aanwezigheid op de universiteit en/of drukte een rol spelen om wel of niet mee te werken aan het onderzoek. Het feit dat het onderzoek is verstuurd/afgenomen uit naam van De Nederlandsche Bank heeft waarschijnlijk ook geleid tot lagere respons, omdat verwacht wordt dat veel studenten niet geloofden dat er verder niets anders met hun gegevens zou gebeuren.

In veel gevallen was ook sprake van gedeeltelijke non-respons. Dit wil zeggen dat veel enquêtes niet volledig waren ingevuld door de respondenten en er dus waarden ontbraken. Verwacht wordt dat dit komt door de lengte van het onderzoek.

### 3.6 Data-analyse

De data die door middel van enquêtes verzameld is, is aan de hand van het programma *IBM SPSS Statistics 20* geanalyseerd.

Ten eerste moest de verzamelde data op een juiste manier geprepareerd worden voor onderzoek, voordat begonnen kon worden met de analyse van de onderzoeksresultaten door middel van statistische bewerkingen. De niet numerieke antwoorden zijn omgezet naar numerieke antwoorden en aan alle items en variabelen zijn codes toegekend om analyses uit te kunnen voeren. Bij teveel partiele non-respons zijn respondenten verwijderd en *reversed items* zijn gehercodeerd.

Na het prepareren van de data was het van belang de te gebruiken meetschalen/variabelen in de analyses te bekijken op samenstelling en betrouwbaarheid. Daarom is gebruik gemaakt van exploratieve factoranalyses en betrouwbaarheidsanalyses (*cronbachs alfa*).

Vervolgens is gekeken naar de correlatie tussen de verschillende variabelen. Hierbij is de organisatieaantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank de afhankelijke variabele en zijn

de variabelen arbeidsoriëntatie autonomie, arbeidsoriëntatie intellectuele uitdaging, arbeidsoriëntatie variatie, arbeidsoriëntatie overwerken, arbeidsoriëntatie ontplooiing en arbeidsmarkt totaal als onafhankelijke variabelen gebruikt. Om analyses te kunnen uitvoeren met deze variabelen zijn de losse items, behorende bij een variabele, samengevoegd tot variabelen op interval/rationiveau (omdat ze gemeten zijn op een vijfpuntsschaal is dit mogelijk). Als controlevariabelen zijn de variabelen leeftijd, geslacht, studiestad, fase studie en gemiddelde cijfer gebruikt.

De daadwerkelijke statistische bewerkingen met betrekking tot de veronderstelde hypothesen (onderzoeken van verbanden) zijn door middel van correlatie en regressieanalyses uitgevoerd. Met alle variabelen zijn correlaties uitgevoerd om de samenhang tussen variabelen te meten. Voor de interval variabelen is hierbij de Person's Productmoment correlatie ( $r$ ) genomen en voor de ordinale variabelen is de Spearman's Rangcorrelatie ( $r$ ) gebruikt. De correlatieanalyse toont aan of er een samenhang bestaat tussen variabelen, maar een causaal verband of beïnvloeding door andere variabelen is hiermee niet aan te tonen (Field, 2009). Daarom zijn met de variabele organisatieaantrekkelijkheid DNB en de vijf variabelen gericht op arbeidsoriëntatie regressieanalyses uitgevoerd om de unieke bijdrage van de afzonderlijke variabelen op de afhankelijke variabele te meten (Van der Velde et al., 2004). Hierbij wordt een significantie van 0.05 aangehouden, zodat – wanneer een model significant is – er met zekerheid gezegd kan worden dat er 95% kans is dat resultaat niet op toeval berust (Van der Velde et al., 2004).

Ook is er een moderatie analyse uitgevoerd, door interactie variabelen aan te maken van arbeidsmarkt totaal afgezet tegen de vijf arbeidsoriëntaties. Vervolgens is hier een regressieanalyse met de variabele organisatieaantrekkelijkheid DNB als afhankelijke variabele mee uitgevoerd.

### **3.7 Betrouwbaarheid & Validiteit (de kwaliteit van het onderzoek)**

#### Validiteit

Om de validiteit, de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten ('t Hart et al, 2005), van dit onderzoek te garanderen zijn verschillende maatregelen genomen. Systematische fouten kunnen namelijk de geldigheid (*interne validiteit*) van de interpretatie van de onderzoeksresultaten in dit onderzoek aantasten. Dit zou in de antwoorden van de respondenten kunnen liggen, bijvoorbeeld door het geven van sociaal wenselijke antwoorden, of in een meting die iets anders meet dan wat bedoeld is te meten (Nijdam, 2004). Om deze



laatste fout tegen te gaan is geprobeerd bij de opzet van de vragenlijst herkenbare en voldoende deelaspecten te onderscheiden, om zo de begrippen in zo meetbaar mogelijke termen te operationaliseren. Ook is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande, gevalideerde meetschalen uit andere onderzoeken.

Doordat de onderzoeksresultaten verzameld zijn via contacten van De Nederlandsche Bank zouden mogelijk meer sociaal wenselijke antwoorden gegeven kunnen zijn, omdat er al een relatie bestaat tussen deze contacten (studieverenigingen) en DNB, wat sociaal wenselijk gedrag in de hand kan werken. Door gebruik te maken van een online enquête kunnen sociaal wenselijke antwoorden deels worden tegengegaan, omdat hierdoor afstand tussen de respondenten en DNB wordt geschapen en de respondenten door meer anonimiteit toch meer vrijheid voelen om eerlijk te antwoorden (Van der Velde et al., 2004).

Verder is het belangrijk een kritische kanttekening te zetten bij het bepalen van de interne validiteit van dit onderzoek. Het verbinden van een prijs aan het invullen van de enquête zou er namelijk voor kunnen zorgen dat de onderzoeksgegevens niet geheel representatief zijn voor de onderzoekspopulatie. Het zou namelijk zo kunnen zijn dat alleen de studenten die graag de Meet & Greet zouden willen winnen de enquête gaan invullen. Dit zijn waarschijnlijk ook de studenten die nieuwsgierig zijn naar De Nederlandsche Bank en al een positiever beeld hebben van DNB. Dit zou de onderzoeksgegevens die betrekking hebben op de aantrekkelijkheid van DNB als werkgever kunnen vervormen.

### Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek kan in gevaar komen wanneer er toevallige meetfouten in de meting voorkomen ('t Hart et al, 2005). Dit kan gebeuren wanneer vragen in de enquête niet duidelijk gesteld zijn, waardoor de beantwoording afhankelijk wordt van de interpretatie van de onderzochte persoon. Een dag later zou deze onderzochte persoon iets heel anders in kunnen vullen. Twee personen met een even grote waarde zouden toch verschillende waarden uit het onderzoek kunnen krijgen, vanwege interpretatiegevoeligheid. Dit is in het onderzoek tegengegaan, door begrippen goed te operationaliseren en waar nodig verder uit te splitsen in schalen bestaande uit meerdere items. 'Bij een goede operationalisering moet twee keer meten bij dezelfde persoon of bij twee gelijkwaardige personen vrijwel dezelfde meetwaarde opleveren' (Nijdam, 2004: 23). Ook is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande, gevalideerde meetschalen, wat de herhaalbaarheid van het onderzoek vergroot.

Verder zijn de gebruikte meetschalen bekeken aan de hand van factoranalyse, om ervoor te zorgen dat de samenhang van de gebruikte items per schaal hoog is en daardoor een betrouwbare meetschaal vormt ('t Hart et al, 2005). Ook is voor alle schalen de betrouwbaarheid bekeken door middel van betrouwbaarheidsanalyses (Chronbach's Alpha). Wanneer een gebruikte schaal een waarde had die onder het betrouwbaarheidsniveau van 0.6 lag (er is een minimale  $\alpha$  van 0.60 nodig om te kunnen stellen dat een schaal homogeen en betrouwbaar is (Baarda en de Goede, 1999)) zijn maatregelen genomen om de  $\alpha$  te verhogen.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de statistische analyses beschreven die gebruikt zijn om het uit de theorie voortkomende conceptuele model te toetsen. Allereerst zal worden begonnen met een presentatie van beschrijvende resultaten. Vervolgens zullen de gestelde hypotheses een voor een behandeld worden.

### 4.1 Beschrijvende resultaten

Ten behoeve van de kwantitatieve analyses zijn ten eerste alle beschrijvende resultaten geanalyseerd. Hiervoor is voor alle variabelen het gemiddelde en de standaardafwijking beschreven. Zie hiervoor tabel 4.1.

*Tabel 4.1 Beschrijvende statistieken variabelen (n=115)*

| <b>Variabele</b>                                      | <b>N</b> | <b>M</b> | <b>SD</b> |
|---|----------|----------|-----------|
| 1. Leeftijd   | 114      | 21,60    | 1,69      |
| 2. Geslacht (Spearman's rangcorrelatie)               | 115      |          |           |
| 3. Studiestad (Spearman's rangcorrelatie)             | 115      |          |           |
| 4. Fase studie (Spearman's rangcorrelatie)            | 115      |          |           |
| 5. Gemiddelde cijfer                                  | 113      | 7,23     | 0,58      |
| 6. Organisatieaan-trekkelijkheid DNB                  | 111      | 3,42     | 0,39      |
| 7a. Arbeidsorientatie: Autonomie                      | 115      | 3,58     | 0,58      |
| 7b. Arbeidsorientatie: intellectuele uitdaging        | 115      | 3,77     | 0,54      |
| 7c. Arbeidsorientatie: variatie                       | 115      | 3,62     | 0,53      |
| 7d. Arbeidsorientatie: overwerken                     | 115      | 3,10     | 0,88      |
| 7e. Arbeidsorientatie: ontplooiing                    | 114      | 4,46     | 0,50      |
| 8. Gepercipieerde arbeidsmarkt                        | 110      | 3,87     | 0,52      |
| 9a. Interactie Arbeidsmarkt x Autonomie               | 110      |          |           |
| 9b. Interactie Arbeidsmarkt x intellectuele uitdaging | 110      |          |           |
| 9c. Interactie Arbeidsmarkt x variatie                | 110      |          |           |
| 9d. Interactie Arbeidsmarkt x overwerken              | 110      |          |           |
| 9e. Interactie Arbeidsmarkt x ontplooiing             | 110      |          |           |

De tabel met beschrijvende statistieken toont aan dat de samengestelde schaal op organisatieaantrekkelijkheid DNB een gemiddelde score heeft van 3,42, met een standaarddeviatie van 0,39. Gesteld kan worden dat startende kwantitatieve professionals De Nederlandsche Bank niet als een heel aantrekkelijke werkgever beschouwen, maar ook niet als een heel onaantrekkelijke werkgever (met net iets meer neiging naar aantrekkelijke werkgever). Om meer gedetailleerde uitspraken te kunnen doen over op welke kenmerken startende kwantitatieve professionals DNB wel/niet aantrekkelijk vinden, kan naar de gemiddelde score op de individuele items gekeken worden. Zie hiervoor bijlage III.

Het overzicht van de gemiddelde waarden laat verder een tweetal afwijkende waarden op Arbeidsoriëntaties zien. De score op Arbeidsoriëntatie: ontplooiing ( $M=4,46$ ) is hoger in vergelijking met de andere variabelen met betrekking tot arbeidsoriëntatie. Dit betekent dat de respondenten ontplooiing de belangrijkste arbeidsoriëntatie vinden. De score op Arbeidsoriëntatie: overwerken ( $M=3,10$ ) is iets lager ten opzichte van de overige scores op arbeidsoriëntatie, wat betekent dat de respondenten iets minder waarde hechten aan de arbeidsoriëntatie overwerken. Ook is de standaarddeviatie van deze variabele het grootst ( $SD + 0,88$ ), wat betekent dat dat er relatief grotere verschillen bestaan in de manier waarop de respondenten overwerken beoordelen.

Verder is te zien dat startende kwantitatieve professionals een score van 3.87 ( $SD=0,52$ ) hebben op de gepercipieerde arbeidsmarkt. Dit wil zeggen dat de respondenten de arbeidsmarkt redelijk positief percipiëren. Om meer gedetailleerde uitspraken te kunnen doen over op welke kenmerken startende kwantitatieve professionals de arbeidsmarkt wel/niet positief percipiëren, kan naar de gemiddelde score op de individuele items gekeken worden. Zie hiervoor bijlage III.

## 4.2 Onderzoeksbevindingen

Na het analyseren van de beschrijvende resultaten zijn vervolgens alle gebruikte variabelen met elkaar gecorreleerd. Hieronder is de tabel weergegeven met daarin alle correlatiecoëfficiënten. Zie hiervoor tabel 4.2.

Tabel 4.2 Correlatie matrix met alle variabelen (n=115)

| Variabele   | 1      | 2       | 3     | 4      | 5      | 6     | 7a     | 7b     | 7c      | 7d     | 7e     | 8     | 9a     | 9b     | 9c     | 9d   | 9e   |
|---|--------|---------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|---------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|------|------|
| 1. Leeftijd   | 1,00   |         |       |        |        |       |        |        |         |        |        |       |        |        |        |      |      |
| 2. Geslacht (Spearman's rangcorrelatie)               | -0,03  | 1,00    |       |        |        |       |        |        |         |        |        |       |        |        |        |      |      |
| 3. Studiestad (Spearman's rangcorrelatie)             | 0,02   | 0,12    | 1,00  |        |        |       |        |        |         |        |        |       |        |        |        |      |      |
| 4. Fase studie (Spearman's rangcorrelatie)            | ,581** | -0,02   | ,193* | 1,00   |        |       |        |        |         |        |        |       |        |        |        |      |      |
| 5. Gemiddelde cijfer                                  | 0,11   | -0,10   | -0,04 | ,292** | 1,00   |       |        |        |         |        |        |       |        |        |        |      |      |
| 6. Organisatieaantrekkelijkheid DNB                   | -0,02  | 0,18    | 0,01  | 0,15   | 0,09   | 1,00  |        |        |         |        |        |       |        |        |        |      |      |
| 7a. Arbeidsoriëntatie: Autonomie                      | 0,14   | 0,18    | -0,08 | 0,04   | 0,03   | ,226* | 1,00   |        |         |        |        |       |        |        |        |      |      |
| 7b. Arbeidsoriëntatie: intellectuele uitdaging        | 0,07   | -0,14   | -0,06 | 0,18   | ,291** | ,203* | 0,10   | 1,00   |         |        |        |       |        |        |        |      |      |
| 7c. Arbeidsoriëntatie: variatie                       | -0,07  | ,286**  | 0,14  | -0,03  | -0,09  | 0,07  | 0,17   | 0,16   | 1,00    |        |        |       |        |        |        |      |      |
| 7d. Arbeidsoriëntatie: overwerken                     | -0,08  | 0,09    | -0,10 | -0,16  | -0,02  | -0,14 | 0,13   | -0,07  | ,204*   | 1,00   |        |       |        |        |        |      |      |
| 7e. Arbeidsoriëntatie: ontplooiing                    | 0,09   | 0,01    | 0,05  | 0,14   | ,189*  | 0,11  | 0,09   | ,379** | ,205*   | -0,09  | 1,00   |       |        |        |        |      |      |
| 8. Gepercipieerde arbeidsmarkt                        | -0,07  | -,266** | -0,02 | 0,11   | 0,14   | 0,12  | -0,04  | 0,13   | -0,08   | -0,09  | 0,04   | 1,00  |        |        |        |      |      |
| 9a. Interactie Arbeidsmarkt x Autonomie               | -0,07  | 0,01    | -0,05 | 0,06   | -0,05  | -0,08 | -,214* | 0,01   | -0,19   | 0,05   | -0,08  | 0,13  | 1,00   |        |        |      |      |
| 9b. Interactie Arbeidsmarkt x intellectuele uitdaging | ,221*  | -0,01   | 0,03  | 0,03   | 0,08   | -0,01 | 0,01   | -,219* | -0,09   | 0,00   | -,214* | -0,07 | -,244* | 1,00   |        |      |      |
| 9c. Interactie Arbeidsmarkt x variatie                | ,211*  | 0,05    | 0,06  | 0,05   | 0,07   | -0,09 | -,226* | -0,10  | -,406** | 0,03   | -,234* | -0,07 | ,339** | 0,11   | 1,00   |      |      |
| 9d. Interactie Arbeidsmarkt x overwerken              | 0,07   | 0,07    | -0,02 | -0,01  | -0,10  | 0,00  | 0,07   | 0,00   | 0,03    | ,334** | 0,09   | -0,11 | 0,18   | 0,01   | ,200*  | 1,00 |      |
| 9e. Interactie Arbeidsmarkt x ontplooiing             | 0,19   | -0,09   | -0,08 | 0,00   | 0,02   | -0,04 | -0,10  | -,244* | -,239*  | 0,08   | -0,09  | -0,02 | 0,15   | ,375** | ,417** | -,03 | 1,00 |

\*\* . Correlatie is significant op 0.01 niveau (2-zijdig)

\* . Correlatie is significant op 0.05 niveau (2-zijdig)

NB: Grijze waarden zijn Spearman's rangcorrelaties

Op basis van bovenstaande getoonde en besproken correlaties blijkt dat niet alle gedefinieerde dimensies van Arbeidsoriëntaties met Organisatieaantrekkelijkheid DNB correleren - er wordt alleen tussen Organisatieaantrekkelijkheid DNB en Arbeidsoriëntatie autonomie ( $r = 0.226$  ;  $p < 0,05$ ) en Arbeidsoriëntatie intellectuele uitdaging ( $r = 0.206$  ;  $p < 0,05$ ) een significante correlatie waargenomen - hoewel wel zo gesteld in de hypothesen. Ook is zichtbaar dat de modererende variabelen niet met Organisatieaantrekkelijkheid DNB correleren.

Wel zijn een aantal andere onverwachte correlaties tussen de onafhankelijke variabelen zichtbaar. Zo laat Arbeidsoriëntatie ontplooiing significante correlaties zien met Arbeidsoriëntatie intellectuele uitdaging ( $r = 0.379$  ;  $p < 0,01$ ) en Arbeidsoriëntatie variatie ( $r$

= 0.205 ;  $p < 0,05$ ). Ook laat Arbeidsoriëntatie variatie een significante correlatie zien met Arbeidsoriëntatie overwerken ( $r = 0.204$  ;  $p < 0,05$ ).

Ook zijn een aantal correlaties tussen de controlevariabelen onderling zichtbaar. Zo is er een significante correlatie zichtbaar tussen Fase Studie en Leeftijd ( $r = 0.578$  ;  $p < 0,01$ ). Ook is er een significante correlatie zichtbaar tussen Fase Studie en Studiestad ( $r = 0.193$  ;  $p < 0,05$ ). Verder valt er een significante correlatie te ontdekken tussen Gemiddelde Cijfer en Fase Studie ( $r = 0.292$  ;  $p < 0,01$ ).

Verder zijn een aantal correlaties zichtbaar tussen de onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen. Zo komt tussen arbeidsoriëntatie ontplooiing een significante correlatie met Gemiddelde cijfer ( $r = 0.189$  ;  $p < 0,05$ ) naar voren en wordt ook tussen Arbeidsoriëntatie intellectuele uitdaging en Gemiddelde cijfer ( $r = 0.291$  ;  $p < 0,01$ ) een significante correlatie vastgesteld. Ook Arbeidsoriëntatie variatie en geslacht ( $r = 0.286$  ;  $p < 0,01$ ) laat een significante correlatie zien. Tot slot is ook tussen Gepercipieerde arbeidsmarkt en Geslacht ( $r = -0.266$  ;  $p < 0,01$ ) een significante correlatie zichtbaar.

Op basis van bovenstaande correlaties kan gesteld worden dat hypothese 3 verworpen kan worden. Ook een aantal sub hypothesen van hypothese 1 zouden op basis van deze correlatiematrix verworpen kunnen worden. Om dit echter te bevestigen/controleren zal hieronder per hypothese besproken worden wat het resultaat van de regressieanalyses is. Om een overzichtelijke presentatie van de resultaten te verkrijgen zullen de onderzoeksresultaten op basis van de empirische deelvragen van dit onderzoek besproken worden.

#### **4.2.1 De arbeidsoriëntaties die ten grondslag liggen aan de organisatieaantrekkelijkheid van DNB**

De eerste empirische deelvraag gaat over welke arbeidsoriëntaties bij startende kwantitatieve professionals ten grondslag aan de organisatieaantrekkelijkheid van DNB liggen. Hypothese 1a t/m d en hypothese 2 zijn op deze deelvraag van toepassing.

Hypothese 1 betreft de samenhang tussen arbeidsoriëntaties en de organisatieaantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank. Verwacht wordt dat arbeidsoriëntaties positief samenhangen met de organisatieaantrekkelijkheid van DNB. Om

deze hypothese te kunnen beantwoorden worden vier dimensies onderscheiden, namelijk arbeidsinhoud oriëntatie, arbeidsverhoudingen oriëntatie, arbeidsvoorwaarden oriëntatie en arbeidsomstandigheden oriëntatie, respectievelijk hypothese 1a tot en met 1d. Uit de factoranalyses blijkt echter dat de uit de literatuur onderscheiden dimensies niet meer van toepassing zijn. De volgende dimensies komen uit de factoranalyse en zullen de basis vormen voor het vervolgonderzoek: arbeidsoriëntatie autonomie, arbeidsoriëntatie intellectuele uitdaging, arbeidsoriëntatie variatie, arbeidsoriëntatie overwerken en arbeidsoriëntatie ontplooiing.

Uit de correlatietabel blijkt dat niet alle onderscheiden dimensies correleren met Organisatieaantrekkelijkheid DNB. Er wordt alleen tussen Organisatieaantrekkelijkheid DNB en Arbeidsoriëntatie autonomie ( $r = 0.226$  ;  $p < 0,05$ ) en Arbeidsoriëntatie intellectuele uitdaging ( $r = 0.206$  ;  $p < 0,05$ ) een significante correlatie waargenomen.

Wanneer vervolgens voor alle arbeidsoriëntaties samen een regressieanalyse wordt uitgevoerd blijkt dat het model als geheel significant is ( $F = 2.605$ ,  $p < .05$ ). Dit model verklaart 11.1% van de variantie van organisatieaantrekkelijkheid DNB. Dit betekent dat als het om de organisatieaantrekkelijkheid van DNB gaat, de mate waarop iemand scoort op arbeidsoriëntaties bijdraagt aan het bepalen van de organisatieaantrekkelijkheid van DNB. Echter is wel te zien, wanneer naar de aparte arbeidsoriëntaties in het model gekeken wordt, dat niet alle partiële regressie coëfficiënten significant zijn. Alleen arbeidsoriëntatie autonomie laat namelijk een significante relatie met organisatieaantrekkelijkheid DNB laat zien ( $\beta = 0.151$ ,  $p < .05$ ).

Om de mate waarop de arbeidsoriëntaties ieder voor zich bijdragen aan organisatieaantrekkelijkheid van DNB te bepalen, wordt voor alle arbeidsoriëntaties apart een enkelvoudige regressieanalyse uitgevoerd (Model 1B tot 1F). Hieruit blijkt voor Arbeidsoriëntatie autonomie ( $\beta = 0.157$ ,  $p < 0.05$ ) een significant verband te bestaan met organisatieaantrekkelijkheid DNB. Met dit model (1B) wordt minder verklaard dan met het totale model, de  $R^2$  bedraagt namelijk 5.1%.

In model 1C blijkt ook voor arbeidsoriëntatie intellectuele uitdaging ( $\beta = 0.147$ ,  $p < 0.05$ ) een significant verband te bestaan met organisatieaantrekkelijkheid DNB. Met dit model wordt 4.1% van de variantie van organisatieaantrekkelijkheid DNB verklaard.

Tabel 4.3 Regressieanalyse Arbeidsoriëntaties op Organisatieaantrekkelijkheid DNB (n=115)

| Onafhankelijke variabelen                 | Organisatieaantrekkelijkheid DNB |          |          |          |          |
|---|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|
|   | Model 1A                         | Model 1B | Model 1C | Model 1D | Model 1E |
|   | <b>B</b>                         | <b>β</b> | <b>β</b> | <b>B</b> | <b>B</b> |
| Arbeidsoriëntatie autonomie               | 0.151*                           | 0.157*   |          |          |          |
| Arbeidsoriëntatie intellectuele uitdaging | 0.111                            |          | 0.147*   |          |          |
| Arbeidsoriëntatie variatie                | 0.023                            |          |          | 0.055    |          |
| Arbeidsoriëntatie overwerken              | -0.079                           |          |          |          | -0.061   |
| Arbeidsoriëntatie ontplooiing             | 0.010                            |          |          |          |          |
| R <sup>2</sup>                            | 0.111                            | 0.051    | 0.041    | 0.005    | 0.019    |
| Adjusted R <sup>2</sup>                   | 0.069                            | 0.042    | 0.033    | -0.004   | 0.010    |
| F   | 2.605*                           | 5.861*   | 4.703*   | 0.602    | 2.091    |

a. \*  $p < 0.05$

b. De controle variabelen lieten geen van alleen een significante correlatie met de afhankelijke variabele zien, daarom is hier in de regressieanalyse niet voor gecorreleerd.

Tabel 4.4 Regressieanalyse Arbeidsoriëntaties op Organisatieaantrekkelijkheid DNB (n=115)

| Onafhankelijke variabelen                 | Organisatieaantrekkelijkheid DNB |
|---|----------------------------------|
|   | Model 1F                         |
|   | <b>β</b>                         |
| Arbeidsoriëntatie autonomie               |                                  |
| Arbeidsoriëntatie intellectuele uitdaging |                                  |
| Arbeidsoriëntatie variatie                |                                  |
| Arbeidsoriëntatie overwerken              |                                  |
| Arbeidsoriëntatie ontplooiing             | 0.087                            |
| R <sup>2</sup>                            | 0.013                            |
| Adjusted R <sup>2</sup>                   | 0.004                            |
| F   | 1.384                            |

a. \*  $p < 0.05$

b. De controle variabelen lieten geen van alleen een significante correlatie met de afhankelijke variabele zien, daarom is hier in de regressieanalyse niet voor gecorreleerd.

Wanneer naar bovenstaande resultaten gekeken wordt en dit tegen de oorspronkelijke hypothesen gehouden wordt kunnen alleen hypothese 1a (arbeidsinhoud oriëntatie bestaat volgens van der Parre (2006) voor een groot deel uit het belang van op het intellect toegesneden elementen) en 1c (arbeidsverhoudingen oriëntatie bestaat volgens van der Parre (2006) voor een groot deel uit autonomie) aangenomen worden. De overige hypothesen 1b



(arbeidsvoorwaarden oriëntatie) en d (arbeidsomstandigheden oriëntatie) moeten verworpen worden.

Wanneer gekeken wordt naar de aangenomen hypothesen en dit wordt naast de verdeling van arbeidsoriëntaties in paragraaf 2.3.1 gelegd in egocentrisch, sociocentrisch, intrinsiek en extrinsiek, kan geconcludeerd worden dat alleen de hypothesen gericht op de intrinsieke arbeidsoriëntaties (arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen) aangenomen konden worden.

Tabel 4.5: Verdeling in vier arbeidsoriëntaties (Naar Van der Parre, 2006)

|                       | <i>Intrinsiek</i>              | <i>Extrinsiek</i>                |
|-----------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| <i>Egocentrisch</i>   | Arbeidsinhoud oriëntatie       | Arbeidsvoorwaarden oriëntatie    |
| <i>Sociocentrisch</i> | Arbeidsverhoudingen oriëntatie | arbeidsomstandigheden oriëntatie |

Daarom kan hypothese 2 – de verwachting dat de groep startende kwantitatieve professionals meer waarde hechten aan egocentrische arbeidsoriëntaties bij de aantrekkelijkheid van DNB dan aan sociocentrische arbeidsoriëntaties - op basis van dit gegeven verworpen worden. De twee hypothesen gericht op egocentrische arbeidsoriëntaties (arbeidsinhoud oriëntatie en arbeidsvoorwaarden oriëntatie) worden namelijk maar deels aangenomen – arbeidsvoorwaarden oriëntatie hangt niet positief samen met de organisatieaantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank en arbeidsinhoud oriëntatie wel.

#### **4.2.2 De modererende invloed van gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken**

De tweede empirische deelvraag gaat over de modererende invloed van gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken op de relatie tussen de arbeidsoriëntatie van de startende kwantitatieve professionals en organisatieaantrekkelijkheid van DNB. Hypothese 3 heeft betrekking op deze deelvraag. De verwachting is dat hoe positiever een startende kwantitatieve professional tegenover de arbeidsmarkt staat, hoe minder het verband tussen arbeidsoriëntaties en organisatieaantrekkelijkheid beïnvloedt wordt.

Tabel 4.6 Regressieanalyse moderatie Gepercipieerde Arbeidsmarkt op de relatie tussen Arbeidsoriëntaties op Organisatieaanrekkelijkheid DNB (n=115)

| Onafhankelijke variabelen                         | Organisatieaanrekkelijkheid |
|---|-----------------------------|
|   | DNB                         |
|   | Model 1G                    |
|   | <b>B</b>                    |
| Arbeidsoriëntatie autonomie                       | 0.151*                      |
| Arbeidsoriëntatie intellectuele uitdaging         | 0.114                       |
| Arbeidsoriëntatie variatie                        | 0.019                       |
| Arbeidsoriëntatie overwerken                      | -0.097                      |
| Arbeidsoriëntatie ontplooiing                     | -0.018                      |
| Gepercipieerde Arbeidsmarkt                       | 0.077                       |
| Interactie autonomie x arbeidsmarkt               | -0.055                      |
| Interactie intellectuele uitdaging x arbeidsmarkt | -0.019                      |
| Interactie variatie x arbeidsmarkt                | -0.052                      |
| Interactie overwerken x arbeidsmarkt              | 0.082                       |
| Interactie ontplooiing x arbeidsmarkt             | 0.118                       |
| R <sup>2</sup>                                    | 0.125                       |
| Adjusted R <sup>2</sup>                           | 0.023                       |
| F   | 1.226                       |

a. \*  $p < 0.05$

b. De controle variabelen lieten geen van alleen een significante correlatie met de afhankelijke variabele zien, daarom is hier in de regressieanalyse niet voor gecorreleerd.

Zoals te zien is in tabel 4.6, is Model G niet significant. In dit geval zegt dat niet zo veel, omdat we op zoek zijn naar de significantie van de modererende variabele. Daarom bekijken we de interactie variabelen allemaal apart.

De interactie variabele van arbeidsoriëntatie autonomie x arbeidsmarkt laat in tabel 4.6 een negatieve regressie zien van -0.055. Dit wil zeggen dat hoe hoger de score op arbeidsmarkt is (hoe positiever over de arbeidsmarkt gedacht wordt), hoe lager de samenhang tussen de arbeidsoriëntatie autonomie en de organisatieaanrekkelijkheid van DNB is. Dit betekent dat het bij mensen die positiever tegenover de arbeidsmarkt staan minder uitmaakt welk belang ze hechten aan de arbeidsoriëntatie autonomie om een bepaalde score op organisatieaanrekkelijkheid van DNB te krijgen, dan bij mensen die minder positief

tegenover de arbeidsmarkt staan. Dit geldt ook voor de interactie variabele van arbeidsoriëntatie intellectuele uitdaging x arbeidsmarkt ( $\beta = -0.019$ ) en de interactie variabele van arbeidsoriëntatie variatie x arbeidsmarkt ( $\beta = -0.052$ ). De scores op de interactie variabelen arbeidsoriëntatie overwerken x arbeidsmarkt en arbeidsoriëntatie ontplooiing x arbeidsmarkt laten respectievelijk 0.082 en 0.118 zien. Dit wil zeggen dat hoe lager de score op arbeidsmarkt is (hoe negatiever over de arbeidsmarkt gedacht wordt), hoe hoger de samenhang tussen de arbeidsoriëntatie autonomie en de organisatieaantrekkelijkheid van DNB is.

Bovenstaande scores impliceren dat er een modererend effect bestaat. De vijf interactie variabelen zijn echter alle vijf niet significant. Dit betekent dat er geen significant modererend effect bestaat van de gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken op de relatie tussen de arbeidsoriëntaties van de startende kwantitatieve professionals en organisatieaantrekkelijkheid van DNB. Hypothese 3 kan hierbij dan ook verworpen worden.

## 5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek behandeld en wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag. Vervolgens zal hierop gereflecteerd worden in het licht van de theorie en de methoden. Ten slotte worden aanbevelingen gegeven voor De Nederlandsche Bank en voor vervolgonderzoek.

### 5.1 Conclusie naar aanleiding van de hoofdvraag

Het doel van dit onderzoek was het verkrijgen van inzicht in welke arbeidsoriëntaties van betekenis zijn bij organisatieaantrekkelijkheid van DNB in de ogen van net/bijna afgestudeerde studenten met een WO econometrie/actuarieel (kwantitatieve) achtergrond. Ook wilde dit onderzoek inzicht geven in hoeverre gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken van invloed zijn op de relatie tussen arbeidsoriëntaties en de organisatieaantrekkelijkheid van DNB.

Om bovenstaande te onderzoeken stond in dit onderzoek de volgende hoofdvraag centraal: *In hoeverre zijn de arbeidsoriëntaties van startende kwantitatieve professionals gerelateerd aan de mate waarin zij DNB aantrekkelijk vinden als werkgever, en in hoeverre zijn gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken van invloed op deze relatie?*

In de theoretische verkenning in hoofdstuk 2 is vanuit het perspectief van het individu naar de aantrekkelijkheid van organisaties gekeken. Er is vastgesteld dat individuen verschillend aangetrokken worden tot organisaties als een functie van hun individuele interesses, behoeften, voorkeuren en hun persoonlijkheid. We hebben gezien dat deze aantrekking ontstaat door een overeenkomst tussen de karakteristieken van het individu en de karakteristieken van de organisatie (*person-organization fit*) en de baan (*person-job fit*). Deze twee vormen van fit moeten tezamen bekeken worden om tot een meer realistisch beeld van organisatieaantrekkelijkheid te kunnen komen (Carless, 2005).

Vervolgens is meer concreet besproken hoe op basis van deze theorie onderzoek gedaan kan worden naar de aantrekkelijkheid van een organisatie. Er is vastgesteld dat onderzoek naar de behoeften en voorkeuren van individuen ten aanzien van verschillende kenmerken van de arbeidssituatie, ook wel hun arbeidsoriëntaties, de beste manier is om de aantrekkelijkheid van een organisatie voor een individu te bepalen (Lievens et al., 2001) en de baan en organisatiekenmerken vast te stellen die hierbij van belang zijn.

Ons begrip voor welke factoren organisatieaantrekkelijkheid beïnvloeden kan door het onderzoek naar arbeidsoriëntaties en hun onderliggende aspecten ten opzichte van werk en organisatie worden vergroot. Het is echter duidelijk geworden dat dit echter niet volledig kan zijn wanneer niet gekeken wordt naar de context waarin de persoon zich bevindt die een oordeel moet vormen over een organisatie (Judge & Bretz, 1991). Deze context, de arbeidsmarkt waarin iemand op zoek is naar een baan binnen een organisatie, heeft namelijk effect op het proces van evalueren van een baan/organisatie. Deze conclusie vormt dan ook de basis voor dit onderzoek.

Bovenstaande vaststellingen hebben geleid tot het formuleren van een drietal, op de theorie gebaseerde, verwachtingen. Deze verwachtingen met betrekking tot (1) de rol die arbeidsoriëntaties spelen bij organisatieaantrekkelijkheid, (2) de verdeling van deze arbeidsoriëntaties en (3) de invloed van gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken op de relatie tussen arbeidsoriëntaties en organisatieaantrekkelijkheid van DNB, vormden de basis voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

Aan de hand van de in hoofdstuk 4 besproken hypothesen, die geformuleerd waren om bovenstaande verwachtingen te toetsen en de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden, kan geconcludeerd worden dat het model van arbeidsoriëntaties in relatie tot organisatieaantrekkelijkheid *als geheel* een voorspellende waarde heeft. Dit wil zeggen dat als het om de organisatieaantrekkelijkheid van DNB gaat, de mate waarop iemand scoort op arbeidsoriëntaties bijdraagt aan het bepalen van de organisatieaantrekkelijkheid van DNB.

Doordat startende kwantitatieve professionals geen significant andere waardering geven aan arbeidsvoorwaarden oriëntatie, kan aangenomen worden dat er geen significant grotere waardering aan egocentrische arbeidsoriëntaties (arbeidsinhoud oriëntatie en arbeidsvoorwaarden oriëntatie) gegeven wordt dan aan sociocentrische arbeidsoriëntaties (arbeidsverhoudingen oriëntatie en arbeidsomstandigheden oriëntatie).

Ook kan aan de hand van dit onderzoek aangenomen worden dat er geen modererend effect bestaat van gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken op de relatie tussen arbeidsoriëntaties en organisatieaantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank.

De separate conclusies die aan bovenstaande verbonden kunnen worden, zullen worden besproken in de volgende paragraaf, de theoretische reflectie.

## **5.2 Theoretische reflectie**

In deze paragraaf zullen de empirische bevindingen uit dit onderzoek gereflecteerd worden op basis van de theoretische verdieping in hoofdstuk 2. Ten eerste zal worden ingegaan op de twee conclusies die met betrekking tot arbeidsoriëntaties getrokken kunnen worden en vervolgens zal worden ingegaan op de conclusie die met betrekking tot arbeidsmarktkenmerken getrokken kan worden.

### **5.2.1 Arbeidsoriëntaties**

Op basis van eerder onderzoek werd verwacht dat arbeidsoriëntaties een rol spelen bij de organisatieaantrekkelijkheid van een bedrijf (Knies & Leisink, 2008; Schwab et al., 1987; Lievens et al., 2001). Deze oriëntaties geven volgens Van der Parre (2006) zin en betekenis aan het handelen van een persoon. Deze arbeidsoriëntaties bevatten evaluatieve kenmerken op basis waarvan een persoon de kenmerken van een arbeidssituatie kan beoordelen en deze kan beoordelen op de aantrekkelijkheid van een organisatie.

Door het aannemen van twee subhypothesen van hypothese één lijkt het alsof arbeidsoriëntaties deels een rol spelen bij organisatieaantrekkelijkheid van DNB, maar de significantie van het gehele model als voorspeller voor organisatieaantrekkelijkheid scheidt verwarring. Hieronder zal dit meer in detail besproken worden.

Meer specifiek werd op basis van het onderzoek van Van der Parre (2006) verwacht dat er vier arbeidsoriëntaties konden worden onderscheiden welke van invloed zijn bij organisatieaantrekkelijkheid, namelijk arbeidsvoorwaarden oriëntatie, arbeidsinhoud oriëntatie, arbeidsomstandigheden oriëntatie en arbeidsverhoudingen oriëntatie. De gevonden arbeidsoriëntaties in onderhavig onderzoek liggen echter niet in lijn met de vier vastgestelde arbeidsoriëntaties door Van der Parre (2006). Er werden in dit onderzoek namelijk acht andere arbeidsoriëntaties gevonden (Vrijheid en verantwoordelijkheid in de uitvoering van het werk - Autonomie, Intellectuele uitdaging, Afwisseling/variëteit, Werkdruk, Fysieke arbeid(splek), Thuiswerken/overwerken, Ontplooiing en Primaire arbeidsvoorwaarden). Hiervan waren uiteindelijk vijf arbeidsoriëntaties geschikt om te gebruiken in het onderzoek, namelijk Arbeidsoriëntatie autonomie, Arbeidsoriëntatie intellectuele uitdaging, Arbeidsoriëntatie variëteit, Arbeidsoriëntatie overwerken en Arbeidsoriëntatie ontplooiing. De

gevonden arbeidsoriëntaties komen dus niet overeen met de vier constructen van Van der Parre (2006).

Carless & Imber (2007) verklaren dit als volgt; er is volgens hen een aanzienlijke variëteit zichtbaar in het aantal en de inhoud van de factoren die op dit gebied worden onderscheiden. De ene auteur is van mening dat er drie factoren binnen alle oriëntaties met betrekking tot werk en organisatie bestaan (Powell, 1984,1991, zoals weergegeven in Carless & Imber, 2007) en de ander dat er vijf factoren bestaan (Turban, Forret & Hendrickson, 1998). Uitdagend werk is volgens Carless & Imber (2007) hierbinnen een van de meest onderscheiden en erkende factoren. Deze factor bestaat uit verschillende subonderdelen waaronder interessant werk, mogelijkheden om het intellect te gebruiken, mogelijkheden tot leren en een variëteit aan activiteiten. Hier valt een in dit onderzoek significante arbeidsoriëntatie onder, namelijk arbeidsoriëntatie intellectuele uitdaging.

Door de afwezigheid van overeenstemming binnen de wetenschap over de onderliggende factor structuur (Carless & Imber, 2007) is het lastig te beoordelen of de gevonden factoren/arbeidsoriëntaties in dit onderzoek door de literatuur ondersteund worden. Wel kan gesteld worden dat een afwijkende indeling van arbeidsoriëntaties niet gek is. Interessant zou wel zijn om in vervolgonderzoek met meer of andere items te werken als basis van een onderzoek, zoals de items van Turban, Forret & Hendrickson (1998), omdat de items uit dit onderzoek specifiek gebruikt werden in het onderzoek van Van der Parre (2006). Wellicht dat de items die in andere onderzoeken gebruikt worden weer andere effecten en relaties aan het licht brengen.

In dit onderzoek hangen arbeidsoriëntatie autonomie en arbeidsoriëntatie intellectuele uitdaging positief samen met de organisatieaantrekkelijkheid van DNB. Hierdoor kan hypothese één deels aangenomen worden, omdat twee van de vier subhypothesen die nog gebaseerd waren op de vier arbeidsoriëntaties van Van der Parre (2006) significant zijn. Aangezien het gehele model met de arbeidsoriëntaties en hun invloed op organisatieaantrekkelijkheid van DNB significant is kan ook gesteld worden dat arbeidsoriëntaties in algemene zin een rol spelen bij het bepalen van de organisatieaantrekkelijkheid van DNB. Hoe die arbeidsoriëntaties onderverdeeld worden maakt hierin niet uit, want er bestaat een verband met alle oriëntaties in het algemeen (tezamen). Een deel van de centrale vraag uit het onderzoek (*In hoeverre zijn de*

*arbeidsoriëntaties van startende kwantitatieve professionals gerelateerd aan de mate waarin zij DNB aantrekkelijk vinden als werkgever*) kan hiermee beantwoord worden.

---

*Conclusie 1:* De eerste conclusie die getrokken kan worden op basis van bovenstaande is dat arbeidsoriëntaties wel degelijk gerelateerd zijn aan de organisatieaantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank. In dit onderzoek spelen echter niet alle arbeidsoriëntaties een rol hierin, dit zijn in dit onderzoek alleen arbeidsinhoud oriëntatie en arbeidsverhoudingen oriëntatie.

---

Zoals in bovenstaande te lezen valt is het gehele model van arbeidsoriëntaties significant, maar zijn vervolgens maar twee arbeidsoriëntaties van de vier significant. Dit werkt de verwachting dat een groot deel van de verschillen in organisatieaantrekkelijkheid van DNB verklaard wordt door andere factoren dan alleen arbeidsoriëntaties. Het is van belang inzicht te verkrijgen in welke factoren nog meer een invloed hebben op de aantrekkelijkheid van DNB als organisatie. Knies & Leisink (2008) hebben een soortgelijke conclusie getrokken in hun onderzoek en wijzen er in hun conclusie op dat te verwachten valt dat een belangrijk deel van de verschillen te verklaren is aan de hand van uiteenlopende persoonlijke opvattingen, normen en waarden, die gevormd zijn in de vroege socialisatie (Van der Parre, 2006, zoals weergegeven door Knies & Leisink, 2008). Vervolgonderzoek zou hier dieper op in kunnen gaan.

Ten aanzien van de verdeling van de arbeidsoriëntaties werd verwacht dat egocentrische arbeidsoriëntaties een grotere rol zouden spelen in het bepalen van de organisatieaantrekkelijkheid van de Nederlandsche Bank dan sociocentrische arbeidsoriëntaties. Aan de hand van een theoretische verkenning werd verondersteld dat startende kwantitatieve professionals meer waarde hechten aan arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden oriëntatie dan aan arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden arbeidsoriëntatie, bij de aantrekkelijkheid van DNB als organisatie. Zie de tabel hieronder voor het overzicht.

*Tabel 5.1 Verdeling in vier arbeidsoriëntaties (Naar Van der Parre, 2006)*

|                     | <i>Intrinsiek</i>        | <i>Extrinsiek</i>  |
|---------------------|--------------------------|--------------------|
| <i>Egocentrisch</i> | Arbeidsinhoud oriëntatie | Arbeidsvoorwaarden |



|                       |                                   |                                     |
|-----------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
|                       |                                   | oriëntatie                          |
| <i>Sociocentrisch</i> | Arbeidsverhoudingen<br>oriëntatie | arbeidsomstandigheden<br>oriëntatie |

Onderdelen van de egocentrische arbeidsoriëntaties zijn onder andere een goed salaris, de mogelijkheid om eigen capaciteiten te benutten en uitdagend en interessant werk (Thomas & Wise, 1999), wat overeenkomsten heeft met de arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden. Ook baan zekerheid behoort tot deze groep (Ester et al., 2004). De redenatie dat egocentrische arbeidsoriëntaties een grotere rol spelen in organisatie aantrekkelijkheid kwam voort uit onderzoek van Karl & Sutton (1998), waaruit bleek dat deze aspecten de belangrijkste *work values* van werknemers zijn.

De grotere rol die aan egocentrische arbeidsoriëntaties wordt toegedicht (en niet aan sociocentrische arbeidsoriëntaties) speelt geen rol van betekenis in dit onderzoek. Er wordt namelijk geen significant sterkere samenhang gevonden tussen egocentrische arbeidsoriëntaties en de organisatie aantrekkelijkheid van DNB dan tussen sociocentrische arbeidsoriëntaties en organisatie aantrekkelijkheid van DNB.

---

*Conclusie 2:* De tweede conclusie die getrokken kan worden is dat egocentrische arbeidsoriëntaties niet significant sterker samenhangen met de organisatie aantrekkelijkheid van DNB dan sociocentrische arbeidsoriëntaties.

---

Interessant is echter, dat het andere onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke arbeidsoriëntaties (Berting & De Sitter, 1971; Zanders, 1993) in dit onderzoek wel wordt herkend. De twee intrinsieke arbeidsoriëntaties arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen hangen namelijk significant samen met de organisatie aantrekkelijkheid van DNB en de overige twee arbeidsoriëntaties niet. Dat beide arbeidsoriëntaties significant samenhangen met de organisatie aantrekkelijkheid van DNB wordt herkend in onderzoek van Knies & Leisink (2008). Uit hun onderzoek komt naar voren dat intrinsieke baanaspecten de belangrijkste *pull*factoren (instroommotieven) zijn bij het bepalen van de aantrekkelijkheid van een organisatie. Uit onderzoek van Ester et al. (2004) blijkt het belangrijkste baanaspect bij de intrinsieke arbeidsoriëntaties te horen. Beide onderzoeken zijn in Nederland uitgevoerd, wat het verschil met eerder uitgangspunt kan verklaren, wat gebaseerd was op Amerikaans

onderzoek. Echter komt ook uit onderzoek van Ester et al. (2004) dat basissalaris en baan zekerheid ook een rol spelen bij de aantrekkelijkheid van een organisatie; alhoewel wel op grote afstand van de intrinsieke oriëntatie op inhoud. Intrinsieke baanaspecten spelen dus zeker een grotere rol bij de aantrekkelijkheid van een organisatie. Bovenstaande volgend kan er wel ook een conclusie worden getrokken met betrekking tot de rol van intrinsieke arbeidsoriëntaties bij de organisatieaantrekkelijkheid van DNB.

---

*Conclusie 3:* De derde conclusie die getrokken kan worden is dat intrinsieke arbeidsoriëntaties significant sterker samenhangen met de organisatieaantrekkelijkheid van DNB dan extrinsieke arbeidsoriëntaties.

---

Bovenstaande laatste twee conclusies geven inzicht in de arbeidsoriëntaties die bij startende kwantitatieve professionals een rol spelen bij de organisatieaantrekkelijkheid van DNB. Om als DNB de juiste *fit* op het gebied van persoon en organisatie/baan voor de doelgroep te creëren met deze arbeidsoriëntaties zal gezocht moeten worden naar aansluiting bij de behoefte aan intellectuele uitdaging en autonomie (inhoud en verhoudingen). Een organisatie zal aansluiting moeten vinden bij de wijze waarop startende professionals intrinsiek gemotiveerd raken en hier op in moeten gaan spelen (Kessels, 2004). Dit zou een interessant uitgangspunt zijn voor vervolgonderzoek, zodat het voor organisaties vervolgens gemakkelijker wordt om hier op in te spelen.

### **5.2.2 Arbeidsmarktkenmerken**

Aan de hand van een theoretische verdieping is besproken dat meerdere factoren een rol spelen in de relatie tussen waarden en voorkeuren (arbeidsoriëntaties) en de aantrekkelijkheid van een organisatie (Judge & Bretz, 1991). Deze andere factoren kunnen van individuele aard zijn maar het kunnen ook externe factoren zijn, zoals de situatie op de arbeidsmarkt. Veel wetenschappers nemen deze externe factoren op als controlevariabelen (Judge & Bretz, 1991; Cable & Judge, 1996) en dan met name als gepercipieerde alternatieve baanmogelijkheden.

Op basis van eerder onderzoek van Schwab (1987) ging dit onderzoek een stap verder en werden arbeidsmarktkenmerken genomen als externe factor. De situatie op de arbeidsmarkt kan volgens verschillende onderzoeken de aantrekkelijkheid van een organisatie beïnvloeden terwijl iemand wel bepaalde arbeidsoriëntaties heeft (Ng et al., 2010; Schwab, 1987). Er werd op basis van deze theorie de verwachting uitgesproken dat iemand in een

moeilijke arbeidsmarkt eerder een organisatie aantrekkelijk vindt, waarbinnen zijn individuele voorkeuren niet volledig overeenkomen met de baan- en organisatiekenmerken, om op korte termijn toch zeker te zijn van een baan (Ng et al., 2010). Tijdens een evaluatieproces zet iemand zijn eigen waarden af tegen de waarden van de organisatie en besluit diegene of hij wel of niet concessies kan doen op wat aantrekkelijk is en wat aansluit op zijn waarden. In dit proces neemt hij de situatie op de arbeidsmarkt mee (Schwab, 1987).

Op basis van deze onderzoeken werd er in dit onderzoek ten aanzien van de rol die de arbeidsmarkt speelt in het *keuzeprocess* van een individu bij het bepalen van de aantrekkelijkheid van een organisatie verwacht, dat de gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken een modererende rol zouden spelen in de relatie tussen arbeidsoriëntaties en de aantrekkelijkheid van een organisatie. Deze verwachting is getoetst in hypothese 3. Bij de bespreking van de resultaten is echter naar voren gekomen dat gesteld kan worden dat de conclusie die op basis van de theorie getrokken kon worden, dat er een modererende invloed kan bestaan van kenmerken van de arbeidsmarkt op de relatie tussen arbeidsoriëntaties en organisatieaantrekkelijkheid van DNB, geen stand houdt. Er is namelijk geen significante modererende invloed gevonden van deze arbeidsmarktkenmerken op de relatie hiertussen.

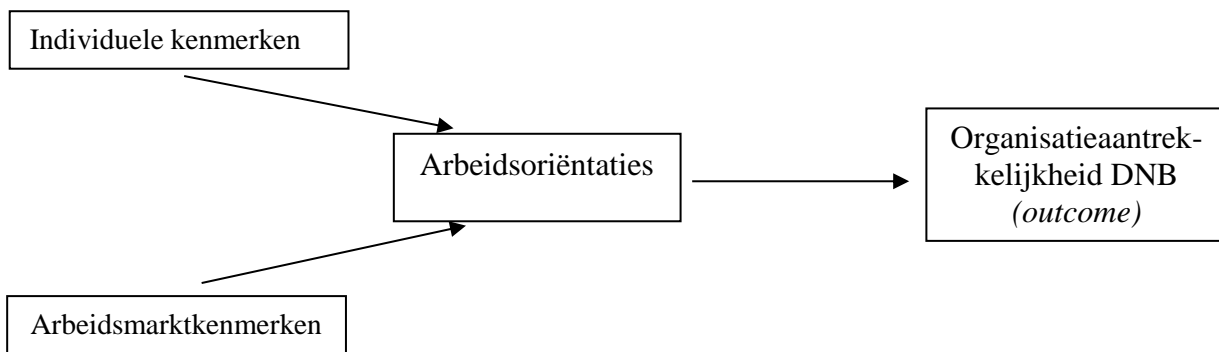
---

*Conclusie 4:* De vierde conclusie die getrokken kan worden is dat voor de startende kwantitatieve professional gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken geen modererende rol spelen bij de relatie tussen arbeidsoriëntaties en de organisatieaantrekkelijkheid van DNB.

---

Een verklaring voor deze uitkomst kan wellicht gevonden worden in het feit dat de meeste onderzoeken, waaronder ook het onderzoek van Schwab (1987) op basis waarvan dit onderzoek is opgezet, spreken over individuele én externe factoren. Wellicht dat dit onderzoek onterecht deze individuele factoren buiten beschouwing heeft gelaten en dat het een waardevolle aanvulling van de literatuur zou zijn wanneer deze in een volgend onderzoek in samenhang besproken zouden worden. Het theoretisch model zou hierdoor wellicht veranderen, waardoor individuele kenmerken en arbeidsmarktkenmerken als onafhankelijke variabelen invloed zouden uitoefenen op de mediërende factor arbeidsoriëntatie welke weer invloed heeft op de organisatieaantrekkelijkheid van DNB. Knies & Leisink (2008) hebben op een dergelijke manier hun onderzoek opgezet naar determinanten van in- en uitdiensttreding bij een baan in de collectieve sector.

*Figuur 5.1: suggestie theoretisch model vervolgonderzoek organisatieaanrekkelijkheid DNB*



Verder zou een verklaring van deze uitkomst gevonden kunnen worden in het feit dat de respondenten de arbeidsmarkt bijzonder rooskleurig inschatten. De gepercipieerde situatie op de arbeidsmarkt is in de ogen van de respondenten geen issue bij het vinden van een baan. Hierdoor kan voor deze doelgroep gelden dat er geen modererende invloed bestaat van gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken op de relatie tussen arbeidsoriëntaties en de organisatieaanrekkelijkheid van DNB. Wellicht dat dit onderzoek uitgevoerd bij een andere doelgroep wel een modererende invloed had laten zien wanneer de perceptie van de arbeidsmarkt voor die andere doelgroep er slechter had uitgezien. Hier zal in de methodische reflectie dieper op in worden gegaan.

Aan de hand van de hierboven besproken hypothesen en conclusies die aan de uitslag hiervan kunnen worden verbonden kan de centrale vraag in dit onderzoek beantwoord worden met de aanname dat arbeidsoriëntaties van startende kwantitatieve professionals gerelateerd zijn aan de mate waarop zij DNB aantrekkelijk vinden als werkgever, dat arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen oriëntatie een voorspellende waarde hebben als het gaat om de organisatieaanrekkelijkheid van DNB en dat gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken *geen* modererend effect hebben op deze relatie.

### **5.3 Kritische beschouwing onderzoek (methodische reflectie)**

Deze paragraaf geeft een kritische beschouwing van dit onderzoek weer. Hierin zal een reflectie op het onderzoeksconcept, de onderzoekscontext en het conceptueel model worden gegeven.

#### *Respondentenselectie en benadering*

Het volgende kan gezegd worden over de selectie van de respondenten en de manier van benaderen van de respondenten.

Zo kan ten eerste de generaliseerbaarheid van dit onderzoek besproken worden. Doordat alle studenten afkomstig zijn van één van de universiteiten waar actuariële wetenschappen en/of econometrie gestudeerd kan worden zou gezegd kunnen worden dat dit onderzoek uitspraken kan doen over de hele populatie van actuariële en econometrie studenten. Echter, door de specifieke benadering van de studenten, via studieverenigingen waar DNB contacten mee heeft, kan dit niet zo gesteld worden. De geselecteerde studenten kunnen niet als een doorsnede van de gehele populatie gezien worden vanwege dit lidmaatschap. Aangenomen kan namelijk worden dat studenten die lid zijn van een dergelijke studievereniging al wat ‘extra’s’ willen doen tijdens hun studententijd en gemotiveerder zijn dan de ‘gemiddelde’ student. Dit kan gezien worden als een beperking van dit onderzoek.

Het benaderen van de doelgroep door contacten van De Nederlandsche Bank kan er ook voor gezorgd hebben dat de onderzoeksresultaten niet geheel representatief zouden kunnen zijn. Het valt te verwachten dat de studieverenigingen door hun samenwerking met DNB wellicht expres een positief beeld van hun kijk op DNB willen neerzetten om zo de samenwerking niet te verliezen. Het kan zijn dat hierdoor vooral studenten zijn gestimuleerd de enquête in te vullen die een positief beeld van DNB hebben. Hierdoor zou de uitkomst niet geheel objectief kunnen uitpakken.

Het benaderen van deze specifieke doelgroep kan verder voor een bias in de onderzoeksresultaten hebben gezorgd, vanwege de onderzoeksmoeheid van de studenten. Hier is door onderzoeker niet voldoende vooronderzoek naar gedaan. Toen de onderzoeker in gesprek ging met verschillende studieverenigingen werd duidelijk dat deze onderzoeksgroep ontzettend gewild is op de arbeidsmarkt en daarom door heel veel bedrijven wordt gevraagd enquêtes in te vullen. Het responspercentage was dusdanig laag dat dit een logisch gevolg lijkt te zijn. De onderzoeker merkte dat door de persoonlijke aanpak het responspercentage hoger werd. Echter door een tekort aan tijd en een ongelukkige planning net voor de

zomervakantie is hier niet optimaal gebruik van gemaakt. Niet alle steden zijn door de onderzoeker persoonlijk bezocht, wat voor een vertekend beeld in responspercentages en wellicht in de resultaten kan hebben gezorgd.

Verder kan door deze manier van benaderen nog een kritische kanttekening gezet kunnen worden bij de onderzoeksresultaten. Het verbinden van een prijs aan het invullen van de enquête kan bijdragen aan het feit dat de onderzoeksgegevens hierdoor ook niet geheel representatief zijn voor de onderzoekspopulatie. Het zou namelijk zo kunnen zijn dat alleen de studenten die graag de Meet & Greet zouden willen winnen de enquête gaan invullen. Dit zijn waarschijnlijk ook de studenten die nieuwsgierig zijn naar De Nederlandsche Bank en al een positiever beeld hebben van DNB. Dit zou de onderzoeksgegevens die betrekking hebben op de aantrekkelijkheid van DNB als werkgever kunnen vervormen. Hierdoor is de interne validiteit van dit onderzoek lager.

Tot slot kan het benaderen van deze specifieke doelgroep hebben geleid tot een andere uitkomst van het onderzoek dan werd verwacht op basis van de theorie. Doordat deze doelgroep een positieve kijk heeft op kansen die zij krijgen op de arbeidsmarkt bij het vinden van een baan, kan het zijn dat de verwachte resultaten uitbleven. Verwacht werd namelijk dat bij een negatievere kijk op de arbeidsmarkt, respondenten eerder DNB in overweging zouden nemen als aantrekkelijke organisatie, terwijl hun arbeidsoriëntaties niet geheel overeenkwamen met DNB. Wellicht dat men andere resultaten zou vinden, wanneer men deze theoretische aanpak zou loslaten op een doelgroep die het op dit moment erg zwaar heeft op de arbeidsmarkt, zoals bijvoorbeeld studenten geschiedenis of een talenstudie of een studie gericht op kunst en cultuur (SEO, 2014). Als voorbeeld: een student geschiedenis moet volgens het SEO Economisch Onderzoek van 2014 gemiddeld 14 maanden zoeken tot men een geschikte baan heeft gevonden, tegenover 4 maanden als econometrie student (SEO, 2014; 27). Studenten van een bèta opleiding zoals econometrie zoeken sowieso al jarenlang gemiddeld maar 4 maanden naar een baan, tegenover gemiddeld 9 maanden wanneer men een gamma studie doet (SEO, 2014; 4). Arbeidsmarkt kansen fluctueren volgens het onderzoek van SEO dus al jarenlang niet voor de doelgroep uit dit onderzoek. Dit was helaas niet bekend bij onderzoeker voordat aan dit onderzoek begonnen werd.

### *Meetinstrument*

Verder kan ook met een kritische blik naar het gebruikte meetinstrument gekeken worden.

Ten eerste kan het gebruik van *gepercipieerde* arbeidsmarktkenmerken tot een

vertekening van de resultaten hebben geleid; het gaat hier om de perceptie van de respondenten en niet om de feitelijke situatie/manier waarop de arbeidsmarkt een rol speelt in het keuzeprocess van het bepalen van de organisatieaantrekkelijkheid op basis van hun arbeidsoriëntaties. Dit kan wellicht in een ander onderzoek op een andere manier gemeten worden, maar een dergelijk begrip is erg lastig te meten.

De meting voor de gepercipieerde arbeidsmarkt is verder gedaan op basis van een laag aantal wetenschappelijke bronnen, omdat weinig onderzoeken op een dergelijke manier naar de arbeidsmarkt hebben gekeken (vaker als controlevariabele). Hierdoor is gebruik gemaakt van een samengestelde schaal uit meerdere onderzoeken. Wellicht dat deze manier van meten van de perceptie op de arbeidsmarkt niet geheel accuraat is, wat de onderzoeksresultaten ook kan verkleuren. De onderzoeker heeft nog wel ter controle de verschillende items uit de samengestelde schaal apart van elkaar gecorreleerd met de afhankelijke variabele organisatieaantrekkelijkheid DNB, om te controleren of de samenstelling van twee schalen verstorend heeft gewerkt op de onderzoeksresultaten. De uitkomsten hiervan waren echter allen niet significant.

Verder gaat het met betrekking tot de gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken maar om een meting op één bepaald moment; het zijn namelijk de gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken van de doelgroep in juni 2012. Dit moet in dit onderzoek wel in het achterhoofd gehouden worden bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten. Het meten van de daadwerkelijke score op arbeidsmarktkenmerken zou ook het beste door middel van longitudinaal onderzoek kunnen gebeuren. Echter is de arbeidsmarkt dusdanig in beweging dat dit ook erg lastig door middel van dergelijk onderzoek te meten is. Het concept blijft daarom lastig te meten.

Verder is organisatieaantrekkelijkheid ook een begrip waar wat kanttekeningen bij te plaatsen zijn. Zo is ervoor gekozen om in dit onderzoek organisatieaantrekkelijkheid op een subjectieve manier gemeten. De zogeheten *subjective fit* is onderzocht tussen arbeidsoriëntaties en organisatieaantrekkelijkheid. Dit zorgt ervoor dat er direct aan de respondenten is gevraagd in welke mate hij/zij vindt dat DNB een aantrekkelijke organisatie is en ook direct aan de respondenten is gevraagd of ze bepaalde arbeidsoriëntaties belangrijk vinden of niet. Hierdoor zijn de antwoorden niet vrij van impliciete oordelen van fit (Kristof, 1996) door de betrokkenen. Dit onderzoek had ook op een indirecte manier de *actual fit*

kunnen onderzoeken, wat wellicht tot andere uitkomsten had geleid, omdat de beoordeling van individuele- en organisatie karakteristieken dan objectiever geschiedt (Kristof, 1996).

Ook is het gebruik van de schaal van Carless & Imber (2007) voor het meten van de organisatieaantrekkelijkheid niet geheel in overeenstemming met hoe het in het onderzoek van Carless & Imber (2007) bedoeld was. De sub schalen, die ook van belang kunnen zijn bij het bepalen van de organisatieaantrekkelijkheid, werden in dit onderzoek namelijk niet herkend. Daarom is ervoor gekozen om alleen de schaal als geheel te gebruiken om de organisatieaantrekkelijkheid van DNB te meten. Dit kan te maken hebben met de specifieke onderzoekscontext. Wellicht moet een ander soort opgezet onderzoek uitwijzen of deze onderzoekscontext er echt voor heeft gezorgd dat deze gevalideerde sub schalen niet gebruikt konden worden of dat dit tekenend is voor de gehele doelgroep.

Verder is het over het algemeen opvallend te noemen dat de betrouwbaarheid van veel factoren aan de lage kant/te laag was. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat door de onderzoeker veel aan de gehele meetschaal van Van der Parre (2006) is veranderd. De items die Van der Parre (2006) heeft gebruikt waren niet geheel van toepassing op deze doelgroep. Daarom heeft de onderzoeker ervoor gekozen om eigen items toe te voegen en/of items van Van der Parre (2006) aan te passen. Dit kan geleid hebben tot lagere betrouwbaarheidsscores.

De betrouwbaarheid van veel factoren kan ook laag zijn uitgevallen door de homogeniteit van de groep respondenten. Onderzoeker heeft wellicht niet genoeg stilgestaan bij het feit dat het in dit onderzoek om een hele specifieke doelgroep gaat die ook niet erg groot is. De variabiliteit in antwoorden was erg laag en veel resultaten/factoren waren rechtsscheef. Zo ook de uitslag op gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken. Dit kan te maken hebben met het feit dat de doelgroep zeer gewild is op de arbeidsmarkt en zich weinig tot geen zorgen maakt over het vinden van een baan.

### *Conceptueel model*

Wanneer naar bovenstaande bevindingen gekeken wordt kan teruggekeerd worden naar het centrale onderzoeksmodel. Hierin is gebruik gemaakt van een aantal onafhankelijke variabelen, waarin arbeidsoriëntaties centraal stonden. Achteraf kan afgevraagd worden of het begrip arbeidsoriëntatie, zoals Van der Parre (1996) deze bedoeld heeft, wel als centraal onderzoeksconcept gebruikt had moeten worden. Zoals ook in de conclusie al kort besproken, worden de vier arbeidsoriëntaties zoals Van der Parre (1996) ze had onderscheiden niet



herkend. Wellicht was het beter geweest om voor deze doelgroep te werken met de bredere schaal van Turban, Forret & Hendrickson (1998) gericht op *work values* of/en het onderzoek wat meer open in te gaan, in plaats van de vooraf vastgestelde vier arbeidsoriëntaties als uitgangspunt te nemen.

Er moet verder worden opgemerkt worden dat maar een klein deel van de variantie van organisatieaantrekkelijkheid van DNB wordt verklaard door de betreffende arbeidsoriëntaties, namelijk maar 11%. Dit wil zeggen dat een groot deel van het bepalen van de organisatieaantrekkelijkheid van DNB verklaard kan worden door andere factoren. Het is interessant om hier in vervolgonderzoek meer aandacht aan te besteden en te proberen in kaart te brengen welke factoren dit dan zijn. Een voorschot hierop zou kunnen zijn om in vervolgonderzoek goed te kijken naar de invloed van individuele factoren bij het bepalen van organisatieaantrekkelijkheid, zoals gesteld in de conclusie.

Met betrekking tot het conceptueel model kan verder gesteld worden dat niet alle verwachtingen zijn uitgekomen zoals in de conclusie besproken is. Dit onderzoek heeft verder duidelijk gemaakt dat er meer schuil gaat achter het bepalen van organisatieaantrekkelijkheid dan in dit model was opgenomen en dat dit verder dient te worden onderzocht. Ook laat dit onderzoek onverwachte significante resultaten zien welke niet verwacht werden op basis van de theorie en het uiteindelijke conceptueel model. Zo komt naar voren dat arbeidsoriëntatie ontplooiing en arbeidsoriëntatie intellectuele uitdaging beiden een significante correlatie laten zien met Gemiddelde cijfer. Deze uitkomst is goed te verklaren wanneer gekeken wordt naar de inhoud van de twee arbeidsoriëntaties. Beiden zijn namelijk gericht op het verbreden van jezelf en meer kennis opdoen. Iemand die zichzelf graag verbreedt zou ook logischerwijs meer zijn best doen op de universiteit en meer waarde hechten aan het behalen van een goed gemiddelde. Ook komt er een significante correlatie naar voren tussen arbeidsoriëntaties variatie en geslacht. Van der Parre (2006) heeft hierover niets opgenomen in zijn onderzoek. Wanneer deze correlatie verder onder de loep wordt genomen is te zien dat vrouwen een hoger gemiddelde hebben op arbeidsoriëntatie variatie, namelijk 3,83, tegenover 3,50 voor de mannen. Deze uitkomst wordt wel herkend in het meta-onderzoek van Konrad et al. (2000). Dit onderzoek heeft specifiek naar verschillen in *job attribute preferences* gekeken met betrekking tot geslacht. In hun onderzoek komt o.a. naar voren dat vrouwen meer waarde hechten aan intrinsieke aspecten van werk, waaronder variëteit. Dit onderzoek heeft zich nu niet gericht op verschillen tussen mannen en vrouwen, maar wellicht dat ook de intrinsieke aspecten die, zoals in de conclusie te lezen valt, significant waren laten zien dat hierin ook

nog een significant verschil bestaat tussen mannen en vrouwen. Dit zou interessant zijn om hier in een vervolgonderzoek nog dieper op in te gaan.

Ook is er een significante correlatie zichtbaar met betrekking tot de relatie tussen geslacht en de gepercipieerde arbeidsmarkt. Te zien is dat mannen de arbeidsmarkt positiever inschatten dan de vrouwen, namelijk 3,98 tegenover 3,66. Ook hierover komt niets naar voren in het onderzoek van Van der Parre (1996), maar ook niet in het meta-onderzoek van Konrad et al. (2000). Het zou ook waardevol zijn dit onder de loep te nemen in een vervolgonderzoek

## 5.4 Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek is in deze paragraaf een aantal aanbevelingen te geven op het gebied van arbeidsoriëntaties, gepercipieerde arbeidsmarktkenmerken en organisatieaantrekkelijkheid in de praktijk. Deze informatie kan erg waardevol zijn voor werkgevers in de praktijk om beter in te kunnen spelen op de situatie op de arbeidsmarkt en de aantrekkelijkheid van de organisatie. Specifiek is dit onderzoek uitgevoerd voor De Nederlandsche Bank, dus deze organisatie krijgt op hen toegesneden aanbevelingen. Dat wil niet zeggen dat DNB als enige wat heeft aan deze resultaten. Alle werkgevers die zich richten op de bijna/net afgestudeerde kwantitatieve starter zullen baat hebben bij de uitkomsten van dit onderzoek. Ook geeft deze paragraaf een aantal aanbevelingen weer voor eventueel vervolgonderzoek.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de doelgroep positief tegenover de arbeidsmarkt staat en er vanuit gaat dat men gemiddeld binnen drie maanden een baan heeft. Men denkt veel baanaanbiedingen te ontvangen (gemiddeld 3,18), wat betekent dat DNB zal moeten concurreren met andere bedrijven bij het aantrekken van startende kwantitatieve professionals. Deze onderzoeksresultaten geven aanleiding om de doelgroep zo gericht mogelijk te benaderen om ervoor te zorgen dat de doelgroep voor DNB kiest en niet voor een ander bedrijf.

Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door differentiatie in de arbeidsmarktcommunicatie boodschappen voor DNB. Zo kunnen de recruiters bij het kiezen van hun arbeidsmarkt boodschappen, bij het aantrekken van de doelgroep, zich meer richten op de intrinsieke aspecten van werken bij DNB. Gebleken is namelijk dat de doelgroep hier meer waarde aan hecht bij het bepalen van de organisatieaantrekkelijkheid van DNB. Hierbij

kan dat specifiek gedacht worden aan het benadrukken van variatie in werkzaamheden en het benadrukken van de intellectuele uitdaging wat werken bij DNB met zich meebrengt.

Niet alleen is het belangrijk in de arbeidsmarktcommunicatie aandacht te besteden aan de intrinsieke aspecten, maar ook in de praktijk moet dit blijken. Wanneer DNB eenmaal kwantitatieve startende professionals aan zich gebonden heeft moet dit ook daadwerkelijk terugkomen in het werken bij DNB, anders zou je deze doelgroep weer snel kunnen verliezen, omdat gebleken is dat deze intrinsieke arbeidsoriëntaties belangrijk zijn bij hun oordeel op arbeid.

Verder biedt dit onderzoek handvatten aan DNB om meer vrouwen aan zich te kunnen binden. Alhoewel vervolgonderzoek hier nog meer inzicht in zou kunnen geven, komt wel naar voren dat vrouwen meer waarde hechten aan variatie in werkzaamheden. Wanneer DNB meer vrouwelijke startende kwantitatieve professionals aan zich wil binden is het dan ook verstandig meer aandacht te besteden in hun arbeidsmarktcommunicatie aan mogelijkheden tot variatie in het werk bij DNB, iets wat vrouwen nog belangrijker vinden dan mannen.

Dit onderzoek biedt ook, naast de al besproken zaken in de conclusie, handvatten voor vervolgonderzoek. Zo is het interessant verder te bekijken welke kenmerken verschillen in arbeidsoriëntaties en kijk op de situatie op de arbeidsmarkt verklaren. Spelen nog meer en andere individuele kenmerken een rol of wellicht andere externe factoren? Inzicht in deze punten maakt het nog makkelijker voor DNB om hun arbeidsmarktcommunicatie af te stemmen op de (wensen van de) doelgroep.

Ook kan het interessant zijn om meer in detail in te gaan op de kijk op de arbeidsmarkt van de doelgroep. Waar laat een startende professional zich wel of niet door leiden in het keuzeproses van het zoeken naar een geschikte organisatie/baan die voldoet aan de wensen? Arbeidsmarktkenmerken zijn nu nog redelijk algemeen onderzocht. Aan te raden is hierin nog meer de verdieping op te zoeken en daardoor de vinger wellicht nog iets meer te kunnen leggen op externe arbeidsmarkt factoren die een rol spelen in het bepalen van organisatieaantrekkelijkheid.

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek is al kort in de conclusie benoemd. Het is aan te bevelen om dan meer het model van Schwab (1897) en/of Knies & Leisink (2008) te volgen bij het in kaart brengen van de relaties tussen arbeidsoriëntaties en organisatieaantrekkelijkheid en de factoren die invloed hebben op deze relatie. Op deze manier kan zijn theorie nog beter getoetst worden en kan dit wellicht bijdragen aan de kennis

die er is binnen de wetenschap met betrekking tot de rol die de situatie op de arbeidsmarkt speelt in het keuzeproces van potentiële werknemers.

Bovenstaande adviezen kunnen bijdragen aan een verdere verdieping van de kennis die er nu al is op het gebied van organisatieaantrekkelijkheid en de factoren die dit beïnvloeden. Ook kan bovenstaande bijdragen aan een verdere ontwikkeling van kennis met betrekking tot de rol die de arbeidsmarkt speelt in het keuzeproces van startende kwantitatieve professionals en het belang dat wordt gehecht aan specifieke kenmerken van de arbeidsmarkt hierin.

## 6. Literatuurlijst

### Boeken:

- Parre, P. van der (1996). *Zonder arbeid geen zegen: Kwaliteit van de arbeid, arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt*, Delft: Eburon.
- Raaij, W.F. van, Vinken, H. & Dun, L.P.M. van (2002), *Het imago van de Publieke Sector als Werkgever*, OSA-publicatie A184
- Taes, C. (1992). *Kijken naar banen. Een onderzoek naar de inschatting van arbeidsmarktkansen bij schoolverlaters uit het middelbaar beroepsonderwijs*. Amsterdam: Thesis Publishers.

### Tijdschriftartikelen:

- Ester, P., Vinken, H., Raaij, F. van & Dun, L. van (2004). 'Identiteit en imago van overheid en bedrijfsleven als werkgever: Resultaten van een publiekssurvey onder de Nederlandse beroepsbevolking', *Sociale Wetenschappen*, 47 (1), 15-40.
- Schwab, D.P., Rynes, S.L. & Aldag, R.J. (1987), *Theories and Research on Job Search and Choice*, in: K. Rowland & G.R. Ferns (eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 5, p. 129-166.
- Oolman, B.H.J., Wanrooy, M.J. (1999) *Het Binden van jonge talentvolle professionals*, *Tijdschrift voor HRM*, Vol. 3, p. 67-91
- Lievens, F. Decaestecker, C., Coetsier, P. (2001) *Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organization Fit Perspective*, *Applied Psychology: An International Review* Vol. 50, No. (1), p. 30-51.
- Gatewood, R.D., Gowan, M.A., Lautenschlager, G.J. (1993) *Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions*, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, p. 414-427.
- Highhouse, S., Lievens, F., Sinar, E.F. (2003) *Measuring Attraction to Organizations*, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 63, No. (6), p. 986-1001.
- Cable, D.M., Graham, M.E., (2000) *The Determinants of Job Seeker' Reputation Perceptions*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. (8), p. 929-947.
- Bretz, R.D., Judge, T.A. (1994) *The role of Human Resource Systems in Job Applicant Decision Process*, *Journal of Management* Vol. 20, No. (3), p.531-551
- Aiman-Smith, L., Bauer, T.N., Cable, D.M. (2001) *Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study*, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No. (2), p. 219-237.

- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1994), 'Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective', *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996), 'Person – Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294-311.
- Clark, A.E. (2001), 'What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data', *Labour economics*, 8, 223-242.
- Karl, K.A. & Sutton, C.L. (1998), 'Job values in today's workforce: A comparison of public and private sector employees', *Public Personnel Management*, 27 (4), 515-527.
- Kessels, J.W.M. (2004). De noodzaak om aantrekkelijk te zijn. De nieuwe professional: het ondernemerschap. *HRD Thema*, 4, (1), 9-13.
- Rynes, S.L. & Barber, A.E. (1990), 'Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective', *Academy of Management Review*, 15 (2), 286-310.
- Thomas, K.M. & Wise, P.G. (1999), 'Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors?', *Journal of Business and Psychology*, 13 (3), 375-390.
- Turban, D.B., Eyring, A.R. & Campion, J.E. (1993), 'Job attributes: Preferences compared with reasons given for accepting and rejecting job offers', *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 66, 71-81.

(Zelfstandige) elektronische documenten:

- DNB (2010a). *Visie DNB toezicht 2010-2014*. Retrieved March 10, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2010b). *Van analyse naar actie: Plan van aanpak cultuurverandering toezicht DNB*. Retrieved March 10, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2011a). *Jaarverslag De Nederlandsche Bank 2010*. Retrieved January 11, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2011b). *Maatschappelijk verslag 2010*. Retrieved January 11, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2011c). *DNB: Naar een stabiel financieel stelsel*. Retrieved March 10, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2012a). *Over DNB: Taken*. Retrieved January 12, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2012b). *Over DNB: Onze missie*. Retrieved January 12, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2012c). *Over DNB: Organisatie*. Retrieved January 12, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)

- DNB (2012d). *Over DNB: Governance*. Retrieved January 12, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
  - Intelligence Group (2012). *Het Nederlandse perspectief op de internationale arbeidsmarkt*. Retrieved 17-09-2014 from [www.intelligence-group.nl](http://www.intelligence-group.nl)
- SEO Economisch Onderzoek (2014). *Studie & Werk 2014*. Retrieved February 15, 2015 from <http://www.google.nl/>

Overige materialen:

- Gesprekken met recruitment, 2012

## Bijlagen

### I Enquête onderzoek Organisatieaanrekkelijkheid

Deze enquête is onderdeel van een afstudeeronderzoek naar de aantrekkelijkheid van organisaties in de ogen van (bijna) afgestudeerde studenten. De enquête is opgedeeld in verschillende onderdelen die ieder een ander onderwerp zullen behandelen. De vragen zullen betrekking hebben op persoonlijke gegevens, individuele motivaties ten aanzien van werk en factoren die de aantrekkelijkheid van een werkgever bepalen. Ook zal ingegaan worden op jouw kijk op de arbeidsmarkt op dit moment.

Vergeet na het invullen van de enquête niet om op de verstuur button te klikken, anders gaan de gegevens verloren.

Ook willen we nogmaals benadrukken dat de resultaten van dit onderzoek volledig anoniem en je gegevens nergens anders voor gebruikt zullen worden dan voor dit onderzoek.

Wij willen je bij voorbaat danken voor deelname aan dit onderzoek.

Mocht je geïnteresseerd zijn in de Meet & Greet, van De Nederlandsche Bank op 21 juni, vergeet dan niet aan het einde van deze enquête je e-mailadres achter te laten. Wil je op de hoogte gehouden worden van de resultaten van dit onderzoek? Neem dan contact op met Annerieke Schmidt via [m.j.t.schmidt@students.uu.nl](mailto:m.j.t.schmidt@students.uu.nl)

|    | Vraag (items)  | Antwoordmogelijkheden  | Te meten variabele    |
|----|--|--|-----------------------|
|    | <b>Deel 1: Persoonlijke vragen</b>   |  |                       |
| 1  | Wat is je leeftijd?  | Geef je antwoord in hele jaren:<br>....jaar  | Individuele kenmerken |
| 2. | Wat is je geslacht?  | 1. Man<br>2. Vrouw   | Individuele kenmerken |
| 3. | Welke opleiding volg je?   | 1. Econometrie<br>2. Actuarialat<br>3. Finance<br>4. Economie<br>5. Overig, namelijk.....              | Individuele kenmerken |
| 4. | In welke stad studeer je?  | 1. Amsterdam<br>2. Groningen<br>3. Rotterdam<br>4. Tilburg<br>5. Maastricht<br>6. Overig, namelijk.... | Individuele kenmerken |
| 5. | In welke fase van je studie zit je op dit moment?                                    | 1. Bachelor<br>2. Master<br>3. Afgestudeerd  | Individuele kenmerken |
| 6. | Hoeveel jaren ben je al aan het studeren? (huidig collegejaar 2011-2012 meerekenend) | Geef je antwoord in hele jaren:<br>....jaar  | Individuele kenmerken |



|                           |  |   |  |
|---------------------------|--|---|--|
| 7.                        | Hoe belangrijk vind je het om een 8 of hoger te halen voor vakken?   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Heel onbelangrijk</li> <li>2. Onbelangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Erg belangrijk</li> </ol>                | Goede presteerder (cognitief) (Trank, Rynes & Bretz, 2002)     |
| 8.                        | Wat is op dit moment je gemiddelde cijfer?   | Geef je antwoord op 1 decimaal nauwkeurig: ... (Trank, Rynes & Bretz, 2002)   | Cognitief vermogen (Trank, Rynes & Bretz, 2002)                |
| 9.                        | Heb je een bijbaan naast je studie?  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ja (ga door naar vraag 13)</li> <li>2. Nee (ga door naar vraag 15)</li> </ol>   | Goede presteerder (actief) (Trank, Rynes & Bretz, 2002)        |
| 10                        | Hoeveel uren per week werk je gemiddeld naast je studie?   | Geef je antwoord in hele uren: .... uur (Trank, Rynes & Bretz, 2002)  | Goede presteerder (actief) (Trank, Rynes & Bretz, 2002)        |
| 11                        | Hoe goed past jouw bijbaan bij jouw studierichting?  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet goed</li> <li>2. Niet goed</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Goed</li> <li>5. Erg goed</li> </ol>                              | Goede presteerder (actief) (Trank, Rynes & Bretz, 2002)        |
| <b>Deel 2: Motivaties</b> |  |   |  |
|                           | De volgende stellingen zullen gaan over jouw mening ten aanzien van werk na je studie.   | Vraag 12 t/m 44 (ex 25, 26 en 27) zijn onttrokken uit Van der Parre, 1996   |  |
|                           | De volgende stellingen zullen gaan over de <b>inhoud</b> van het werk wat je in je toekomstige baan zult gaan doen. Bij de beantwoording van de volgende vragen verzoek ik je aan te geven <b>hoe belangrijk</b> je de stelling vindt. |   | Vraag 12 t/m 18 arbeidsinhoud oriëntatie (Van der Parre, 1996) |
| 12                        | Ik vind het kunnen verruimen van kennis en vaardigheden.....:  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |  |
| 13                        | Ik vind werk dat vraagt om nieuwe ideeën.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |  |
| 14                        | Ik vind regelmatig overleggen met collega's.....:  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |  |

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
| 15 | Ik vind regelmatig nieuwe dingen kunnen doen.....:  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |   |
| 16 | Ik vind afwisseling van makkelijke/eenvoudige en moeilijke werkzaamheden....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |   |
| 17 | Ik vind mogelijkheden om mezelf verder te ontwikkelen en te ontplooien....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |   |
| 18 | Het zo exact mogelijk uitvoeren van werkzaamheden zoals ze worden opgedragen vind ik.....:  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |   |
|    | De volgende stellingen zullen gaan over de <b>voorwaarden</b> van het werk wat je in je toekomstige baan zult gaan doen. Bij de beantwoording van de volgende vragen verzoek ik je aan te geven <b>hoe belangrijk</b> je de stelling vindt. |   | Vraag 19 t/m 24 arbeidsvoorwaarden oriëntatie (Van der Parre, 1996) |
| 19 | Ik vind de zekerheid dat ik niet ontslagen zal worden.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |   |
| 20 | Een verlofregeling m.b.t. vakantie, zwangerschap, ouderschap, studie e.d. die aansluit op huishoudelijke omstandigheden, vind ik.....:  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |   |
| 21 | Ik vind werktijden die flexibel zijn, zodat de aanvang- en beëindigingstijden zo goed mogelijk aansluiten op de privésituatie.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |   |
| 22 | De tijdsdruk waaronder  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> </ol>   |   |

|    |   |   |  |
|----|---|---|--|
|    | wordt gewerkt vind ik.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol>  |  |
| 23 | Ik vind het inkomen dat met het werk wordt verdiend.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol>   |  |
| 24 | Dat de reistijd tot het werk beperkt blijft tot 30 minuten vind ik.....:  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol>   |  |
| 25 | Welk startsalaris <b>denkt</b> u in uw eerste baan <b>per maand bruto</b> te krijgen?   | Geef je antwoord in euro's: .....euro   | Deze wilde DNB er graag in   |
| 26 | Hoeveel zou je (in alle eerlijkheid) het liefst <b>bruto per maand</b> willen verdienen als startsalaris?   | Geef je antwoord in euro's: .....euro   | Deze wilde DNB er graag in   |
| 27 | Welke secundaire arbeidsvoorwaarden vind jij het belangrijkste in een toekomstige baan? Je kunt <b>vier</b> antwoordmogelijkheden aanvinken.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dertiende maand</li> <li>2. Leaseauto</li> <li>3. Bonus</li> <li>4. Winstdeling</li> <li>5. Overwerkregeling</li> <li>6. Scholing</li> <li>7. Kinderopvang</li> <li>8. Premievrij pensioen</li> <li>9. Flexibel werken/telewerken</li> <li>10. Telefoon/Laptop</li> <li>11. Eerder stoppen met werken</li> <li>12. Sportmogelijkheden</li> <li>13. Ziektekostenregelingen</li> <li>14. Anders, namelijk.....</li> </ol> | Deze wilde DNB er graag in   |
|    | De volgende stellingen zullen gaan over de <b>verhoudingen</b> binnen het werk wat je in je toekomstige baan zult gaan doen. Bij de beantwoording van de volgende vragen verzoek ik je aan te geven <b>hoe belangrijk</b> je de stelling vindt. |   | Vraag 28 t/m 34 arbeidsverhoudingen oriëntatie (Van der Parre, 1996) |
| 28 | Ik vind werkzaamheden die op elkaar   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> </ol>   |  |

|    |  |   |  |
|----|--|---|--|
|    | aansluiten.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol>  |  |
| 29 | Zelf kunnen beslissen welke werkzaamheden op een bepaalde dag gedaan moeten worden vind ik.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |  |
| 30 | Zelfstandig kunnen beslissen om een bepaalde dag wat minder hard te werken vind ik.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |  |
| 31 | Ik vind het kunnen uitoefenen van werkzaamheden die niet volledig worden voorgeschreven.....:  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |  |
| 32 | De controleerbaarheid van de werkzaamheden vind ik.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |  |
| 33 | Dat het werktempo bepaald wordt door de snelheid van de apparatuur waarmee wordt gewerkt vind ik.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |  |
| 34 | Het zelf kunnen bepalen van werkonderbrekingen vind ik.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> |  |
|    | De volgende stellingen zullen gaan over de <b>omstandigheden</b> van het werk wat je in je toekomstige baan zult gaan doen. Bij de beantwoording van de volgende vragen verzoek ik je aan te geven <b>hoe belangrijk</b> je de stelling vindt. |   | Vraag 35 t/m 40 arbeidsomstandigheden oriëntatie (Van der Parre, 1996) |
| 35 | Ik vind lichamelijke inspanning in mijn werk.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> | ‘Harde’ factoren m.b.t. arbeidsomstandigheden                          |

|    |   |   |  |
|----|---|---|--|
| 36 | Ik vind werken in een kantoorruimte.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> | ‘Harde’ factoren m.b.t. arbeidsomstandigheden  |
| 37 | Faciliteiten voor thuiswerken vind ik.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> | ‘Harde’ factoren m.b.t. arbeidsomstandigheden  |
| 38 | Ik vind een eigen kantoor.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> | ‘Harde’ factoren m.b.t. arbeidsomstandigheden  |
| 39 | Het delen van een werkplek vind ik.....:  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> | ‘Harde’ factoren m.b.t. arbeidsomstandigheden  |
| 40 | Werk waarbij je intensief moet nadenken vind ik.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Helemaal niet belangrijk</li> <li>2. Niet belangrijk</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Belangrijk</li> <li>5. Heel erg belangrijk</li> </ol> | ‘Harde’ factoren m.b.t. arbeidsomstandigheden  |
|    | Bij de beantwoording van de volgende stellingen verzoek ik je aan te geven <b>hoe erg</b> je de volgende elementen vindt. |   | Vraag 41 t/m 44 arbeidsomstandigheden oriëntatie ‘zachte’ factoren arbeidsomstandigheden |
| 41 | Ik vind werken onder hoge tijdsdruk.....:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Heel erg</li> <li>2. Erg</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Niet erg</li> <li>5. Helemaal niet erg (TNO, 2009)</li> </ol>                     | ‘Zachte’ factoren arbeidsomstandigheden  |
| 42 | Ik vind emotioneel veeleisend werk.....:  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Heel erg</li> <li>2. Erg</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Niet erg</li> <li>5. Helemaal niet erg</li> </ol>                                 | ‘Zachte’ factoren arbeidsomstandigheden  |
| 43 | Nog thuis met werk bezig zijn, omdat het af moet vind ik.....:  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Heel erg</li> <li>2. Erg</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Niet erg</li> <li>5. Helemaal niet erg</li> </ol>                                 | ‘Zachte’ factoren arbeidsomstandigheden  |
| 44 | Ik vind structureel overwerken.....:  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Heel erg</li> <li>2. Erg</li> <li>3. Neutraal</li> </ol>  | ‘Zachte’ factoren arbeidsomstandigheden  |

|    |   |   |  |
|----|---|---|--|
|    |   | 4. Niet erg<br>5. Helemaal niet erg   |  |
|    | <b>Deel 3: De aantrekkelijkheid van een werkgever</b>   |   |  |
|    | De volgende vragen zullen gaan over de aantrekkelijkheid van een werkgever. De eerste vraag zal gaan over <b>de algemene aantrekkelijkheid</b> van een werkgever en de laatste drie vragen zullen gaan over <b>de aantrekkelijkheid van DNB</b> als werkgever |   |  |
| 45 | Geef aan welke van onderstaande factoren, voor jou de <b>meeste</b> invloed hebben op de <b>aantrekkelijkheid</b> van een <b>organisatie</b> . Je kunt <b>drie</b> opties aanvinken.  | 1. Type werk<br>2. Snelle vooruitgang in baan<br>3. Collega's<br>4. Organisatie<br>5. Veiligheid/zekerheid<br>6. Locatie<br>7. Supervisie<br>8. Salaris<br>9. Werkcondities /arbeidsomstandigheden<br>10. Secundaire arbeidsvoorwaarden<br>11. Werktijden (aantal uren)<br>12. Internationale mogelijkheden<br><br>Jurgensen (1978) + Turban, Eyring & Campion (1993) | Dit wil DNB graag erin   |
|    | Geef aan in hoeverre jij het <b>waarschijnlijk</b> vindt dat een <b>baan</b> bij De Nederlandsche Bank jou de volgende karakteristieken biedt.<br><br>'Een baan bij De Nederlandsche Bank biedt mij':   | Carless & Imber (2007) samengesteld uit Harris & Fink (1987), Posner (1981) en Turban et al. (1998)   | Indirecte aantrekkelijkheid van DNB aan de hand van baan en organisatie karakteristieken |
| 46 | Uitdagend en interessant werk   | 1. Helemaal niet waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk   | <b>Uitdagend werk</b>  |

|    |   |   |                  |
|----|---|---|------------------|
|    |   | 5. Zeer waarschijnlijk  |                  |
| 47 | Mogelijkheden om mijn talenten en vaardigheden in te zetten | 1. Helemaal niet waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk<br>5. Zeer waarschijnlijk | Uitdagend werk   |
| 48 | Mogelijkheden om te leren en mezelf te ontwikkelen          | 1. Helemaal niet waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk<br>5. Zeer waarschijnlijk | Uitdagend werk   |
| 49 | Een variëteit aan activiteiten                              | 1. Helemaal niet waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk<br>5. Zeer waarschijnlijk | Uitdagend werk   |
| 50 | Leuk soort werk   | 1. Helemaal niet waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk<br>5. Zeer waarschijnlijk | Uitdagend werk   |
| 51 | Competente en sociale collega's                             | 1. Helemaal niet waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk<br>5. Zeer waarschijnlijk | Collega's        |
| 52 | Warme en vriendelijke collega's                             | 1. Helemaal niet waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk<br>5. Zeer waarschijnlijk | Collega's        |
| 53 | Collega's die mijn ontwikkeling ondersteunen                | 1. Helemaal niet waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk<br>5. Zeer waarschijnlijk | Collega's        |
| 54 | De mogelijkheid om snel carrière te maken                   | 1. Helemaal niet waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk<br>5. Zeer waarschijnlijk | Salaris/promotie |
| 55 | Een goed salaris  | 1. Helemaal niet  | Salaris/promotie |

|    |  |   |  |
|----|--|---|--|
|    |  | waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk<br>5. Zeer waarschijnlijk                  |  |
| 56 | Goede secundaire arbeidsvoorwaarden                                    | 1. Helemaal niet waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk<br>5. Zeer waarschijnlijk | Salaris/promotie   |
| 57 | Een prestigieuze functie   | 1. Helemaal niet waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk<br>5. Zeer waarschijnlijk | Salaris/promotie   |
| 58 | Een baan bij een bedrijf met een goede reputatie                       | 1. Helemaal niet waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk<br>5. Zeer waarschijnlijk | Reputatie  |
| 59 | Een baan bij een bedrijf met een goed publiek imago                    | 1. Helemaal niet waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk<br>5. Zeer waarschijnlijk | Reputatie  |
| 60 | Een baan met hoge ethische standaarden                                 | 1. Helemaal niet waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk<br>5. Zeer waarschijnlijk | Reputatie  |
| 61 | Een wenselijke geografische locatie                                    | 1. Helemaal niet waarschijnlijk<br>2. Niet waarschijnlijk<br>3. Neutraal<br>4. Wel waarschijnlijk<br>5. Zeer waarschijnlijk | Locatie  |
| 62 | Hoe aantrekkelijk is De Nederlandsche Bank als werkgever in jouw ogen? | 1. Helemaal niet aantrekkelijk<br>2. Niet aantrekkelijk<br>3. Neutraal<br>4. Aantrekkelijk<br>5. Heel aantrekkelijk         | Directe meting aantrekkelijkheid van de organisatie (Turban, Forret & Hendrickson, 1998) |
|    | Geef bij onderstaande stelling aan in hoeverre je het ermee eens bent: |   |  |
| 63 | De Nederlandsche Bank  | 1. Helemaal niet mee eens   | Directe meting   |



|    |   |   |  |
|----|---|---|--|
|    | is voor mij de eerste keuze als werkgever   | 2. Niet mee eens<br>3. Neutraal<br>4. Mee eens<br>5. Heel erg mee eens  | aantrekkelijkheid van de organisatie (Turban, Forret & Hendrickson, 1998)                |
|    | Als ik een baan aangeboden zou krijgen bij De Nederlandsche Bank zou ik deze accepteren   | 1. Helemaal niet mee eens<br>2. Niet mee eens<br>3. Neutraal<br>4. Mee eens<br>5. Heel erg mee eens   | Directe meting aantrekkelijkheid van de organisatie (Turban, Forret & Hendrickson, 1998) |
|    | <b>Deel 4: De situatie op de arbeidsmarkt</b><br><br>Dit vierde en laatste deel bevat vragen over jouw <b>perceptie</b> op de <b>arbeidsmarkt</b> op dit moment |   |  |
| 64 | Op de huidige arbeidsmarkt schat ik de mogelijkheden op een baan als volgt in.....:   | 1. Geen mogelijkheden<br>2. Weinig mogelijkheden<br>3. Een aantal mogelijkheden<br>4. Goede mogelijkheden<br>5. Heel veel mogelijkheden<br><br>( Cable & Judge, 1996) | Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt (baan vinden)                                     |
| 65 | Hoeveel baanaanbiedingen denk je tijdens je sollicitatieperiode te ontvangen?   | Geef je antwoord in hele getallen:..... (Harris & Fink, 1987, in Carless, 2005)   | Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt (baan vinden)                                     |
| 66 | Hoeveel maanden denk je nodig te hebben om een baan te vinden? Geef je antwoord in hele maanden.  | Geef je antwoord in hele getallen:..... (Taes, 1992)  | Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt (baan vinden)                                     |
| 67 | Geef aan hoe groot de kans is om binnen drie maanden na je afstuderen:  | (Taes, 1992)  |  |
| 68 | Een baan te vinden die je leuk vindt  | 1. Heel klein<br>2. Klein<br>3. Gemiddeld<br>4. Groot<br>5. Heel groot  | Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt (de kwaliteit van een passende baan) (soort baan) |
| 69 | Een baan te vinden op jouw vakgebied  | 1. Heel klein<br>2. Klein<br>3. Gemiddeld<br>4. Groot<br>5. Heel groot  | Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt (de kwaliteit van een passende baan) (soort baan) |
| 70 | Een vaste baan te vinden  | 1. Heel klein<br>2. Klein   | Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt   |

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
|    |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Gemiddeld</li> <li>4. Groot</li> <li>5. Heel groot</li> </ol>   | (de kwaliteit van een passende baan)<br>(soort baan)  |
| 71 | Welke kanalen gebruik jij om je te oriënteren op de arbeidsmarkt? Je kunt meerdere antwoordmogelijkheden aanvinken.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Krant</li> <li>2. Tijdschrift</li> <li>3. Eigen netwerk</li> <li>4. Zoekmachines</li> <li>5. Jobboards</li> <li>6. Corporate websites</li> <li>7. Social Media</li> <li>8. Anders, namelijk.....</li> </ol>   | Dit wilde DNB er graag in   |
| 72 | Geef aan welke van onderstaande factoren, met betrekking tot een <b>baan</b> , voor jou <b>minder</b> invloed hebben op de <b>aantrekkelijkheid</b> van een <b>organisatie</b> wanneer de arbeidsmarkt <b>krap</b> is. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Type werk</li> <li>2. Snelle vooruitgang in baan</li> <li>3. Collega's</li> <li>4. Organisatie</li> <li>5. Veiligheid/zekerheid</li> <li>6. Locatie</li> <li>7. Supervisie</li> <li>8. Salaris</li> <li>9. Werkcondities /arbeidsomstandigheden</li> <li>10. Secundaire arbeidsvoorwaarden</li> <li>11. Werktijden (aantal uren)</li> </ol> <p>Jurgensen (1978) + Turban, Eyring &amp; Campion (1993)</p> | Wilde DNB er graag inhouden   |
| 73 | Bij de beantwoording van de volgende vragen verzoek ik je aan te geven in hoeverre je het <b>eens</b> bent met de volgende stellingen:   |   | Op basis van interviews met verschillende respondenten ben ik tot deze vragen gekomen. De thema's die in de vragen naar voren komen, zijn ook de centrale thema's die de komende tijd op de arbeidsmarkt (gaan) spelen. |
| 74 | De arbeidsmarkt biedt mij op dit moment <b>minder</b> kansen dan over <b>vijf jaar</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geheel mee oneens</li> <li>2. Mee oneens</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Mee eens</li> <li>5. Geheel mee eens</li> </ol>   | Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt (negatieve meting) (baan vinden)   |
| 75 | De economische crisis zorgt ervoor dat ik op dit moment <b>onder mijn niveau</b> een baan moet zoeken  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geheel mee oneens</li> <li>2. Mee oneens</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Mee eens</li> <li>5. Geheel mee eens</li> </ol>   | Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt (negatieve meting) (soort baan)  |
| 76 | De <b>globalisering</b> zorgt  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geheel mee oneens</li> </ol>  | Gepercipieerde kijk op  |

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
|    | voor meer <b>concurrentie</b> op de arbeidsmarkt en daardoor wordt het <b>moeilijker</b> voor mij om een baan te vinden                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Mee oneens</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Mee eens</li> <li>5. Geheel mee eens</li> </ol>                               | de arbeidsmarkt (negatieve meting) (baan vinden)  |
| 77 | De <b>vergrijzing</b> zorgt ervoor dat ik tijdens het sollicitatieproces <b>hogere</b> eisen kan stellen aan een baan                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geheel mee oneens</li> <li>2. Mee oneens</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Mee eens</li> <li>5. Geheel mee eens</li> </ol> | Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt (positieve meting) (soort baan)  |
| 78 | In tijdens van een florerende economie zou ik andere eisen stellen aan een baan dan dat ik nu doe   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geheel mee oneens</li> <li>2. Mee oneens</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Mee eens</li> <li>5. Geheel mee eens</li> </ol> | Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt (negatieve meting) (soort baan)  |
| 79 | Ik vind het fijn dat arbeid steeds <b>flexibeler</b> ingedeeld kan worden (bijvoorbeeld door ‘het nieuwe werken’)                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geheel mee oneens</li> <li>2. Mee oneens</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Mee eens</li> <li>5. Geheel mee eens</li> </ol> | Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt (positieve meting/niet direct arbeidsmarktkansen gerelateerd) (soort baan) |
| 80 | Door de opkomst van <b>social media</b> wordt het voor mij <b>makkelijker</b> om een baan te vinden   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geheel mee oneens</li> <li>2. Mee oneens</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Mee eens</li> <li>5. Geheel mee eens</li> </ol> | Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt (positieve meting) (baan vinden)   |
| 81 | Door de situatie op de arbeidsmarkt <b>studeer</b> ik <b>langer</b> door, zodat het moment dat ik de arbeidsmarkt betreed nog even uitgesteld wordt | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geheel mee oneens</li> <li>2. Mee oneens</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Mee eens</li> <li>5. Geheel mee eens</li> </ol> | Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt (negatieve meting) (baan vinden)   |
| 82 | Door de situatie op de arbeidsmarkt probeer ik op dit moment <b>via</b> mijn <b>netwerk</b> een baan te vinden                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geheel mee oneens</li> <li>2. Mee oneens</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Mee eens</li> <li>5. Geheel mee eens</li> </ol> | Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt Niet direct arbeidsmarktkansen gerelateerd) (baan vinden)                  |
| 83 | Door de situatie op de arbeidsmarkt doe ik <b>concessies</b> wat betreft de <b>eisen</b> die ik aan een baan stel                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geheel mee oneens</li> <li>2. Mee oneens</li> <li>3. Neutraal</li> <li>4. Mee een</li> <li>5. Geheel mee eens</li> </ol>  | Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt (negatieve meting) (soort baan)  |
|    | Tot slot nog enkele afsluitende vragen en dan zit de enquête er al weer op.   |   |   |
| 84 | Welke van onderstaande activiteiten onderneem je  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geen</li> <li>2. Commissie(s)</li> </ol>  | Goede presteerder (actief)  |

|           |   |   |  |
|-----------|---|---|--|
|           | naast je studie? Je kunt meerdere opties aanvinken.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Buitenlandervaring (lange reis of studie)</li> <li>4. Bestuursjaar</li> <li>5. Vrijwilligerswerk</li> <li>6. Stage</li> <li>7. Overig, namelijk....</li> </ol>  | (Trank, Rynes & Bretz, 2002)                               |
| <b>85</b> | Bij welke van onderstaande organisaties ben je actief? Je kunt meerdere opties aanvinken.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geen</li> <li>2. Studievereniging</li> <li>3. Studentenvereniging</li> <li>4. Politieke partij</li> <li>5. Vrijwilligersorganisatie</li> <li>6. Overig, namelijk....</li> </ol>   | Goede presteerder (actief)<br>(Trank, Rynes & Bretz, 2002) |
| <b>86</b> | Hoeveel activiteiten heb je tijdens je studietijd tot nu toe uitgevoerd? (denk aan activiteiten als commissies, studeren in het buitenland, bestuursjaar, vrijwilligerswerk, stage, etc.) | Geef je antwoord in hele getallen: .....activiteiten<br><br>(Trank, Rynes & Bretz, 2002)  | Goede presteerder (actief)<br>(Trank, Rynes & Bretz, 2002) |
| <b>87</b> | Bent welk van de onderstaande manieren ben jij wel eens in contact geweest met De Nederlandsche Bank (DNB)? Je kunt meerdere opties aanvinken.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geen</li> <li>2. Inhousedag</li> <li>3. Masterclass</li> <li>4. Beurs</li> <li>5. Workshop</li> <li>6. Presentatie</li> <li>7. Stage</li> <li>8. Gesprek recruiter</li> <li>9. Gesprek medewerker</li> <li>10. Anders, namelijk.....</li> </ol>   | Dit wil DNB graag weten                                    |
| <b>88</b> | Via welke bron(nen)/communicatiemiddelen ben je in contact gekomen met DNB? Je kunt meerdere opties aanvinken.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niet</li> <li>2. Jobboard (bvb Monsterboard, NuWerk, Intermediair etc.)</li> <li>3. Krant</li> <li>4. Televisie</li> <li>5. LinkedIn</li> <li>6. Facebook</li> <li>7. Twitter</li> <li>8. Tijdschrift</li> <li>9. Anders, namelijk....</li> </ol> | Dit wil DNB graag weten                                    |

Hartelijk dank voor je medewerking. Als afstuderend medestudent waardeer ik het zeer dat je de tijd hebt genomen om deze enquête in te vullen. Ook namens het recruitmentteam (Annelotte Holtackers, Lia van Heerwaarden en Christa de Vries) hartelijk dank!

Mocht je nog kans op de Meet & Greet bij De Nederlandsche Bank op 21 juni willen maken, vergeet dan niet hieronder je e-mailadres in te vullen. Anders kan ik geen contact met leggen om je uit te nodigen voor dit unieke evenement! Voor diegenen die de enquête volledig hebben ingevuld en hun e-mailadres hebben achtergelaten: 18 juni zal ik contact opnemen met de

| studenten die zijn geselecteerd voor dit unieke evenement! |   |                        |  |
|--|---|------------------------|--|
| <b>89</b>  | Geef hieronder je e-mailadres als je kans wilt maken op de Meet & Greet bij De Nederlandsche Bank           | Open antwoord mogelijk |  |
| <b>90</b>  | Mocht je nog opmerkingen en/of tips hebben met betrekking tot deze enquête dan hoor ik dat hieronder graag! | Open antwoord mogelijk |  |

## II E-mails met verzoek tot medewerking onderzoek

### 1. E-mail verstuurd naar +/- 1000 studenten econometrie en actuariële wetenschappen via LOES

*Titel: Doe mee aan dit onderzoek en win een Meet & Greet bij De Nederlandsche Bank*



Beste student,

Wil jij kans maken op een **Meet & Greet bij De Nederlandsche Bank**, doe dan mee aan het onderzoek dat ik verricht in het kader van mijn studie.

#### **Wat houdt het onderzoek in?**

Studenten econometrie en actuariële wetenschappen zijn een belangrijk doelgroep voor De Nederlandsche Bank. Als master student Strategisch Human Resource Management ben ik gevraagd een (afstudeer)onderzoek te verrichten naar de factoren die van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van een organisatie. Wat vind jij bijvoorbeeld belangrijk in je eerste baan? Welke behoefte heb je ten aanzien van je toekomstige werkgever?

Door het invullen van de bijgevoegde enquête help je mij én DNB om inzage te krijgen in de belangrijke doelgroep waar jij onderdeel van maakt!

Niet alleen krijgen WIJ beter inzicht in wat JOUW drijfveren zijn, maar JIJ kunt er ook je voordeel mee doen: **je kunt namelijk met het invullen van deze enquête één van de 25 plekken in de MEET & GREET winnen op 21 juni bij DE NEDERLANDSCHE BANK!!**

(De plekken zullen worden verloot aan de hand van de VOLLEDIG ingevulde enquêtes, vergeet dus niet je emailadres achter te laten! Ingelote deelnemers krijgen dit **18 juni** te horen)

Ben jij bereid ons te helpen én nieuwsgierig naar de Meet & Greet, vul dan uiterlijk **17 juni** de enquête in via <http://questionnaire.netq-survey.com/4f95c986-7241-4a76-b845-b67611880eda> Dit neemt slecht 10 minuten in beslag. Anonimiteit wordt bij deelname aan de enquête volledig gegarandeerd.

Alvast bedankt voor het invullen van de enquête en wie weet tot ziens!

Namen het gehele Recruitmentteam,

Annerieke Schmidt (stagiair) 

Annelotte Holtackers (recruiter)

Christa de Vries (recruitment assistent)

Lia van Heerwaarden (recruiter)

*Meer informatie? Geïnteresseerd in de resultaten van het onderzoek en wil je terzijnerijd een elektronische versie ontvangen? Neem gerust contact op met Annerieke Schmidt door een mail te sturen naar ....*

## **2. E-mail verstuurd naar Jong DNB netwerk (verzoek tot rondsturen eigen netwerk)**

*Titel: Onderzoek organisatieaantrekkelijkheid DNB*

Beste Collega,

Ken jij (net afgestudeerde) studenten econometrie en/of actuariële wetenschappen? Of behoor je zelf tot deze groep? Dan kun jij ons mogelijk helpen!

Vanuit Recruitment zijn wij op dit moment namelijk bezig met een onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank en de motieven die (bijna) afgestudeerde econometrie en actuariële studenten hebben met betrekking tot werk.

Deze doelgroep is voor DNB erg belangrijk en graag willen wij een zo groot mogelijke groep studenten bereiken om geldige uitspraken te kunnen doen. Wij hebben tot nu toe 1000 studenten gemaïld met een verzoek tot medewerking via het Landelijk Orgaan der Econometrische Studieverenigingen. De reacties druppelen binnen, maar we willen graag meer respons genereren! En jij kan ons hier dus mogelijk mee helpen!! Wij willen jou namelijk vragen bijgevoegde mail rond te sturen in je eigen netwerk met als doel de respons te verhogen!

E-mail onderzoek DNB.docx

NB: Mocht je je netwerk niet op deze manier willen benaderen of wil je nog iets extra's doen? Dan kun je natuurlijk ook een berichtje op je Facebookpagina of je LinkedIn profiel plaatsen. In de extra bijlage hebben we een voorbeeld gegeven van het bericht wat je kunt plaatsen.

Voorbeeld Facebook en LinkedIn.docx



Alvast bedankt voor het doorsturen (en/of het plaatsen van een bericht). Je helpt ons er enorm mee!

Namens het gehele Recruitmentteam,

Annelotte Holtackers (recruiter)

Christa de Vries (recruitment assistent)

Lia van Heerwaarden (recruiter)

Annerieke Schmidt (stagiaire)

*Wil je meer informatie? Of ben je geïnteresseerd in de resultaten van het onderzoek en wil je terzijner tijd een elektronische versie ontvangen? Neem gerust contact op met Annerieke Schmidt door een mail te sturen naar .....*

### **3. E-mail verstuurd naar trainees van DNB (verzoek tot rondsturen eigen netwerk)**

*Titel: Onderzoek DNB (recruitment) naar de aantrekkelijkheid van organisaties*

Hoi (naam),

Vanuit Recruitment ben ik gevraagd een (afstudeer)onderzoek te doen naar de factoren die van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank en de motieven die (bijna) afgestudeerde econometrie en actuariële studenten hebben met betrekking tot werk.

Als het goed is heb je hier van Recruitment (Annelotte Holtackers) al een mailtje over gekregen.

Omdat jij net begonnen bent als trainee bij DNB gaf Annelotte Holtackers aan dat jij mij misschien extra goed kunt helpen! Vanuit Recruitment zou ik je namelijk willen vragen of je de mail (in de bijlage) naar je vrienden/familie/kennissen zou willen sturen, waarvan jij weet dat ze econometrie en/of actuariële wetenschappen hebben gestudeerd/studeren. Daar zouden wij echt heel erg mee geholpen zijn! Ook zou het natuurlijk heel fijn zijn als je het bericht (in de bijlage) op je Facebookpagina en/of je LinkedIn pagina zou willen plaatsen!

E-mail onderzoek DNB.docx

Voorbeeld Facebook en LinkedIn.docx

Hoe meer mensen het onderzoek invullen, hoe beter natuurlijk!

Daarnaast kun je in de bijgevoegde mail lezen dat we op 21 juni een Meet & Greet organiseren, om mensen extra te enthousiasmeren de enquête in te vullen. In het programma van die dag zit aan het einde ook een borrel. Ik zou je namens Recruitment willen vragen of jij hier bij aanwezig zou willen zijn. Het lijkt ons namelijk erg leuk als de studenten enkele net aangenomen medewerkers zouden kunnen spreken die wat meer kunnen vertellen over het werken bij DNB en hun ervaring tot nu toe. En wie kan dat nou beter dan een trainee? Ik hoop dat je op 21 juni kunt! De borrel zal plaatsvinden in de pakhuizen, rond een uur of 5 's middags. Meer informatie volgt natuurlijk nog!

Ik hoor graag of je hier bij kunt zijn!

Alvast bedankt ook voor het doorsturen van de mail (en/of het plaatsen van het berichtje). Je helpt mij en Recruitment er enorm mee!

Namens het gehele Recruitmentteam,

Annerieke Schmidt

HR stagiaire

Afdeling Personeel & Organisatie

#### 4. E-mail verstuurd naar contacten via case DNB tijdens de Landelijke Econometristen Dag

*Titel: Onderzoek De Nederlandsche Bank naar aanleiding LED*



Beste ...,

Op 28 februari hebben je deelgenomen aan de Landelijke Econometristen Dag. Je hebt toen kennis gemaakt met De Nederlandsche Bank en aangegeven dat we je mochten benaderen voor deelname aan het onderzoek dat ik, Annerieke Schmidt voor De Nederlandsche Bank uitvoer. Op dit moment heb ik de enquête uitstaan en ik zou het enorm waarderen als jij ook deel zou willen nemen aan dit onderzoek!

Het onderzoek gaat over de factoren die van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van De Nederlandsche Bank en de motieven die bijna afgestudeerde econometrie en actuariële studenten hebben met betrekking tot werk.

Graag willen wij een zo groot mogelijke groep studenten bereiken om geldige uitspraken te kunnen doen. Jij kunt ons hier mee helpen door onderstaande enquête in te vullen!!

De enquête kun je invullen via

<http://questionnaire.netq-survey.com/4f95c986-7241-4a76-b845-b67611880eda> en duurt niet langer dan 10 minuten! Invullen kan tot **25 juni**.

Naast het feit dat je **ons** er ontzettend mee helpt en je **zelf** ook meer inzichten krijgt in factoren die meespelen bij **jouw** keuze voor een organisatie, kun je met je deelname aan de enquête óók een Meet & Greet met DNB winnen. (Wil jij hier kans op maken? Vul dan vóór **18 juni** de enquête in en laat aan het einde je e-mailadres achter)

NB: Heb jij nog vrienden/kennissen waarvan je weet dat die ook wel mee zouden willen werken aan het onderzoek? Stuur dan bijgevoegde mail door!

E-mail onderzoek DNB.docx

Alvast bedankt voor het invullen van de enquête en wie weet tot ziens!

Namens het gehele Recruitmentteam,  
Annerieke Schmidt (stagiaire)  
Annelotte Holtackers (recruiter)  
Christa de Vries (recruitment assistent)  
Lia van Heerwaarden (recruiter)

*Meer informatie? Geïnteresseerd in de resultaten van het onderzoek en wil je terzijner tijd een elektronische versie ontvangen? Neem gerust contact op met Annerieke Schmidt door een mail te sturen naar .....*

## **5. Facebook bericht en LinkedIn bericht: oproep om mee te doen aan het onderzoek**

Zit jij in de laatste fase van je studie econometrie of actuariële wetenschappen? Of ben je net afgestudeerd? Dan maak jij deel uit van een belangrijke doelgroep van DNB!

Om meer inzicht te krijgen in hoe jullie aankijken tegen organisatieaantrekkelijkheid, verrichten wij op dit moment een onderzoek naar dit onderwerp. Laat ons weten wat JIJ belangrijk vindt en doe tot **25 juni** mee aan onze enquête!

Universiteit Utrecht/USBO

Je helpt ons ontzettend met je deelname en daarnaast kun je óók een Meet & Greet met DNB winnen. Deze zal op 21 juni plaatsvinden. Vul hiervoor de enquête vóór **18 juni** in! Veel dank en wie weet tot ziens!

De link die je in het bericht kunt toevoegen is: <http://questionnaire.netq-survey.com/4f95c986-7241-4a76-b845-b67611880eda>

### III Achtergrond analyses

#### 1. Analyse t.b.v. organisatieaantrekkelijkheid

Zoals in paragraaf 3.3.4 te lezen is, is gekozen om de schaal van Carless & Imber (2007) met betrekking tot organisatieaantrekkelijkheid in zijn geheel te gebruiken en niet de vijf door hen geïdentificeerde schalen te gebruiken die betrekking hebben op baan en organisatiekenmerken die samenhangen met organisatieaantrekkelijkheid:

1. Uitdagend werk
2. Collega's
3. Salaris/Promotie
4. Reputatie
5. Locatie

Zie hieronder voor een exploratie van de vijf schalen als onderbouwing voor het feit dat voor het gebruik van de gehele schaal gekozen is:

*Uitdagend werk:* De variabele 'uitdagend werk' wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van vijf items van Carless & Imber (2007), waaronder het item 'Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt: mogelijkheden om talenten en vaardigheden in te zetten'. Deze variabele meet of respondenten het waarschijnlijk vinden dat DNB hen uitdagend werk biedt als zij daar zouden gaan werken. Is werken bij DNB aantrekkelijk in hun ogen op dit gebied? De Chronbach's Alpha bedraagt 0,714, waardoor deze schaal meegenomen kan worden in de analyse en resultaten van dit onderzoek.

*Collega's:* De variabele 'collega's' bestaat in dit onderzoek uit twee items van Carless & Imber (2007), waaronder het item 'Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt: warme en vriendelijke collega's'. Deze variabele meet of respondenten het waarschijnlijk vinden dat DNB hen warme, competente collega's biedt als zij daar zouden gaan werken. Is werken bij DNB aantrekkelijk in hun ogen op dit gebied? De betrouwbaarheidscoëfficiënt van de factor collega's is 0,509. Dit is eigenlijk te laag om te spreken van een betrouwbare schaal. Deze lage betrouwbaarheidsscore kan echter, zoals hierboven gezien, komen door weinig variabiliteit in de responses met betrekking tot de items binnen een bepaalde schaal. Wanneer dit nader onderzocht wordt komt inderdaad naar voren dat de twee items niet normaal verdeeld zijn (rechtsscheef). Er zou dan ook voor gekozen

kunnen worden deze factor mee te nemen in het vervolg van dit onderzoek omdat ook uit verschillende voorafgaande onderzoeken is gebleken dat deze factor van belang is bij het meten van baan/organisatiekenmerken.

*Salaris/Promotie:* De variabele ‘Salaris/Promotie’ wordt in dit onderzoek gemeten door middel van vier items van Carless & Imber (2007). Een voorbeeld van een item is ‘Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt: de mogelijkheid om snel carrière te maken’. Deze variabele meet of respondenten het waarschijnlijk vinden dat DNB hen de mogelijkheid biedt om goed te verdienen en snel promotie te maken als zij daar zouden gaan werken. Is werken bij DNB aantrekkelijk in hun ogen op dit gebied? Na het berekenen van de betrouwbaarheidscoëfficiënt voor deze vier items samen kan geconcludeerd worden dat deze schaal betrouwbaar genoeg is met een  $\alpha$  van 0,66. Dit is namelijk boven de betrouwbaarheidsgrens van  $\alpha \geq 0,6$ . Deze schaal kan daarom worden meegenomen in de analyse en resultaten.

*Reputatie:* Deze variabele bestaat in dit onderzoek in eerste instantie uit drie items van Carless & Imber (2007). Een voorbeeld van een item is ‘Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt; een baan bij een bedrijf met een goede reputatie’. Deze variabele meet of respondenten het waarschijnlijk vinden dat DNB een bedrijf is met een goede reputatie en een goed imago als zij daar zouden gaan werken. Is werken bij DNB aantrekkelijk in hun ogen op dit gebied? Na berekening van de betrouwbaarheidscoëfficiënt voor deze drie items samen kan geconcludeerd worden dat deze schaal niet betrouwbaar genoeg is met een  $\alpha$  van 0,465. Dit is namelijk onder de betrouwbaarheidsgrens van  $\alpha \geq 0,6$ . Na bestudering van de uitkomsten van de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat het item ‘Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt; een baan met hoge ethische standaarden’ een negatief effect heeft op de betrouwbaarheid van de schaal. Daarom is de analyse nogmaals uitgevoerd met de overige twee items. De Chronbach’s Alpha van deze schaal met twee items bedraagt 0,631. Deze schaal kan daarom op deze manier worden meegenomen in de analyse en resultaten, maar bestaat maar uit twee items, wat de validiteit van het onderzoek niet ten goede komt.

*Locatie:* De variabele ‘locatie’ bestaat in het onderzoek van Carless & Imber (2007) maar uit één item. Daarom wordt deze niet als schaal meegenomen in dit onderzoek, maar zal locatie als los item worden meegenomen in verdere analyses en resultaten om te kijken of dit onderwerp een rol speelt bij de aantrekkelijkheid van DNB in de ogen van de respondenten.

## 2. Beschrijvende resultaten organisatieaantrekkelijkheid DNB

| Item  | N   | M    | SD    |
|---|-----|------|-------|
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt: uitdagend en interessant werk                          | 112 | 3,52 | ,890  |
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt: mogelijkheden om talenten en vaardigheden in te zetten | 110 | 3,69 | ,798  |
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt: mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen            | 111 | 3,76 | ,729  |
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt: variëteit aan activiteiten                             | 111 | 3,28 | ,844  |
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt: leuk soort werk  | 111 | 3,19 | ,889  |
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt: competente en sociale collega's                        | 111 | 3,68 | ,751  |
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt: warme en vriendelijke collega's                        | 111 | 3,32 | ,945  |
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt: collega's die mijn ontwikkeling ondersteunen           | 111 | 3,15 | ,865  |
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt: de mogelijkheid om snel carrière te maken              | 110 | 3,15 | ,907  |
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt; een goed salaris                                       | 110 | 3,35 | ,840  |
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt: goede secundaire arbeidsvoorwaarden                    | 110 | 3,69 | ,875  |
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt; een prestigieuze functie                               | 110 | 3,43 | ,735  |
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt; een baan bij een bedrijf met een goede reputatie       | 110 | 3,26 | ,874  |
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt; een baan bij een bedrijf met een goed publiek imago    | 110 | 3,45 | ,819  |
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt; een baan met hoge ethische standaarden                 | 110 | 3,65 | ,773  |
| Ik vind het ..... waarschijnlijk dat een baan bij DNB mij biedt; een wenselijke geografische locatie                    | 110 | 3,08 | 1,033 |

*Tabel 3.1 Beschrijvende statistieken individuele items variabele 'Organisatieaantrekkelijkheid DNB'*



### 3. Gepercipieerde kijk op de arbeidsmarkt

| Item  | N   | M    | SD    |
|---|-----|------|-------|
| Arbeidsmarkt: op de huidige arbeidsmarkt schat ik de mogelijkheden op een baan ... in   | 110 | 3,96 | ,789  |
| Arbeidsmarkt - hoe groot is de kans om binnen drie maanden: een baan te vinden die je leuk vindt  | 110 | 3,67 | ,779  |
| Arbeidsmarkt - hoe groot is de kans om binnen drie maanden: een baan te vinden op jouw vakgebied  | 110 | 4,19 | ,598  |
| Arbeidsmarkt - hoe groot is de kans om binnen drie maanden: een vaste baan te vinden  | 110 | 3,65 | ,882  |
| Arbeidsmarkt: eens met stelling? de arbeidsmarkt biedt mij op dit moment minder kansen dan over vijf jaar   | 107 | 3,34 | ,971  |
| Arbeidsmarkt: eens met stelling? de economische crisis zorgt ervoor dat ik op dit moment onder mijn niveau een baan moet zoeken   | 107 | 3,56 | ,953  |
| Arbeidsmarkt: eens met stelling? de globalisering zorgt voor meer concurrentie op de arbeidsmarkt en daardoor wordt het moeilijker voor mij om een baan te vinden         | 107 | 2,96 | 1,009 |
| Arbeidsmarkt: eens met stelling? de vergrijzing zorgt ervoor dat ik tijdens het sollicitatieproces hogere eisen kan stellen aan een baan                                  | 107 | 3,39 | ,919  |
| Arbeidsmarkt: eens met stelling? in tijden van een florerende economie zou ik andere eisen stellen aan een baan dan ik nu doe   | 107 | 2,96 | ,980  |
| Arbeidsmarkt: eens met stelling? ik vind het fijn dat arbeid steeds flexibeler ingedeeld kan worden (bv. door nieuwe werken)  | 107 | 3,14 | ,985  |
| Arbeidsmarkt: eens met stelling? door de opkomst van social media wordt het voor mij makkelijker om een baan te vinden  | 107 | 2,32 | ,886  |
| Arbeidsmarkt: eens met stelling? door de situatie op de arbeidsmarkt studeer ik langer door, zodat het moment waarop ik de arbeidsmarkt betreed nog even uitgesteld wordt | 107 | 3,68 | 1,113 |
| Arbeidsmarkt: eens met stelling? door de situatie op de arbeidsmarkt probeer ik via mijn netwerk een baan te vinden   | 107 | 3,06 | 1,045 |
| Arbeidsmarkt: eens met stelling? door de situatie op de arbeidsmarkt doe ik concessies wat betreft de eisen die ik aan een baan stel                                      | 107 | 3,11 | ,861  |

Tabel 3.2 Beschrijvende resultaten per item gepercipieerde arbeidsmarkt

**Bijlage V**

**Paper publieke dimensie: vraagstuk  
De Nederlandsche Bank**



Annerieke Schmidt  
Universiteit Utrecht  
11 april 2012 (ingeleverd)

## 1. Introductie

In deze paper zal ik de publieke dimensie van mijn afstudeerproject bij De Nederlandsche Bank (DNB) omtrent *human resource management* (hrm) onder de loep nemen. Dit zal ik doen aan de hand van het boek '*HRM and Performance. Achieving long term viability*' van Paauwe (2009). Hieronder zal ik eerst kort de doelstelling en vraagstelling van mijn afstudeerproject bespreken. Daarna zal ik de context van het hr-beleid binnen DNB bespreken, om duidelijk te maken op welke manier het hr-beleid van DNB zich verhoudt tot zijn publieke omgeving. Op deze manier wordt inzichtelijk gemaakt tegen welke achtergrond mijn onderzoek zich afspeelt.

### 1.1 Doel- en vraagstelling afstudeerproject

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

*In kaart brengen welke arbeidsoriëntaties van betekenis zijn bij de keuze van de doelgroep van DNB voor een werkgever en inzicht geven in hoeverre individuele kenmerken en arbeidsmarktkarakteristieken een rol spelen bij deze arbeidsoriëntaties en aan de hand van deze informatie handvatten bieden aan de afdeling recruitment om haar werving- en selectiebeleid hier op af te stemmen om uiteindelijk de juiste (competente) medewerker aan te kunnen trekken.*

De vraagstelling die bij deze doelstelling hoort is:

*Welke factoren zijn van invloed op de motivatie van de doelgroep van DNB om voor een bepaalde werkgever te kiezen en op welke manier kan de afdeling recruitment (van DNB) haar werving- en selectiebeleid hier op afstemmen?*

## 2. De publieke dimensie van De Nederlandsche Bank

In dit hoofdstuk zal ik behandelen hoe De Nederlandsche Bank zich verhoudt tot zijn publieke omgeving. Om een goed beeld te kunnen schetsen van deze context is het van belang eerst een korte uitleg te geven over de verschillende taken van De Nederlandsche Bank.

## 2.1. Wat doet De Nederlandsche Bank

De Nederlandsche Bank is de centrale bank van Nederland. Al vanaf 1814 is DNB de bewaker van financiële stabiliteit. Deze financiële stabiliteit vormt de rode draad in de taakuitvoering van DNB, want het is essentieel voor het functioneren van de economie en daarmee voor de welvaart. Om een stabiel financieel stelsel te bewerkstelligen en te behouden richt DNB zich op drie hoofdtaken:

- stabiele prijzen (monetair beleid)
- een goed lopend betalingsverkeer
- solide financiële instellingen

Stabiele prijzen die niet teveel stijgen (inflatie) of dalen (deflatie), oftewel de *prijsstabiliteit*, zijn een noodzakelijke voorwaarde voor een gezonde economie. DNB richt zich in haar *monetair beleid* dan ook op het stabiel houden van de prijzen in Nederland.

Een stabiel financieel stelsel is ook afhankelijk van veilig en betrouwbaar betalingsverkeer en DNB ziet hierop toe. Hierbij richt DNB zich op chartaal- en giraal geld. Zo checkt DNB de echtheid en kwaliteit van Nederlandse eurobiljetten en onderzoekt DNB of een betaalsysteem goed werkt en veilig is.

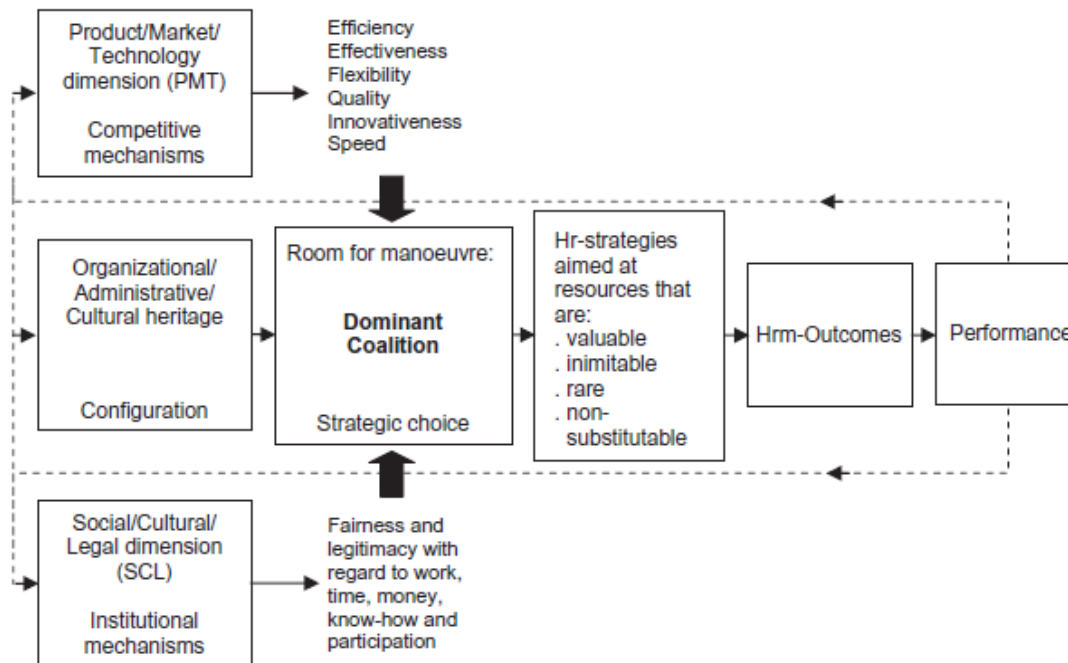
Tot slot is een stabiel financieel stelsel alleen te behalen, wanneer financiële instellingen solide en integer zijn. Financiële instellingen die in de problemen raken kunnen ook anderen in de problemen brengen. Daarom houdt DNB toezicht op deze instellingen en bepaald DNB ook of een financiële instelling, financiële diensten mag aanbieden (door middel van een vergunning).

Behalve de drie hoofdtaken heeft DNB ook een belangrijke adviesfunctie. DNB geeft onafhankelijk advies aan de regering over economisch beleid en heeft een rol in verschillende overlegorganen. Ook verzamelt DNB veel kennis, door middel van wetenschappelijk onderzoek gericht op de kerntaken. En door middel van de verzameling van statistische gegevens bij financiële instellingen (DNB, 2012b).

## 2.2. De publieke omgeving van DNB (context)

Om de publieke omgeving van DNB goed onder de loep te kunnen nemen zal ik in deze paragraaf gebruik maken van het conceptueel model van Paauwe (2009): ‘a contextually

based human resource theory'. In dit model speelt de context van een organisatie een grote rol en dit model kan gebruikt worden om inzichtelijk te maken hoe het human resource management binnen organisaties zijn vorm krijgt. In onderstaand model wordt de theorie van Paauwe (2009) visueel afgebeeld.



Figuur 1: A Contextually Based Human Resource Theory (Paauwe, 2009)

Volgens Paauwe (2009) bestaat de context van de organisatie uit drie dimensies, namelijk de PMT dimensie, de SCL dimensie en de organisationele/administratieve/culturele erfenis. De PMT dimensie houdt in dat hrm in een zekere mate beïnvloedt wordt door eisen vanuit product-markt combinaties en technologische aspecten. Eisen zoals efficiëntie en effectiviteit spelen een centrale rol in deze dimensie, iets wat Weber (1946) 'zweckrationalitat' noemt (Paauwe, 2009). Paauwe (2009) noemt dit de *economische rationaliteit*.

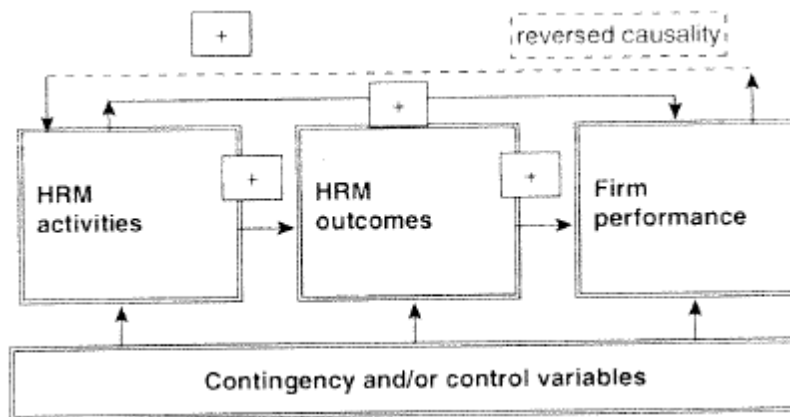
De SCL dimensie houdt in dat een organisatie niet alleen beïnvloedt wordt door de vrije markt, maar ook in een institutioneel kader opereert: ook wel de socio-politieke, culturele en juridische context. Gedeelde waarden en normen zoals rechtvaardigheid en legitimiteit hebben ook invloed op de vormgeving van hrm-beleid en praktijken. Weber (1946) noemt dit 'wertrationalitat'. Paauwe (1994) gebruikt hiervoor het concept *relationele rationaliteit*, wat refereert aan het vaststellen van een duurzame en betrouwbare relatie met interne en externe stakeholders (Paauwe, 2009).

De organisationele/administratieve/culturele erfenis heeft tenslotte te maken met het verleden van een organisatie. Paauwe (2009) noemt dit configuraties. De configuraties zijn de uitkomsten van strategische keuzes uit het verleden in interactie met de manier waarop de organisatiestructuur is vormgegeven en het soort organisatiecultuur dat hieruit is voortgekomen.

Deze drie dimensies (de context van de organisatie) hebben volgens Paauwe (2009) invloed op de totstandkoming van hrm-beleid en praktijken. Hrm-beleid en praktijken worden in het model vormgegeven door de *dominante coalitie*. Deze dominante coalitie bestaat uit verschillende actoren met eigen normen, waarden en houdingen, die ze in meer of mindere mate met anderen delen. In interactie met elkaar geven zij hrm-beleid en praktijken vorm. Hiervoor hebben zij een bepaalde speelruimte om strategische keuzes te maken binnen de invloedssfeer van de drie dimensies. De dominante coalitie moet er naar streven hrm-beleid en praktijken zo goed mogelijk bij te laten dragen aan het behalen van een *sustained competitive advantage*.

Een organisatie heeft een *sustained competitive advantage* als een organisatie een waardecreërende strategie voert die niet geïmiteerd kan worden door (potentiële) concurrenten en deze bedrijven de opbrengsten van deze strategie niet kunnen dupliceren. Deze strategie kan worden gevoerd, omdat de organisatie beschikt over hulpbronnen die (I) waardevol zijn, (II) schaars zijn, (III) niet te kopiëren zijn en (IV) niet vervangbaar zijn, in dit geval *human resources* (Barney, 1991). Om *sustained competitive advantage* te behalen moeten hulpbronnen, *human resources (competenties)*, op de juiste unieke manier ingezet worden. Dit kan door gebruik te maken van verschillende complementaire hr-praktijken (Gould-Williams, 2003). Ook moeten deze *human resources (competenties)* op de juiste manier in de organisatiestructuur, organisatiecultuur en management systemen worden ingebed (Paauwe, 2009).

De vormgeving van hrm-beleid en praktijken op de juiste en unieke manier zorgt er voor dat er *hrm outcomes* gecreëerd worden. Dit zijn volgens Paauwe (2009) bijvoorbeeld medewerkerstevredenheid, motivatie, betrokkenheid, vertrouwen, behoud van medewerkers en een goed sociaal klimaat tussen medewerkers en management. Deze *hrm outcomes* dragen op hun beurt weer bij aan de performance van de organisatie. Zie figuur 2 voor deze relatie.



Figuur 2: hrm activiteiten in relatie tot hrm outcomes en organisatie performance (Pauwe & Richardson, 1997, zoals weergegeven in Pauwe, 2009)

Uiteindelijk moeten de *outcomes* volgens Pauwe (2009) streven naar een performance die zowel *economische rationaliteit* (productiviteit, hogere aandeelhouderswaarde etc.) als *relationele rationaliteit* (goede werk-leef balans, eerlijkheid, legitimiteit etc.) bevat.

Wanneer een organisatie zich in haar hrm-beleid en praktijken ook richt op het behalen van de relationele rationaliteit, dan kan deze enkele voordelen verwachten tegenover een organisatie die dit niet doet. Zo kan een organisatie een grotere bereidheid om het management te vertrouwen, een grotere bereidheid tot verandering en meer ruimte voor het management om te manoeuvreren verwachten. Hoe groter deze mate van vertrouwen en bereidheid te veranderen, hoe beter het platform is voor het implementeren van veranderingen en nieuwe strategieën (Pauwe, 2009).

De linkerkant van het model ga ik nu toepassen op de situatie binnen De Nederlandsche Bank om een zo compleet mogelijk beeld te kunnen schetsen van de context van het hrm-beleid binnen DNB en om duidelijk te maken op welke manier het hrm-beleid van DNB zich verhoudt tot zijn publieke omgeving

Ten eerste neem ik de **PMT dimensie** onder de loep. Hiervan zijn de eisen vanuit de **markt** en de **economie** het belangrijkste bij het tot stand komen van hrm-beleid binnen DNB. Zoals in de introductie naar voren is gekomen speelt DNB een centrale rol in de Nederlandse economie. Het is dan ook niet vreemd dat ontwikkelingen op economisch gebied De Nederlandsche Bank raken en aan de basis staan van het beleid dat gevoerd wordt binnen DNB.

Een van de belangrijkste economische ontwikkelingen van dit moment is de wereldwijde crisis op economisch gebied. Eigenlijk bestaat deze uit een cyclus van drie crises; van de financiële crisis in 2007/2008 naar een economische crisis in 2008/2009 en vervolgens naar een landenschuldencrisis in 2010. Deze drie crises hebben het vertrouwen in de financiële sector flink geschaad (DNB, 2011b) en wereldwijd de weerbaarheid van het financiële systeem en het toezicht daarop zeer op de proef gesteld. Ook hebben de crises een aantal gebreken in het toezichtkader duidelijk gemaakt (DNB, 2010a) en ervoor gezorgd dat het bestaande monetair beleid in twijfel wordt getrokken.

Ter reactie hierop is wereldwijd aandacht voor een verbetering van de toezichtstructuur en een vernieuwd monetair beleid. Hier moet ook DNB op reageren en noemt in haar Maatschappelijk Verslag 2010 dit dan ook haar grootste prioriteit: ‘Herstel van vertrouwen in de financiële sector, waaronder toezichthouders als DNB, heeft dan ook de hoogste prioriteit’ (DNB, 2011b: 5). Het toezicht moet effectiever, vasthoudender en indringender worden. Verder moet DNB zich, naast het streven naar prijsstabiliteit, ook richten op het voorkomen van financiële onevenwichtigheden (DNB, 2011a). Ook is er een roep om de ontwikkeling van macroprudentieel beleid. Dit houdt in dat er gezocht moet worden naar de ontwikkeling van beleid dat zich richt op het financiële systeem in zijn geheel, dus niet meer alleen op individuele instellingen maar ook op ‘ontwikkelingen die de stabiliteit van het gehele stelsel in gevaar kunnen brengen. DNB heeft als gecombineerde centrale bank en toezichthouder een goede uitgangspositie om macroprudentieel toezicht vorm te geven’ (DNB, 2011c: 5).

Om bovenstaand streven te behalen zijn door DNB vele veranderingen in gang gezet wat betreft vorm en inhoud van de werkzaamheden. Er moet, wat betreft macroprudentieel beleid, ook met andere instrumenten gewerkt gaan worden (DNB, 2011a: 31). Dit alles vergt een grote uitdaging voor human resource management, want diegenen die de veranderingen moeten inzetten en doorvoeren zijn de medewerkers. Hrm-beleid en praktijken moeten dus aangepast worden door eisen vanuit de PMT dimensie.

Ten tweede neem ik de **SCL dimensie** onder de loep. Deze dimensie kan eigenlijk gezien worden als het institutionele kader van De Nederlandsche Bank. Het hrm beleid van De Nederlandsche Bank wordt beïnvloedt door eisen vanuit politiek en wetgeving. Eerst zal ik de eisen vanuit **nationale** en **internationale wetgeving** bespreken en vervolgens zal ik de eisen vanuit de **politiek** bespreken.



Per 1 januari 2011 trad in Europa een nieuwe structuur voor het toezicht op banken, financiële markten, verzekeraars en pensioenfondsen in werking, wat een grote verandering betekende in de manier waarop nationale toezichthouders samen werken. Op deze dag zijn namelijk, door Europese wetgeving bepaald, drie nieuwe toezichtorganisaties gestart, in plaats van de comités waarin Europese toezichthouders eerst samenwerkten. Deze organisaties krijgen meer taken en bevoegdheden dan de oude toezichtorganen. Ook worden er Colleges van Supervisors opgericht die toezicht houden op een bepaalde financiële organisatie, waarin toezichthouders uit alle landen zitten waar die organisatie opereert. DNB is als hoofdtoezichthouder in Nederland verantwoordelijk voor de coördinatie van deze taken (DNB, 2011a).

Ook is er mondiaal een akkoord bereikt over het nieuwe internationale kapitaalraamwerk van het Bazels Comité van Bankentoezichthouders, namelijk Bazel III. Dit raamwerk moet ervoor zorgen dat er een gezonder financieel systeem ontstaat ‘dat beter bestand is tegen onverwachte schokken’ (DNB, 2011a: 29). De nationale en internationale wetgeving moet voor dit systeem aangepast worden, want er komen nieuwe wettelijke eisen voor banken. Het toezicht op instellingen die wereldwijd actief zijn intensificeert hierdoor aanzienlijk, ‘wat uiteraard consequenties zal hebben voor de manier waarop nationale toezichthouders hun werk uitvoeren’ (DNB, 2011a: 30).

Vernieuwde en verscherpte afspraken op het gebied van toezicht binnen nationale en internationale wetgeving werken dus zoals hierboven naar voren kwam door naar DNB. De Nederlandsche Bank moet hierdoor voldoen aan andere eisen en nieuwe taken oppakken en medewerkers moeten hierdoor hun werk ook aanpassen. Human resource management krijgt hierdoor een nieuwe uitdaging om beleid en praktijken aan te laten sluiten op de eisen vanuit de wetgeving.

Ook vanuit de **politiek** worden veel eisen gesteld aan het beleid van De Nederlandsche Bank. De Nederlandse politiek is een stakeholder die *niet* direct betrokken is bij DNB, maar wel veel invloed kan uitoefenen. Dit is de laatste tijd, in navolging van de crises, duidelijk gebleken. Aan het einde van de financiële crisis en de economische crisis (samen de kredietcrisis) ontstond er in de Tweede Kamer een roep om een onderzoek naar de oorzaken van de kredietcrisis. Er werd een onderzoek ingesteld onder leiding van de heer De Wit (‘Commissie De Wit’) naar het financieel stelsel in Nederland. Hieruit vloeiden midden 2010 aanbevelingen voort die door alle spelers binnen het Nederlandse financiële stelsel zeer serieus genomen moesten worden. DNB, als centrale bank en toezichthouder, heeft dit uiterst

serieus genomen en hier eind 2010 op gereageerd in de vorm van een reactie op het rapport aan de Tweede Kamer. DNB heeft de aanbevelingen hierin verwerkt in de vorm van een actieplan voor de komende jaren. In dit actieplan werd een plan uiteengezet voor een verbeterd toezicht en hierdoor een herstel van vertrouwen in financieel toezicht (DNB, 2011a).

Ook heeft de Tweede Kamer in 2009 een parlementaire enquêtecommissie ingesteld, eveneens onder leiding van de heer De Wit. Deze enquête richtte zich op maatregelen die genomen zijn door de Nederlandse overheid ten tijde van de kredietcrisis. DNB moet hierin volledig meewerken en dit vergt veel energie van De Nederlandsche Bank en ook van de medewerkers (DNB, 2011a).

De Tweede Kamer heeft eveneens in 2009 de Minister van Financiën verzocht een commissie in te stellen om toezicht op toezicht uit te voeren op het toezicht en dit is de 'Commissie Scheltema' geworden. Gekeken moest worden of de handelwijze van de toezichthouders correct was bij het failliet gaan van DSB Bank in 2009. In 2010 heeft DNB hier het rapport van ontvangen, met aanbevelingen voor een verscherpt toezicht. In het rapport kwam DNB er niet zonder kleerscheuren vanaf, wat de reputatie van DNB ook geen goed heeft gedaan. De Tweede Kamer heeft ter reactie op het rapport gevraagd de cultuur van toezicht eens grondig te herzien (DNB, 2011a). Een cultuurverandering wat betreft toezicht werd hierdoor noodzakelijk en DNB heeft dit opgevolgd in een plan van aanpak voor een effectiever toezicht. Dit plan van aanpak voor een gedrags- en cultuurverandering is door een projectgroep binnen DNB met de naam VITA (Van analyse naar actie, Instellingsoverschrijdend, indringend en vasthoudend Toezicht, Accountable) opgesteld en ingezet.

Deze eis voor een gedrags- en cultuurverandering binnen DNB heeft ook invloed op het hrm-beleid en de hieraan gerelateerde praktijken. DNB is heel bewust bezig gegaan met haar cultuur. Waar moet DNB heen met haar toezichtcultuur en welke mensen zijn hiervoor nodig? Er zijn bij deze cultuurverandering nieuwe waarden opgesteld waar goed en effectief toezicht aan zou moeten voldoen en deze waarden zijn ook opgenomen in de eisen die aan medewerkers en management gesteld worden. 'Expertise en inzet van medewerkers zijn voor een effectief toezicht harder nodig dan ooit' (DNB, 2011a: 34). Het human resource beleid van DNB is hierdoor flink aangepast. Dit komt tot uiting in 'het hele spectrum van aansturing, performance management en personeelsbeleid, waaronder werving en selectie, beoordeling, opleiding en roulatiebeleid' (DNB, 2010b: 7).

Verder spreekt Paauwe (2009) in zijn model ook over de **dominante coalitie** die het hrm-beleid vaststelt. Het vaststellen van het hrm-beleid binnen De Nederlandsche Bank gebeurt, net als in het model van Paauwe (2009), ook door meerdere actoren.

De Bankraad is een van de actoren die direct betrokken is bij DNB en die invloed uit kan oefenen op het (hrm)beleid van DNB. De Bankraad bestaat uit dertien leden, welke allemaal verschillende maatschappelijke groepen vertegenwoordigen, zoals sociale partners, de financiële sector en onafhankelijke deskundigen. DNB ‘brengt aan de Bankraad verslag uit over de algemene economische en financiële ontwikkeling en bespreekt met de Bankraad het door DNB gevoerde beleid. Daarnaast wordt beraadslaagd over onderwerpen, die door één of meer leden ter tafel worden gebracht in verband met de doelstellingen, taken en werkzaamheden van DNB’ (DNB, 2012d).

Een andere belangrijke actor komt uit de politiek en is *wel* direct betrokken bij DNB, namelijk de Minister van Financiën. Deze moet instemmen met de ZBO-begroting en verantwoording van DNB; goedkeuring geven aan de salarissen, pensioentoezeggingen en de regelingen voor onkostenvergoedingen van de directieleden (DNB, 2012d). Hij heeft in veel gevallen instemmingsrecht, dus hij heeft indirect op deze manier ook invloed op het (hrm)beleid van DNB.

Verder heeft DNB in 2010 in reactie op eisen vanuit de stakeholders uit de verschillende dimensies een langetermijnvisie op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen geformuleerd.

*‘DNB gebruikt de uitkomsten als onderdeel van haar continue streven naar verbetering van de kwaliteit van haar toezicht. Zij heeft de gegeven aanbevelingen aangegrepen om haar eigen werkwijze, besluitvorming en cultuur kritisch tegen het licht te houden’ (DNB, 2011b: 6).*

De langetermijnvisie behelst de visie op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Het Sociaal beleid, waarin alles met betrekking tot werknemers wordt besproken, is onderdeel van dit MVO-beleid en is daarom integraal meegenomen in de langetermijnvisie. Het formuleren van een nieuwe visie is gebeurd in dialoog met verschillende actoren: voorzitters en directieleden van de Nederlandse vereniging van banken en het Verbond van Verzekeraars, alsmede de Secretaris Generaal van het Ministerie van Financiën. Ook werd er een bijeenkomst georganiseerd met de eigen directie en de voorzitter

van de Raad van Commissarissen van DNB. Allen tezamen zijn ze gekomen tot de volgende langetermijnvisie:

*‘De Nederlandsche Bank (DNB) integreert en verankert duurzaamheid zo veel mogelijk in haar bedrijfsvoering en taakuitoefening. Met het MVO-beleid en activiteiten wil DNB bovendien een bijdrage leveren aan het herstel van vertrouwen in de financiële sector. Duurzaamheid, integriteit, governance, gedrag en cultuur zijn daarbij kernbegrippen die terugkomen in zowel ons eigen, interne MVO-beleid als in de uitvoering van onze externe taken’ (DNB, 2011b: 8).*

Uit bovenstaande stuk wordt duidelijk dat ook de laatste dimensie, de **organisationele/administratieve/culturele erfenis**, bij De Nederlandsche Bank een rol speelt. Het gehele beleid van DNB gaat namelijk over het veranderen van culturele, administratieve en organisationele waarden die verankert liggen in de organisatie. Strategische waarden, de toezichtstructuur van DNB en de cultuur van DNB moeten opnieuw vormgegeven worden en DNB is zich bewust van het feit dit een langlopend proces is, zoals duidelijk wordt uit de quote van Wellink (2010) in het Jaarverslag 2010 DNB: ‘Dit beleid zal met een zekere geleidelijkheid, maar tegelijkertijd ook met doortastendheid, moeten worden ingevoerd’ (DNB, 2011a: 21). Deze bewustwording is belangrijk, omdat Paauwe (2009) ook aangeeft dat een configuratie stap voor stap door keuzes in historisch perspectief ontstaat en niet van de een op de andere dag. Dit is ook belangrijk omdat hierdoor configuraties niet imiteerbaar worden en op deze manier de cultuuromslag ook echt bijdraagt aan een betere performance van de organisatie.

Uit bovenstaand stuk wordt uiteindelijk duidelijk dat De Nederlandsche Bank zeer serieus omgaat met eisen vanuit de verschillende dimensies. Het sociaal beleid is, als onderdeel van het MVO-beleid, grondig onder handen genomen. Het stuk dat al eerder aan bod kwam over ‘het hele spectrum van aansturing, performance management en personeelsbeleid, waaronder werving en selectie, beoordeling, opleiding en roulatiebeleid’ (DNB, 2010b: 7), dat onder de loep is genomen om expertise en inzet van medewerkers op de best mogelijke manier in te zetten voor een effectief toezicht, zegt eigenlijk alles. Ook werd duidelijk dat De Nederlandsche Bank vooral veel rekening moet houden in haar hrm-beleid met eisen vanuit de PMT dimensie en de SCL dimensie. De Nederlandsche Bank is een centrale speler in de

Nederlandse economie en kan daarom op veel aandacht rekenen. DNB heeft daarom veel stakeholders die invloed kunnen uitoefenen *op* het beleid, maar ook veel stakeholders waar DNB verantwoording aan moet afleggen *over* het gevoerde beleid. Het model van Paauwe (2009) is dan ook zeer treffend en goed toepasbaar op het hrm-beleid van De Nederlandsche Bank en laat duidelijk zien dat er een grote publieke dimensie schuilgaat achter het hrm-beleid van De Nederlandsche Bank.

### 3. Literatuur

#### Tijdschriftartikelen:

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Gould-Williams, J. (2003): The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14:1, 28-54.

#### (Zelfstandige) elektronische documenten:

- DNB (2010a). *Visie DNB toezicht 2010-2014*. Retrieved March 10, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2010b). *Van analyse naar actie: Plan van aanpak cultuurverandering toezicht DNB*. Retrieved March 10, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2011a). *Jaarverslag De Nederlandsche Bank 2010*. Retrieved January 11, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2011b). *Maatschappelijk verslag 2010*. Retrieved January 11, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2011c). *DNB: Naar een stabiel financieel stelsel*. Retrieved March 10, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2012a). *Over DNB: Taken*. Retrieved January 12, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2012b). *Over DNB: Onze missie*. Retrieved January 12, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2012c). *Over DNB: Organisatie*. Retrieved January 12, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)
- DNB (2012d). *Over DNB: Governance*. Retrieved January 12, 2012 from [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)

#### Boeken:

- Paauwe J. (2009). *HRM and Performance*. New York: Oxford University Press